

УДК 656.078

А. Г. Демьянченко,
к. э. н., доцент кафедры экономики и управления морским транспортом,
Азовский морской институт ОНМА

БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ РАБОТЫ МИРОВЫХ ПОРТОВЫХ КОМПЛЕКСОВ

В статье рассматриваются различные подходы к определениям бизнес-моделей, особенности бизнес-моделей крупных мировых портов, структур управления, миссии и цели их развития, основные направления стратегических планов.

The article focuses on the differences to the approach of defining business models, business models, especially the world's major ports, the management, the mission and goals of their development, the strategic plans.

Ключевые слова: бизнес-модель, порт, стратегия.
Keywords: business model, the port, strategy.

ВВЕДЕНИЕ

Дискуссии о реформировании портовой отрасли ведутся в среде украинских экспертов на протяжении длительного времени. Принятие Закона Украины “О морских портах” позволяет сделать первые уверенные шаги в направлении повышения эффективности работы портов за счет расширения правового поля для совместной деятельности государственных и частных компаний, перестроения системы управления и перераспределения полномочий административных органов. Серьезные преобразования ставят новые задачи перед специалистами отрасли, одной из которых является построение эффективной бизнес-модели “нового” порта.

Для решения данной задачи целесообразно обратиться к опыту организации работы крупных мировых портов, которые апробировали многие механизмы из предполагаемых для внедрения в практику работы украинских предприятий. С этим соглашаются и эксперты транспортной отрасли, недавно объявившие, что образцом функционирования морских торговых портов будет бизнес-модель деятельности портов Бельгии, в частности, Антверпена (одного из крупнейших в мире) и Зебрюгге (крупного европейского порта). Данная модель предлагает симбиоз государственных структур в виде администраций портов и частных, конкурирующих между собой компаний [11; 14; 16].

Однако интерес представляют не только порты Бельгии. Уникальный опыт использования механизма государственно-частного партнерства, сотрудничества администраций портов и частных структур предлагают также и лидеры отрасли на разных континентах — Шанхай, Сингапур, Роттердам. Также очень важно не забывать о ближайшем растущем конкуренте украинским портам на Черном море — Группе “Новороссийский морской торговый порт”, которая в последнее время активно развивается и забирает значительную часть грузов у отечественных портов.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Таким образом, основной путь развития украинских портов выбран — привлечение эффективного частного капитала. Целесообразным теперь является изучение бизнес-моделей деятельности успешных мировых портов и их стратегий развития, для того чтобы в полной мере понимать, как использовать возможности нового сотрудничества, какие могут возникать проблемы и риски такого пути.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изучение проблемы начнем с определения сущности понятия “бизнес-модель”, принимаемого для данной работы, так как, несмотря на общее понимание термина, общепринятого, единого толкования специалисты менеджмента так и не определили.

Различия в подходах к понятию “бизнес-модель” можно объяснить точкой зрения тех специалистов, которые его определяют. Менеджеры, ориентированные на технологию процессов, рассматривают в качестве бизнес-модели описание предприятия, как сложной системы с отображением всех объектов, процессов, правил выполнения операций, стратегии развития, критериев оценивания эффективности функционирования. Бизнес-модель описывает логику предприятия и стратегический выбор для создания цепочки стоимости [5; 8].

В отличие от первого подхода, менеджеры, склонные на первое место ставить ценность, которую компания создает для внешних клиентов, ориентируются на внешнее окружение. Это порождает следующую трактовку понятия “бизнес-модель”:

— это то, как компания выбирает потребителей, формирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет спектр задач, выполнимых собственными силами, и тех, для которых необходимо привлекать сторонних специалистов, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль [9];

— ценность, которую организация предлагает раз-

личным клиентам, возможности организации, перечень партнеров, необходимых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых денежных потоков [6].

Что же касается моделей функционирования портовой деятельности, необходимо принимать во внимание, что порт — необычная организация. Во-первых, в предоставлении портовых услуг одновременно участвуют несколько независимых компаний, при этом портовые администрации представляют интересы муниципалитета или государства и являются важнейшим органом управления. Во-вторых, важна организация эффективного сотрудничества между частными компаниями и портовыми властями, оформляемого официально через соответствующие договоры и соглашения.

В-третьих, в портах четко разграничены финансовые потоки, идущие от и к частным компаниям и администрации порта. В-четвертых, порты — большая нагрузка на окружающую среду, поэтому немаловажным является соблюдение экологического законодательства и реализация природоохранных мероприятий.

Вследствие этого предлагается следующая трактовка понятия “бизнес-модель функционирования порта”, как механизма экономико-правовых отношений участников портовой деятельности между собой и окружающей средой, совокупность технологий, ресурсов, капиталов, используемых для создания, продвижения и предоставления транспортных услуг.

Важным аспектом также является понимание того, как соотносятся между собой понятия ценность, стратегия и бизнес-модель. Бизнес-модель тесно связана со стратегией, однако не является ни ее составной частью, ни включает в свою структуру. Эту связь можно проиллюстрировать с помощью “уравнения ценности”, по которому ценность является производением стратегии и бизнес-модели [2]. Таким образом, это равноправные элементы, одинаково влияющие на результат деятельности предприятия.

Рассмотрим бизнес-модели крупнейших мировых портов (табл. 1), среди которых порт Сингапур — крупнейший в мире, порт Роттердам — крупнейший в Европе и второй по объемам перевалки грузов в мире, порт Шанхай — один из лидеров по объемам перевалки контейнеров, порт Амстердам — второй по величине порт Европы, Новороссийский морской торговый порт — лидер по переработке грузов в Черном море, порт Зебрюгге — эталонная организация для построения структуры управления портовой деятельностью в Украине.

Вышеназванные портовые структуры имеют форму корпораций, некоторые из них (SIPG, НМПП) размещают ценные бумаги на мировых фондовых биржах. Корпоративная организационно-правовая форма соб-

Таблица 1. Элементы бизнес-модели работы крупнейших мировых портов [3; 4; 7; 13]

Наименование портового комплекса	Собственник	Соотношение государственного и частного капитала	Взаимоотношения порта с операторами терминалов
Сингапур	Государство Сингапур	100% капитала принадлежит правительству	PSA Corp. - крупнейшая государственная компания-оператор
Роттердам	Муниципалитет Роттердама и правительство Нидерландов	70% - муниципалитет, 30% - правительство	Около 90 частных операторов на правах аренды
Шанхай	Муниципалитет Шанхая и частные владельцы	44,23% - муниципалитет; 28,54% - China Merchants International Terminals; 16,81% - Shanghai Tongsheng Investment Corp.	Shanghai International Port (Group) Co. и Cosco - крупнейшие операторы и основные владельцы компаний, работающих в порту
Амстердам	Муниципалитет Амстердама	100% капитала принадлежит муниципалитету	С большинством частных операторов работает по договору концессии
Новороссийск	Частная корпорация и государство	50,1% - Novoport Holding; 20% - государство; 5,3% - ФЖД; 21,9% - иные акционеры.	Основной оператор - НМТП - работает с принадлежащими ему и арендованными терминалами
Зебрюгге	Муниципалитет Брюгге и частные владельцы	98% - муниципалитет; 2% - Association Port of Zeebrugge Interests	Разные формы сотрудничества со многими частными компаниями

ственности позволяет расширять спектр возможных источников финансирования предприятия, создать базу для масштабной инвестиционной деятельности, сформировать эффективную структуру управления, разделить личные и имущественные права акционеров, укрепить имидж предприятия как стабильного и долгосрочного партнера. К сожалению, косность структур управления портами в Украине, зависимость от решений правительства, отсутствие квалифицированных топ-менеджеров в департаментах и министерствах, их невнимание и непонимание проблем портовой отрасли не дает предприятиям возможности эффективно реагировать на потребности рынка, использовать различные инструменты финансирования, свободно инвестировать средства в модернизацию и расширение, а также пользоваться всеми преимуществами корпоративных структур.

С другой стороны, типичным для крупнейших мировых портов является наличие государства, как единственного владельца либо достаточно крупного. Этот факт можно объяснить важностью портовой отрасли для любой страны, как в стратегическом плане, так и экономическом: порты — бюджетообразующие предприятия не только на уровне региона, но и в государственном масштабе.

Тогда, если государство строит порт, создает окружающую его инфраструктуру, почему уступает долю предприятия частным владельцам, особенно если порт работает прибыльно? Ответ на этот вопрос приводится в результатах исследований специалистов Всемирного банка и Международного валютного фонда [1] и заключается в том, что в большинстве стран частные компании показывают лучшие результаты работы, чем государственные. Это объясняется неоднозначностью целей государственных предприятий: несмотря на доминирование стандартной для корпорации цели — максимизация благосостояния акционеров, у государства есть множество политических задач, социальных, макроэкономических и т.д., что приводит к отходу от

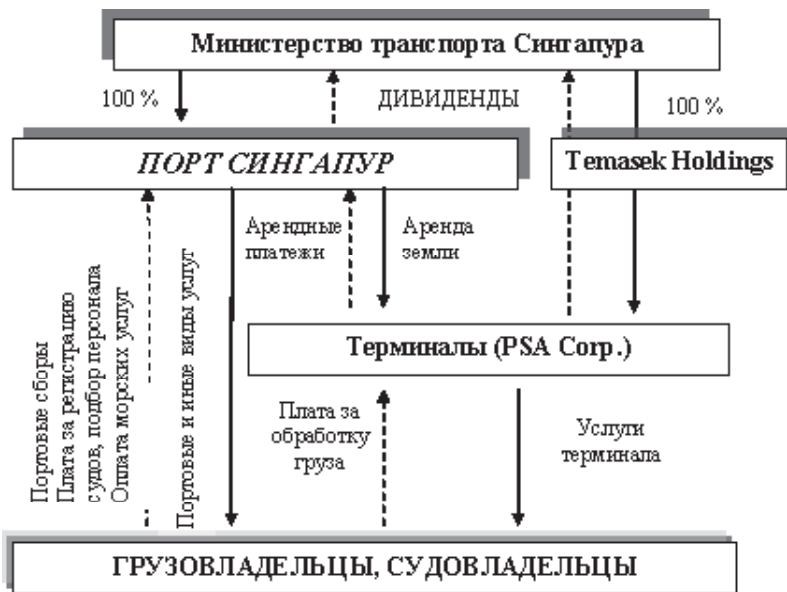


Рис. 1. Структура управления порта Сингапур

стратегического направления работы — рост прибыли, стоимости компании и снижению эффективности работы предприятия. Кроме того, цели государства часто меняются с очередной сменой правительства, что также не улучшает качество управления.

В большинстве стран Министерство транспорта (или эквивалент) в основном отвечает на макроуровне за выработку политики регулирования деятельности портов экологическое регулирование, таможенные процедуры, международные отношения, аудит. Кроме того, в странах, которые имеют высокую степень централизации собственности порта и управления, национальное министерство транспорта принимает непосредственное участие в планировании и маркетинге порта.

Иным уровнем управления являются портовые власти, существующие в виде национальных, государственных, муниципальных или независимых структур. В зависимости от корпоративной структуры управления порта, они могут быть государственными или частными. Кроме того, с точки зрения корпоративной структуры, их деятельность регулируется либо специальными законами (в Российской Федерации, например) либо общим

корпоративным правом, а если портовые власти рассматриваются как департамент правительства, то положениями по подразделению министерства.

Насколько различна институциональная структура портовых властей, также отличаются и их функции. В основном, портовые власти несут ответственность по операциям аренды собственности порта, выполняют функции планирования, маркетинга и обеспечения нормальной деятельности предприятия. Зачастую, портовые администрации частично или полностью ответственны за долгосрочное планирование и инвестиции в инфраструктуру портов, лицензирование, политику взаимоотношений между участниками, предоставляющими различные услуги на их территории, а также обеспечивают эффективное взаимодействие с вышестоящими органами. Для некоторых высокоцентрализованных структур управления портовые власти также несут

ответственность за функционирование терминалов и предоставление сопутствующих услуг грузовладельцам и перевозчикам.

Основную же хозяйственную деятельность в портах ведут обычно операторы — компании, в ведении которых находятся терминалы порта, осуществляющие погрузочно-разгрузочные работы. Часто, являясь юридически независимыми предприятиями, портовые операторы де-факто контролируются или тесно связаны с правительством или портовыми властями. Степень тесноты связи между ними зависит от государственной политики, моделей управления портами, принятыми в той или иной стране, особенностями развития портовой отрасли, различными аспектами проведения приватизации и принятых форм сотрудничества государственного и частного капитала

Таким образом, в основном бизнес-модель функционирования зависит от организационно-правовой формы порта, структуры собственности, способов взаимодействия между представителями государственной власти, частными компаниями и клиентами в портах. Наиболее типичными являются структуры управления в порту Сингапур, Роттердам и Зебрюгге.

Управление морского порта Сингапур (Maritime and Port Authority of Singapore) было создано относительно недавно (в 1996 г.) путем слияния трех организаций: Национального морского совета Сингапура, Морского министерства и Регуляторных отделов порта Сингапур. Порт является акционерным обществом, 100% капитала которого принадлежит правительству. Целью консолидации усилий стало развитие Сингапура как мирового логистического центра, продвижение и защита интересов государства на море. На рис. 1 представлена структура управления портом и принципиальная схема взаимоотношений участвующих в морском бизнесе сторон: правительство Сингапура через Министерство транспорта, создав Управление порта и

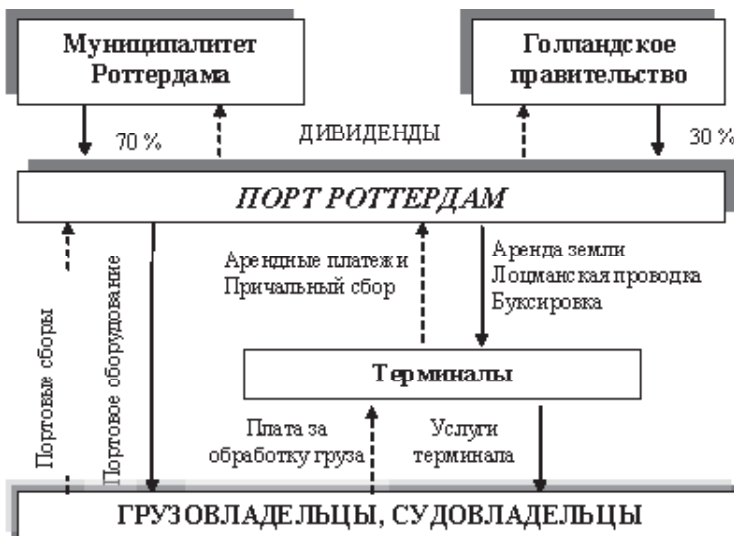


Рис. 2. Структура управления порта Роттердам [3]

учредив крупнейшего в мире оператора PSA Corporation (через инвестиционную корпорацию Temasek Holdings), имеет своих представителей в органах управления компаний, которые действуют в интересах и от имени государства. Управление морским портом может сдавать в аренду грузовладельцам терминалы, предоставляет разнообразные услуги, связанные с основной деятельностью порта и получает от операторов (крупнейшими из которых является государственная PSA Corp. и частная Jurong Port Ltd.) арендные платежи за принадлежащую ему собственность.

Порт Роттердам является корпорацией с двумя акционерами — муниципалитетом города, владеющим 70% акций, и голландским правительством, имеющим долю акций в 30%. Терминалы, принадлежащие порту, использует множество частных операторов, которые выплачивают ему арендные платежи и причальный сбор, при этом отдельно порт взимает портовые сборы (рис. 2).

Бельгийский порт Зебрюгге отличается от типичных схем владения портами — частная компания/государство — тем, что в составе его владельцев находится Ассоциация заинтересованных лиц порта — организация, представляющая интересы частного сектора. В общем, Ассоциация выполняет две задачи — реализация и защита интересов частных компаний в порту и содействие деятельности порта. Ее членами являются более 130 компаний, среди которых грузчики, судоходные компании, агенты, экспедиторы, перевозчики, предприятия, оказывающие разнообразные услуги порту. Она имеет вид своеобразного профсоюза, направленного на соблюдение интересов своих членов и содействие развитию головной организации.

Порт находится в ведении Дирекции и регулируется публичным правом, при этом основным акционером (98%) является город Брюгге. Дирекция определяет политику порта, несет ответственность за технические, морские и коммерческие аспекты управления. Выделенной структурой является Управление Капитана порта, которое отвечает за работу мостов и безопасность в пределах порта (рис. 3).

Интересен путь приватизации, который проходит Новороссийский морской торговый порт с 1992 г., когда предприятие преобразовалось в акционерное общество, а частному инвестору первые 5% акций были проданы уже в 1993 г. На сегодняшний день в государственной собственности находится 20% акций, распоряжается которыми Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), 5,3% акций принадлежит компаниям, связанным с ОАО «Российские железные доро-



Рис. 3. Структура управления порта Зебрюгге [3]

ги», 2,7% — казначейские акции. Постепенно, причалы порта переходили к частным стивидорным компаниям, которые в 2006 г. объединились в крупнейшего стивидора — ОАО «Новороссийский морской торговый порт», в 2012 г. владеющего 50,1% акций предприятия. Однако процесс приватизации продолжается: представители правительства РФ объявили о том, что планируют реализовать оставшийся государственный пакет акций приблизительно стоимостью 300 млн дол. на аукционе до конца 2012 г.

Параллельно с процессом приватизации в Новороссийском морском порту реализовывались мероприятия по усилению роли государства в регулировании и контроле портовой деятельности. Сначала было создано Федеральное государственное унитарное предприятие «Росморпорт» в 2002 г., а в 2005 г. после реорганизации

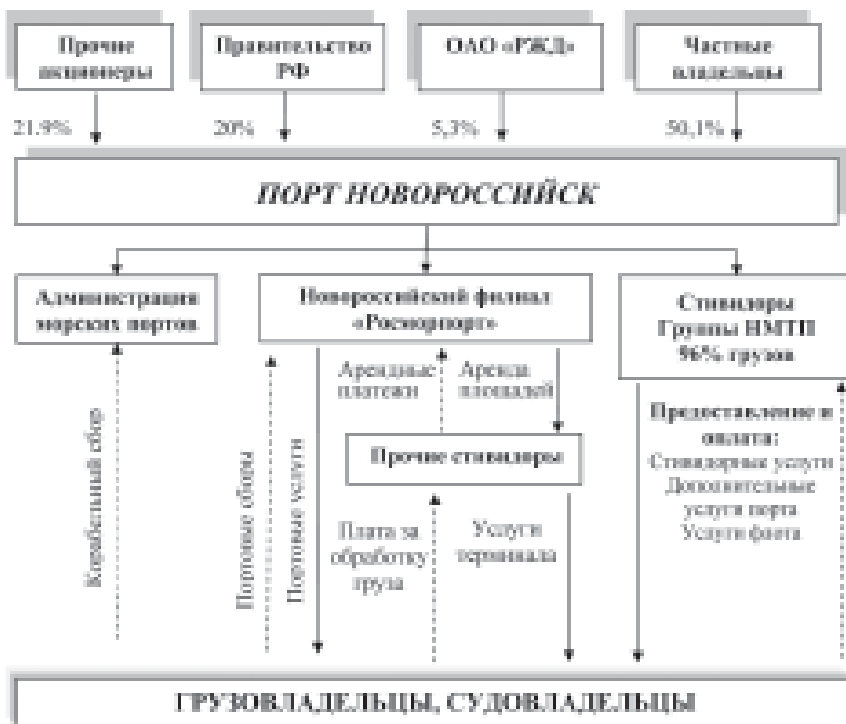


Рис. 4. Структура управления порта Новороссийск

института морских администраций портов была образована Администрация морского порта Новороссийск.

Визуально, схема взаимоотношений между госструктурами и частным капиталом представлена на рис. 4.

Главная задача Новороссийского филиала ФГУП “Росморпорт” — эффективная эксплуатация и развитие переданного ему на праве хозяйственного ведения федерального имущества, в том числе имущественного комплекса, обеспечивающего безопасность мореплавания. На балансе Новороссийского филиала ФГУП “Росморпорт” находится более 70 процентов всех гидротехнических сооружений портов Новороссийск, Геленджик, Анапа. Для выполнения этой задачи в структуре филиала созданы подразделения, которые занимаются заключением договоров со стивидорными компаниями, работающими в порту [12].

Государственное учреждение “Администрация морского порта Новороссийск” осуществляет контроль навигационной обстановки в порту, управления движением судов, выполнения требований конвенционных документов международных классификационных обществ и организаций, принимает участие в работе комиссий по расследованию аварийных ситуаций, а также организует аварийно-спасательные работы. Кроме того, Администрация выполняет технический контроль состояния гидротехнических сооружений и выдает разрешение на их эксплуатацию с учетом замечаний противопожарных и экологических служб [12].

Группа “Новороссийский морской торговый порт” (НМТП) является одной из крупнейших европейских компаний, предоставляющих стивидорные и портовые услуги. В порту Новороссийск объем грузов, обрабатываемых компаниями группы на принадлежащих им и арендованных терминалах, составляет около 96%.

В 2012 г. менеджмент корпорации опубликовал “Стратегию развития Группы НМТП до 2020 года”, которая нацелена на создание крупнейшего в России и ведущего европейского портового оператора на базе НМТП с акцентом на долгосрочный рост стоимости акций. Были также объявлены и задачи, стоящие перед компанией [15]:

- обеспечить равный доступ к инфраструктуре НМТП для всех грузоотправителей;
- достижение максимальной эффективности существующих активов;
- рост грузооборота;
- обеспечение высокого процента возврата на инвестиции;
- привлечение и удержание высокопрофессиональных специалистов;
- взаимоотношения с партнерами на принципах доверия и долгосрочного сотрудничества;
- четкое соблюдение лучших стандартов корпоративного управления;
- ответственность и инициатива в области охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности;
- социально-экономическое процветание регионов присутствия.

Для достижения целей и реализации поставленных задач Группа планирует перейти от специализации стивидорных компаний к специализации по производ-

ственным площадям, сфокусироваться на быстрорастущих высокодоходных грузах при сохранении общей универсальности активов, ввести в эксплуатацию новые терминалы и инвестировать в развитие новых технологий и совершенствование производственных процессов, оптимизировать организационную структуру.

Схожа с предыдущей и миссия, которую кладет в основу своей стратегии порт Роттердам. — стать европейским портом мирового класса путем расширения сотрудничества и партнерства. Основные принципы, закладываемые в стратегию развития, касаются создания ценности для клиентов путем разработки эффективных логистических цепей и кластеров, как в Европе, так и на развивающихся рынках. В качестве оптимального и надежного партнера в нефтехимической промышленности, энергетике, транспорте и логистике, порт, совершенствуя свою работу, повышает конкурентоспособность Нидерландов в целом.

Руководство порта Сингапур и правительство страны видит основным направлением развитие порта и его превращение в мировой морской портовый центр, а также защиту национальных интересов государства путем усиления партнерства, создания стимулирующей бизнес-среды, совершенствования оперативных процессов, международного признания стремлений стать значимым мировым портовым комплексом.

По-иному видит свое будущее и порт Шанхай, руководство которого стремится развивать потенциал порта не только в международном контексте, но и за счет оптимального и эффективного использования возможностей внутренних водных путей Китая, формируя межрегиональные и межнациональные логистические сети.

В отличие от предыдущих компаний, порты Бельгии не ставят своей целью достижения европейского или мирового лидерства, несмотря на всю свою важность для мирового портового комплекса и экономики страны. Порт Антверпен закрепляет свои позиции, делая акцент на общегрузовой направленности портового комплекса, повышении эффективности работы, поддержке своих планов в обществе, надежности и расширении участия в защите окружающей среды, развитии прилегающих территорий. Порт Зебрюгге ставит своей целью диверсификацию спектра услуг и расширение сотрудничества с региональными и международными партнерами.

ВЫВОДЫ

В результате более детального анализа миссий, целей и стратегических направлений развития мировых портов можно сделать следующие выводы.

1. Крупнейшие порты мира полностью или частично находятся в муниципальной или государственной собственности, причем в Сингапуре единственным оператором является государственная компания. Верхний уровень управления — наблюдательный совет, а оперативное руководство осуществляется исполнительными дирекциями и/или единолично генеральным директором/президентом.

2. Активно внедряются инновационные технологии: применение робототехники, повышение экологичности и энергоэффективности, формирование единой информационной сети порта, использование альтернативных

источников энергии.

3. Задачи управления персоналом — клиентоориентированность, повышение качества работ и постоянное обучение.

4. Приведенные порты являются лидерами отрасли и по уровню технологического развития. Такое положение ими было достигнуто за счет маркетинга услуг и взаимодействия с партнерами портовой администрации. В общем, каждый порт использовал такие методы:

— предоставление земли и инфраструктуры в долгосрочную аренду, создание зон свободной торговли, редевелопмент неэффективно используемых участков;

— финансовое стимулирование энергоэкономичности и экологической чистоты;

— формирование эффективной системы взаимодействия как между крупнейшими клиентами при посредничестве администрации порта, так и между менеджерами партнеров и руководством порта;

— формирование из сервисных компаний портовых объединений, что позволяет повысить качество их работы, экономить на технологической базе, улучшить коммуникации.

5. В области управления финансами и рисками подходы к менеджменту также почти идентичны и отвечают современным технологиям, а именно:

— наличие системы бюджетов, центров ответственности, финансового мониторинга и контроллинга;

— использование эффективной системы инвестиционного планирования и реализации проектов — соответствие инвестиционной стратегии долгосрочному плану развития порта;

— использование единой корпоративной системы планирования ресурсов предприятия.

В продолжение проведенного исследования можно предложить применение в Украине, в связи с санкционированным перестроением системы управления портами и изменения структуры собственности, опыта построения взаимоотношений между государством и частными инвесторами в портах не только Бельгии, но и Сингапура, Шанхая, Новороссийска, что позволит, с одной стороны, повысить эффективность портовой деятельности, а с другой — сохранить контроль государства над стратегически важной отраслью экономики.

Литература:

1. Djankov S. Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey / S. Djankov, P. Murelli // Journal of Economic Literature. — Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=238716

2. Levy M. Creating Business Models for the 21st Century / [M.Levy]. — Режим доступа: <http://www.ieee-scvtmc.org/oldsite/ftp/030326ml.pdf>

3. Lindfeldt E. Draft Feasibility Report. Appendix L. Port Descriptions / [E.Lindfeldt, A. Widerberg]. — AF Industry AB & SSPA Sweden AB, 2011. — 29 p.

4. MPA Annual report 2011 “Growing together” / Maritime and port authority of Singapore. — Singapor, 2012. — 112 p.

5. Olofsson L. Business model tools and definition a literature review / [L.Olofsson, R. Farr]. — VIVACE Consortium Members, 2006. — 32 p.

6. Osterwalder A. Business Model Generation: A

Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / [A.Osterwalder, Y. Pigneur]. — John Wiley and Sons, Ltd, 2010. — 288 p.

7. Rotterdam Authority Annual report 2011 / World Port Center (WPC). — Rotterdam, Netherlands, 2012. — 186 p.

8. Shafer Scott M. The power of business models / Scott M. Shafer, Jane C. Linder, H. Jeff Smith // Business Horizons. — 2005. — № 48. — P. 199—207.

9. Slywotzky Adrian J. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition / [Adrian J. Slywotzky]. — Harvard Business Press, 1995. — 336 p.

10. Zinnes C. The Gains from Privatization in Transition Economies: Is “Change of Ownership” Enough? / C. Zinnes, Y. Eilat, J. Sachs // IMF Staff Papers. — 2001. — № 48. — P. 149—170

11. Закон Украины “О морских портах”. // Голос Украины. — № 105. — 13.06.2012.

12. Лымарева С. Безопасность в порту Новороссийск — во взаимодействии властей / С. Лымарева // Региональный специализированный журнал “Транспорт Юга”. — 2004. — № 6 (18). — Режим доступа: <http://transyuga.ru/articles/204.html>

13. Новороссийский морской торговый порт. Структура акционеров. — Режим доступа: <http://www.nmtp.info/holding/investors/structure/>

14. Рубцов В. Юрий Крук: “Украина получит широко распространенную в мире модель функционирования морских торговых портов” / В. Рубцов // Зеркало недели. Украина. — № 41. — 2011. — Режим доступа: http://zn.ua/ECONOMICS/yuriy_kruk_ukraina_poluchit_shiroko_rasprostranennuyu_v_mire_model_funktsionirovaniya_morskih_torgov-91364.html

15. Стратегия развития Группы НМТП до 2020 года: в цифрах и фактах // Электронная газета “Век”. — 13.03.2012. — Режим доступа: <http://wek.ru/ekonomika/78268-strategiya-razvitiya-gruppy-nmtp-do-2020-goda-v-cifrax-i.html>

16. Украинские порты будут похожими на бельгийские // Газета.UA. — 2012. — Режим доступа: http://gazeta.ua/ru/articles/business/_ukrainskie-porty-budut-pohozhimi-na-belgijskie/451654

Стаття надійшла до редакції 29.10.2012 p.