

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 3, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 334.024

*А. Г. Дем'янченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і управління морським транспортом,
Азовський морський інститут Одеської національної морської академії, м. Маріуполь*

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ

*A. G. Demyanchenko,
Ph.D., associate professor, assistant professor of economics and management of marine transport,
Azov Sea Institute of Odessa National Maritime Academy, Mariupol*

IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF SEAPORTS IN UKRAINE

Реформування відносин власності та управління в морській портовій галузі України зумовлює необхідність побудови нових структур управління морськими портами на основі розширення співпраці між державним та приватним сектором, а також передачі частини функцій уряду портовим адміністраціям. На основі дослідження структур управління морськими портами в розвинутих країнах із потужною портовою галуззю автором запропоновано оптимізувати новозбудовану у відповідності до Закону України «Про морські порти України» Адміністрацію морських портів України (АМПУ) шляхом її реорганізації із вісімнадцяти філій в кожному морському порту до семи підприємств, що об'єднують порти за географічною ознакою та спеціалізацією, а також їх створення у вигляді в державних корпорацій, управління якими буде розподілено між урядом, обласними органами влади та місцевими. Запропоновані заходи дозволять не тільки зменшити витрати на утримання адміністративно-управлінського та технічного персоналу, а й підвищити якість процесу прийняття рішень за рахунок кращого використання обмеженого кадрового ресурсу, комплексного та системного підходу до вирішення аналогічних проблем морських портових комплексів.

Reform of the property relations and governance in Ukraine maritime port industry necessitates the construction of new management structures seaports from increased collaboration between the public and private sector and transfer of government functions to the port administration. Based on the study of governance structures seaports in developed countries with strong industry the port author proposed to optimize the Administration seaports of Ukraine by its reorganization of eighteen branches in each seaport to seven companies that will rally ports geographically and specialization, and their creation in the form of public corporations managed to split between the government, regional and local authorities. The proposed measures will not only reduce the cost of maintaining the administrative and managerial and technical staff, but also improve the quality of decision-making through better use of limited staff resources, an integrated and systematic approach to solving similar problems maritime port facilities.

Ключові слова: морські порти, структура управління, реорганізація.

Keywords: seaports, governance structure, reorganization.

Постановка проблеми. Незважаючи на те, що реформи в морських портах, засновані на залученні приватного капіталу, передбачають вихід уряду з галузі, необхідність участі держави в управлінні оскаржувати неможна, оскільки процес перетворень повинен заохочуватися і підтримуватися урядом. Крім того, існує потреба в регулюванні діяльності приватних операторів в портах з метою підтримки конкуренції та рівних умов для кожного учасника. Це завдання може бути прийняте будь-яким з існуючих інститутів, відповідальних за морські порти, але, в кращому випадку, спеціально створеним органом (частіше державним підприємством), який може уникнути прямого політичного та економічного втручання уряду в управління портами, а також впливу приватних операторів. Проте існування такого органу постійно є предметом дискусії в середовищі фахівців портової галузі. Представники приватних операторів вважають, що він стане додатковим бюрократичним прошарком, що не несе ніяких важливих функцій, і наполягають на скасуванні інститутів портових адміністрацій, в крайньому випадку, погоджуючись на створення комерційного підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яке нести повну відповідальність за управління активами порту. На іншому полюсі знаходяться прихильники державного представництва в портах, хоча і вони розуміють, що ніяких конкретних функцій, пов'язаних з вантажно-розвантажувальними роботами, обслуговуванням суден держпідприємство виконувати не буде. Тому на початку процесу реформування галузі урядові органи повинні визначитися, в якому вигляді, формі і з якими функціями буде існувати портова адміністрація або подібний орган.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У 1990 р. Р. Госс висловив сумнів з приводу необхідності функціонування державного регулюючого органу в портах, що йдуть у напрямку роздержавлення і приватизації [1]. З того часу інтерес до організації управління портовою галуззю не зменшувався, що призвело до репозиціонування ролі портових адміністрацій і появи їх нових моделей і структур. У 2000 р. фахівці галузі визначили три можливі варіанти для портових органів влади: стати повноцінними учасниками логістичного ланцюжка, виконувати допоміжну роль (забезпечення безпеки, регулювання питань землекористування та реалізація концесійної політики) або припинити існування взагалі [2].

У результаті дискусій, виконуваних портовими адміністраціями завдання трансформувалися в чотири базових функції: традиційні - орендодавець, регулятор, оператор і нову - менеджер спільноти учасників портової діяльності. Остання з'явилася у зв'язку із зміною характеру організації робіт в портах, появою великої кількості зацікавлених сторін, приватних компаній, необхідності координації їх дій, досягнення соціальних і економічних завдань. Зазначені функції можуть виконуватися як на рівні місцевих портових адміністрацій, так і передаватися на регіональний чи національний рівень.

Появившись функціональний профіль портових адміністрацій та географічну складову й масштаб портової діяльності П. Верховен [3] вивів гіпотетичну типологію портових адміністрацій, що включає три модифікації - «консерватор», «посередник» і «підприємець».

Окрім визначення типології портових адміністрацій залежно від поведінки в конкурентному середовищі і широти безпосередньої участі в портової діяльності, важливим є виявлення поточних завдань, які повинна реалізувати портова адміністрація з урахуванням забезпечення ефективної взаємодії приватного та державного сектора. В Посібнику для портових адміністрацій по приватизації портових активів, що видав UNCTAD [4], важливими завданнями управління портами визначаються наступні: господар і орендодавець портового майна, планування діяльності порту, регулювання та нагляд, маркетинг, навчання персоналу.

З урахуванням того, що основні структури управління портом, їх повноваження визначаються законодавством і центральним органом управління галуззю,

UNCTAD також виділив певні організаційні елементи, які повинні знаходитися у віданні місцевих портових адміністрацій, а саме [5]: вибір організаційної структури, розробка та реалізація адміністративних процедур, аналіз витрат і контроль бюджетів, структуризація тарифів, документальне забезпечення прикордонних і митних процедур, обробка даних і телекомунікації, збір, аналіз і застосування кращих практик управління, кадрове забезпечення (процедури відбору персоналу, навчальні програми), маркетинг та зв'язки з громадськістю.

Формулювання цілей статті. Загальним питанням політики в портовій сфері є і вибір адекватної форми власності портової адміністрації та структури управління портовою галуззю. У світових морських портах, що працюють із залученням приватного сектора, вже близько 20 років існує дискусія про ефективність державного управління та використанні потенціалу приватних стивідорів. Звичайно, традиційно портові адміністрації є державними підприємствами, хоча є приклади і повністю або частково неурядової портової влади (Великобританія, Мексика). Аргументи «за» чи «проти» приватних портових адміністрацій схожі з полемікою з приводу приватизації та допуску приватних інвесторів в порти:

- по-перше, необхідне існування координуючої установи в портах, яка прийняла б на себе відповідальність за ті інфраструктурні активи, які мають характер суспільних благ. Бажано, щоб такий орган був державним, оскільки загальновідомо, що самоорганізовані приватні стивідори не зможуть комплексно забезпечувати і підтримувати в експлуатаційному стані такі об'єкти, як волноломи, загороджувальні моли, буї, маяки, інші засоби навігації. Однак якщо наділити такими функціями приватну портову адміністрацію та своєчасно контролювати їх виконання і надати необхідні джерела фінансування, то принципово не важливо, яке підприємство буде виконувати ці роботи – державне чи приватне;

- по-друге, вважається, що державний портовий орган може більш ефективно контролювати негативний вплив зовнішніх факторів і дії третіх осіб, захищати учасників, що надають різні послуги в порту, в частині інтересів, безпосередньо зв'язаних з інтересами держави і громадськості. Крім того, порт - це підприємство, котре генерує істотні ризики, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища, безпекою судноплавства, а держорган має більше можливостей оптимально справлятися з такими проблемами;

- по-третє, великий недолік державного портового органу виходить із самої суті державної влади, як такої: відсутність ринкової дисципліни, високий рівень бюрократії, відсутність гнучкості, повільність у прийнятті рішень, що втілюється в неможливості швидкого реагування портових властей на мінливу ринкову ситуацію. До того ж, приватні портові адміністрації здатні використовувати більше різноманітних джерел фінансування для забезпечення інфраструктурних проектів;

- по-четверте, проблемним є питання централізації діяльності портової адміністрації. З одного боку, якщо ця структура входить до складу національного або урядового органу влади, що має широке коло повноважень, функцій, доступ до фінансування, інформації - це велика перевага в порівнянні з розрізненими приватними портовими адміністраціями, що окремо працюють в кожному порту і не мають доступ до ресурсів державного апарату.

Зважаючи на важливість в сучасних умовах розбудови морських портів України та перебудови відносин управління та власності в галузі, метою статті є вдосконалення системи управління вітчизняними морськими портами з урахуванням кращих світових практик та існуючих умов, що склались в управлінні портами за умови розширення співпраці між державним та приватним секторами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структура управління морськими портами в Україні до червня 2013 р. була стандартною для країн пострадянського простору, коли порти були суто державними установами та мали монополію на надання портових послуг. Центральний орган державної влади, що наділений повноваженнями у сфері реалізації державної політики на морському транспорті (Міністерство транспорту, потім Міністерство інфраструктури України) мав в безпосередньому підпорядкуванні всі 18 державних морських портів, на які було накладено мораторій на приватизацію, і комплексно впливав на їх діяльність. В результаті, за минулі більш ніж двадцять років з дня здобуття незалежності українська портова галузь має близько 80% зносу основних фондів, втратила більшу частину транзитних вантажопотоків, не зуміла налагодити ефективних взаємовідносин з приватним капіталом, який бажав вільно і безперешкодно працювати в портах.

У 2012 р. становище істотно змінилося у зв'язку з офіційним початком реформування відносин власності в морських портах і прийняттям курсу на роздержавлення та лібералізацію галузі, що відбилося в Законі України «Про морські порти України» [6].

Необхідність такого законодавчого акту назрівала з моменту здобуття Україною незалежності. Однак суперечки про статус земель та акваторії морських портів, ступень тісноти співпраці з приватними компаніями, питання регламентації їх взаємовідносин з державними органами влади, небажання робити активні кроки в напрямку вирішення наболілих проблем галузі, нерозуміння їх важливості і терміновості - ці фактори стали причинами тривалого процесу обговорення правової бази процесу реформування взаємовідносин у морській портовій галузі, який йде і тепер.

Внаслідок того, що морські порти є стратегічно важливими для будь-якої держави, а культура власності та її використання не дозволяє з повною впевненістю передавати в приватні руки право розпоряджатися портовим комплексом країни, з самого початку було ясно, що шлях повної приватизації, вибраний Великобританією, Новою Зеландією не відповідатиме завданням державної політики розвитку морського потенціалу України. З іншого боку, очевидною була необхідність лібералізації відносин у галузі, їх децентралізація, що, як підтверджує світовий досвід, безпосередньо впливає на зростання її конкурентоспроможності. Крім того, взаємодія з приватним капіталом надасть безліч переваг, описаних раніше в попередніх розділах роботи. Тому, при вирішенні питання про структуру управління морськими портами, формуванні моделі взаємовідносин між приватними інвесторами та державою підходящою була визнана система, яка будується на принципі відділення комерційних функцій від контрольних, господарської діяльності від розпорядження активами і оптимальному їх розподілі між державним і приватним сектором.

Сучасний вид організаційної структури управління морськими портами в Україні представлений на рис. 1.

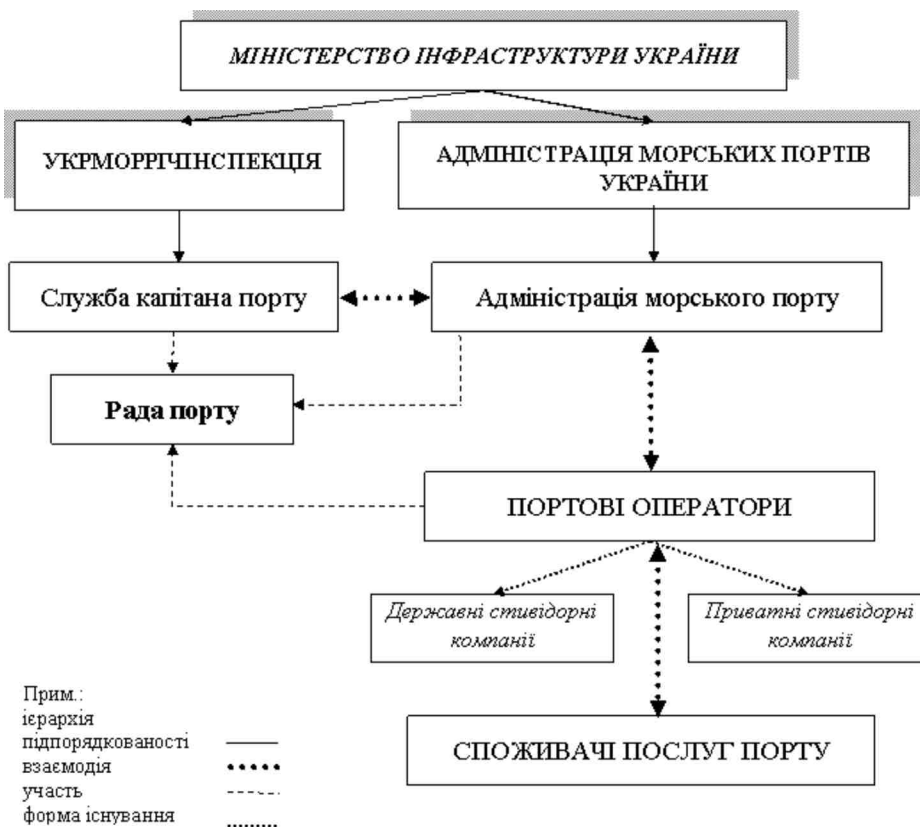


Рис. 1. Організаційна структура управління і взаємодії учасників у морських портах України
(сформовано автором на основі нормативно-правових актів в морській портовій галузі України)

У відповідності до Закону про морські порти основними повноваженнями Міністерства інфраструктури України стали формування та реалізація державної політики у портовій сфері, визначення пріоритетів її розвитку, забезпечення нормативно-правового регулювання, управління об'єктами портової інфраструктури, що перебувають у державній власності, кадрові питання, держполітика у сфері навігаційно-картографічного забезпечення судноплавства. Однак питання відведення акваторії та визначення меж морських портів увійшли в сферу відповідальності Кабінету Міністрів України.

Відповідно до найкращих практик організації управління галузю в розвинених країнах світу, досвід яких при складанні закону про морські порти вивчався і аналізувався фахівцями, з'явилася нова структура - Адміністрації морських портів України (АМПУ) - державне підприємство, що забезпечує функціонування морських портів, утримання та використання об'єктів портової інфраструктури державної форми власності, виконання інших покладених на нього завдань безпосередньо і через свої філії, що будуть утворюватись в кожному морському порту (адміністрація морського порту) [6]. Голова Адміністрації морських портів України і начальник адміністрації конкретного морського порту призначаються на посаду і звільняються з неї Міністром інфраструктури України, причому останній за поданням голови АМПУ.

Цей орган було створено з метою [6]:

- утримання та забезпечення ефективного використання державного майна, переданого адміністрації в господарське відання, в тому числі модернізацію, ремонт, реконструкцію і будівництво гідротехнічних споруд, інших об'єктів портової інфраструктури, розташованих в межах території та акваторії морського порту;
- надання послуг суднам на підходах і безпосередньо в акваторії морського порту для їх безпечного судноплавства, маневрування та стоянки;
- організації та забезпечення безпечної експлуатації об'єктів портової інфраструктури державної власності, в тому числі гідротехнічних споруд, систем забезпечення безпеки мореплавства, розташованих в межах території та акваторії морського порту;
- організації та забезпечення безпеки мореплавства;
- збору і обліку даних, що вносяться до Реєстру морських портів України;
- організації розробки та виконання плану розвитку морського порту, підготовки пропозицій щодо його вдосконалення;
- організації та координації аварійно-рятувальних робіт, надання допомоги постраждалим;
- забезпечення дотримання законодавства про охорону навколишнього природного середовища, проведення робіт з ліквідації наслідків забруднення території та акваторії морського порту;
- визначення районів обов'язкового використання буксирів;
- справляння та цільового використання портових зборів;
- координації своєї діяльності та діяльності капітана морського порту, лоцманської служби, власників морських терміналів, портових операторів, інших суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у морському порту, в разі виникнення стихійних лих, аварій, катастроф, інших надзвичайних ситуацій, що вимагають взаємодії;
- забезпечення створення рівних і конкурентних умов ведення господарської діяльності та отримання послуг у морському порту;
- контролю і підтримання оголошених глибин.

Загалом, реформування управління галузі призвело до поділу функцій господарської діяльності в портах, розпорядження, утримання морської, портової інфраструктури, території та акваторії порту. Діяльність Адміністрацій морських портів України на місцях у сфері ведення господарської діяльності на території порту зведена до укладання контрактів зі стивідорами з приводу модернізації, реконструкції, будівництва об'єктів інфраструктури порту, надання їм у користування на договірних відносинах належної Адміністрації портової інфраструктури. Стивідорами, або операторами, відповідно до закону стали й колишні державні морські порти, частина майна яких (стратегічні об'єкти портової інфраструктури) перейшла на баланс державних і приватних стивідорів, урядових структур та приватних інвесторів у сфері реалізації проектів модернізації портової інфраструктури та підвищення ефективності її експлуатації стало основою реалізації концепції державно-приватного партнерства у морських портах.

Якщо використовувати розглянуту вище типологію органів влади в портах, то Адміністрація морських портів України швидше регулюючий орган, що виконує обов'язки орендодавця портового майна, посередник, що забезпечує дотримання інтересів держави і суспільства при реалізації політики роздержавлення.

Організація судноплавства в акваторії морського порту здійснюється на підставі поділу функцій нагляду та забезпечення безпеки мореплавства. Тому в структурі управління морськими портами існує служба капітана порту, що підкоряється Укрморргінспекції та наділена повноваженнями нагляду і контролю, а безпека мореплавства в акваторії морського порту є завданням адміністрації морського порту, власників терміналів, гідротехнічних споруд, судовласників та інших учасників портової діяльності. Їхня співпраця і взаємодія є запорукою комплексного забезпечення виконання завдань безпеки в морському порту.

Крім Адміністрації морських портів, новою структурою стала і Рада порту - постійно діючий дорадчо-консультаційний орган, до складу якого входить

начальник, капітан морського порту та представники організацій і компаній, що ведуть власну господарську діяльність на його території. Його основним завданням є координація взаємодії всіх зацікавлених осіб, що беруть участь у наданні послуг в порту, пов'язаних з його розвитком та функціонуванням. Рада порту розглядає зміни і доповнення до плану розвитку порту, звід звичаїв порту, інші постанови, що стосуються його нормальної діяльності, і виносить рішення про їх доцільність, що носить рекомендаційний характер.

Фінансування діяльності Адміністрації морських портів України здійснюється за рахунок портових зборів (корабельного, якірного, адміністративного, санітарного), плати за надання послуг та орендної плати, інших незаборонених законодавством джерел. А фінансування капітальних вкладень (модернізація, ремонт, реконструкція, будівництво) портової інфраструктури здійснюється, як за рахунок коштів приватних інвесторів, так і державного бюджету.

Господарська діяльність у морському порту може вестись підприємствами будь-якої форми власності у сфері обслуговування суден, пасажирів, вантажів, причому портові оператори повинні сприяти розвитку конкуренції, а адміністрація морського порту не має права втручатися в їх діяльність і порушувати права кожного з них, надаючи певним учасникам пільгові або особливі умови роботи.

Практична значимість роботи новоствореного адміністративного органу проявилась в декількох рішеннях, які забезпечують оперативність, гнучкість та прозорість портової діяльності [7]:

по-перше, незважаючи на те, що юридична адреса АМПУ і головний офіс знаходиться в Києві в будівлі Міністерства інфраструктури України, виконуючи функції централізованої бухгалтерії, відділу кадрів, управління фінансами, основними фондами, стратегічного планування та взаємодії з центральними органами власті, майже 70% працівників зосереджено в Одесі, де працює оперативний офіс адміністрації, на який покладено завдання координації діяльності приватних та державних підприємств в портах, участь та сприяння в програмах розвитку портів, оптимізації логістики;

по-друге, робота адміністрації сформована в тому числі по принципу диспетчерської «гарячої лінії», яка приймає інформацію про претензії до діяльності місцевих адміністрацій, роз'яснює нові підходи до роботи та правила співпраці;

по-третє, встановлено єдиний зрозумілий механізм укладання договорів з контрагентами та їх доступу до стратегічних об'єктів портової інфраструктури та майна адміністрації, уніфіковано правила доступу зацікавлених суб'єктів в порти.

Портова галузь України характеризується розгалуженістю та нерівномірністю розвитку державних морських портових підприємств, наявністю як аутсайдерів, так і великих лідерів, певним ступенем спеціалізації та географічної концентрації. В наслідок важливості останнього фактору спеціалісти вказують на те, що наявність в країні вісімнадцяти морських портових адміністрацій в безпосередній близькості одна від одної в деяких випадках є не достатньо обгрунтованим, оскільки вступає в протиріччя із принципами реформування – зниження витрат на управління, бюрократизації, фінансового та адміністративного навантаження. При цьому експерти зазначають, що створені портові адміністрації можуть стати не тільки реципієнтами фінансових ресурсів, використання яких в такій кількості підприємств буде складно контролювати, а і додатковим тягарем для державних портових стивідорів, оскільки діяльність АМП фінансується з портових зборів, які раніше були спільним надбанням державних портів, за рахунок яких реалізовувалися інвестиційні проекти в різних напрямках діяльності порту, а тепер вони будуть використовуватись тільки для потреб Адміністрації морського порту. Внаслідок цього, оптимізувати створену структуру управління портовою галуззю пропонується шляхом скорочення кількості філій АМПУ у відповідності до географічного розподілу портів, а саме: об'єднати морські адміністрації портів Кримського регіону (Керч, Феодосія, Ялта, Севастополь, Євпаторія) в Севастополі, Азовського басейну (Маріуполь, Бердянськ) – в Маріуполі, Дніпро-Бузького регіону (Миколаїв, Херсон, Олександрія, Скадовськ) – в Миколаєві; Придніпров'я (Рені, Ізмаїл, Усть-Дунайськ) – в Рені; однак залишити в портах Одеса, Южний, Іллічівськ власні філії Адміністрації морських портів, оскільки об'єднувати ці порти не доцільно внаслідок їх високої потужності, спеціалізації та власного шляху співпраці з приватними інвесторами, що складно буде узгодити в одному адміністративному органі. За рахунок такої оптимізації можна буде суттєво скоротити витрати на адміністративно-управлінський персонал, а також комплексно вирішувати спільні проблеми портів у вказаних регіонах, якими, наприклад, для Придніпров'я є нерозвиненість залізничних шляхів, Кримського регіону – потреба в розвитку пасажирських перевезень та відповідної морської туристичної інфраструктури.

З іншого боку, створена Адміністрація морських портів України є державним підприємством, яке повністю належить урядові. Таке рішення щодо вибору форми власності АМПУ витікає із необхідності залишити під контролем важливу галузь, оскільки як вже вказувалося, державним стивідорам залишене лише те майно, яке їм необхідно для здійснення поточної діяльності в портах, а майно стратегічного значення передане в Адміністрацію. Однак аналіз організаційно-правових форм існування портових адміністрацій, проведений в другому розділі роботи, показує, що в світі поширюється тенденція реорганізації портових адміністрацій з державних підприємств, що повністю належать уряду, в підприємства, в яких приймають участь регіональні, місцеві органи влади, приватні інвестори. Тобто більш ефективним та сучасним є створення державних портових корпорацій, що, з одного боку, не виключає збереження контролю над стратегічно важливим майном портів, а з другого – надає переваги корпоративного управління, можливість залучення додаткового фінансування шляхом привертання уваги приватних інвесторів (наприклад, так, як в бельгійському порту Зебрюгге).

Актуальним є також залучення місцевих органів влади до управління портовими підприємствами, оскільки в багатьох випадках вони є містоутворюючими - забезпечують зайнятість населення, формування бюджету, сприяють реалізації соціальних проектів. Участь муніципалітетів можливо забезпечити або шляхом включення до правління портової корпорації представників влади міста, або через укладення з містом договору про співпрацю та координування діяльності, що є менш дієвим способом та практично не вирішуватиме поставлених завдань. На прикладі портів Роттердама, Нью-Йорка можна побачити ефективні схеми співпраці уряду та місцевих органів влади: в першому випадку вони пропорційно розподіляють між собою акції порти, в другому – управління портом здійснюється дванадцятьма уповноваженими, які призначаються на цю посаду губернаторами штатів Нью-Йорк і Нью-Джерсі.

В результаті, узагальнюючи вищевикладені аспекти проблеми ефективного функціонування Адміністрації морських портів України, пропонується оптимізувати її структуру наступним чином (табл. 1):

Таблиця 1.
Авторська структура управління морською портовою галуззю України

| Головний орган управління та організаційно-правова форма власності | Адміністрації морських портів | Регіон, який охоплює Адміністрація морського порту | Корпоративна структура Адміністрації морського порту | | |
|---|--|---|--|--|---|
| | | | Уряд | Обласні органи влади | Місцеві органи влади |
| Міністерство інфраструктури України, як основний акціонер державних портових корпорацій | Адміністрація морського порту Одеса | порт Одеса | 60% | Одеська ОДА – 10% | Одеса – 30% |
| | Адміністрація морського порту Южний | порт Южний | 60% | Одеська ОДА – 10% | Південне - 30% |
| | Адміністрація морського порту Іллічівськ | порт Іллічівськ, Білгород-Дністровський | 60% | Одеська ОДА – 10% | Іллічівськ –25%, Білгород-Дністровський – 5% |
| | Адміністрація портів Азовського моря | порти Маріуполь та Бердянськ | 60% | Донецька ОДА -10%, Запорізька ОДА – 5% | Маріуполь –20%, Бердянськ -5% |
| | Адміністрація портів Дніпро-Бузького регіону | порти Миколаїв, Херсон, Скадовськ, Олександрія | 50% | Миколаївська ОДА - 5%, Херсонська ОДА – 5% | Миколаїв – 15%, Херсон – 15%, Скадовськ -2,5%, Олександрія - 2,5% |

| | | | | | |
|--|--|--|-----|-------------------|---|
| | Адміністрація портів Кримського регіону | порти Севастополь, Ялта, Феодосія, Євпаторія | 50% | АР Крим - 10% | Севастополь – 10%, Ялта – 10%, Євпаторія – 10% Феодосія – 10% |
| | Адміністрація портів Дунайського регіону | порти Рені, Ізмаїл, Усть-Дунайськ | 60% | Одеська ОДА - 10% | Рені – 15%, Ізмаїл – 10% Усть-Дунайськ - 5% |

Запропонована в таблиці структура управління морськими портами вирішує наступні завдання:

- 1) реорганізація вісімнадцяти адміністрацій морських портів в сім підприємств, які об'єднують за географічним принципом та вантажною специфікою декілька портів дозволяє комплексно вирішувати їх проблеми, зосереджуючи прийняття споріднених рішень в одному адміністративному апараті;
- 2) по-друге, вирішується проблема нестачі кваліфікованих кадрів, на якій постійно наголошують експерти галузі;
- 3) по-третє, існування в кожному малому порту власної адміністрації приводить до підвищення витрат на утримання адміністративно-управлінського апарату, а їх об'єднання дозволяє отримати не тільки організаційну, але й пряму економічну вигоду;
- 4) по-четверте, надання права участі в управлінні портовою корпорацією обласним органам влади сприяє комплексному вирішенню проблем регіонального розвитку, в яких напрямку зацікавлені останні, а залучення місцевих адміністрацій забезпечує нерозривний зв'язок між портом та містом, від якого має свої вигоди обидва партнери;
- 5) по-п'яте, навіть при розподілені структури власності і управління між центральним урядом та регіональним і місцевим рівнем влади, держава контролює діяльність портових адміністрацій, адже в її розпорядженні знаходиться не тільки контрольний пакет акцій, а і «золота акція», яка не дозволить приймати в портах, наприклад, Кримського регіону, де уряд має тільки 50%, ті рішення, які не будуть відповідати стратегічним планам розвитку портового комплексу та його використання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в нових умовах господарювання в морських портах, коли має місце чітке розмежування функцій між державними портовими органами та приватними операторами, система управління, що вибудовується тепер в Україні повною мірою задовольняє світовим тенденціям портового бізнесу - лібералізація, децентралізація, комерціалізація та активна участь приватного сектора. Нове законодавство остаточно розмежує функції господарської діяльності та її регулювання, при цьому створена структура - Адміністрація морських портів України - здійснюватиме управління державною морською, портовою інфраструктурою з метою створення та забезпечення нормального функціонування приватних і державних стивдорів в морських портах, що є широко поширеною практикою портового бізнесу, яка забезпечує зростання конкурентоспроможності галузі та ефективності діяльності учасників портового бізнесу. Але підвищити ефективність побудованої системи управління портами можна за рахунок оптимізації кількості портових адміністрацій у відповідності до їх географічного розподілу та спеціалізації, що дозволить не тільки зменшити витрати на утримання адміністративно-управлінського та технічного персоналу, а й підвищити якість процесу прийняття рішень за рахунок кращого використання обмеженого кадрового ресурсу, комплексного та системного підходу до вирішення аналогічних проблем морських портових комплексів.

Література.

1. Goss R.O. Economic policies and seaports: 3. Are port authorities necessary? / R.O. Goss // *Maritime Policy and Management*. – 1990. - № 17 (4). – p.257-271
2. Heaver T. Do mergers and alliances influence European shipping and port competition? / T. Heaver H. Meersman, F.Moglia, E.Van de Voorde // *Maritime Policy and Management*. – 2000. - № 27 (4).- p. 363-373.
3. Verhoeven P. A review of port authority functions: towards a renaissance? / P. Verhoeven. - University of Antwerp, 2009. – 24 p.
4. Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities [Електронний ресурс]. – UNCTAD: New York And Geneva, 1998. – Режим доступу: <http://unctad.org/en/docs/posdtetibd1.pdf>
5. Port development. A handbook for planners in developing countries [Електронний документ].- UNCTAD, 1985. – 228 p. – Режим доступу: <http://r0.unctad.org/ttl/docs-un/td-b-c4-175-rev-1/TD.B.C.4.175.REV.1.PDF>
6. Закон України «Про морські порти України» [Електронний ресурс]/ Верховна Рада України.–Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
7. Петров А. Первые заботы Администрации морских портов Украины [Электронный ресурс] / А. Петров // *Порты Украины*. – 2013. - № 06 (128). – Режим доступа: <http://portsukraine.com/node/3340>

References.

1. Goss, R.O. (1990), “Economic policies and seaports: 3. Are port authorities necessary?”, *Maritime Policy and Management*, vol. 17 (4), pp.257-271.
2. Heaver, T. Meersman, H. Moglia, F. and Van de Voorde, E (2000), “Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?”, *Maritime Policy and Management*, vol.27 (4), pp. 363-373.
3. Verhoeven, P. (2009), *A review of port authority functions: towards a renaissance?*, University of Antwerp.
4. UNCTAD (1998). *Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities*, New York And Geneva.
5. UNCTAD (1985). *Port development. A handbook for planners in developing countries*.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine " On Sea Ports of Ukraine"*, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (Accessed 18 March 2014)
7. Petrov, A. (2013), “The first concerns the Administration seaports of Ukraine”, *Porty Ukrainy*, [Online], vol. 06 (128), available at: <http://portsukraine.com/node/3340>

Стаття надійшла до редакції 17.03.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"