

## ФУНКЦИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПОРТОМ

Украина обладает уникальным мировым конкурентным преимуществом, так как располагается на пересечении оживленных торговых путей. При этом одним из факторов эффективного использования географического потенциала является модернизация транспортного комплекса страны. В мировых масштабах около 60% международной торговли обслуживает морской транспорт, неотъемлемой частью которого является инфраструктура портовой отрасли. И несмотря на то, что в Украине стабильно объем перевозки грузов, приходящийся на отечественный морской транспорт, не достигает и 1%, отечественные морские порты входят в двадцатку стран – лидеров по объемам перевалки грузов, находясь в одной «весовой» категории с Германией, Норвегией, ЮАР, Турцией, Грецией и другими государствами, ежегодно перерабатывающими от 100 до 300 млн т грузов [1]. Большой потенциал, который несет в себе портовая отрасль, является основным стимулирующим фактором проведения реформ, которые на сегодняшний день в связи с принятием Закона Украины «О морских портах» и ожиданием комплекса других нормативных документов, активно обсуждаются и планируются соответствующими структурами. Дискуссионными являются вопросы, касающиеся собственности порта, ее разделения, форм и условий государственно-частного партнерства, моделей управления.

В связи с этим необходимо проанализировать подходы к определению функций порта как организации морского транспорта, процесса его эволюции, обозначить факторы, формирующие рыночные условия для развития отрасли, определить сущность и черты современного порта. Также интерес пред-

ставляет характер сотрудничества между сторонами, участвующими в предоставлении портовых услуг, при разных моделях собственности, разделение сфер ответственности правительства, портовых администраций, частных компаний.

Современные тенденции развития мировой портовой индустрии свидетельствуют о следующем

1. Динамика объемов международных морских перевозок показывает устойчивый рост, за исключением кризисных 2008-2009 гг., когда темпы роста замедлились (2008 г.), а затем стали отрицательными по всем видам грузов (2009 г.). Однако это компенсировалось в 2010 г. и в 2011 г. снова наблюдалась положительная динамика роста перевозок (около 5,6 %) <sup>1</sup>.

2. Крупные порты заинтересованы в создании на своей базе мощных транспортных узлов – хабов, интегрируя деятельность портовых властей, компаний, оказывающих транспортные услуги (автомобильных, железнодорожных), стивидоров, экспедиторов. Такая структура обеспечивает комплексное и более качественное обслуживание интересов грузовладельца и его клиентов, причем по более низкой цене.

3. Порты развиваются технологически. Вследствие роста контейнерных перевозок к 2011 г. почти в 6 раз по сравнению с 1990 г. и на 8% по сравнению с 2010 г. порты активно решают задачи совершенствования технологий обслуживания таких судов и необходимой инфраструктуры <sup>2</sup>.

4. Основными направлениями инвестиционной деятельности являются: рас-

<sup>1</sup> По данным, предоставленным в отчетах UNCTAD (2008-2011 гг.).

<sup>2</sup> Там же.

ширение контейнерного потенциала, улучшение инфраструктуры (железнодорожных линий, дорог, внутренних водных путей), увеличение пространства для логистики, повышение производительности за счет применения информационных технологий.

5. Масштабные реформы в управлении портами связаны с дерегулированием и изменением отношений собственности. Основное направление – создание государственных или государственно-частных корпораций. Кроме того, изменения касаются структуры источников финансирования – акцент делается на привлечение долгосрочных кредитов, выпуск облигаций, проектное финансирование; властных полномочий портовых администраций, которые начинают делиться своими функциями с другими участниками, работающими в порту.

6. Растет доля частного сектора в отрасли. Полная приватизация наблюдается крайне редко, однако все больше портов передают погрузочно-разгрузочную деятельность частным компаниям через заключение концессионных соглашений, контрактов на обслуживание, арендных договоров, франшиз, продажи портовых активов. Участие частного капитала диверсифицирует источники финансирования, помогает перераспределить коммерческие риски между большим количеством участников, при этом государство сохраняет за собой функции регулятора и контролера.

По закону «О морских портах Украины» морской порт – это определенные границами территория и акватория, оборудованные для обслуживания судов и пассажиров, осуществления грузовых, транспортных и экспедиторских работ, а также других, связанных с этим видов хозяйственной деятельности.

Следует отметить, что, с небольшими отклонениями, данное определение является универсальным и в большей мере встречается в национальном законодательстве стран, обладающих возможностью вести торговлю через морские и речные порты.

В отличие от современного определения морских портов в 70-е годы XX в. в от-

вет на вопрос, что такое порт и как он работает, Р. Орам и К. Бейкер отметили, что порт – это предприятие, которое поднимает и опускает снова и снова миллионы упакованных грузов, выполняет только одну работу, не имеет конечного продукта и является звеном в цепочке движения товара от завода до прилавка или от сырья до готовой продукции [3].

Нельзя не заметить, что данная трактовка назначения портов имеет право на существование, ведь действительно основной функцией порта является обеспечение перевалки и доставки грузов. Тем не менее современный порт рассматривается как интегрированная система сложных видов деятельности, включая и производство, и логистику, с целью укрепления трансконтинентальных грузопотоков в мировой торговле. То есть, с одной стороны, порты сосредоточены на как можно большей эффективности погрузочно-разгрузочных работ, а с другой – необходимые функции порта становятся более сложными и разнообразными (табл. 1).

В то же время порт можно рассматривать не только как предприятие, выполняющее определенные функции, но и в контексте социальных и экономических последствий его деятельности. Такую точку зрения выбрал П. Холл, который в своем исследовании выделил три подхода к определению сущности порта и направлений его работы [4]

1. Порты определенных грузов, ключевая роль которых – получение доходов от основной деятельности, создание рабочих мест в регионе, участие в формировании бюджета. Эффективность существования такого порта определяется следующими характеристиками: объем переработанных грузов, вид грузов, режим морской перевозки, направление и назначение груза, степень заменяемость перевозки, конечное использование грузов.

2. Порты как инфраструктурные системы основной задачей своей работы считают повышение качества предоставляемых услуг, оптимизацию технологий выполнения погрузочно-разгрузочных работ, максимизацию доходов. Основное внимание уделяется

## Услуги, предоставляемые современным портом

Сфера обслуживания	Деятельность, направленная на выполнение услуг
Грузовые перевозки	Стивидорная деятельность, эксплуатация оборудования, транзитное хранение, получение и доставка, грузоперевозка автотранспортом, сборка и обработка, хранение и складирование, передача на наземный транспорт
Обслуживание судов	Навигационная помощь, лоцманская проводка, буксировка, швартовка, бункеровка, утилизация, вывоз мусора, якорная стоянка, буи, ремонт судов
Инфраструктура	Гидрографические исследования, дноуглубительные работы, ремонт и техническое обслуживание, техническое проектирование, строительство в порту, закупка оборудования
Маркетинг	Маркетинговые исследования
Управление	Ведение бухучета, обработка и анализ данных, кадровая политика
Безопасность	Обеспечение правопорядка, пожарные и спасательные работы, борьба с выполнением стандартов и правил безопасности

тому, как портовые услуги зависят от качества или количества портовой инфраструктуры (глубина причалов, терминалы, краны).

3. Порты как узловые звенья в транспортной сети. В этом случае акцент делается на том, что порты являются центральными звеньями в торговле, через которые можно связать регионы в международную торговую систему. Технологические изменения (контейнеризация, строительство мега-кораблей, интермодальная логистика, информатизация) изменили возможности и пределы транспортной сети, обусловив факт того, что морские порты все чаще играют первостепенную роль в организации глобальных систем доставки товаров.

К тому же, как и каждое предприятие, порт имеет свои уникальные характеристики, которые налагают отпечаток на структуру управления, капитала, конкурентное положение, оптимальные направления реформирования. К таким особенностям можно отнести следующее:

порты обеспечивают широкий спектр услуг, а не специализируются на нескольких продуктах, что отличает их от предприятий коммунальных услуг;

сложившаяся разнообразная практика участия частного капитала – от аренды и эксплуатации до приватизации;

существует возможность внутренней конкуренции вследствие присутствия на территории предприятий, оказывающих как схожие услуги, так и взаимодополняющие;

доступно дробление основной услуги (переработка грузов) на элементы, которые могут выполнять различные участники портовой деятельности;

со временем стоимость земли, на которой расположен порт, а также его активов существенно возрастает, что делает порт объектом, привлекательным для инвестиций;

с другой стороны, необходимость масштабных капитальных инвестиций является естественным барьером для входа в отрасль;

большинство расходов порта – постоянные, что позволяет быстро наращивать эффективность работы при благоприятной конъюнктуре и дает дополнительную финансовую нагрузку при неблагоприятной;

порт формирует эффект масштаба, доступный как поставщикам услуг, так и их потребителям;

рентабельность деятельности порта обычно возрастает с увеличением его размеров и активности.

Таким образом, следует отметить, что порты, вне зависимости от подходов к определению их сущности, функций, целей работы и ролей, – это стратегически важные для территорий предприятия. Поэтому целесооб-

разно изучить формальные и неформальные структуры и модели управления ими, полномочия и сферу деятельности портовых властей, схему внутриорганизационных взаимоотношений и связи с правительственными органами, так как именно эти факторы могут оказать существенное влияние на эффективность работы портов, развитие их инфраструктуры и результативность для окружающих территорий.

В зависимости от масштабов рынка, который обслуживают порты, выделяют:

локальные порты – предоставляют возможность выхода на общегосударственный рынок продукции, производимой в малоразвитых районах страны;

региональные порты – являются элементом инфраструктуры промышленно развитых регионов государства и обеспечивают доставку грузов в и из локальных местных портов;

национальные порты – служат основным экономическим центром и выступают важным звеном обеспечения международной торговли;

порты транзитного обслуживания – обслуживают международные судоходные линии и служат промежуточным пунктом в цепи доставки грузов.

В общем виде порты – это инфраструктурные объекты, которые могут быть организованы самым разным способом. Множество факторов влияет на организационную структуру и модели управления ими, в том числе социально-экономические характеристики государства, исторические условия развития, расположение, виды обрабатываемых грузов. Учитывая этот факт, не существует единой общеприемлемой модели для структуры портовой отрасли, однако типичной будет цепочка создания стоимости в морском портовом секторе (рис. 1).



Рис. 1. Процесс формирования стоимости в морской портовой отрасли [5]

Несмотря на то что порты являются масштабными и, казалось бы, сложно изме-

няемыми структурами, можно наблюдать их постоянное совершенствование – модерни-

зируется инфраструктура, повышаются стандарты предоставления услуг, идет поиск наиболее эффективных организационных моделей. Этот процесс UNCTAD в 1992 г. предложил организовать как эволюцию «поколений» портов [6]. В зависимости от разнообразия, степени технологичности инфраструктуры, специализации и пропускной способности в 1992 г. выделили три, а в 1999 г. и четвертое поколение развития порта [7]:

порты первого поколения – это организации, мощности которых, стратегия и деятельность сосредоточены на предоставлении основных услуг – обработка грузов и судов, безопасность;

порты второго поколения анализируют тенденции мирового рынка и специализируются на создании или расширении терминалов по особым видам грузов, используя при этом новые методы и приемы управления, основанные на планировании и маркетинге. Порт становится не только грузообработывающим, но и сервисным центром.

Деятельность портов третьего поколения направлена не только на обработку грузов и предоставление сопутствующих услуг. Их задача, – расширяя спектр услуг, создать эффективную платформу для полноценной логистики. Такие предприятия укрепляют связи с городом и пользователями услуг, используют комплексную систему сбора и анализа информации, стараются налаживать партнерские взаимоотношения со всеми компаниями, работающими в порту.

Порты четвертого поколения – это не одна структура, а комплекс (сеть) физически не связанных между собой портов, объединенных общим управлением или сотрудничеством с оператором. С другой стороны, такие порты характеризуются расширением связей с другими видами транспорта, диверсификацией, интернационализацией и автоматизацией деятельности; они оптимально интегрированы в логистические цепочки и мировые цепи поставок. Как показывает опыт, до четвертого поколения эволюционируют порты, специализирующиеся на контейнерных, ро-ро перевозках.

Однако есть много критиков такого подхода, которые отмечают, что не каждый порт должен стремиться перейти в третье или четвертое поколение, не каждому это доступно в силу объективных условий. К тому же редко можно найти порт, который будет четко подходить под данную классификацию: обычно элементы предыдущих поколений присутствуют в более поздних, и наоборот. Что касается самого определения «порт четвертого поколения», то UNCTAD в основном ограничивается пространственной эволюцией, в то время как порты изменяются и в хозяйственном, и в социальном измерении. Дополнил концепцию UNCTAD генеральный секретарь Европейской организации морских портов, предложив рассматривать порт четвертого поколения с точки зрения трех измерений (пространственного, операционного и социального) и их элементов (табл. 2) [8].

Таблица 2

Концепция многоцелевого порта четвертого поколения в трех измерениях

Измерение	Элементы	Основные характеристики
1	2	3
<i>Операционное</i>	Операции «судно-порт»	Основные портовые услуги: погрузка-разгрузка, хранение, технические и вспомогательные
	Логистика, создающая добавленную стоимость	Переход от основных функций к непрофильным видам деятельности
	Промышленная деятельность	Переход от традиционного предоставления услуг к передовым направлениям производственной деятельности в портах (LNG-терминалы, заводы по производству биотоплива)

1	2	3
Пространственное	Терминализация	Транснациональные операторы развивают сеть терминалов в соответствии с корпоративной стратегией. Конкуренция переходит с уровня портов на уровень терминалов
	Разделение порта и города	Ослабляются пространственные и экономические взаимоотношения между портом и городом
	Регионализация	Развитие порта, выходящее за его пределы, включает сотрудничество с внутренними и «сухими» портами, а также морскими портами, находящимися в непосредственной близости
Социальное	Экосистемы	Морской порт – часть более широкой прибрежной экосистемы, которая оказывает существенное влияние на окружающую среду
	Человеческий фактор	Предполагает долгосрочные мероприятия по обеспечению устойчивого сотрудничества с местной общественностью, основанные на предотвращении негативного влияния порта и стимулировании позитивного

Таким образом, конкурентоспособность и устойчивое развитие порта определяются не только эксплуатационными характеристиками, но и зависят от интеграции всех трех измерений. Учет пространственных тенденций позволит эффективнее организовать управленческую структуру порта, оптимизировать взаимоотношения с непосредственными партнерами логистической цепи, быстро реагировать на изменение рыночной среды, однако приводит к тому, что порт отдалается от своего региона, их развитие идет не параллельно и не взаимобусловленно. Понимание социальных аспектов развития создает ответственность порта перед общественностью города (района), в котором он расположен, и заставляет обращать внимание и минимизировать негативные последствия своего присутствия на территории.

В отличие от UNCTAD специалисты Мирового банка также решили определить, как эволюционирует портовая отрасль, однако посмотреть на этот процесс с другой точки зрения [9]. Порты были разделены на четыре типа в зависимости от следующих характеристик:

форма собственности субъектов, предоставляющих портовые услуги: государственная, частная или смешанная;

по территориальной ориентации: местные, региональные или мировые;

по типу собственности: на инфраструктуру порта, включая землю;

по возможностям и принадлежности портовой суперструктуры порту или частным субъектам;

по степени регулирования систем управления портом;

учет общественных и частных интересов.

Первым типом была названа модель сервисного, или обслуживающего, порта (например, Буэнос-Айрес, Манила, Бангкок, Дурбан, Майами), управляемого национальным правительством или муниципалитетом города и находящегося преимущественно в государственной собственности. В соответствии с моделью порт оказывает полный спектр услуг, необходимых для функционирования морской портовой системы. Порту принадлежат все имеющиеся активы, которые он поддерживает в надлежащем состоянии и использует по своему усмотрению, выполняя также и погрузочно-разгрузочные

работы. Деятельность предприятия, как правило, регулируется министерством транспорта, а генеральный директор (или председатель правления) порта является госслужащим, назначается и подотчетен министру. Основной функцией порта является обработка грузов. В некоторых развивающихся странах эти работы выполняют отдельные государственные компании, деятельность которых также регулируется отраслевым министерством. И для того чтобы избежать путаницы в отчетности портовых администраций и стивидорных компаний, стараются избежать делений портовых функций между этими субъектами.

Модель «порт – инструмент» (реализующий полугосударственную модель управления) подразумевает, что портовые администрации владеют, развивают и поддерживают инфраструктуру и суперструктуру порта. Сотрудники порта эксплуатируют для выполнения погрузочно-разгрузочных работ оборудование, принадлежащее порту. Обработка грузов на борту судна, на причалах и набережных проводится частными фирмами, работающими по контракту с судовыми агентами или получившими лицензию в порту на иной основе. В некоторых портах частные стивидоры инвестируют собственные средства в порталы краны и другое оборудование, что вызывает конфликты между властями и операторами терминалов, снижая эффективность работы обеих сторон. Данная модель управления порождает проблемы с разделением функциональных обязанностей.

В то время как порт владеет и распоряжается погрузочно-разгрузочным оборудованием, судовладельцы обычно подписывают договоры на обработку грузов с частными компаниями, которые не в состоянии полностью контролировать рабочий процесс. Для предотвращения конфликтов между стивидорными компаниями часто портовые власти разрешают использовать собственные фонды. Таким образом, в соответствии с пониманием порта как инструмента портовые администрации предоставляют возможности частным стивидорам использовать территорию и оборудование порта. Такая модель

управления используется как возможность опробовать механизмы государственно-частного партнерства, проверить эффективность сотрудничества портовых администраций и частных компаний. Порт-инструмент позволяет снизить инвестиционные риски, снижает потребность в первоначальном капитале для частных инвесторов, является способом ускорения портовых реформ, однако требует серьезного анализа, полноценной правовой базы и профессионализма менеджеров порта.

Порт как арендодатель – это модель, которой присуще широкое использование частного капитала: порт выступает как владелец территории и инфраструктуры, сдавая ее в аренду, а все портовые операции осуществляют частные компании (например, порты Роттердам, Сингапур, Нью-Йорк и Нью-Джерси, Антверпен). Портовые операторы создают и поддерживают в надлежащем состоянии инфраструктуру, принадлежащую порту, строят собственные здания, склады, мастерские, также могут приобрести и установить на причалах краны, конвейерные ремни. Персонал, выполняющий работы по обработке грузов, принадлежит частным операторам, хотя иногда к такой деятельности могут привлекаться и сотрудники порта.

Полностью приватизированные порты – это явление малочисленное, и в основном такие предприятия имеют место в Великобритании и Новой Зеландии. Полная приватизация считается крайней и рискованной формой реализации портовых реформ и означает полное отсутствие участия государства в непосредственной реализации политики управления портовой отраслью [10]. В таких портах даже земля находится в частной собственности, что порождает риск ее использования для непортовой деятельности и спекуляций, особенно когда порт находится в крупном городе. Основными причинами полной приватизации, каковые легли и в основу политики разгосударствления в Великобритании, специалисты называют необходимость модернизации предприятий, расширения спектра источников ее финансирования, достижения стабильности функционирования, более быстрого реагирования на

потребности рынка. То есть полная приватизация при умелом ее проведении, соответствующей законодательной базе, четком соблюдении правил и договоренностей может существенно повысить эффективность работы отрасли.

Каждая из представленных моделей имеет свои преимущества и недостатки, связанные с использованием различных форм собственности и механизмов управления портовой деятельностью (рис. 2) [9].

<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>С за инфраструктуру и погрузочно-разгрузочные работы ответственен один орган – портовая администрация</p> <p style="text-align: center;"><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>С ограничена роль частного сектора; меньшая гибкость в решении кадровых проблем;</p> <p>И отсутствует внутренняя конкуренция;</p> <p>П недостаток финансирования и зависимость от бюджетов;</p> <p>О несоблюдение принципов маркетинга;</p> <p>Т недостаточное внимание инновациям</p>	<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>П решение об инвестировании в инфраструктуру порта и оборудование принимается и реализуется госорганами, что позволяет избежать дублирования</p> <p style="text-align: center;"><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>И конфликтные ситуации между портовыми администрациями и частными операторами;</p> <p>Н небольшие перспективы развития операторов в крупные компании из-за отсутствия права владения инфраструктурой и оборудованием;</p> <p>С риск недофинансирования;</p> <p>Т отсутствие инноваций</p>
<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>П частный сектор выполняет погрузочно-разгрузочные работы и владеет соответствующим оборудованием;</p> <p>О операторы терминалов более лояльны к портовым властям и скорее инвестируют средства в инфраструктуру;</p> <p>А у частных компаний выше эффективность работы</p> <p style="text-align: center;"><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>Д риск давления на частный сектор;</p> <p>А риск недооценки полезного срока эксплуатации инфраструктуры</p>	<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>Ч гибкость в инвестировании и портовых операциях;</p> <p>А отсутствие прямого вмешательства правительства;</p> <p>С возможность расширить спектр деятельности из-за удобного расположения территории порта;</p> <p>Т рост стоимости предприятия</p> <p style="text-align: center;"><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>П возможно создание правительственного регулирующего органа;</p> <p>О правительство теряет возможность реализовывать долгосрочные планы развития регионов с участием портовой отрасли;</p> <p>Т при необходимости потребуются выкупать землю у частного собственника; существует риск спекуляций</p>

Рис. 2. Сильные и слабые стороны основных моделей управления портом

Таким образом, если взять за основу классификации портов модель управления, форму собственности на землю, инфраструктуру и суперструктуру, функции, выполня-

емые портом, можно получить такой обобщенный срез полномочий и ответственности государственного и частного сектора, какой представлен в табл. 3 [9].

Обобщенная модель типов портов по способу управления,  
форме собственности и распределению выполняемых функций

Элементы системы порта	Модель порта			
	Сервисный порт	Порт-инструмент	Порт-арендодатель	Частный порт
<i>Активы</i>				
Земля	ГС	ГС	ГС	ЧС
Инфраструктура	ГС	ГС	ГС/ЧС	ЧС
Суперструктура	ГС	ГС/ЧС	ЧС	ЧС
<i>Деятельность порта</i>				
Грузовые работы	ГС	ЧС	ЧС	ЧС
Обслуживание судов	ГС	ГС/ЧС	ЧС	ЧС
Обслуживание акватории	ГС	ГС	ГС/ЧС	ЧС
Маркетинг	ГС	ГС	ЧС	ЧС
Персонал	ГС	ЧС	ЧС	ЧС
Безопасность	ГС	ГС/ЧС	ГС/ЧС	ГС/ЧС

Примечание. ГС – государственный сектор; ЧС – частный сектор.

Но фактически большинство портов используют гибридную модель, состоящую из элементов двух-трех типов портов. Такая ситуация обычно наблюдается в мировых и международных портах, где сложно организовать работу, строго отвечающую по своей структуре и способу реализации какому-либо определенному образцу. К тому же практика свидетельствует, что именно оптимальное сочетание положительных черт и сильных сторон каждого типа порта позволяет достичь особых конкурентных преимуществ и повысить эффективность его деятельности.

*Выводы и перспективы дальнейших исследований.* Подытожив вышеизложенное, можно сделать следующий вывод: вне зависимости от того, к какому поколению принадлежит порт, какую модель управления он использует, к какому типу относится, на него влияют тенденции развития мировой торговли, реформы, проводимые в портовой отрасли в разных странах, политика, реализуемая международным сообществом. Вследствие этого возникает необходимость определить, что такое порт в новых условиях мировой рыночной среды, каким он должен быть, если смотреть на него извне (для государства, местной власти, жителей города) или с точки

зрения эффективности для внутренних пользователей (собственников, администрации, арендаторов, сотрудников, судоходных компаний и других заинтересованных лиц). Имея в виду интересы обеих сторон, можно сделать вывод, что современный порт должен быть социально направленным, то есть наряду с экономическими параметрами стратегии устойчивого развития порт должен быть экологически безопасным, энергетически эффективным, оптимально интегрироваться в региональную среду, быть основой для роста качества жизни жителей территорий, активно участвовать в общественных инициативах. Кроме того, обеспечить долгосрочный рост может универсальность порта, эффективное взаимодействие государственного и частного сектора, развитие партнерства с другими видами транспорта, оптимальная структура управления (финансовая свобода и оперативная самостоятельность администраций), повышение роли персонала, применение современных информационных технологий, инновации.

### Литература

1. Стратегия развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года. – ФГУП «Росморпорт». – М., 2012. – С. 18.

2. Закон Украины «О морских портах» // Голос Украины. – 2012. – № 105. – 13 июня.
3. Oram R.B. The Efficient Port / [R.B. Oram, C.C. Baker]. - Elsevier Science & Technology Books, 1971. – 215 p.
4. Hall P. The institution of infrastructure and the development of port-regions / [P.Hall]. - University of California at Berkeley, 2002. – 555 p.
5. Competition in Ports and Port Services / Organization for Economic Cooperation and Development. – OECD, 2011. – 327 p.
6. Port marketing and the challenge of the third generation port / UNCTAD. – UNCTAD, 1992. – 55 p.
7. The Fourth-Generation Port / UNCTAD // Ports Newsletter. – 1999. – № 19. – P. 9-12.
8. Verhoeven P. A review of port authority functions: towards a renaissance? / [P. Verhoeven]. - University of Antwerp, 2009. – 24 p.
9. Port reform toolkit. Alternative port management structures and ownership models / The International Bank for Reconstruction and Development. – The World Bank, 2007. – 78 p.
10. Baird A. J. Port privatization: Objectives, extent, process and the UK experience / A.J. Baird // International Journal of Maritime Economics. – 2000. – №2 (3). – P. 177-194.

*Представлена в редакцию 03.12.2012 г.*