

Кириллова О.В., Кириллова В.Ю.

КЛАСИЧНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОРТАМИ ТА ЇХ КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ

У статті досліджена проблема управління функціонуванням і розвитком українських портів. В результаті проведеного аналізу наукових праць, пов'язаних з означеною проблематикою, в роботі: узагальнено та систематизовано існуючі у світі концептуальні моделі управління портами; встановлено, що у світовій практиці використовують чотири основні концептуальні моделі управління портами, які називають «класичними» або «типовими», оскільки вони відповідають певним класичним системам управління функціонуванням і розвитком портів: модель «Сервісний порт» (Service port); модель «Порт-інструмент» (Tool port); модель «Порт-лендлорд» (Landlord port); модель «Приватний порт» (Privat port); висвітлено та проаналізовано особливості типових концептуальних моделей управління портами при побудові, втіленні та реалізації відповідних класичних систем управління об'єктами портової інфраструктури; окреслено основні риси концептуальних моделей класичних систем управління портами в залежності від форм власності активів; визначено характерні риси «гібридних» моделей управління портами; встановлено особливості системи управління українськими портами і те, що вона сьогодні не вкладається в жодну з чотирьох розглянутих у статті концептуальних моделей; оглянуто рекомендації Світового банку, які у своєму звіті, присвяченому аналізу користування портовими територіями в Україні, закликають розглянути можливість поступового наближення до моделі управління «Порт-Лендлорд», що сприятиме подальшому розвитку портової галузі України й буде корисним для національної економіки, інвесторів, портових операторів і місцевих громад; висвітлено застереження Світового банку з приводу того, що запровадження в Україні системи управління портами за моделлю «Порт-Лендлорд», не повинно порушувати права вже наявних інвесторів щодо відносин власності на земельні ділянки у портах; сформульовано причини, чому не можливий перехід української портової галузі на систему управління за «чистою» моделлю «Порт-Лендлорд» у традиційному розумінні її змісту; зазначено, що при опрацюванні сценаріїв майбутнього розвитку портів важливо обгрунтовано підходити до визначення співвідношення державних і приватних інтересів у портовому бізнес-середовищі, встановлюючи насамперед, де проходить межа між державним і приватним секторами.

Ключові слова: порт, транспортна систем, управління портами, система управління портами, моделі управління портами, приватизація портів

Актуальність дослідження та постановка проблеми. Порти є важливими структуроутворюючими елементами світової системи міжнародних транспортних зв'язків. Саме порти будують інфраструктурний каркас цієї глобальної мережі транспортних комунікацій між різними країнами і континентами [1, С. 381]. Порти є стратегічно важливими інфраструктурними об'єктами транспортної системи України, запорукою її обороноздатності і транспортної незалежності.

Проте будь-який порт залишається «вузьким місцем» в системі морського транспорту, оскільки саме в порт спрямовується величезна кількість різних вантажопотоків і потоків транспортних засобів суміжних видів [2]. Це потребує забезпечення своєчасної та узгодженої взаємодії між цими потоками, а також між різними суб'єктами ринку транспортних послуг, що здійснюють свою діяльність на території портів. У зв'язку з цим актуальним залишається питання удосконалення системи управління портами України.

Теоретичний аналіз дослідження. Одним із можливих шляхів портових реформ у напрямку удосконалення системи управління портами та залучення інвестицій у портовий сектор України є державно-приватне партнерство. У роботі [3] зроблено огляд найбільш поширених у світі різновидів такої форми взаємовідносин між державою і приватним сектором. Розглянуто особливості застосування різних видів державно-приватного партнерства і перспективи їх використання у вітчизняній портовій системі.

У статті [4] досліджено існуючі у світі підходи до розвитку портів, сформульовано теоретичні основи просторової та функціональної еволюції портів, розглянуто та узагальнено основні моделі розвитку портів, проаналізовано їх сильні та слабкі сторони. Проте досліджені в роботі моделі дають загальне уявлення про те, якими процесами необхідно управляти при реформуванні портової галузі та реалізації проектів розвитку портів. Деякі з розглянутих моделей досі використовують для класифікації портів за часовими ознаками їх розвитку. Всі наведені в роботі [4] моделі: надають системного погляду на процеси розвитку порту; розглядаються не тільки як інструменти суто історичного аналізу розвитку того чи іншого порту, а як дієві механізми, які можуть відповісти на питання: Завдяки чому цей порт досяг такого рівня розвитку? Як цей досвід можливо використовувати для інших портів?

Час від часу у вітчизняному експертному середовищі виникають дискусійні питання, що стосуються транспортної системи України та її морегосподарського комплексу. Ці питання і зараз, під час воєнної агресії РФ, не втрачають своєї актуальності. Серед таких питань практично завжди відокремлюється та обговорюється проблема необхідності вдосконалення системи управління функціонуванням і розвитком українських портів.

Проте, очевидно, що перед тим, як приймати рішення щодо удосконалення такої системи, необхідно розуміти, які моделі управління портами використовують у міжнародній практиці.

У зв'язку з означеною проблематикою, метою статті є дослідження основних моделей управління портами у глобальній системі міжнародних транспортних зв'язків.

Виходячи із мети, у дослідженні поставлені наступні задачі:

1) Проаналізувати існуючі у світовій практиці концептуальні моделі управління портами, висвітлити та узагальнити їх особливості при побудові, втілені та реалізації відповідних систем управління об'єктами портової інфраструктури.

2) Визначити характерні риси «гібридних» моделей управління портами та особливості системи управління українськими портами.

Викладення основного матеріалу дослідження. У світі існує чотири основні концептуальні моделі управління портами: модель «Сервісний порт» (Service port); модель «Порт-інструмент» (Tool port); модель «Порт-лендлорд» (Landlord port); модель «Приватний порт» (Privat port). Розглянемо послідовно кожен з цих моделей для отримання загального уявлення про їх зміст та характерні риси.

Модель «Сервісний порт» або «Обслуговуючий порт» (Service Port). Прикладом використання цієї моделі є порти Буенос-Айрес (Аргентина), Маніла (Філіппіни (Манила – столиця Філіппін)) [1, С. 410]. Відповідно до цієї моделі:

- порт знаходиться в державній формі власності;
- порт управляється національним урядом або муніципалітетом міста. Вся діяльність сервісного порту, як правило, регулюється відповідним галузевим міністерством, а генеральний директор або голова правління порту є держслужбовцем. Він призначається міністром і підзвітний йому;
- порту належать всі наявні активи, які він підтримує в належному стані і використовує на свій розсуд;
- основною функцією порту є обробка вантажів, тобто стивідорна діяльність реалізується портом у повному обсязі;
- порт надає повний спектр інших послуг, необхідних для функціонування морської портової системи країни. У деяких країнах ці операції можуть виконувати окремі державні компанії, діяльність яких також регулюється відповідними галузевими міністерствами.

У сервісних портах для того, щоб уникнути плутанини у звітності перед галузевим Міністерством, намагаються не розподіляти портові функції між портовими адміністраціями і стивідорними компаніями. Саме модель «Сервісний порт» використовувалася у всіх портах пострадянських країн після проголошення незалежності, тобто в портах України, Литви, Латвії та Естонії [5, С. 382].

Модель «Порт-інструмент» («Tool Port»). За цією моделлю працює порт Чіттагонг – найбільший порт Бангладеш [1, С. 412]. У портах цієї моделі, як правило, реалізується система напівдержавного управління, яка характеризується наступними рисами:

- земля та інфраструктура порту знаходяться у державній власності;
- портові адміністрації розпоряджаються інфраструктурою порту, розвивають та підтримують її;
- портові адміністрації також володіють і розпоряджаються перевантажувальним та підйомно-транспортним обладнанням;
- стивідорні операції реалізуються приватними фірмами на причалах (терміналах) порту і з використанням обладнання, що належить порту. Приватні портові оператори працюють за контрактами або отримують ліцензію в порту на інших умовах, що відповідають національному законодавству;
- інші послуги, необхідні для функціонування морської портової системи країни, можуть здійснювати як державні, так і приватні компанії.

Таким чином, при такій системі управління:

- з одного боку, портові адміністрації надають можливості приватним портовим операторам (стивідорним компаніям) використовувати територію і обладнання порту. При цьому деякі приватні оператори інвестують власні кошти у портові крани та інше обладнання, яке належить порту (портовій адміністрації). Але вони не можуть повністю контролювати це обладнання і розпоряджатися їм за власним розсудом і відповідно до цілей свого виробничого процесу. Це викликає конфлікти між приватними операторами терміналів і владою портів;
- з іншого боку, судовласники зазвичай укладають угоди (стивідорні контракти) на обробку своїх суден і перевантаження вантажів з приватними портовими операторами, які не в змозі повністю контролювати робочий процес, оскільки не розпоряджаються перевантажувальним та підйомно-транспортним обладнанням, яке належить порту (портовій адміністрації). Це також викликає конфлікти між владою порту, приватними портовими операторами і судовласниками.

Таким чином, модель «Порт-інструмент» визнана такою, що породжує перманентний конфлікт між основними суб'єктами ринку портових послуг (адміністраціями портів, приватними стивідорними компаніями і судовласниками).

Модель «Порт-Лендлорд», або «Порт-Власник», або «Порт-Орендодавець» (Landlord Port) («landlord» – власник нерухомості, землевласник). Прикладом цієї моделі управління є порти Роттердам (Нідерланди), Сінгапур (Сінгапур), Нью-Йорк (США), Нью-Джерсі (США), Антверпен (Бельгія), Гонконг (Китай), Гданськ (Польща) [1, С. 413]. Ця модель характеризується широким використанням приватного капіталу. Вона визнана одною із найбільш успішних та ефективних сучасних моделей управління портами. Портам цієї моделі управління властиві наступні риси:

- порт (адміністрація порту) виступає, як власник території і інфраструктури, які здаються в оренду (або в концесію);

- порт (адміністрація порту) здійснює контроль за користуванням портовими територіями та інфраструктурою;

- порт (адміністрація порту) відповідає за планування та комплексний розвиток порту, за управління цими процесами;

- приватні компанії здійснюють всі портові операції, тобто реалізують стивідорну діяльність у повному обсязі, а також надають повний спектр інших послуг, необхідних для функціонування портової системи країни.

Так, відповідно до цієї моделі:

- адміністрація порту на умовах державно-приватного партнерства має право надавати інвесторам об'єкти портової інфраструктури та земельні ділянки для будівництва;

- інвестори мають право оперувати збудованими терміналами протягом певного часу, після закінчення якого можуть або продовжити дію договору, або повернути земельну ділянку разом із терміналом.

Таким чином, приватні портові оператори здійснюють інвестування в модернізацію та розвиток інфраструктури, що належить порту, будують власні будівлі, склади, майстерні, також придбають і встановлюють на причалах крани, інше підйомно-транспортне і перевантажувальне обладнання.

Використання моделі «Порт-Лендлорд» визнано найбільш дієвим способом прискорення портових реформ. Ця модель:

- дає можливість, поряд з орендою, широко використовувати різні форми державно-приватного партнерства;

- знижує інвестиційні ризики приватного капіталу;

- забезпечує ефективність співпраці портових адміністрацій і приватних компаній.

Однак впровадження моделі «Порт-Лендлорд» вимагає серйозного обґрунтування; належної нормативно-правової бази; дієвих механізмів реалізації відповідних законів і нормативних актів; високого рівня професійної підготовки управлінців портової галузі.

Проте слід зазначити, що у світовій практиці використання моделі «Порт-Лендлорд» не завжди передбачає державно-приватне партнерство. Наприклад, порт Гданськ (Польща) є наочним прикладом переходу від адміністративних механізмів управління галуззю до співпраці між державою та приватним сектором. Портова галузь Польщі у 90-х рр. нагадувала ситуацію в Україні. Однак успішне прийняття в 1996 р Закону «Про морські порти Польщі» дозволило чітко розмежувати повноваження адміністрації та підприємців. В результаті порт Гданськ успішно реалізовує свою стратегію, залучаючи для цього приватний бізнес. Так, у порту Гданськ:

- Адміністрація порту виступає виключно як землевласник;

- Адміністрація порту не має права перевалювати будь-які вантажі;

- Адміністрація порту відповідає за управління земельними ресурсами та акваторією.

Поряд з тим в порту Гданськ немає концесії. Адміністрація порту здійснює взаємодію з приватними інвесторами суто через оренду земель.

Моделі «Приватний порт» (Privat port) або «Повністю приватизований порт». У світі повністю приватизовані порти - це не дуже розповсюджене явище. В основному такі підприємства мають місце у Великобританії та Новій Зеландії [1, С. 411].

Портам, які управляються за цією моделлю, притаманні наступні риси:

- земля у таких портах знаходиться у приватній власності, що породжує ризик її використання не за призначенням, тобто не для портової діяльності, а також спекуляцій, особливо коли порт знаходиться у великому місті;

- всі портові активи також належать приватному сектору;

- всі функції порту з обслуговування вантажів, суден, пасажирів виконуються приватними компаніями.

Повна приватизація вважається крайньою та ризиковою формою реалізації портових реформ [1, 5, 6] і означає:

- повну відсутність участі держави в реалізації політики управління портовою галуззю та її розвитком;

- повну втрату державного контролю за портовими активами.

Дослідження, яке було проведено в рамках реформ морської галузі Австралії (експертами Морського союзу цієї країни (MUA) за сприянням Постійного комітету сенату з економіки), довело і продемонструвало на фактах і цифрах глобальну помилку в приватизації портів. Уряду країни було рекомендовано переглянути свою позицію щодо подальшої приватизації цих об'єктів транспортної інфраструктури. При цьому було уточнено, що приватизація прибуткових державних активів стане великою помилкою, яка дорого обійдеться платникам податків [1, С. 411].

Проте деякі українські аналітики вважають, що «світовий досвід приватизації портового господарства показує, що, як правило, приватні підприємства в сфері портових послуг, особливо, стивідорних, в кілька разів ефективніше державних. Оперативність управління, стиль взаємодії з клієнтурою і головне - інвестиції в розвиток - це найважливіші переваги приватизації» [7]. Поряд з цим, ці автори одночасно висловлюють деяку занепокоєність [7], застерігаючи портову спільноту і звертаючи її увагу на певні ризики приватизація:

- соціальні ризики, що пов'язані з трудовими ресурсами портів та можливою проблемою безробіття;

- політичні ризики, які в умовах нестабільної політичної ситуації та відкритої воєнної агресії РФ можуть призвести до втрати державою контролю над стратегічно важливими об'єктами портової інфраструктури.

Поряд з цим, слід звернути увагу, що оператори портових контейнерних терміналів, в основному, є приватними компаніями, хоча деякі з них (наприклад, COSCO, PSA, DP World) контролюються державою, участь якої у портовому бізнесі залишається досить високою і реалізується у різних формах. І саме це є приводом для сумнівів стосовно тих висловлювань, які безапеляційно заявляють про неефективність участі держави в управлінні портовими активами. Так, сьогодні найбільші й найвідоміші у світі портові оператори, які одночасно визнані й найефективнішими інвесторами у масштабні проекти портової інфраструктури різних країн, є, по-суті, державними підприємствами:

- PSA International (PSA) - найбільший у світі оператор контейнерних терміналів. PSA є державною компанією, але це не заважає їй ефективно функціонувати, розвиватися та вкладати гроші в інфраструктурні проекти інших держав. Довгий час PSA існувала у форматі портової адміністрації, що і відбилося в її назві - Port of Singapore Authority (PSA). У 1996 р. адміністрація була корпоратизовано, а регуляторні функції були передані новоствореній Морській і портовій адміністрації Сінгапуру (Maritime and Port Authority of Singapore);

- Dubai Port World (DP World) - один із найбільших світових портових операторів на Близькому Сході. DP World також є державною компанією. Але на відміну від PSA, DP World утворена внаслідок не розмежування, а злиття портової адміністрації («Dubai Ports Authority») і портового оператора («Dubai Ports International») у 2005 р.

Багато портів світу сьогодні працюють за розглянутими вище концептуальними моделями. Поряд з тим є країни, що використовують такі системи управління портами, які базуються одночасно на декількох класичних моделях управління (табл. 1). Такі моделі управління іменуються «гібридними».

Таблиця 1

Загальна характеристика моделей управління портами в залежності від форм власності активів

Моделі управління портами	Активи			
	Інфраструктура порту	Обладнання порту та ін. суперструктура	Стивідорна діяльність	Інші функції
Модель «Сервісний порт»	державна	державна	державна	в основному державна
Модель «Порт-Інструмент»	державна	державна	приватна	в основному державна
Модель «Порт-Лендлорд»	державна	приватна	приватна	в основному приватна
Модель «Приватний Порт»	приватна	приватна	приватна	в основному приватна
Гібридна модель	Базуються на використанні декількох класичних моделей одночасно			

Фактично більшість портів світу використовують гібридні моделі управління, що складаються з елементів двох-трьох розглянутих вище класичних моделей. Наприклад, порт Копер – єдиний порт Словенії використовує гібридну модель, яка базується на поєднанні рис перших двох моделей («Сервісний порт» і «Повністю приватизований порт»). Крім того, є випадки, коли порти однієї країни використовують різні моделі управління. Наприклад, найбільший порт Бангладеш – порт Чіттагонг працює за моделлю «Порт-інструмент», тоді як, другий за величиною порт країни – порт Монгла, працює за моделлю «Сервісного порту».

Саме за моделлю «Сервісного порту» також працювали і всі порти пострадянських країн після проголошення незалежності, а саме порти України, Литви, Латвії та Естонії. Тобто порти всіх цих країн були в однакових стартових умовах. З часом, під впливом різних тенденцій у світовому і національному портовому середовищі українські порти поступово відійшли від «чистої» моделі «Сервісного порту» [5, С. 382, 415].

Система управління українськими портами сьогодні не вкладається в жодну з чотирьох розглянутих вище класичних моделей. На це звертають увагу консультанти Світового банку у своєму звіті, присвяченому аналізу користування портовими територіями в Україні [8, С. 384, 415]. Вони зазначають, що наближення до моделі управління «Порт-Лендлорд», а також поступовий перехід до неї:

- сприятиме подальшому розвитку портової галузі України;
- буде корисним для національної економіки, інвесторів, портових операторів і місцевих громад.

Але в той самий час запровадження в Україні системи управління портами за моделлю «Порт-Лендлорд», не повинно порушувати права вже наявних інвесторів щодо відносин власності на земельні ділянки у портах. Таке застереження обумовлено тим, що в українському портовому секторі, склалася дуже «цікава» і неоднозначна ситуація.

З одного боку, Світовий Банк закликає до поступового наближення до моделі «Порт-Лендлорд» і говорить про необхідність впорядкувати земельні відносини у портах для залучення інвестицій та реалізації масштабних проектів з розвитку портової інфраструктури. З іншого боку, у 13 морських портах України вже працюють більше сотні приватних стивідорних компаній, а деякі земельні ділянки вже знаходяться у приватній власності.

Тобто питання можливості поступового наближення до моделі «Порт-Лендлорд» на цей час залишається без відповіді, як з боку Світового Банку, так і з боку українського портового співтовариства. Одне ясно, що в процесі подальшого післявоєнного реформування портової галузі необхідно обов'язково враховувати цей український аспект. Необхідно створювати вигідні умови для приватних портових операторів, які вже діють на українському ринку портових послуг.

Всупереч рекомендаціям і застереженням світової професійної спільноти, Україна сьогодні під час повномасштабної війни пішла шляхом приватизації портів:

- наприкінці грудня 2022 р. відбулася перша в історії України приватизація морського порту. Фонд держмайна виставив на приватизаційний аукціон Усть-Дунайський порт. Стартова ціна з 60 млн. грн. зросла до 150 млн. грн., далі – до 201 млн. грн [9];

- друга в історії України приватизація морського порту поки ще не набула успіху і виявилася безрезультатною. Так, перший раз Фонд держмайна виставляв на приватизацію майно Білгород-Дністровського морського торговельного порту ще на початку березня 2023 р., але через відсутність заявок аукціон визнали таким, що не відбувся [10]. Після цього стартову ціну порту знизили вдвічі – з 187,6 млн. грн до 93,8 млн. грн. Під час другого аукціону ТОВ «Укрдонінвест» бізнесмена Віталія Кропачова на аукціоні запропонувало за активи порту 220 млн. грн. [11], але так і не перерахувало кошти. Фонд держмайна знову визнав аукціон з продажу порту таким, що не відбувся. 14 червня 2023 р. відбувся третій аукціон з приводу приватизації єдиного майнового комплексу Білгород-Дністровського морського торговельного порту [12]. Навіть попри зниження ціни удвічі – з 187,6 млн. грн до 93,8 млн. грн, Фонд держмайна України поки ще не зміг продати об'єкт [13].

Висновок. На підставі проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1) У світовій практиці використовують чотири основні концептуальні моделі управління портами, які називають «класичними»: модель «Сервісний порт» (Service port); модель «Порт-інструмент» (Tool port); модель «Порт-лендлорд» (Landlord port); модель «Приватний порт» (Privat port). Всі вони мають свої певні особливості при побудові, втіленні та реалізації відповідних систем управління об'єктами портової інфраструктури.

-2) Більшість портів світу використовують гібридні моделі управління, які складаються з елементів двох-трьох розглянутих в роботі класичних моделей.

3) Система управління українськими портами не вкладається в жодну з чотирьох розглянутих класичних моделей. На це звертають увагу консультанти Світового банку у своєму звіті, присвяченому аналізу користування портовими територіями в Україні. Проте вони рекомендують розглянути можливість поступового наближення до моделі управління «Порт-Лендлорд», що сприятиме подальшому розвитку портової галузі України й буде корисним для національної економіки, інвесторів, портових операторів і місцевих громад. Проте у звіті Світового банку міститься застереження з приводу того, що запровадження в Україні системи управління портами за моделлю «Порт-Лендлорд», не повинно порушувати права вже наявних інвесторів щодо відносин власності на земельні ділянки у портах. Таке застереження обумовлено тим, що в українському портовому секторі, склалася неоднозначна ситуація. З одного боку, Світовий Банк закликає до поступового наближення до моделі «Порт-Лендлорд» і говорить про необхідність впорядкувати земельні відносини у портах для залучення інвестицій та реалізації масштабних проєктів з розвитку портової інфраструктури. З іншого боку, у 13 морських портах України вже працюють більше сотні приватних стивідорних компаній, а деякі земельні ділянки вже знаходяться у приватній власності. Такий стан справ обумовлює те, що в процесі подальшого післявоєнного реформування портової галузі необхідно обов'язково враховувати цей український аспект. Необхідно створювати вигідні умови для приватних портових операторів, які вже діють на українському ринку портових послуг.

4) Вибір шляхів розвитку українських портів і залучення інвестицій залежить від галузевого Міністерства, від осіб, що приймають рішення, від того, яка форма державно-приватного партнерства обирається та/або яка концептуальна модель розвитку кожного порту приймається за основу і, головне, яка система управління функціонуванням і розвитком портів діє в країні. При цьому важливо, щоб Уряд, у першу чергу:

- передбачав і розумів сценарії майбутнього, зокрема післявоєнного, розвитку вітчизняних портів;
- підтримував консультації з представниками фахового наукового середовища і приватного портового сектору;

- впроваджував державну політику, яка дозволяє приватному сектору впевнено і безпечно інвестувати у проєкти, які підтримують заявлені цілі держави у сфері портових реформ.

5) При опрацюванні сценаріїв майбутнього розвитку портів також важливо делікатно та обґрунтовано підходити до визначення співвідношення державних і приватних інтересів у портовому бізнес-середовищі, встановлюючи насамперед, де проходить межа між державним і приватним секторами. Оскільки є ризики отримати одну з двох «крайнощів»:

- або повний державний контроль над управлінням діяльністю портів, що має суттєві недоліки;
- або повна приватизація портів, що у світі вважається дуже небезпечним і ризиковим шляхом реформування портової галузі, який призводить до повної втрати контролю за портовими активами з боку держави.

Всупереч рекомендаціям і застереженням світової професійної спільноти, Україна сьогодні під час повномасштабної війни пішла шляхом приватизації портів. Зрозуміло, що українським портам для подальшого розвитку потрібні інвестиції. Проте, світовий досвід демонструє, що приватизація, особливо для держави – це не найкращий шлях портових реформ і не єдиний спосіб залучення інвестицій у портовий сектор. Найбільш привабливими формами державно-приватного партнерства у світі залишаються оренда і концесія, при яких майно залишається у власності держави та під її контролем. При приватизації портів держава втрачає право власності на стратегічно важливі об'єкти транспортної інфраструктури та можливість контролювати їх діяльність. Також зберігаються ризики нецільового використання приватизованого майна. Крім того, повна приватизація вважається крайньою та ризиковою формою реалізації портових реформ і означає повну відсутність

участі держави в реалізації політики управління портовою галуззю. Можна тільки сподіватися, що у випадку, якщо приватизація українських портів під час війни буде продовжена, то вона:

а) пройде без шкоди для учасників ринку портових послуг і на умовах, вигідних насамперед для держави та її громадян, а не тільки для окремих приватних осіб та іноземних корпорацій;

б) буде сприяти розвитку портової галузі України, а головне, не призведе до втрати державного суверенітету країни через втрату контролю над стратегічно важливими об'єктами транспортної інфраструктури.

Література

1. Проблеми функціонування та розвитку портів. Том 7 : монографія / авт. кол.: О.В. Кириллова, В.М. Пітерська, О.Р. Магамадов, Д.М. Решетков, Т.Є. Корнієць, В.Ю. Кириллова та ін.; за ред. О.В. Кириллової, І.М. Іванової. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 438 с. (Серія «Транспортні системи і технології»). ISBN 978-966-397-289-3. ISSN 2663-9858. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-289-3>.
2. Кириллова О.В. Управління роботою портів. Основи теорії і практики : навчальний посібник / О.В. Кириллова. – Одеса, 2019. – 141 с.
3. Кириллова Е.В. Украинские порты: приватизация или государственно-частное партнерство / Е.В. Кириллова // Морська інфраструктура України: проблеми та перспективи розвитку: Матеріали другої Всеукраїнської науково-технічної конференції. – Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (НУК), 2017. – С. 6 – 11.
4. Кириллова О.В. Теоретичні основи просторової та функціональної еволюції портів / О.В. Кириллова, В.Ю. Кириллова // Збірник наукових праць ДУІТ. Серія : Транспортні системи і технології. - 2022. - Вип. 40. - Р. 170-189. DOI: <https://doi.org/10.32703/2617-9040-2022-40-15>.
5. Кириллова О.В. Ретроспективний огляд системи управління портами України / О.В. Кириллов, В.Ю. Кириллова // Проблеми функціонування та розвитку портів. Том 7 : монографія / авт. кол.: О.В. Кириллова, В.М. Пітерська, О.Р. Магамадов, Д.М. Решетков, Т.Є. Корнієць, В.Ю. Кириллова та ін.; за ред. О.В. Кириллової, І.М. Іванової. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 438 с. (Серія «Транспортні системи і технології»). ISBN 978-966-397-289-3. ISSN 2663-9858. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-289-3>.
6. Baird A.J. Port privatization: Objectives, extent, process and the UK experience / A.J. Baird // International Journal of Maritime Economics. – 2000. – №2 (3). – Р. 177-194.
7. Ницевич А. Аренда, концессия и приватизация – пути инвестирования портового хозяйства: достоинства и недостатки / А. Ницевич, В. Попелюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://interlegal.com.ua/ru/publikacii/arenda_koncessiya_i_privatizaciya_puti_investirovaniya_portovogo_hozyajstva_dostoinstva_i_nedostatki/
8. Кириллова О.В. Сучасний статус портів України / О.В. Кириллов, В.Ю. Кириллова // Проблеми функціонування та розвитку портів. Том 7 : монографія / авт. кол.: О.В. Кириллова, В.М. Пітерська, О.Р. Магамадов, Д.М. Решетков, Т.Є. Корнієць, В.Ю. Кириллова та ін.; за ред. О.В. Кириллової, І.М. Іванової. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 438 с. (Серія «Транспортні системи і технології»). ISBN 978-966-397-289-3. ISSN 2663-9858. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-289-3>.
9. Гордійчук Д. Перша приватизація морського порту в Україні: чому Усть-Дунайський порт проти, а держава – за / Д. Гордійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/16/696020/index.amp>.
10. Аукціон з продажу Білгород-Дністровського морського торговельного порту перенесено, ціну знижено [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yug.today/auksion-z-prodazhu-bilhorod-dnistrovskoho-morskoho-torhovelnogo-portu-pereneseno-tsinu-znyzhenno/>
11. Ходарченко А. Оголошено переможця аукціону з продажу єдиного майнового комплексу ДП «Білгород-Дністровський морський торговельний порт» / А. Ходарченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yug.today/oholosheno-peremozhetsia-auksionu-z-prodazhu-iedynoho-maynovoho-kompleksu-dp-bilhorod-dnistrovskyy-morskyy-torhovelnyy-port/>
12. Фонд держмайна знову не зміг продати активи Білгород-Дністровського порту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yug.today/fond-derzhmayna-znovu-ne-zmih-prodaty.../>
13. Протокол про результати електронного аукціону № SPE001-UA-20230605-16916 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://procedure.prozorro.sale/.../SPE001-UA.../download>.

References

1. Problemy funktsionuvannia ta rozvytku portiv. Tom 7 : monohrafiia / avt. kol.: O.V. Kyryllova, V.M. Piterska, O.R. Mahamadov, D.M. Reshetkov, T.Ie. Korniets, V.Iu. Kyryllova ta in.; za red. O.V. Kyryllovoi, I.M. Ivanovoi. Lviv-Torun : Liha-Pres, 2022. 438 s. (Seriia «Transportni systemy i tekhnolohii»). ISVN 978-966-397-289-3. ISSN 2663-9858. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-289-3>.
2. Kyryllova O.V. Upravlinnia robotoiu portiv. Osnovy teorii i praktyky : navchalnyi posibnyk / O.V. Kyryllova. – Odesa, 2019. – 141 s.
3. Kyryllova E.V. Ukrainskye porty: pryvatyzatsiia yly hosudarstvenno-chastnoe partnerstvo / E.V. Kyryllova // Morska infrastruktura Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku: Materialy druhoi Vseukrainskoi naukovy-tekhnichnoi konferentsii. – Mykolaiv : Natsionalnyi universytet korablebuduvannia imeni admiral Makarova (NUK), 2017. – S. 6 – 11.

4. Kyryllova O.V. Teoretychni osnovy prostorovoi ta funktsionalnoi evoliutsii portiv / O.V. Kyryllova, V.Iu. Kyryllova // Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii : Transportni systemy i tekhnolohii. - 2022. - Vyp. 40. - R. 170-189. DOI: <https://doi.org/10.32703/2617-9040-2022-40-15>.
5. Kyryllova O.V. Retrospektyvnyi ohliad systemy upravlinnia portamy Ukrainy / O.V. Kyryllov, V.Iu. Kyryllova // Problemy funktsionuvannia ta rozvytku portiv. Tom 7 : monohrafiia / avt. kol.: O.V. Kyryllova, V.M. Pitera, O.R. Mahamadov, D.M. Reshetkov, T.Ie. Korniets, V.Iu. Kyryllova ta in.; za red. O.V. Kyryllovoi, I.M. Ivanovoi. Lviv-Torun : Liha-Pres, 2022. 438 s. (Serii «Transportni systemy i tekhnolohii»). ISVN 978-966-397-289-3. ISSN 2663-9858. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-289-3>.
6. 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.
7. Nytsevykh A. Arenda, kontsessiia y pryvatyzatsiia – puty ynvestirovaniia portovoho khoziaistva: dostoinstva y nedostatky / A. Nytsevykh, V. Popeliuk [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://interlegal.com.ua/ru/publikacii/arenda_koncessiya_i_privatizatsiya_puti_investirovaniia_portovogo_hozyajstva_dostoinstva_i_nedostatki/
8. Kyryllova O.V. Suchasnyi status portiv Ukrainy / O.V. Kyryllov, V.Iu. Kyryllova // Problemy funktsionuvannia ta rozvytku portiv. Tom 7 : monohrafiia / avt. kol.: O.V. Kyryllova, V.M. Pitera, O.R. Mahamadov, D.M. Reshetkov, T.Ie. Korniets, V.Iu. Kyryllova ta in.; za red. O.V. Kyryllovoi, I.M. Ivanovoi. Lviv-Torun : Liha-Pres, 2022. 438 s. (Serii «Transportni systemy i tekhnolohii»). ISVN 978-966-397-289-3. ISSN 2663-9858. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-289-3>.
9. Hordiichuk D. Persha pryvatyzatsiia morskoho portu v Ukraini: chomu Ust-Dunaiskyi port proty, a derzhava – za / D. Hordiichuk [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/16/696020/index.amp>.
10. Auktsion z prodazhu Bilhorod-Dnistrovskoho morskoho torhovelnoho portu pereneseno, tsinu znyzheno [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://yug.today/auktsion-z-prodazhu-bilhorod-dnistrovskoho-morskoho-torhovelnoho-portu-pereneseno-tsinu-znyzheno/>
11. Khodarchenko A. Oholosheno peremozhtsia auktsionu z prodazhu yedynoho mainovoho kompleksu DP «Bilhorod-Dnistrovskyi morskyy torhovelnyy port» / A. Khodarchenko [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://yug.today/oholosheno-peremozhtsia-auktsionu-z-prodazhu-iedynoho-maynovoho-kompleksu-dp-bilhorod-dnistrovskyy-morskyy-torhovelnyy-port/>
12. Fond derzhmaina znovu ne zmih prodaty aktyvy Bilhorod-Dnistrovskoho portu [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://yug.today/fond-derzhmayna-znovu-ne-zmih-prodaty.../>
13. Protokol pro rezultaty elektronnoho auktsionu № SPE001-UA-20230605-16916 : [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://procedure.prozorro.sale/.../SPE001-UA.../download>.

The article examines the problem of managing the functioning and development of Ukrainian ports. As a result of the analysis of scientific works related to the given problem, in the work: conceptual models of port management existing in the world are summarized and systematized; it was established that four main conceptual models of port management are used in world practice, which are called "classical" or "typical", because they correspond to certain classic systems of managing the operation and development of ports: the "Service port" model; "Tool port" model; "Landlord port" model; "Private port" model (Private port); the peculiarities of typical conceptual models of port management during the construction, implementation and implementation of the corresponding classical management systems of port infrastructure objects are highlighted and analyzed; the main features of conceptual models of classical port management systems are outlined, depending on the forms of asset ownership; characteristic features of "hybrid" port management models are defined; the peculiarities of the Ukrainian port management system are established and the fact that it does not fit into any of the four conceptual models considered in the article; reviewed the recommendations of the World Bank, which in its report devoted to the analysis of the use of port territories in Ukraine, call to consider the possibility of gradually approaching the "Port-Landlord" management model, which will contribute to the further development of the port industry of Ukraine and will be useful for the national economy, investors, port operators and local communities; the World Bank's warning regarding the fact that the introduction of a port management system based on the "Port-Landlord" model in Ukraine should not violate the rights of existing investors regarding ownership of land plots in ports is highlighted; the reasons why the transition of the Ukrainian port industry to a management system based on the "pure" model of "Port-Landlord" in the traditional understanding of its meaning is not possible are formulated; it is stated that when developing scenarios for the future development of ports, it is important to reasonably approach the determination of the ratio of public and private interests in the port business environment, first of all establishing where the border between the public and private sectors passes.

Keywords: port, transport systems, port management, port management system, port management models, port privatization

Кириллова О. В. - доктор технічних наук, професор, Одеський національний морський університет, завідувач кафедри експлуатації портів і технології вантажних робіт, Одеса, Україна, e-mail: kirillova18@i.ua

Кириллова В. Ю. - кандидат технічних наук, Одеський національний морський університет, доцент кафедри експлуатації флоту і технології морських перевезень, Одеса, Україна, e-mail: vkirillova1304@gmail.com