



**Балобанов О. О.,**  
к. ю. н., професор кафедри  
морського права  
Одеського національного  
морського університету  
(м. Одеса, Україна)



**Пальченко А. А.,**  
старший викладач кафедри  
морського права  
Одеського національного  
морського університету  
(м. Одеса, Україна)

УДК 347.79:656.615

## **ДО ПИТАННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОРТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статі розглянуто проблеми у сфері регулювання портової діяльності, питання вдосконалення правового регулювання, які потребують врахування. Проводиться наукове дослідження правового забезпечення систем управління, що застосовуються у морських портах з урахуванням європейської та світової практики або нормативно-правової бази України з реформування портової галузі. Також проведено дослідження методів управління в портовій галузі, виходячи з положень нормативно-правової бази реформування портів в Україні. Даються висновки щодо адаптації українських реформ в портовому управлінні до європейської практики. Зазначена адаптація є кроком до імплементації в глобальну морську торгівлю через уніфікацію правил діяльності її суб'єктів, в першу чергу,

логістичних центрів – морських портів. Визначаються організаційно-правові особливості щодо портів взагалі та портового оператора (стивідора) як суб'єкта портової діяльності та портового терміналу як об'єкта портової діяльності, використовуючи інформацію про організаційно-правові форми управління, досвід портової діяльності та дефініції в законодавстві України про порти.

**Ключові слова:** порт, морський порт, портове господарство, правове забезпечення, реформування.

***Olexandr Balobanov, Alla Palchenko. The Issue of Legal Regulation of Port Activity. – Article.***

The article deals with problems in the field of regulation of port activity, the issue of improvement of legal regulation which needs to be taken into account. A scientific study of legal provision of management systems used in seaports is conducted taking into account the European and world practice or regulatory framework of Ukraine on reforming the port industry. Also, research on port facility management methods based on the provisions of the regulatory framework for port reform in Ukraine. Conclusions regarding adaptation of Ukrainian reforms in port management to European practice are given. This adaptation is a step towards implementation in the global maritime trade through the unification of the rules of the activities of its entities, primarily logistics centers – seaports. The organizational and legal features concerning ports in general and the port operator (stevedore) as the subject of port activity and the port terminal as an object of port activity are determined, using information on organizational and legal forms of management, experience of port activity and definitions in the Ukrainian legislation on ports.

**Keywords:** port, seaport, port facilities, legal support, reform.

***Балобанов А. О., Пальченко А. А. К вопросу правового обеспечения портовой деятельности. – Статья.***

В статье рассмотрены проблемы в сфере регулирования портовой деятельности, требующие учета вопросы совершенствования правового регулирования. Проводится научное исследование правового обеспечения систем управления, применяемых в морских портах, с учетом европейской и мировой практики или нормативно-правовой базы Украины о реформировании портовой отрасли. Также проведено исследование методов управления в портовой отрасли, исходя из положений нормативно-правовой базы реформирования портов в Украине. Даются выводы по адаптации украинских реформ в портовом управлении к европейской практике. Указанная адаптация является шагом к имплементации в глобальную морскую торговлю через унификацию правил деятельности ее субъектов, в первую очередь, логистических центров – морских портов. Определяются организационно-правовые особенности портов в целом и портового оператора (стивидора) как субъекта портовой деятельности и портового терминала как объекта портовой деятельности, используя информацию о организационно-правовые формы управления, опыт портовой деятельности и дефиниции в законодательстве Украины о портах.

**Ключевые слова:** порт, морской порт, портовое хозяйство, правовое обеспечение, реформирование.

Чинна законодавча база у сфері регулювання портової діяльності сприяє розвитку морського бізнесу в Україні та створює належні умови для участі вітчизняного морського транспорту у світовій торгівлі. Але подальше вдосконалення правового регулювання потребує врахування особливостей роботи портів і систем управління, що запроваджуються в них. Крім того, уваги заслуговують суб'єкти портової діяльності як з точки зору їх правового статусу, так і організації їх функціонування.

Наукове дослідження правового забезпечення систем управління, що застосовуються у морських портах з урахуванням європейської та світової практики чи нормативно-правової бази України з реформування портової галузі, є надзвичайно актуальним, особливо в умовах п'ятирічного досвіду роботи українських портів в нових організаційно-правових та комерційних умовах.

Морські порти на міжнародному та державному рівні є багатофункціональними об'єктами з точки зору їх участі у логістичних процесах, що забезпечують міжнародну торгівлю, вже з точки зору різноманітності портових операцій. В обох випадках порт виконує безпекову та комерційну функції з огляду на те, що він є логістичним центром, у якому стикаються інтереси практично усіх суб'єктів морського бізнесу (судновласників, вантажовласників тощо), включає можливість вибору методу та засобів управління портом в цілому, портовими структурами та портовими процесами зокрема.

Звичайно, прийняття закону України «Про морські порти України» – це великий крок щодо вдосконалення законодавства у сфері торговельного судноплавства, адже морські порти України є найважливішою складовою частиною не лише транспортної, але і виробничої інфраструктури країни.

Належний науковий аналіз за зазначеною темою ще чекає опрацювання. Дослідження методів управління в портовій галузі має бути здійснене виходячи з положень нормативно-правової бази реформування портів в Україні. Саме такий спосіб дозволяє зробити висновки щодо адаптації українських реформ в портовому управлінні до європейської практики. Зазначена адаптація є кроком до імплементації у глобальну морську торгівлю через уніфікацію правил діяльності її суб'єктів, в першу чергу логістичних центрів – морських портів.

Використовуючи інформацію про організаційно-правові форми управління, досвід портової діяльності та дефініції у законодавстві

України про порти, необхідно визначити організаційно-правові особливості щодо портів взагалі та портового оператора (стивідора) як суб'єкта портової діяльності та портового терміналу як об'єкта портової діяльності.

Світова портова система пройшла складний шлях розвитку, на який вплинули як збільшення розмірів і вантажопідйомності судна, контейнеризація перевезень, організація наскрізного мультимодального процесу руху товару, використання сучасних інформаційних технологій для управління перевезеннями зовнішньоторговельних вантажів, так і лібералізація та інтернаціоналізація морської торгівлі та сфери вантажорозподілу.

В процесі еволюції портів частина з них вважали за краще брати участь в процесі міжнародного поділу праці безпосередньо в сфері виробництва товарів і перетворилися на транспортно-промислові і комерційні центри міжнародної торгівлі. Перетворення стали можливими завдяки тому, що багато портів своєчасно відмовилися від пасивної стратегії очікування вантажопотоків і перейшли на активну стратегію свого розвитку.

Однак, не всі порти в своїй діяльності керуються новим стратегічним мисленням в умовах глобалізації світової торгівлі. Тому на сьогоднішній день їх прийнято розділяти на три покоління. При цьому, в основу розподілу портів на покоління покладено такі критерії оцінки їх діяльності як:

- прийнята стратегія розвитку;
- рівень внутрішньопортового менеджменту;
- рівень організаційної інтеграції в логістичному ланцюжку.

Порти першого покоління домінували до 1960-х рр. Вони відігравали роль проміжної ланки між морським і наземним транспортом в транспортному ланцюжку руху товару від місць виробництва до місця споживання. Їх функції обмежувалися, в основному, вантаженням-вивантаженням суден та інших транспортних засобів і тимчасовим зберіганням вантажів на складах порту. У зв'язку з чим, інвестиції в цих портах прямували на розвиток інфраструктури порту, пов'язаної з обробкою суден, вагонів і складськими операціями.

Менеджмент в портах першого покоління також зазвичай пов'язаний з вирішенням завдань організації перевантажувального процесу і зберігання вантажу. Проблеми, які стосуються вантажу і суден поза рамками перевантажувального процесу, як правило, знаходяться поза

зоною уваги працівників порту. Іншими словами, керівництво порту мало цікавиться турботами і запитами своєї клієнтури.

З іншого боку, торгові та транспортні компанії обмеженою мірою беруть участь в розвитку порту. Часто такі порти використовують власну систему комунікації, документації і статистики та не виявляють інтересу до аналогічних систем своїх реальних і потенційних клієнтів.

У портах першого покоління різні види портової діяльності виконуються ніби ізолювано один від одного. Це призводить до того, що на комерційному рівні різні портові служби діють неузгоджено і приймають свої рішення незалежно від того, якою буде реакція інших організацій, які беруть участь в обслуговуванні суден і вантажів.

Що стосується організаційної інтеграції, то у портів першого покоління вона знаходиться на низькому рівні. Такі порти нерідко вважають себе незалежними в межах території, що знаходиться у віданні місцевої влади. Спроби налагодити ділове співробітництво здійснюються дуже рідко.

Порти другого покоління почали виникати в 1960-ті рр. у зв'язку з бурхливим зростанням міжнародної торгівлі та імпортом сировинних товарів в промислово розвинені країни. У районі таких портів будуються промислові підприємства з переробки сировини, металургійні комбінати, нафтопереробні та нафтохімічні заводи, підприємства з виробництва та переробки мінеральних добрив, різні агропромислові та інші підприємства.

Порти другого покоління розглядаються як центри транспортних, промислових і комерційних послуг. Ці порти в своїй діяльності дотримуються стратегії диверсифікації послуг. На відміну від портів першого покоління, ці порти мають можливість надавати і пропонувати своїм клієнтам не тільки стивідорні, а й промислові, комерційні та інші послуги. Менеджмент тут пов'язує перевантажувальний процес з процесом виробництва і розподілу вироблених товарів.

За рівнем організаційної інтеграції порти другого покоління відрізняються від портів першого покоління. Це проявляється в тому, що вони підтримують тісніші зв'язки з транспортними та торговими партнерами, які будують навколо порту свої підприємства промислової переробки вантажів. У портах другого покоління встановлюються ділові відносини не тільки з вантажною клієнтурою, а й з іншими партнерами по спільній діяльності. Зокрема, ці порти приділяють більше уваги контактам з місцевою владою, без чияї допомоги

і підтримки неможлива ефективна диверсифікація портових послуг, оскільки порти більшою мірою залежать від навколишнього міста в частині землі, енергопостачання та робочої сили, а також систем стикування з наземним транспортом.

У зв'язку із зростанням обсягів вантажопотоків відбувається більш глибока інтеграція різних видів діяльності всередині портової організації.

Концепція портів третього покоління яка виникла в 1980-х рр. та активно впроваджується після 2000-х років як реакція на великомасштабний розвиток контейнерних та інтермодальних і мультимодальних перевезень, зростання потреб міжнародної торгівлі. Робота таких портово-виробничих центрів ґрунтується на принципах економічної вигоди та екологічної безпеки. Появі портів третього покоління значною мірою посприяла лібералізація міжнародної торгівлі і широке впровадження принципів вільної торгівлі та відкритого ринку, що призвело до прискореного розвитку багатонаціональної системи виробництва і розподілу товарів.

Звичайно, поява портів третього покоління не означає зникнення портів першого і другого поколінь. Традиційні портові функції, пов'язані з обробкою судна, залишаються і будуть залишатися основною діяльністю порту. У портах третього покоління портова інфосистема найчастіше інтегрована в телекомунікаційну мережу, яка об'єднує не лише всіх учасників транспортного процесу, а й процесу виробництва і розподілу товарів.

Порти третього покоління виконують роль ланок, що пов'язують магістральні напрямки різних видів транспорту. Подібні порти-дистриб'ютори сприяють інтернаціоналізації транспортної мережі і, тим самим, глобалізації міжнародної торгівлі та світової економіки. Завдяки своєму розташуванню на стиках транспортних магістралей, вони відіграють роль стратегічних центрів комплексного управління рухом товарів і товаророзподілення в світовій торгівлі. Порти перетворюються на торговельно-промислові обслуговуючі центри, що додають значну вартість до вартості товарів, обробкою яких вони займаються.

Практика зі створення додаткової вартості досить широко поширена в зарубіжних портах. В даний час додаткова вартість в портах створюється не лише в результаті діяльності, пов'язаної з навантаженням, розвантаженням або комерційним зберіганням вантажів.

Вона може створюватися також в результаті таких робіт, як концентрація і розукрупнення вантажів, надання інформації про запаси і рух вантажів, формування вантажних пакетів і стелажування, маркування, зважування та перепакування, сюрвейерським оглядом і формуванням суднових партій.

Посилення комерційної функції і комерційного характеру діяльності портів отримали у світі повне визнання. Останнім часом головним викликом портам є формування світової транспортної системи, яка реалізується в умовах загострення конкуренції між різними видами транспорту, головним чином між морським і наземним. Контейнеризація перевезень та їх організація в мультимодальному режимі дозволили оптимізувати маршрути товаропотоків, що дало можливість не тільки підвищити швидкість доставки товарів, а й знизити вартість транспортної складової в кінцевій ціні товарів.

У зв'язку з цим сьогодні підвищуються вимоги до послуг порту, зростає попит на інтегровані портові послуги. Це означає, що тепер уже не обсяг і не вартість стивідорних послуг, а комплекс портових послуг визначає авторитет порту серед клієнтури. Внаслідок оптимізації маршрутів вантажопотоків обсяги перевалки вантажів у одних портів зростають, у інших – скорочуються. Порти з метою стабілізації змушені ставати на шлях інтеграції, що призвело до розподілу портів на головні та фідерні.

Все перераховане свідчить про те, що агресивність зовнішнього середовища відносно портів зростає і ця тенденція, як видно, збережеться. Такий висновок дозволяє зробити очікувану реалізацію мегапроекту створення глобальної сухопутної міжконтинентальної транспортної мережі.

Ще одним важливим кроком є активізація процесів економічної інтеграції країн і регіонів, що створює реальну загрозу економічній ізоляції портів. Широка інтеграція окремих країн і регіонів на основі системи міжнародного поділу праці є відмінною рисою сучасної епохи. Об'єднуються конкуренти для створення різних кодексів і меморандумів, що регулюють національні та міжнаціональні інтереси, створюються інтернаціональні багатогалузеві структури, орієнтовані на вирішення якісно нових завдань.

У цих умовах порт повинен вибрати активну стратегію розвитку, яка дозволить йому отримати ряд конкурентних переваг за рахунок широкої диверсифікації послуг та організаційної інтеграції. Перспективним



напрямок активізації стратегії розвитку порту може служити його орієнтація на збір і обробку інформації, розподіл інформаційних потоків, пов'язаних з обслуговуванням вантажопотоків. Якщо раніше основним критерієм розвитку порту виступав рівень розвитку його інфраструктури, то сьогодні до нього додався ще один не менш важливий критерій – рівень розвитку інформаційної структури порту.

Без сучасної системи інтегрованої інформації неможливо ефективно керувати виконанням різними видами діяльності в порту. Така система необхідна не лише для підтримки портового менеджменту, а й митниці, судновласникам та експедиторам.

З цього слід зробити висновок, що на даний момент сформувалися об'єктивні умови для виникнення четвертого етапу еволюції портів.

Діяльність портів четвертого покоління повинна базуватися на новій концепції конкурентних відносин в портовій системі, з урахуванням характеру економічного середовища, в якій існує порт. Це повинен бути портово-промисловий транспортно-логістичний центр на основі вільної економічної зони.

У портах четвертого покоління розширення можливостей логістичних провайдерів має здійснюватися з розвитком інтелектуального транспортно-інформаційного простору. Характеристика портів четвертого покоління включає всі основні положення, які стосуються портів третього покоління, доповнюючи новою формою конкуренції в глобалізованій економіці.

В системі управління портами третього та четвертого покоління важливу роль відіграє правовий статус портового оператора, який є одним із основних суб'єктів в організаційно-правовій моделі управління портами та процесами портової діяльності. Його функції полягають у виконанні вантажно-розвантажувальних робіт на борту суден, причалах та інших об'єктах портової інфраструктури. Крім того, намагаючись бути конкурентоспроможним та надавати максимальну кількість можливих послуг, портові оператори виконують функції транспортних компаній, отримуючи замовлення від клієнтів вантажовласників та експедиторів.

Відповідно до Закону України «Про морські порти України», портовий оператор (стивідорна компанія) – суб'єкт господарювання, що здійснює експлуатацію морського терміналу, проводить вантажні операції, обслуговування та зберігання вантажів, обслуговування суден і пасажирів, а також інші пов'язані з цим види господарської



діяльності, тобто за чинним законодавством портовий оператор є основним суб'єктом господарської діяльності в порту. Закон визначає та поєднує суб'єктів портової діяльності портового оператора та стивідора, тобто портовий оператор має бути за функціональною характеристикою стивідором. Портовий оператор (стивідор) експлуатує морські термінали що розташовані у порту.

Перелік портових операторів, операторів терміналів у кожному морському порту, а також перелік послуг, які вони надають визначено в Реєстрі морських портів України, ведення якого здійснює АМПУ у порядку, затвердженому Кабінетом Міністрів України.

Вантажно-розвантажувальні роботи в морському порту здійснюють портові оператори, оператори терміналів на підставі договорів перевалки або договорів стивідорного обслуговування.

Ще одним елементом системи управління технологічним процесом є відповідальність, яка лежить на портовому операторі, тобто те, що портові оператори (оператори терміналів) на підставі положень примірної технологічної системи розробляють та затверджують робочі технологічні системи морських та інших терміналів, експлуатація яких здійснюється ними в установленому порядку. Робочі технологічні системи для об'єктів, що перебувають на балансі адміністрації морського порту, а також об'єктів портової інфраструктури загального користування державної форми власності розробляються та затверджуються адміністрацією морського порту. Технологічні системи визначають процедури оформлення документів, виїзду, прийому, зберігання, обробки, видачі, переміщення в межах морського порту та виїзду вантажів, багажу, транспортних засобів або пасажирів. Таким чином, саме в технологічній регламентації, у порядку її забезпечення, полягає єдність загальної портової системи управління та приватної операторської управлінської функції. Інші нормативно-правові документи визначають портового оператора як основного суб'єкта управлінської функції у портовій діяльності.

Портові послуги часто виконуються різними підприємствами. При цьому клієнти порту вважають, що портова система повинна надати їм повну інтегровану послугу, яку можна назвати як оптимальний транзит товарів через порт, а не безліч окремих послуг, які клієнт повинен сам з'єднувати і виконання яких він сам повинен координувати. Для кожної компанії, яка виконує частину з комплексного ланцюга послуг, вельми важливим є підтримання постійних контактів з

іншими компаніями, споживачами і владою. Організаційна структура портової компанії повинна легко отримувати і передавати інформацію. Портові компанії виробляють послуги. Послуги не можна зберігати, вони повинні бути надані коли на них виник попит (вивантаження вантажу з судна здійснюється під час знаходження судна в порту, не раніше і не пізніше). Тому підприємства вантажопереробки повинні вирішити проблему гнучкого надання перевантажувальних ресурсів в необхідний час. Багато компаній портового допоміжного бізнесу є досить маленькими і зайняті вузько спеціалізованою діяльністю. Часто вони управляються безпосередньо власниками або керівниками-партнерами. Такі компанії не потребують строго формалізованої організаційної структури.

Існує шість основних груп інструментів управління в портах і портових компаніях: адміністративні, економічні, фінансові, комерційні, технологічні та операційні.

Структура портової компанії залежить від сфери її діяльності. Сучасна тенденція в цьому питанні – наявність малої кількості підрозділів, в результаті чого компанія управляється невеликою командою менеджерів. Інша тенденція пов'язана із заснуванням у великих компаніях господарських підрозділів.

Економічні інструменти базуються на системі збору і обробки портової інформації та портової статистики. Ця система є основою для портової економічної роботи, розрахунку витрат. Одним з основних економічних інструментів є стратегічне планування порту, планування розвитку портового підприємства.

Фінансові інструменти являють собою балансові звіти та аналітичні розрахунки. Балансові звіти дають можливість управляти фінансами організації та грошовими потоками.

Комерційні інструменти виражаються в зборі даних про морських, наземних перевізників, відправників і одержувачів вантажів.

Технологічні та операційні інструменти виражаються в моніторингу технологій. В даний час основні зміни мають місце в організації та комерційній практиці міжнародного транспортування товарів. Портові компанії повинні знати ці тенденції і напрямки розвитку та діяти відповідно. Операційні системи повинні бути розроблені і створені для кожної стадії транзиту товару через порт: навантаження (вивантаження), тимчасового зберігання або складування товарів, здачі, доставки або розподілу та ін.

Розвиток людських ресурсів. Цей інструмент охоплює функції планування, виробництва, управління та оцінки персоналу компанії. Планування означає передбачення компанією потреби в робочій силі. Виробництво людських ресурсів означає навчання.

Структура портової влади визначається характером і обсягом торгівлі, в якій оперує порт, і обсяг їх активності. Незалежно від розмірів їх структура повинна бути націлена на швидке прийняття рішень. Більшість портових організацій сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Вони мають такі характеристики:

- ієрархічність рівнів управління, коли кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- чіткий поділ праці по горизонталі, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців на кожній посаді;
- наявність такої системи формальних правил і стандартів, що забезпечують однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків.

Недоліками такої структури управління є відсутність здатності гнучко реагувати на навколишні умови, зміни ринку і технології. Варіантами бюрократії є функціональні і дивізіональні оргструктури. Вони утворюються шляхом розділення організації на окремі блоки. Звичайною бюрократичною структурою є функціональна організація, коли остання ділиться на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції, кожна з яких відповідає найбільш важливому напрямку діяльності всієї організації.

Перевагами функціональної структури є:

- стимулювання ділової і професійної спеціалізації;
- зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях;
- покращення координації в функціональних областях.

Недоліками цієї структури є те, що відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей порту.

У великих організаціях ланцюг команд від керівника до виконавця може бути дуже великий.

Функціональні структури доцільно використовувати в тих портових організаціях, які:

- виконують обмежений перелік робіт і послуг;
- діють в стабільних зовнішніх умовах;

– для забезпечення свого функціонування вимагають стандартних управлінських завдань.

Вони не придатні для організацій з широкою номенклатурою продукції, що діють в середовищі з мінливими споживчими і технологічними потребами. Але є виключення з цього правила – порт Сінгапур та структура його влади. Влада цього порту, світового лідера за тоннажем, що здійснює багатопланову діяльність в наявних ринкових умовах, державна, структура – функціональна.

У великій організації з функціональною структурою для зменшення сфери контролю кожного керівника до прийнятних розмірів функціональні відділи повинні багаторазово ділитися на вторинні. В результаті ланцюг команд стає довгим і погано керованим.

У цих випадках, а також для більш успішного вирішення проблем, пов'язаних з диверсифікацією, змінами технології і зовнішнього середовища, використовуються дивізійні структури. Переваги дивізійної структури: вона дозволяє великому порту приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма; в ній дуже чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку, оскільки вони швидше реагують на зміни умов конкуренції, технології і попит клієнтів, а діяльність щодо даного продукту знаходиться під керівництвом однієї особи, поліпшується координація робіт.

Можливий недолік – це збільшення витрат внаслідок дублювання одних і тих самих робіт для різних видів продукту, оскільки в кожному підрозділі є свої функціональні допоміжні підрозділи різного профілю, наприклад, технологічна служба. Об'єднання їх у рамках всього порту у великі спеціалізовані підрозділи можливо збільшило б ефективність операцій за рахунок масштабу цього допоміжного виробництва.

Дивізійні структури мають не лише порти, портові адміністрації, але і оперуючі в портах фірми. Наприклад, у Німеччині великі портові оператори і підприємства вантажообробки змінюють свої структури з функціональної організації на дивізійну. Більш просунуті організації заклали цей поділ до свого статуту.

Найбільш гнучкими і краще пристосованими до швидкої зміни зовнішніх умов і появи нової технології типами організаційних структур вважаються т. зв. адаптивні структури, їх можна швидко модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища і потреб самої

організації. Ще одна їх назва – органічні структури. Органічна структура будується на принципах, які радикально відрізняються від тих, що лежать в основі бюрократичних (або в механістичних) структурах. Механістичні структури використовуються при стабільному зовнішньому середовищі, органічні – при мінливому. Часто різні підрозділи всередині однієї і тієї ж організації мають різні структури, так структура маркетингу порту, швидше за все, органістична, структура складської частини підприємства вантажообробки, швидше за все, механістична.

Основні типи адаптивних структур – це проектна і матрична організація.

Проектна організація – це тимчасова структура, створювана для вирішення конкретного завдання. Коли воно вирішене, команда розпускається. У разі менших проектів витрати на дублювання вже існуючих в організації служб в проектній структурі стають надмірними. Зазвичай же керівник проекту, в основному, є консультантом вищого керівництва фірми. Хто-небудь з вищого керівництва організації координує реалізацію проекту в рамках звичайної функціональної структури. Прикладами можуть бути:

- група зі стратегічного планування в західних портах;
- робота заступника начальника Чорноморського порту за міжнародними транспортними коридорами;
- при відомих допущеннях – робота старшого стивідора з обробки (складного або відповідального) судна.

Матрична структура з'являється накладенням проектної структури на постійну функціональну структуру. Навіть в дуже децентралізованих портових організаціях найважливіші рішення приймаються керівництвом не нижче керівництва структурних підрозділів дивізіональної структури. Така форма децентралізації називається федеральною децентралізацією. Її прикладом можуть служити т. зв. районні структури деяких вітчизняних портів, наприклад, структура Одеського порту.

Переваги централізації:

- покращує керованість спеціалізованими незалежними функціями, зменшує масштаби і кількість помилок в рішеннях, прийнятих менш досвідченим керівництвом нижчих ланок;
- дозволяє більш ефективно використовувати досвід та знання кваліфікованого персоналу центрального адміністративного органу;

– дозволяє уникнути ситуації, за якої одні відділи організації зростають і розвиваються за рахунок інших відділів або організації в цілому.

Переваги децентралізації:

– управляти особливо великими організаціями централізовано неможливо через надмірний ланцюг команд;

– децентралізація дає право приймати рішення тому керівнику, які найближче стоїть до проблеми, що виникла, і, відповідно, краще її знає;

– децентралізація допомагає підготовці молодого керівника до більш високих посад, надаючи йому можливість приймати важливі рішення на початку кар'єри;

– децентралізація стимулює ініціативу і дозволяє особистості отожднювати себе з організацією.

Недоліки централізації полягають в тому, що вона закриває шляхи отримання переваг децентралізації і навпаки.

Існування й функціонування морських портів є невід'ємною умовою процесів, що відбуваються в наш час, глобалізації міжнародного судноплавства та світової торгівлі. Зі своєї сторони ці процеси неминуче ведуть до підвищення вимог до морських портів з погляду якості, вартості та ефективності стивідорних операцій. Саме вони є основою діяльності портів, завдяки їх чіткій і вмій організації до портів залучаються судо- і вантажопотоки.

Потрібно відзначити, що у більшості портів світу стивідорні компанії здійснюють весь комплекс операцій як на судні, так і на березі. У деяких же портах, наприклад США та Канади, перевантажувальні роботи розподіляються на стивідорні та термінальні, і, відповідно, кожна група цих робіт виконується різними компаніями – стивідорною і термінальною. Особливо подібний поділ поширений на контейнерних терміналах, де через перевантаженість причалів контейнери після вивантаження із судна транспортуються за межі порту до спеціально відведених для їх зберігання та відпрацьовування місця – «контейнерне депо». Але для судновласника, у цьому випадку змушеного мати справу із двома операторами – стивідорними і термінальними, – це менш зручно, і він намагається знайти компанію, що має ліцензію на виконання всього комплексу робіт.

Зрозуміло, що стивідорні операції здійснюються, в основному, на території та за участю портів, при цьому ступінь участі варіює

в різних портах залежно від прийнятої в даному порту ступеня участі держави в керуванні портом.

Грунтуючись на аналізі діяльності стивідорних компаній як організаційно-правових господарських структур, що здійснюють стивідорні операції, в якості класифікаційних характеристик можна запропонувати наступні: 1) форма власності; 2) спеціалізація за видом вантажів, які перевантажують компанії; 3) ступінь інтеграції засновників компаній; 4) участь засновників у формуванні капіталу компаній.

У більшості великих портів світу стивідорні компанії об'єднані в підприємницькі асоціації, які від їхнього імені беруть участь у переговорах із профспілками докерів щодо узгодження умов колективних договорів. Іншим завданням таких асоціацій стивідорів є зміцнення позицій стивідорів у відносинах із судновласниками, розробка рекомендацій і правил, що регулюють правові відносини між стивідорами та судновласниками, а також вироблення єдиних стивідорних тарифів і правил їхнього застосування.

Таким чином, вдосконалення морського законодавства потребує найбільшої уваги щодо правового регулювання систем управління портами та діяльністю портових операторів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Мишко А. М. Державна політика розвитку морських портів України. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/24.pdf>
2. Про морські порти України: Закон України від 13.06.2012 // ГУ. 2012. №107.
3. Про затвердження Правил надання послуг у морських портах України: наказ Міністерства інфраструктури України № 348 від 05.06.2013 р. // Офіційний вісник України. 2013. № 65. Ст. 2362.
4. Пенчева Г. В. Проблеми правового регулювання майнових відносин в морських портах України // Митна справа. 2012. №3 (81). С. 225-231.
5. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p>
6. Олефір І. М. Управління стивідорною діяльністю в морських торговельних портах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами». – О., 2007. 19 с.
7. Драпайло Ю. 3. Поняття та правовий статус морського терміналу як транспортного комплексу // Актуальні проблеми держави і права. 2012. Вип. 65. С. 397-404. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2012\\_65\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2012_65_55)



8. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2015 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.07.2008 р. № 1051-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1051-2008-p>
9. Балобанов О. О., Фесан М. В., Циня Л. О. Організаційно-правові засади управління портовою діяльністю. – ОНМУ, 2013. 63 с.

