

**Ромах В.Л.**

Одеський національний морський університет

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ

*В статті відзначено, що важливішою складовою морегосподарського комплексу країни є портова діяльність. Доведено необхідність зміни існуючих підходів та моделей управління морськими портами згідно з міжнародними вимогами. Досліджено існуючі моделі управління морськими портами світу, які відрізняються особливостями надання послуг, орієнтацією на ринки, формою власності на інфраструктуру, землею, обладнання та охарактеризовано їх особливості. Встановлено, що значна кількість портів світу використовують інтегровані моделі, які утворюються шляхом поєднання типових елементів, що дозволяє підкреслити їх переваги та зменшити негативні впливи, сприяючи підвищенню ефективності портової діяльності. Зазначено, що більші прийнятним вектором для розвитку вітчизняних портів є модель управління, яке базується на превалюванні ознак моделі «порт-лендлорд», здатної поєднати як приватні, так і державні інтереси. Враховуючи особливості її формування у вітчизняних реаліях, акцентовано увагу на розподілі функцій між Адміністрацією морських портів України та приватними інвесторами. Підкреслено значущість концесійних договорів та їх ефективність для модернізації портової галузі при передачі державних стивідорних компаній (або державних портових операторів) та інших об'єктів портової інфраструктури, що перебувають на балансі Адміністрації морських портів України. Відзначено, що запровадження цієї моделі у вітчизняних морських портах потребує відповідної адаптації з врахуванням національних особливостей. Проаналізовано дії, які зроблено в рамках реформування портової галузі для наближення до реалізації такої моделі (в частині передачі державних портових операторів у концесію). Сформовано комплекс адаптаційних заходів для подальшої реалізації моделі «порт-лендлорд» у вітчизняних портах. Акцентовано увагу на тому, що перехід до такої моделі сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості вітчизняних портів, розбудові портової інфраструктури, вплине на інноваційну складову морських підприємств, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та оптимально використовувати їх потенціал.*

**Ключові слова:** морський порт, ефективність, модель управління, модель «порт-лендлорд», конкурентоспроможність, морський транспорт, портова інфраструктура, розвиток.

**Постановка проблеми.** Найважливішою складовою функціонування та розвитку морегосподарського комплексу країни є портова діяльність, яка спрямована на найбільш повне задоволення потреб клієнтів на основі ефективного функціонування на ринку транспортних послуг.

Зазначимо, що ефективна робота морських портів вимагає системного вирішення численних проблем, обумовлених внутрішніми і зовнішніми чинниками та залежить від формування дієвої системи управління, яка відповідає міжнародним вимогам та здатна підвищити конкурентоспроможність вітчизняного морського транспорту на глобальному ринку перевезень.

Враховуючи це, та звертаючи увагу на існуючі проблеми та перешкоди розвитку вітчизняних морських портів слід вказати, що на доцільності оптимізації системи управління в галузі робиться акцент і в оновленій Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [1].

Зважаючи на значний рівень конкуренції, який склався в цій сфері, інтеграцію вітчизняного тран-

спорту до європейської та світової транспортних систем, існує необхідність в трансформаціях існуючих підходів та моделей управління морськими портами у відповідності до міжнародних вимог, що дозволить цим об'єктам ефективно розвиватись, розбудовуючи портову інфраструктуру, та актуалізує тематику даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань, пов'язаних з управлінням морськими портами, формуванню теоретичних та практичних підходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування цих об'єктів в умовах жорсткої конкуренції, в тому числі і технологічних аспектів їх розвитку, присвячено праці зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Так, питанням реформування діяльності портів в різних країнах світу, формуванню різноманітних підходів та моделей функціонування цих інфраструктурних об'єктів та оцінкам наслідків таких трансформацій приділено увагу в працях таких дослідників, як: П. Верхувен [2], П. де Ланген [3], Дж. Ліі [4], П.Марлоу [5], Т. Ноттебум [6],

Р. Робінсон [7], Г. Хараламбідес [8], Т. Хевер [9] тощо.

Слід констатувати, що міжнародні практики впровадження моделей управління портовою галуззю знайшли відображення в аналітичних звітах Конференції ООН з торгівлі та розвитку (*United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD*) [10]; основні такі процеси з врахуванням поточної ситуації, проблем та викликів в цій сфері, в тому числі в Україні, досліджуються в документах Світового банку (*World Bank*) [11].

Порівняльний аналіз систем управління морськими портами крізь призму вітчизняних особливостей, акцентуючись на моделі «порт-лендлорд», наведено в роботах О. Карпенко [12], О. Платонова [13], А. Селютіна [14], Є. Ключової [15], В. Шемаєва [16] та інших.

Водночас, попри досить ґрунтовні дослідження з цієї проблематики, питання щодо формування моделі розвитку вітчизняних портів не втрачають своєї актуальності та потребують більш глибокого опрацювання та розгляду під різними кутами.

**Метою дослідження** є дослідження сучасних підходів та розробка рекомендацій щодо формування моделі управління вітчизняними морськими портами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуючи діяльність морських торговельних портів слід відзначити її багатоаспектність та погодитись з дослідниками, які звертають увагу на той, факт, що при аналізі управління портами у широкому сенсі доцільно використовувати такі групи параметрів як «передача повноважень; корпоративне управління; операційний профіль; функціональна автономія; функціональна активність; інвестиційна відповідальність та фінансова автономія» [2, с. 249].

Крім того, науковці справедливо відзначають, що здійснюючи управлінські функції, адміністрація сучасного порту має працювати як «компанією з розвитку...» і «...інтегратор портового співтовариства» [6, с. 110], а не лише акцентуватись на виконанні функцій з організації безпеки мореплавства та формування тарифів.

Аналізуючи світові практики та спираючись на результати досліджень, проведених Світовим банком, слід звернути увагу на класичні моделі управління морськими портами світу, які відрізняються такими характеристиками, як:

– особливості надання послуг цими інфраструктурними об'єктами, які здійснюються державними або приватними компаніями;

– орієнтація на ринки (місцевий, регіональний або міжнародний);

– власність (державна чи приватна) на інфраструктуру, землю, обладнання (рис. 1).

Відзначаючи особливості вищезначених класичних моделей, кожна з яких супроводжується певними ризиками як для держави, так і для приватного бізнесу, слід констатувати, що значна кількість портів світу використовує інтегровані моделі, які формуються шляхом поєднання типових елементів, що дозволяє підкреслити окремі переваги та нівелювати недоліки, та спрямовані на підвищення ефективності портової діяльності.

В сучасних умовах в Україні функціонують як державні підприємства, які надають стивідорні послуги, так і приватні термінали з операційними акваторіями, що свідчить про відхід від виключно моделі державних портів.

Визначаючи орієнтир на інтегрований (гібридний) характер моделі управління вітчизняними портами слід вказати, що більш прийнятним вектором для розвитку вітчизняних портів визначено управління, яке базується на превалюванні ознак моделі «порт-лендлорд», здатної поєднати як приватні, так і державні інтереси.

Такі висновки спираються на позитивні результати світових практик та запровадження цієї моделі в більшості провідних портів Європи (Роттердам, Антверпен, Рига, Констанца, Гданськ) та світу (Сінгапур, Пусан тощо), а також оцінки Світового банку [11], який вказує на її ефективність для інвесторів, портових операторів, а також територій, відзначаючи потенціал для розвитку галузі та національної економіки в цілому.

Певна увага цьому питанню приділена і на державному рівні, наприклад, у Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [1], де надано її визначення та у Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року [17], в якій містяться завдання щодо розвитку морських торговельних портів та переходу до моделі управління «порт-лендлорд». Проте, її основний зміст у вказаних документах, на жаль, так і не було розкрито.

Беручи за основу характеристики моделі «порт-лендлорд» та враховуючи особливості її формування у вітчизняних реаліях, передбачається такий розподіл функцій між державою та приватним сектором:

– Адміністрації морських портів України (АМПУ), виступаючи власником або контролюючим органом за використанням землі в межах акваторій портів, за договором (оренди або



**Рис. 1. Основні характеристики моделей управління портами світу**

Джерело: сформовано на основі [11]

концесії) може надавати операторам право розвивати термінальні потужності та вести повноцінно свою діяльність на протязі певного періоду часу. Набуваючи прав координатора з користування портовими землями, АМКУ відповідає за планування і комплексний розвиток портів, за стратегічні об'єкти інфраструктури (доки, мости, шлюзи, причали, землі, отримуючи повноваження регулятора розбудови портової інфраструктури), а також безпеку судноплавства та навігацію в порту, організовуючи ці процеси; здійснює стимулювання міжнародної торгівлі та маркетингову діяльність;

– водночас приватні портові оператори здійснюють стивідорну діяльність за договором концесії або оренди активів чи землі з портовою адміністрацією (яка розраховує тариф на концесію, виходячи з площі земельної ділянки з урахуванням певних параметрів), отримують право протягом зазначеного в них часу оперувати збудованими об'єктами портової інфраструктури з можливістю пролонгації їх дії або повернення земельної ділянки разом із новобудовами держави;

– інші функції та процеси (буксирне супроводження, робота докерів тощо) можуть здійснюватися як портовою адміністрацією, так і інвесторами.

Ряд дослідників підкреслює значущість передачі державних стивідорних компаній (або державних портових операторів) та інших об'єктів портової інфраструктури, що перебувають на балансі АМПУ саме на основі концесійних договорів та відзначає їх ефективність для модернізації портової галузі [12, с. 44; 15, с. 121].

Безумовно, запровадження цієї моделі у вітчизняних морських портах потребує відповідної адаптації з врахуванням національних особливостей, що пов'язані, як мінімум, з такими проблемами та викликами:

– відсутність дієвого механізму управління та планування розвитку таких інфраструктурних об'єктів, який спрямований на ефективне користування територіями;

– невпорядкування земельних відносин, що ускладнює контроль за земельними ділянками (територіями) вітчизняних морських портів через їх знаходження в користуванні у різних суб'єктів;

– недостатній рівень залучення інвестицій тощо. Зазначимо, що вітчизняні морські порти, в рамках реформування галузі, поступово роблять відповідні дії в напрямі наближення до реалізації такої моделі. Вже здійснено кроки щодо передачі державних портових операторів (стивідорів) у концесію.

Так, У 2020 р. в Україні відбулись концесійні конкурси по першим об'єктам, за результатами яких передано у концесію ДП «Херсонський морський торговельний порт» (на 30 років) та морський порт «Ольвія» (на 35 років) [18].

Продовжується робота над підготовкою концесійних проєктів в Одеському та Ізмаїльському морських портах, що, за прогнозами, сприятиме зростанню їх прибутковості, підвищенню ефективності управління портовими терміналами, покращить інвестиційну привабливість цих інфраструктурних об'єктів. Крім того, очікуються залучення додаткових інвестицій, певні технічні та технологічні зміни, пов'язані з модернізацією і розвитком інфраструктури порту, запровадженням сучасних цифрових технологій, розбудовою транспортної інфраструктури для вантажоперевезень, що позитивно вплине на логістику в регіонах.

Але слід вказати, що подальша реалізація моделі «порт-лендлорд» у вітчизняних портах потребує продовження трансформаційних процесів шляхом впровадження комплексу адаптаційних заходів, які сприятимуть досягненню очікуваних результатів. А саме:

– вдосконалення нормативно-правової бази, в тому числі в частині статусу і особливостей відведення та користування земельними ділянками у вітчизняних портах;

– надання АМПУ повноважень консолідованого контролю за ефективним користуванням портовими землями, комплексним розвитком портової інфраструктури і збалансування потужностей портових терміналів, портових залізниць та автодоріг [16, с. 27];

– проведення інвентаризації та затвердження за її результатами (на нормативному рівні) меж портових територій;

– вдосконалення організації управління АМПУ через корпоратизацію, укрупнення філій в морських портах, придбання акціонерним товариством прав на земельні ділянки;

– встановлення діалогу з власниками портових територій та укладання з ними договорів, спрямованих на розширення повноважень АМПУ та можливість використання різних інструментів з розвитку портів;

– створення Портових рад та залучення до їх діяльності (в якості постійних членів) органів місцевої влади [11];

– стимулювання морських портів до розвитку на інноваційній основі, що передбачає використання новітніх технологій, в тому числі цифрових та інтелектуальних систем.

**Висновки.** Існуючі підходи та моделі управління вітчизняними морськими портами потребують змін відповідно до міжнародних вимог. Зазначимо, що більш прийнятним вектором для розвитку вітчизняних портів є модель управління, яке базується на превалюванні ознак моделі «порт-лендлорд», здатної поєднати як приватні, так і державні інтереси, що передбачає відповідний розподіл функцій між АМПУ та приватними інвесторами.

При цьому значну роль для модернізації портової галузі при передачі державних стивідорних компаній (або державних портових операторів) та інших об'єктів портової інфраструктури, що перебувають на їх балансі, відіграють концесійні договори.

Зазначимо, що запровадження моделі «порт-лендлорд» у вітчизняних морських портах потребує відповідної адаптації з врахуванням національних особливостей та формування комплексу адаптаційних заходів, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості вітчизняних портів, розбудові портової інфраструктури, запровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності.

Але реалізація таких заходів потребує відповідного механізму та плану дій, що складає перспективи подальших досліджень.

#### Список літератури:

1. Про схвалення Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р (в редакції Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2020 р. № 1634-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p/print> (дата звернення 09.06.2023).
2. Verhoeven P. A review of port authority functions: towards a renaissance? *Maritime Policy & Management*. 2010, Vol. 37 (3). P. 247–270.
3. De Langen P.W. *Towards a Better Port Industry: Port Development, Management and Policy*. Routledge. 2020, 332 p.

4. Lee J.-Y. & Rodrigue J.-P. Trade reorientation and its effects on regional port systems: the Korea-China link along the Yellow Sea rim. *Growth and Change*, 2006. Vol. 37(4). P. 597–619. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2006.00342.x>.
5. Marlow P. B. & Paixao-Casaca A. C. Measuring lean ports performance. *International Journal of Transport Management*. 2003. Vol. 1(4). P. 189–202. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijtm.2003.12.002>. 10.
6. Notteboom T.E., Verhoeven P. & Fontanet M. Current practices in European ports on the awarding of seaport terminals to private operators: towards an industry good practice guide. *Maritime Policy & Management*. 2012. № 39 (1). P. 107–123.
7. Robinson R. Port-oriented landside logistics in Australian ports: a strategic framework. *Maritime Economics and Logistics*. 2006. Vol. 8(1). P. 40–59.
8. Haralambides E. Ports and Regional Development in Europe: a Historical Perspective. Rotterdam: Maritime Economics and Logistics (MEL); Erasmus University, 2008, 312 p.
9. Heaver T. D. The evolving roles of shipping lines in international logistics. *International Journal of Maritime Economics*. 2002. Vol. 4(3). P. 210–230.
10. *Review of Maritime Transport 2021*. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2019\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2019_en.pdf). (дата звернення: 25.05.2023).
11. Вдосконалення управління портовою галуззю України. Консолідація контролю за користуванням портовими територіями та наближення до моделі управління «порт-лендлорд»: світовий досвід і перспективи реформування в українському контексті. Світовий банк. 2020. 76 с.
12. Карпенко О.О. Аналіз європейського досвіду впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 43–47.
13. Платонов О. І. Трансформація до моделі управління «порт-лендлорд» як запорука розвитку мульти-модальних перевезень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 97–102.
14. Селюгін А. Національна транспортна стратегія крізь призму розвитку портів. *Юридична газета online*. 2017. №48 (598). URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/transportnepravo/nacionalna-transportna-strategiya-kriz-prizmu-rozvitku-portiv.html>. (дата звернення: 25.05.2023).
15. Ключова Є. Особливості адміністративно-правового забезпечення реформування системи управління морським портом в умовах інтеграції України до Євросоюзу. *Право та державне управління*. № 2(31), том 1. 2018. С. 120–124.
16. Шемаєв В.В., Шемаєва Л.М. Наближення до моделі управління порт-лендлорд: український контекст. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*, 2020. № 4 (73). С. 19–30. DOI 10.31375/2226-1915-2020-4-19-30.
17. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#Text> (дата звернення 09.06.2023).
18. Адміністрація морських портів України. URL: <http://www.uspa.gov.ua/ru/pokazateliraboty/pokazateliraboty2017> (дата звернення 09.06.2023).

## Romakh V.L. FORMATION OF THE MODEL OF MANAGEMENT OF SEA PORTS

*The article noted that the most important component of the country's maritime complex is port activity. The need to change existing approaches and models of seaport management in accordance with international requirements is proven. The existing management models of the world's seaports, which differ in the features of service provision, market orientation, the form of ownership of infrastructure, land, and equipment, were studied, and their features were characterized. It has been established that a significant number of the world's ports use integrated models, which are formed by combining typical elements, which allows to emphasize their advantages and reduce negative impacts, contributing to increasing the efficiency of port operations. It is noted that a more acceptable vector for the development of domestic ports is the management model, which is based on the prevalence of features of the "port-landlord" model, capable of combining both private and state interests. Taking into account the peculiarities of its formation in domestic realities, attention is focused on the distribution of functions between the Administration of Sea Ports of Ukraine and private investors. The importance of concession agreements and their effectiveness for the modernization of the port industry during the transfer of state stevedoring companies (or state port operators) and other port infrastructure facilities, which are on the balance sheet of Administration of Sea Ports of Ukraine, is emphasized. It was noted that the introduction of this model in domestic seaports requires appropriate adaptation taking into account national characteristics. The actions taken as part of the reform of the port industry to approach the implementation of such a model (as part of the transfer of state port operators to a concession) have been analyzed. A complex of adaptation measures was formed for the further implementation of the "port-landlord" model in domestic ports. Attention is focused on the fact that the transition to such a model will contribute to increasing the investment attractiveness of domestic ports and the development of port infrastructure. will affect the innovative component of maritime enterprises, which will allow to increase competitiveness and optimal use of their potential.*

**Key words:** seaport, efficiency, management model, "port-landlord" model, competitiveness, sea transport, port infrastructure, development.