

УДК 338.246.2

А.Г. Дем'янченко

**ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕСІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
В ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ**

В статті досліджено особливості орендної та концесійної моделей взаємодії держави та приватних інвесторів в морських портах; представлено розподіл завдань між учасниками концесійного проекту, фінансових потоків, зустрічних зобов'язань; проведено аналіз практичного застосування концесійного механізму на прикладі Маріупольської філії ДП «Адміністрація морських портів України».

Ключові слова: концесія, оренда, морський порт, механізм, апробація, Маріуполь.

В статье исследованы особенности арендной и концессионной моделей взаимодействия государства и частных инвесторов в морских портах; представлено распределение задач между участниками концессионного проекта, финансовых потоков, встречных обязательств; проведен анализ практического применения концессионного механизма на примере Мариупольского филиала ГП «Администрация морских портов Украины».

Ключевые слова: концессия, аренда, морской порт, механизм, апробация, Мариуполь.

The difficult financial and economic situation and the urgent need for reform of ports is an incentive to find effective schemes of investment projects in seaports involving private sources of investment resources.

The article aims to study the use of the concession mechanism of seaports, explore the possibilities of its practical use in Ukraine, aspects of the organization of this process.

Optimal and efficient concession development mechanism is a means not only low-income distressed company, but also those that are profitable, but resources are lacking to implement large investment projects development.

Feasibility concession development model relies on operational concessionaire, while creating the conditions for effective work and appropriate investment climate take on the administration seaport and state authorities.

The main income which state authorities have concession fees, taxes and charges to budgets of all levels, seaport administration has increased port charges and fees for additional services, the concessionaire – fee for handling and related services.

The structure and nature of expenditure in the concessional model also has the characteristics: Administration seaport through port fees and earmarked funding infrastructure development creates hydraulic engineering part of the project – leads dredging, builds and reconstructs berths territory; concessionaire takes the obligations on investment in port infrastructure ground, and pay the appropriate concession fee.

Implementation portfolio of concession projects in the Mariupol port involves the construction of hydraulic structures and moorings, creating handling systems, as well as expanding the capacity of its transport infrastructure increases the possibilities on port reception significant export of goods (grain, steel, coal); construction of specialized container terminal – helps attract additional flow of imported goods; strengthening waterworks – reduces the likelihood of accidents during handling, better services.

Thus, the fact braking process changes in causes great harm to the future development of enterprises, investment funds and which projects will reach a new level of regional competitiveness and efficiency that have a positive impact not only on their performance, but also on the economy of the state.

Keywords: *concession, lease, seaport, mechanism, approbation, Mariupol.*

Постановка проблеми. За оцінками всесвітньовідомої консалтингової компанії Roland Berger Strategy Consultants, спеціалісти якої приймали участь в розробці Стратегії розвитку морських портів України до 2038 р., до 2027 р. в портову галузь необхідно інвестувати близько 2,5 млрд євро, в той час як в 2012 р. вітчизняні порти заробили 1,4 млрд. грн. чистого прибутку, в 2013 р. – 385 млн грн, а в 2014 р. – 785 млн. грн. Тобто за рахунок власних коштів морські порти будуть проводити оновлення та модернізацію активів десятиріччями, з огляду на відсутність програми бюджетного фінансування таких проектів. Природно, що складна фінансово-економічна ситуація та необхідність термінового реформування портового господарства є стимулом для пошуку ефективних схем реалізації інвестиційних проектів в морських портах із залученням приватних джерел інвестиційних ресурсів. За даними Світового банку саме механізм концесії є достатньо поширеною та дієвою формою співпраці держави та приватних інвесторів у портовому бізнесі – він стоїть на першому місці за кількістю укладених угод участі приватного капіталу в реформуванні та розбудові портів різних країн [1]. До того ж саме концесійна модель відповідає максимальній кількості завдань, що закладаються у фундамент державно-приватного партнерства [2].

Огляд останніх досліджень і публікацій. Питанням впровадження державно-приватного партнерства в різні галузі економіки України, зокрема, морські порти, присвячують наукові та практичні праці такі вітчизняні вчені і спеціалісти, як Котлубай О.М., Кібік О.М., Афанасьєва О.К., Кіфак О.М., Ніцевіч А.А., Лосевська О.В. Їх роботи висвітлюють проблематику загальної дискусії про необхідність роздержавлення в морських портах та пошук ефективних форм взаємодії, конкретні пропозиції щодо окремих елементів угод державно-приватного партнерства, нормативно-правового забезпечення цього процесу.

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті
№ 2 (51), 2015**

Разом з тим, недостатньо уваги приділяється організаційним та фінансовим аспектам роботи концесійної моделі в морських портах та її апробації, що дозволило б довести ефективність концесії та виявити певні проблеми та обмеження у застосуванні.

Постановка завдання. З огляду на вищезазначене, метою статті є обґрунтування застосування концесійного механізму в діяльності морських портів, дослідження можливостей його практичного використання в Україні, аспектів організації цього процесу.

Основний матеріал дослідження. Залежно від рівня участі приватного капіталу у світовій практиці можна виділити чотири основні моделі управління портом: муніципальний порт, державний порт з приватними операторами, державно-приватний порт, приватний порт (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних моделей управління портами [9, 10]

| Модель управління | Ключові особливості |
|--|---|
| <i>Муніципальний порт</i> | <ul style="list-style-type: none">- ПА* повністю контролюється державою;- держава забезпечує підтримку і розвиток інфраструктури порту;- ПА надає всі види портових послуг. |
| <i>Державний порт з приватними операторами (Порт-Інструмент)</i> | <ul style="list-style-type: none">- ПА повністю контролюється державою;- держава забезпечує підтримку і розвиток інфраструктури порту;- ПА надає навантажувально-розвантажувальні послуги;- інші роботи з обробки вантажу здійснюються приватними операторами. |

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті
№ 2 (51), 2015**

Продовження табл. 1

| | |
|--|--|
| <i>Державно-приватний порт (Порт–Орендодавець)</i> | <ul style="list-style-type: none">– ПА є окремою юридичною особою, Держава-акціонер;– ПА володіє і розпоряджається землею і спорудами порту (без права перепродажу);– завдання ПА – розвиток і збільшення доданої вартості активів порту;– передача окремих терміналів і земель порту приватним інвесторам;– приватні інвестори спільно із оператором розвивають інфраструктуру порту. |
| <i>Приватний порт</i> | <ul style="list-style-type: none">– ПА є незалежною від держави юридичною особою;– ПА володіє і розпоряджається землею, а також спорудами на території порту;– всі функції порту знаходяться під управлінням приватних власників;– регулювання діяльності порту знаходиться поза компетенцією держави. |

* ПА – портова адміністрація

Законом України «Про морські порти України» встановлюється режим співробітництва з приватними інвесторами на рівні «порт-орендодавець», володарем портових активів є держава, а розпорядником – Адміністрація морських портів України із філіями в кожному порту. До того ж, аналіз відповідності угод державно-приватного партнерства цілям, що закладено в основу стратегії розвитку вітчизняних морських портів, показує, що найбільш ефективними є концесія, публічні корпорації та оренда активів [1]. Створення публічних корпорацій є доволі сучасним та дієвим засобом реалізації цілей роздержавлення морських портів, однак цей процес ні організаційно, ні політично в Україні не до часу. Тому найбільш адекватними залишаються концесійна та орендна модель взаємодії держави та приватних інвесторів. Їх порівняльна характеристика представлена в табл. 2.

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті
№ 2 (51), 2015**

Таблиця 2

*Аналіз орендної та концесійної моделей взаємодії
з приватними інвесторами в морських портах [11, 12, 13]*

| Характерна ознака | Оренда | Концесія |
|--------------------------------------|--|---|
| <i>Загальна сутність</i> | Коротко- та середньострокова передача в користування об'єктів інфраструктури порту (як правило, землі та складських приміщень) | Передача прав власності на об'єкти інфраструктури (як правило, комплексів) із наступним поверненням державі |
| <i>Контроль приватних операторів</i> | Високий рівень контролю. Оператор має істотно обмежені права з управлінням об'єктом | Середній рівень контролю. Оператор має обмежену свободу розвитку концесійних об'єктів |
| <i>Витрати приватного оператора</i> | Низький рівень витрат. Оператор має зобов'язання з утримання та обслуговування об'єкта інфраструктури | Середній рівень витрат. Оператор має зобов'язання з розвитку та обслуговування об'єктів інфраструктури |
| <i>Дохід держави (влади порту)</i> | Середній рівень доходу. Тверда або прогресивна комісія | Високий рівень доходу (комбінація комісії та роялті) |
| <i>Залишкова вартість об'єкта</i> | Низький рівень зносу. Об'єкт повертається власнику у стані, близькому до початкового | Середній рівень зносу. Об'єкт повертається в стані середньої зношеності |

Відповідно до вказаних характеристик, концесія або оренда можуть стати прийнятними моделями залучення приватників в морські порти в кожному окремому випадку. Наприклад, якщо мова йде про державно-приватне партнерство в порту Южний, в розвиток якого держава в останні роки вклала близько 50 млн дол., то більш доцільним є надання його активів в оренду

за справедливу плату. Інша ситуація у середніх та малих стабільно збиткових портів в останні роки (Білгород-Дністр-ровському, Ренійському, Ізмаїльському, Бердянському), інфраструктура яких для стабілізації та розвитку потребує значних капіталовкладень. Для таких підприємств більш ефективним є механізм концесії, що передбачає, в основному, значний рівень капіталовкладень в будівництво нових портових потужностей.

З іншого боку, навіть порт, що працює рентабельно, не може самостійно реалізувати великий інвестиційний проект. Наприклад, в порту Маріуполь планується до реалізації проект створення перевантажувального комплексу зерна вартістю майже 85 млн дол., що за сучасним валютним курсом становить близько 1,7 млрд грн., однак чистий прибуток самого державного стивідора за 2013 р. склав 273 млн. грн., а в 2014 р. – 280 млн. грн., а всі філії Адміністрації морських портів України за 2014 р. заробили 647 млн. грн. Тобто самостійно державний порт може закупити перевантажувальну техніку, буксири, але не здійснити інвестиційний проект, який може суттєво підвищити ефективність його роботи, привабливість для вантажовласників та конкурентоспроможність на регіональному рівні, доходи державного та місцевого бюджетів.

Таким чином, оптимально та ефективно вибудований механізм концесії є засобом розбудови не тільки неприбуткових проблемних підприємств, але й таких, що працюють рентабельно, але ресурсів яких не вистачає для реалізації масштабних інвестиційних проектів розвитку.

Ключовими учасниками концесійного проекту в морському порту є наступні групи державних інститутів і приватних юридичних осіб: органи державної влади (Кабінет Міністрів України, Міністерство інфраструктури, Міністерство фінансів та ін.); Адміністрація морського порту; концесіонер; фінансові інститути; клієнти (вантажовласники, судовласники); підрядники/постачальники. Основні завдання, які на них покладено в рамках участі в реалізації концесійного механізму в морських портах, представлено в табл. 3.

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті
№ 2 (51), 2015**

Таблиця 3

*Основні учасники та їх завдання в рамках реалізації
концесійного проекту в морському порту [адаптовано за 12, 13]*

| Учасник | Зміст та завдання діяльності |
|--------------------------------------|---|
| <i>Органи державної влади</i> | <ul style="list-style-type: none">- державне регулювання;- установка портів зборів;- контроль за реалізацією угоди;- забезпечення виконання державних гарантій. |
| <i>Адміністрація морського порту</i> | <ul style="list-style-type: none">- управління державними стратегічними активами;- надання відповідних послуг;- інформаційна підтримка і маркетингове просування порту. |
| <i>Концесіонер</i> | <ul style="list-style-type: none">- будівництво портового комплексу з перевалки вантажів;- здійснення необхідних інвестицій;- забезпечення завантаження портів потужностей;- надання послуг із завантаження і розвантаження вантажів;- надання буксирувальних послуг;- надання інших послуг з обробки вантажів;- виплата концесійного збору, платежів та податків до бюджету; |
| | <ul style="list-style-type: none">- підтримка активів на рівні, що передбачений нормами безпеки;- надання послуг АМПУ на комерційній основі. |
| <i>Фінансові інститути</i> | <ul style="list-style-type: none">- забезпечення необхідного фінансування в достатньому розмірі, відповідно до плану розвитку Порту;- контроль за фінансовими результатами діяльності. |
| <i>Клієнти</i> | <ul style="list-style-type: none">- використання Порту і комплексу для цілей транспортування вантажів;- своєчасна оплата отриманих послуг. |
| <i>Підрядники/постачальники</i> | <ul style="list-style-type: none">- своєчасне надання якісних послуг;- своєчасне постачання якісних МТЦ. |

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті**
№ 2 (51), 2015

Виходячи з представленого спектру виконуваних завдань, практична реалізація концесійної моделі розвитку оперативно покладається на концесіонера, тоді як створення умов для ефективної роботи та відповідного інвестиційного клімату приймають на себе Адміністрація морського порту та державні органи влади.

Механізм взаємодії вказаних в табл. 3 учасників концесії відносно розподілу фінансових потоків відображено на рис. 1.

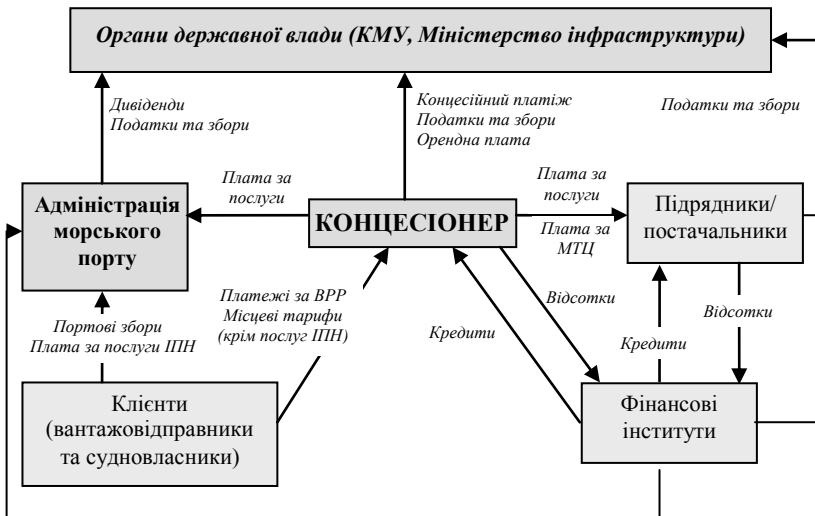


Рис. 1. Схема фінансових потоків учасників концесії в морських портах України [14].

Отже, основними доходами, які отримують державні органи влади, є концесійні платежі, податки та збори в бюджети всіх рівнів, Адміністрація морського порту має збільшення портіві зборів та плату за додаткові послуги, концесіонер – плату за надання навантажувально-розвантажувальних робіт та супутніх послуг.

Структура та характер витрат у концесійній моделі також має характерні особливості: Адміністрація морського порту за

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті
№ 2 (51), 2015**

рахунок портових зборів та цільового фінансування розвитку інфраструктури створює гідротехнічну частину проекту – веде днопоглиблювальні роботи, будує та реконструює причали, намирає території; концесіонер приймає зобов'язання по інвестуванню в наземну портову інфраструктуру, а також сплачує відповідний концесійний платіж.

Вказані роботи в рамках проекту є взаємопов'язаними та здійснюватимуться паралельно різними учасниками, внаслідок чого потребують детального врегулювання та чіткого розподілу (наприклад, так, як показано на рис. 2).



Рис. 2. Розподіл зустрічних зобов'язань учасників концесійного проекту (побудовано за інформацією Маріупольської філії ДП «АМПУ»)

Офіційно, процес реформування морських портів України почався з прийняттям відповідного закону в червні 2012 р., згідно якого перехідний період в галузі був встановлений до червня 2013 р., після чого механізм залучення приватних інвесторів в порти почав би працювати реально. Однак невідповідність правових, економічних, політичних умов потребам реалізації інфраструктурних перетворень та використання механізму державно-приватного партнерства призвело до того, що весною 2014 р. не відбулись перші концесійні конкурси, які було заплановано на цей час в рамках дорожньої карти Міністерства інфраструктури України. Не вирішено це питання і на початку 2015 р., хоча морські порти сумлінно розробили власні плани щодо розвитку та техніко-економічні обґрунтування певних проектів.

Отже, оцінимо на прикладі Маріупольської філії ДП «Адміністрація морських портів України», що втрачають порти у зв'язку із гальмуванням реалізації механізму залучення приватних інвесторів до розбудови портової інфраструктури.

Відновлення світової економіки та зростання експорту з України дозволило спрогнозувати спеціалістами компанії Roland Berger Strategy Consultant подальше зростання попиту на послуги Маріупольського порту по основним типам вантажів (метали, вугілля, глина, зерно, олія) до 27 млн. т в 2022 р., а також можливе збільшення його частки на ринку портових послуг України за рахунок вигідного географічного положення (рис. 3).

Одночасно, для підвищення конкурентоспроможності та комерційної успішності Маріупольського порту та філії ДП «АМПУ» вважається за необхідне збільшення загальної довжини причалів; модернізація, реконструкція та оновлення обладнання, в тому числі кранової техніки; збільшення пропускної здатності (залізничні станції та колії, дорожнє господарство); поліпшення якості послуг і сервісу; залучення клієнтів на умовах довгострокових контрактів.

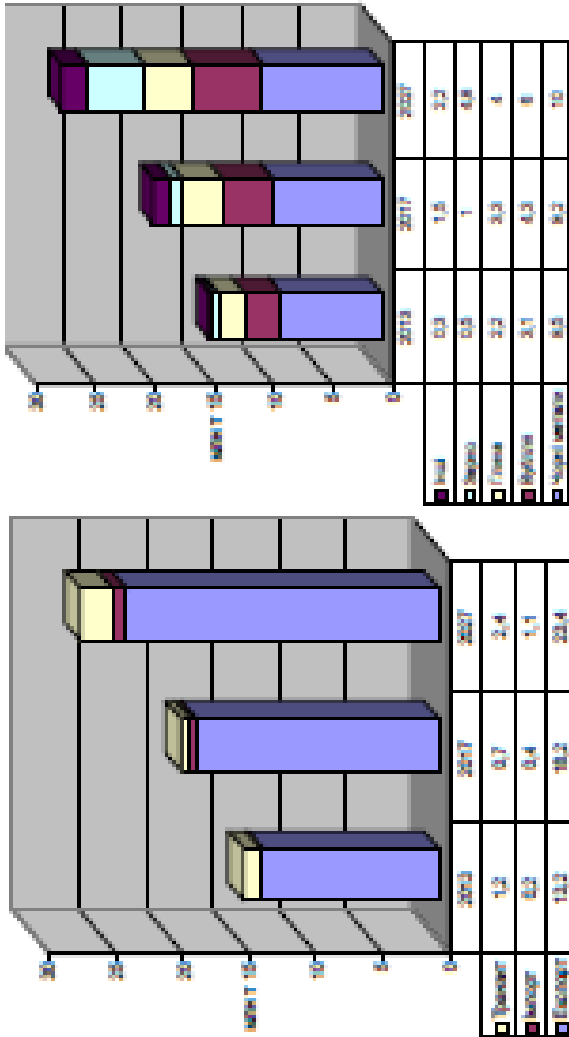


Рис. 3. Прогнозна динаміка оборотів вантажів в Маріупольському порту до 2027 р. по напрямкам та видам, млн. грн (обчислено за інформацією Маріупольської філії ДП «АМПУ») /

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті
№ 2 (51), 2015**

Однак вказаних перспектив можна досягти тільки за умови реалізації концесійних проектів загальним обсягом інвестицій близько 260 млн. дол. за такими напрямками:

1) будівництво інфраструктури з перевалки зернових і масла: обсяг запланованих інвестицій – 48 млн. дол., потужність терміналу – 4,8 млн. т на рік;

2) будівництво терміналу з перевалки контейнерів і нового складського комплексу з обробки вантажів: обсяг інвестицій – 107 млн. дол., потужність – до 600 тис. TEU на рік;

3) будівництво сучасного комплексу навалювальних і насипних вантажів і технічне переоснащення порту: обсяг інвестицій – 102 млн. дол., потужність – 8 млн. т на рік.

Структура фінансування інвестиційних проектів розподілиться таким чином: 57 % на себе прийме інвестор, а 43 % – Маріупольська філія ДП «АМПУ». Розмір концесійних платежів, визначений за діючою методикою, розрахований, виходячи з ринкової вартості активів (1,9 млрд. грн. на початок 2014 р.), що передаються в концесію, а також передачі нових побудованих/реконструйованих причалів вартістю 1,5 млрд. грн. (на 2020 р.). Амортизаційні відрахування в повній мірі будуть спрямовуватися на підтримку активів або інвестиції в нові фонди замість тих, що вибули з експлуатації, що були взяті в концесію, а також створені в процесі реалізації проекту.

Враховуючи кон'юнктуру ринку та конкурентні переваги Маріупольського порту (сучасні перевалочні потужності, короткий логістичний важіль, надання якісних послуг), експерти спрогнозували, що порт буде здатний залучити додаткові обсяги вантажопотоку для завантаження перевалочних комплексів, а динаміка доходів бюджетів та соціальних цільових фондів при реалізації концесійного проекту матиме наступні тренди:

– в наступному за інвестиційним роком (за планом це повинен був стати 2014 р.) доходи бюджету зростуть за рахунок компенсації концесіонером вартості робочого капіталу, що буде отриманий від порту (близько 0,2 млрд. грн. в цінах 2014 р.);

**Розвиток методів управління
та господарювання на транспорті
№ 2 (51), 2015**

- в 2015-2019 рр. платежі в бюджет скоротяться за рахунком значних інвестицій (ПДВ) та виплат по кредитах концесіонера (податок на прибуток);

- з 2020 р. введення в експлуатацію нових потужностей дозволить збільшити вантажообіг, що позитивно вплине на обсяги податкових надходжень;

- за 2014-2063 рр. сума чистого приведеного прибутку Маріупольської філії ДП «АМПУ» розрахунково зросте до 3,5 млрд. грн. (теперішня реальна вартість в цінах 2014 р.);

- зростання вантажопотоку внаслідок комплексу запланованих робіт матиме позитивний ефект щодо кількості робочих місць, як в Маріупольському порту, так і в пов'язаних з портовою діяльністю підприємствах;

- збільшення продуктивності персоналу, як результат впровадження нових технологій, та потенційна оптимізація структури і бізнес-процесів концесіонером можуть мати потенційно негативний ефект щодо кількості робочих місць, але потребуватиме більш кваліфікованих спеціалістів;

- для мінімізації негативного впливу певних факторів у договорі концесії можуть бути визначені соціальні зобов'язання концесіонера, наприклад, тимчасові обмеження на скорочення персоналу та диференціація підходу щодо персоналу залежно від віднесення його до основних, допоміжних або адміністративних функцій, а також диференціація за професіями.

- в результаті реалізації концесійного проекту щодо оновлення інфраструктури Маріупольського порту можливо виведення частини функцій на аутсорсинг зовнішнім постачальникам, що дозволить в майбутньому створити додаткові робочі місця в нових сферах діяльності для міста.

Загалом, реалізація портфелю концесійних проектів в Маріупольському порту, що передбачає будівництво гідротехнічних споруд і причалів, створення перевантажувальних комплексів, а також розширення пропускної здатності його транспортної інфраструктури, дозволяє збільшити можливості порту щодо прийому значних обсягів експортних вантажів (зерна,

чорних металів, вугілля); будівництво спеціалізованого контейнерного терміналу – сприяє залученню додаткових потоків імпортованих товарів; укріплення гідротехнічних споруд знижує ймовірність виникнення аварійних ситуацій під час вантажних робіт, підвищує якість послуг.

Висновки. Змістовні переваги концесійного механізму, а саме, залучення дефіцитних ресурсів, високотехнологічних рішень перевалки та обробки вантажів, зменшення ризиків шляхом їх ефективного розподілу між партнерами, довгострокові гарантії від концесіонера щодо обсягів вантажопотоків, повернення державі створених та поліпшених активів в рамках договору концесії після закінчення терміну його дії, збільшення прибутків Адміністрації морських портів, відрахувань в бюджеті всіх рівнів та соціальні фонди, підвищення продуктивності праці та соціальної відповідальності – роблять його дієвим та ефективним інструментом реформування морських портів України. І факт гальмування процесів перетворень в галузі дає можливість не стільки більш детально опрацювати різні аспекти імплементації цього механізму, але призводить до великої шкоди майбутньому розвитку підприємств, яким інвестиційні ресурси та реалізовані проекти дозволять вийти на новий рівень регіональної конкурентоспроможності та ефективності, що позитивно позначиться не тільки на їх діяльності, але й на стані економіки держави в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Демьянченко А.Г. *Государственно-частное партнерство в морской портовой отрасли / А.Г. Демьянченко // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки/ ДонДУУ; ІЕП НАН України. – Донецьк: Юго-Восток, 2013. – Вип. 1(40). – С.206-2011.*

2. *Developing Best Practices for Promoting Private Sector Investment in Infrastructure: Ports* [Електронний ресурс]. – Asian Development Bank, 2000. – Режим доступу: <http://www.adb.org/publications/developing-best-practices-promoting-private-sector-investment-in-infrastructure-ports>
3. *Конкурентоспроможність та сталий розвиток морського господарського комплексу України: Монографія / За ред. О.М. Котлубая.* – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. – 427 с.
4. *Державна підтримка розвитку морського господарського комплексу України (організаційні та правові аспекти): монографія / [О.М. Кібік, О.П. Подцерковний, Ю.З. Драпайло, В.О. Котлубай та ін.]; за ред. О.М. Кібік, О.П. Подцерковного.* – Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2014. – 442 с.
5. *Афанасьева, О.К. Государственно-частное партнерство как инструмент привлечения инвестиций в развитие морских портов / О.К. Афанасьева // Вісник економіки транспорту і промисловості.* – 2009. – № 26. – С. 147-150.
6. *Кифак А. Концессия: международный опыт и украинское законодательство / А. Кифак // Порты Украины.* – 2012. – № 9. – С. 40.
7. *Ницевич А. Процедура определения концессионных платежей должна совершенствоваться / А. Ницевич // Центр транспортных стратегий, 09.10.2012.* – Режим доступа: <http://cfts.org.ua/opinions/48203>
8. *Лосевская А. Компенсация частных инвестиций в стратегические портовые объекты / А. Лосевская // Порты Украины.* – 2013. – № 02 (124).
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. *Guidelines for successful public-private partnerships [Електронний ресурс]. – European Commission. – Bruxelles, 2003. – 100 p. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf*
 11. *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>*
 12. *Guidelines for private sector participation in ports [Електронний документ]. – Economic and social commission for Asia and the Pacific, 1997. – 61 p. – Режим доступу: <http://www.unescap.org/publications/detail.asp?id=1006>*
 13. *Презентація Техніко-економічного обґрунтування реалізації концесійних проектів в Маріупольській філії ДП «Адміністрація морських портів України» / Roland Berger Strategy Consultant. – Управлінська звітність підприємства.*

Стаття надійшла до редакції 14.05.2015

Рецензент – доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри «Економічна теорія та кібернетика»
Одеського національного морського університету
Г.С. Махуренко