

УДК 339.91

## ВПЛИВ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Нснно І.М.

### INFLUENCE OF THE OWNERSHIP FORM OF THE SEA COMMERCIAL PORT TO ITS BUSSINESS-MODEL IMPLEMENTATION

Nyенно І.

*У статті розглянуто вплив порту на макроекономічному рівні в розрізі зміни його форми власності. Систематизовано міжнародний досвід щодо вибору форм власності портів та встановлення права власності на окремі активи та права надання окремих послуг порту. Виявлено сутність управлінських завдань порту залежно від форм його власності та ролей які виконуються в порту. Визначено види та форми правління порту через правління представників, експертів, приватних компаній. Встановлено концептуальний зв'язок процесу управління порту із бізнес-моделлю порту, основною метою реалізації якої є створення доданої вартості.*

**Ключові слова:** морська портова галузь, морський порт, форма власності, правління, бізнес-модель.

**Вступ.** Порти є найважливішим елементом національної транспортної інфраструктури не тільки тому, що вони об'єднують торговельних партнерів, чим забезпечують попит на транспортні послуги, але й тому, що вони справляють ефект мультиплікатора для національного благополуччя як торговельні ворота пункт залучення комерційної інфраструктури у вигляді банків, кредитних установ, інвестиційних агенцій, установ. Порти в Японії розглядають як [1, с. 21]: центри дистрибуції; промислові зони та бази постачання енергії; торговельні центри, які залучають банків, брокерів та торговців; центри урбанізації та розвитку міст; основа ділової активності населення, зокрема в сільській місцевості; центри морського дозвілля, яхтінгу, круїзних рейсів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження проведені українськими вченими Вільським Г.Б., Гончаровим І.Н., Круком Ю.Ю., Крушкіним Є.Д. [2]. Виникають спеціалізовані публікації щодо ризик-менеджменту в портах, зокрема наукові праці Жихаревої В.В. [3]. Питання міжнародного досвіду організації управління висвітлені в роботі Алдертона П [1]. Дослідження ролі вільних портів ґрунтовно проведене Лавіссієре А. [4], Лафарг І. [5], Хломудіс С.та Паліс А. [6] зробили занчущий вклад

в розробку нової філософії управління портами. Проте потребує оновлення та поглиблення досвід формування бізнес-моделей з урахуванням ефективності вибору форми власності.

**Мета статті.** Метою статті є встановлення впливу форми власності морського торговельного порту на формування його бізнес-моделі. Для досягнення мети встановлено та вирішено низку завдань:

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Морські порти – це ділянки, де є можливості для причалу або встановлення на якір кораблів із наявним обладнанням для передачі товару з судна на берег або з корабля на корабель. Використовуючи більш сучасну термінологію, це інтерфейс корабля чи морський інтермодальний інтерфейс [1, с.19].

Лавіссієре А. дає наступне визначення вільному порту [4, с. 26] – вільний порт є міжнародним логістичним інтерфейсом, вільним від фіскальних, митних, адміністративних і культурних обмежень, які виникають на державному кордоні та побудований для привнесення додаткової вартості в глобальні ланцюги постачання його операторів через створення найкращої логістичної інфраструктури із особливим економічним статусом, який допомагає підвищити якість логістичних послуг. При цьому автори наголошують, що таке визначення є близьким до визначення морського, річкового порту, аеропорту. Автори визначають, що в різноманітних дослідженнях концепція вільних портів пов'язується із географічними, митними, правовими чи економічними аспектами та часто комбінує їх, проте сам по собі «вільний порт» залишається «чорним ящиком». Встановлення сутності можливе через розуміння, що порти не є створеними виключно для держави.

Для цілей дослідження під портом розуміємо визначені межами територію та акваторію, обладнані для обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних та експедиційних робіт, а також інших пов'язаних з цим видів господарської

діяльності, які формують міжнародний логістичний інтерфейс, побудований для привнесення додаткової вартості в глобальні ланцюги постачання його операторів.

Починаючи з 1980х рр. у більше ніж вісімдесяти відсотків світових портів відзначалося збільшення долі приватної власності. Загальними тенденціями стали децентралізація адміністративного контролю та комерціалізація [1, с.154]. Аргументом на користь приватизації є очікування того, що постановку порту на комерційну основу підвищить його продуктивність та скоротить фінансові вкладення держави, хоча певна участь держави в управлінні портом неминуча. Послуги, що надаються у морських портах, наступні [7]:

1. У морських портах надаються послуги з обслуговування суден, здійснення операцій з вантажами, у тому числі проведення вантажно-розвантажувальних робіт, послуги з обслуговування пасажирів та інші послуги, передбачені законодавством.

2. Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах морського і річкового транспорту, затверджуються:

1) правила надання послуг з вантажно-розвантажувальних робіт у морському порту в частині, що стосується зобов'язань за міжнародними договорами України;

2) правила надання послуг з обслуговування суден у морському порту та на підходах до них у частині, що стосується зобов'язань за міжнародними договорами України;

3) правила надання інших послуг, що звичайно надаються в морських портах, у частині, що стосується зобов'язань за міжнародними договорами України.

3. Виключно державними підприємствами, установами та організаціями надаються послуги з:

1) регулювання руху суден;

2) забезпечення проведення аварійно-рятувальних робіт;

3) навігаційно-гідрографічного забезпечення мореплавства;

4) картографічного забезпечення мореплавства;

5) забезпечення запобігання і ліквідації розливу забруднюючих речовин.

Порти відіграють роль забезпечення зберігання товарів, вільних від митних зборів, що дозволяє підприємствам використовувати буферну зону, яка знаходиться поряд із цільовим ринком. Це надає перевагу їхньому грошовому потоку, шляхом несплати податків завчасно, перед продажем товарів, а також географічну гнучкість.

Порти дають можливість незначних трансформацій та після виробничої обробки. Прикладом є ві-

льний порт Гамбургу, в якому виробники, які імпортували французькі вина перед їхнім реекспортом додавали місцевого шнапсу для того, щоб відповідати смакам споживачів Північної Європи.

Деякі порти включають до своєї інфраструктури виробничі потужності, а також можливості маркетингу, управління ланцюгами постачань, податкової оптимізації, послуги ІТ. Прикладами податкової оптимізації є порт Маврикій; виробництва – потужності Renault в Танжері; квітковий хаб в Дубаї. В портах, які є вільними економічними зонами, функціонують компанії, які є посередниками між портом та офшорними зонами (див. рис. 1).

Хломудіс С. та Палліс А. [6, с.3] відзначають, що конкуренція між портами інтенсифікується. Більше того, вона виражається через безперервну модернізацію технологій, вдосконалення навичок людських ресурсів, продуктових інновацій, процесної реорганізації. Менеджмент порту розробляє схеми скорочення цін при одночасному розвитку якості послуг для користувачів. Такі розробки потребують нового уявлення про організаційні зміни. До 1970х років менеджмент в більшості світових портів був заснований на принципах парадигми масового промислового виробництва Г. Форда. В той час порти характеризувалися: відсутністю гнучкості, відносно низьким попитом на землю для задоволення невисокого темпу виконання фрахтових та вантажних послуг; оптимально невеличкими причалами для судів та точно визначеною внутрішньою зоною порту. Як видно на рис. 2 такій однорідній системі планування розвитку порту та задоволення ним попиту було доволі легким [4, с.25]:

1. Перша роль контролера виконується державою, яка видає дозволи на використання землі, комунікацій, встановлює правила (акти для портів, права на концесії, трудове законодавство, інше) та забезпечує і контролює виконання через митні органи.

2. Друга роль – це роль регулятора, який управляє та контролює порт.

3. Третя роль – роль девелопера чи розробника, яка включає в себе забезпечення інфраструктури, зв'язків, синергії, послуг, залучення клієнтів і так далі.

4. Четверта роль – це роль оператора який займається імпортом, обробкою та реекспортом товарів та послуг.

На функціонування бізнес-моделі морського торговельного порту впливають, в першу чергу держава, яка є регулятором порту та суб'єктом, який розвиває територію, залучаючи прямі іноземні інвестиції та потоки товарів в регіон для створення робочих місць та економічного зростання. Інвестиції та зростання експорту, в свою чергу, катализують процеси структурних трансформацій, диверсифікації та відновлення.

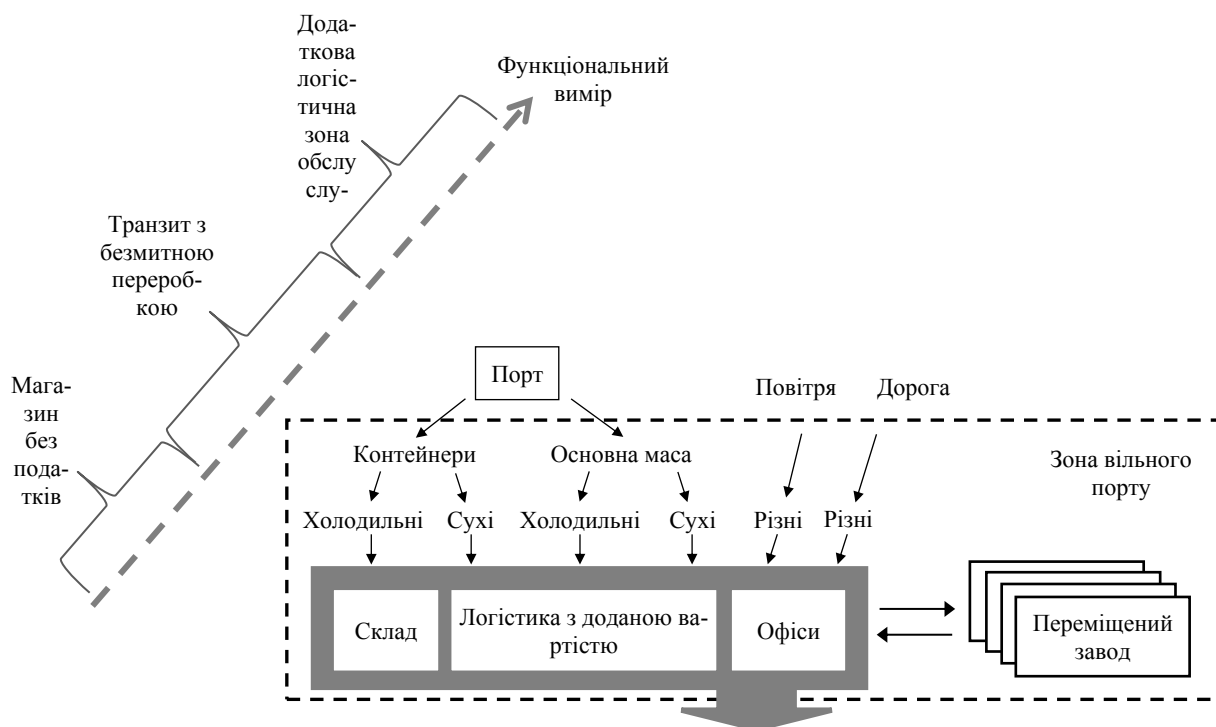


Рис. 1. Створення доданої вартості в бізнес-моделі порту [4, с.26]

Таблиця

**Тип власності та управління активами і послугами порту**

| №  | Діяльність   | Тип власності та управління, % |                       |                               |                         |
|----|--|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|
|    |  | Приватна                       | Незалежна організація | Місцева портова адміністрація | Міністерство (державна) |
|    | Кораблі  | -                              | -                     | -                             | -                       |
| 1  | Канали, хвилерізи, доки  | 4                              | 4                     | 72                            | 20                      |
| 2  | Допомога навігації – VTS – Vessel Traffic Service (служба руху кораблів) | 0                              | 16                    | 72                            | 12                      |
| 3  | Лоцманська справа  | 12                             | 28                    | 52                            | 8                       |
| 4  | Буксири та човнярі   | 32                             | 0                     | 52                            | 16                      |
| 5  | Склади і бункери   | 84                             | 0                     | 8                             | 8                       |
| 6  | Ремонт і технічне обслуговування   | 40                             | 12                    | 28                            | 20                      |
|    | Вантажі і пасажирів  | -                              | -                     | -                             | -                       |
| 7  | Термінали  | 16                             | 12                    | 68                            | 4                       |
| 8  | Резервуари   | 44                             | 16                    | 28                            | 12                      |
| 9  | Крани  | 28                             | 0                     | 64                            | 8                       |
| 10 | Обробка вантажів   | 44                             | 0                     | 48                            | 8                       |
| 11 | Ліхтеровер   | 32                             | 8                     | 44                            | 16                      |
|    | Наземні перевезення  | -                              | -                     | -                             | -                       |
| 12 | Дороги   | 8                              | 8                     | 64                            | 20                      |
| 13 | Стоянки автомобілів  | 36                             | 8                     | 40                            | 16                      |
| 14 | Залізничні колії та депо   | 0                              | 40                    | 36                            | 24                      |
| 15 | Внутрішні водні шляхи в порту  | 0                              | 8                     | 66                            | 26                      |
| 16 | Трубопроводи   | 44                             | 16                    | 24                            | 16                      |
|    | Загальні послуги   |                                |                       |                               |                         |
| 17 | Охорона здоров'я   | 0                              | 8                     | 52                            | 40                      |
| 18 | Освітлення   | 0                              | 16                    | 74                            | 10                      |
| 19 | Попередження пожеж   | 0                              | 24                    | 60                            | 16                      |
| 20 | Поліцейські структури  | 0                              | 28                    | 48                            | 24                      |
| 21 | Комфорт праці  | 0                              | 40                    | 48                            | 12                      |
| 22 | Санітарія  | 4                              | 24                    | 60                            | 12                      |

Управлінські завдання є наслідком реалізації управлінських функцій в порту. Існує точка зору, що адміністративні та управлінські функції в порту повинні розглядатися окремо, і що адміністрація порту відповідальна за регулювання, тоді як менеджмент порту відповідає за комерційні операції [1, с. 149]. Однак така дихотомія може бути спрощеною, в той час як багато чого залежить від прийнятою моделі власності та інтерпретації терміну «адміністрування», яка значно відрізняється в різноманітних кутах світу.

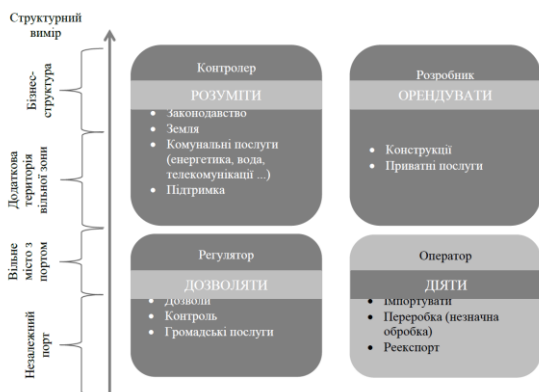


Рис. 2. Основні ролі в портовій зоні

Очевидним, проте дуже важливим фактом є те, що порти живуть довше, ніж кораблі. Дуже важко уникнути поганих рішень. В той час як у будь-якому бізнесі, актив який є неефективним з точки зору прибутковості чи попиту можна реалізувати, для порту набагато складніше, якщо взагалі можливо, продати термінал чи причал, побудований в помилковому місті чи з помилковою конструкцією чи незадовільним розміром. Порт представляє собою комбінацію вільного набору видів діяльності, що ускладнює розвиток теоретичної бази та розробку універсальної концепції про порти.

Існує класифікація портів відповідно до їхньої форми власності чи адміністрування. Дискусія відносно ефективності цих форм привертають увагу сучасних інвесторів, урядовців та науковців. Типовими формами власності порту є: державна власність, автономна власність, чи довірче управління в трасті, муніципальна форма власності, приватна власність. Формою власності будь-якого сучасного порту може бути комбінація цих чотирьох видів. Вибірковий аналіз тридцяти світових портів свідчить про використання наступних форм власності та управління в них (див. табл.).

Ці вибіркові дані свідчать про можливість спільного існування будь-яких форм власності у порті. Витрати на послуги порту можуть значно відрізнятися, у разі монопольного надання права доступу до причалів порту. Вільна конкуренція частіша серед компаній, які обслуговують ці причали.

Аргументами на користь збільшення участі приватних інвесторів у портовій галузі є:

- скорочення фінансових відрахувань держави;
- збільшення продуктивності через конкуренцію;
- збільшення фінансування інших сфер соціального життя населення за рахунок скорочення фінансової підтримки портів;
- уникнення проблеми бюрократії.

Правління порту може мати наступний склад, залежно від форми власності та інтересів зацікавлених сторін [1, с. 161]:

- Правління представників. Правління складається з особистостей, які представляють інтереси, пов'язані з оперативним управлінням портом. Їх звичайно призначають на певний термін. Іноді ці призначенці не є професіоналами в управлінні. Вони здебільше втілюють політики лояльності до осіб, які призначили їх.

- Правління експертів. Члени Правління можуть бути призначені за визнаний авторитет експертів в певних питаннях операцій порту. Якщо такі призначення відбуваються з боку урядовців, то призначення можуть відбуватися на політичних засадах.

- Якщо порт є повністю приватною компанією, то управлінням порту буде займатися правління цієї приватної компанії, але таких прикладів в світі небагато.

У США законодавчим звичаєм є зобов'язання порту проводити засідання Правління публічно. Члени Правління не мають права проводити засідання без надання доступу усім бажаючим.

Попит на страхування відповідальності портів та ризик менеджмент зростає в той мірі, як порти несуть все більшу відповідальність за збитки та пошкодження. Власники вантажів відмовлялися від страхування майна, бо вважали, що збитки повинні нести відповідальні особи, яким є порт під час знаходження в ньому кораблів та вантажів, довірених порту. Особливо така тенденція відчувається в приватних портах. Приватний порт скоріше прийме на себе відповідальність для того, щоб не програти в конкурентній боротьбі.

Не всі порти приділяють увагу постановці саме управлінських цілей. Наявність управлінських цілей сучасних портів є наслідком впровадження підходу менеджменту якості з 1990рр. та Міжнародного кодексу з управління безпечною експлуатацією суден і запобіганням забрудненню ISM Code 9000.

Актуальними управлінськими завданнями стають [1, с. 170]:

1. Мінімізація витрат: зменшення оплати користувачами послуг порту, в тому числі скорочення часу перебування в порту; зменшення витрат користувачів послуг порту; зменшення витрат порту.

2. Максимізація вигід власників порту, держави та регіону.

Таким чином в листі цілей управління портом співіснують: підвищення прибутку; скорочення витрат; збільшення сплачених податків; збільшення вантажообігу; збільшення зайнятості населення; по-

кращення якості транспортних послуг; збільшення чисельності туристів, інше. В той же час порти діють в умовах обмежень в рамках відповідності транспортній політиці держави, яка регулює транспортні коридори та встановлює вимоги до їхнього розміщення, митного оформлення, умови функціонування вільних зон, розміщення виробничих сил основних галузей, вимоги до безпеки та може впливати на інвестиційний потенціал портів та інвестиційні плани їхнього розвитку, регулює тарифи, та в деяких випадках днопоглиблювальні роботи та навігацію. Таке середовище дає можливість впливу на процес управління портом широкому колу факторів.

**Висновки.** Порт є визначеною межами територією і акваторією, які обрані для здійснення певних видів господарської діяльності та формують логістичний інтерфейс, побудований для привнесення додаткової вартості в глобальні ланцюги постачання його операторів.

Порт може знаходитися у державній, автономній (на правах довірчого трастового управління), муніципальній та приватній власності. Форма власності впливає на розподіл функцій адміністрування та управління в порту. Залежно від відповідальності за інфраструктуру, суперструктуру та стивідорів виділяють порту типу: земельний феодал, інструментальний та сервісний порти.

Бізнес-модель морського торговельного порту має бути зорієнтована на виконання ролей: контролера, регулятора, девелопера та оператора. Факторами розвитку бізнес-моделі порту є: інфраструктура, державні моделі торгівлі, фінансові і логістичні уявлення про порт; стадії життєвого циклу порту, баланс роботизації та захисту працівників порту; погода; технології руху вантажів; форма власності порту.

Правління порту, яке здійснює менеджмент, може бути представлено як правління представників, правління експертів, правління приватних компаній.

Управлінськими цілями порту є: підвищення прибутку, скорочення витрат, збільшення сплачених податків, вантажообігу, рівня зайнятості населення, покращення якості транспортних послуг, збільшення чисельності туристів.

Типові послуги порту – це послуги з обслуговування суден, здійснення операцій з вантажами, в тому числі проведення вантажно-розвантажувальних робіт, послуги з обслуговування пасажирів, регулювання руху суден, забезпечення проведення аварійно-рятувальних робіт, навігаційно-гідрографічне та картографічне забезпечення мореплавства, забезпечення запобігання і ліквідації розливу забруднених речовин.

#### Л і т е р а т у р а

1. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations / P. Alderton. – London.: Informa, 2008. – 429 pp.

2. Вильский Г.Б. Управление морским портом / Г.Б. Вильский, И.Н. Гончаров, Ю.Ю. Крук, Е.Д. Крушкин. – Одесса: Фенікс, 2010. – 428с.
3. Жихарева В.В. Методические основы оценки рисков в деятельности предприятий морского транспорта / В.В. Жихарева // Развитие методов управления та господарювання на транспорті. – 2015. - № 1(50). – С. 7 – 31.
4. Lavissiere A., Fedi L., Cheaitou A. A Modern Concept of Free Ports in the 21st Century: A Definition Towards a Supply Chain Added Value / A. Lavissiere, L. Fedi, A. Cheaitou // An International Journal Supply Chain Forum. – 2014. – Vol. 15 (3). – p.22 – 28.
5. Lafargue Y. Les zones franches industrielles et logistiques dans la supply chain mondiale/ Y. Lafarge. Conférence 8e journée CPIM de France, Paris. Lorot, P., & Schwob, T. Les zones franches dans le monde. La Documentation Française. DILA, Paris, 2008, 128 pp.
6. Chlomoudis C.S., Pallis A.A. The need for a new philosophy of port management and organization effective responses to contemporary challenges / C.S. Chlomoudis, A.A. Pallis. – Available at:// [https://www.researchgate.net/publication/46542671\\_The\\_Need\\_for\\_a\\_New\\_Philosophy\\_of\\_Port\\_Management\\_and\\_Organisation\\_Effective\\_Responses\\_to\\_Contemporary\\_Challenges?enrichId=rgreq-5fcc3f74c3f4c8046c81a692fdd2d470-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ2NTQyNjcxO0FT0jEwNDM2OTQ1ODUxNTk3M0AxNDAxODk1MDI3MTYw&el=1\\_x\\_2](https://www.researchgate.net/publication/46542671_The_Need_for_a_New_Philosophy_of_Port_Management_and_Organisation_Effective_Responses_to_Contemporary_Challenges?enrichId=rgreq-5fcc3f74c3f4c8046c81a692fdd2d470-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ2NTQyNjcxO0FT0jEwNDM2OTQ1ODUxNTk3M0AxNDAxODk1MDI3MTYw&el=1_x_2)
7. Закон України «Про морські порти України» [від 17.05.2012 № 4709-VI. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>]

#### References

1. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations / P. Alderton. – London.: Informa, 2008. – 429 pp.
2. Vilsky G. B. Sea Port Management / G.B. Vilsky, I.N. Goncharov, Yu.Yu. Kruk, E.D. Krushkin - Odessa: Phoenix, 2010. – 428p.
3. Zhikhareva V.V. Methodical bases of risk assessment in the activity of marine transport enterprises / V.V. Zhikhareva // Development of methods of management and business in transport.– 2015. - № 1(50). – P. 7 – 31.
4. Lavissiere A., Fedi L., Cheaitou A. A Modern Concept of Free Ports in the 21st Century: A Definition Towards a Supply Chain Added Value / A. Lavissiere, L. Fedi, A. Cheaitou // An International Journal Supply Chain Forum. – 2014. – Vol. 15 (3). – p.22 – 28.
5. Lafargue Y. Les zones franches industrielles et logistiques dans la supply chain mondiale/ Y. Lafarge. Conférence 8e journée CPIM de France, Paris. Lorot, P., & Schwob, T. Les zones franches dans le monde. La Documentation Française. DILA, Paris, 2008, 128 pp.
6. Chlomoudis C.S., Pallis A.A. The need for a new philosophy of port management and organization effective responses to contemporary challenges / C.S. Chlomoudis, A.A. Pallis. – Available at:// [https://www.researchgate.net/publication/46542671\\_The\\_Need\\_for\\_a\\_New\\_Philosophy\\_of\\_Port\\_Management\\_and\\_Organisation\\_Effective\\_Responses\\_to\\_Contemporary\\_Challenges?enrichId=rgreq-5fcc3f74c3f4c8046c81a692fdd2d470-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ2NTQyNjcxO0FT0jEwNDM2OTQ1ODUxNTk3M0AxNDAxODk1MDI3MTYw&el=1\\_x\\_2](https://www.researchgate.net/publication/46542671_The_Need_for_a_New_Philosophy_of_Port_Management_and_Organisation_Effective_Responses_to_Contemporary_Challenges?enrichId=rgreq-5fcc3f74c3f4c8046c81a692fdd2d470-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ2NTQyNjcxO0FT0jEwNDM2OTQ1ODUxNTk3M0AxNDAxODk1MDI3MTYw&el=1_x_2)

7. Law of Ukraine «About sea commercial ports» [17.05.2012 № 4709-VI. – Electronic source. – Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>]

**Ненно И.М. Влияние формы собственности морского торгового порта на реализацию его бизнес-модели.**

*В статье рассмотрено влияние порта на макроэкономическом уровне в разрезе изменения его формы собственности. Систематизирован международный опыт по выбору форм собственности портов и установления права собственности на отдельные активы и права предоставления отдельных услуг порта. Выявлена сущность управленческих задач порта в зависимости от формы собственности и ролей выполняемых в порту. Определены виды и формы правления порта через правление представителей, экспертов, частных компаний. Установлена концептуальная связь процесса управления порта с бизнес-моделью порта, основной целью которой является создание добавленной стоимости.*

**Ключевые слова:** морская портовая отрасль, морской порт, форма собственности, правление, бизнес-модель.

**Nyenko I. M. Influence of the ownership form of the sea commercial port to its business-model formation.** *The article deals with the influence of the port on the macroeconomic level in terms of changing its form of ownership. The international experience in choosing port forms and establishing ownership of individual assets and the right to provide certain port services is systematized. The essence of the administrative tasks of the port is determined depending on the forms of its ownership and the roles that are performed in the port. The port roles as developer, controller, operator and regulator were explained. The state property, autonomous property, or trustee trust management, municipal ownership, private property and the combination of these forms of ownership for modern port were researched. A sample analysis of thirty world ports asset management was studied. The types and forms of board administration through the board of representatives, experts, private companies are determined. The conceptual connection of the port management process with the port's business model, the main purpose of which is the creation of added value, is established.*

**Key words:** sea port industry, sea port, ownership, board, business model.

**Ненно І.М.** – к.е.н., доцент кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, e-mail: [inyenko@onu.edu.ua](mailto:inyenko@onu.edu.ua)

*Рецензент:* д.е. н., проф. **Д'яченко Ю.Ю.**

Стаття подана 12.05.2017.