

ВІД АНТВЕРПЕНА ДО РОТТЕРДАМА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ



Шемаєв Володимир Володимирович,
кандидат економічних наук

У статті розглядається досвід портових адміністрацій Північно-західного регіону Європи щодо управління портовою інфраструктурою як складовою морегосподарського комплексу. Проаналізовано чинники, що сприяють ефективній взаємодії портових адміністрацій із портовими операторами, власниками вантажів, національними, регіональними урядами та муніципалітетами. Досліджуються модель земельних концесій, операції з днопоглиблення та підтримання оголошених глибин, політика розвитку хінтерленду, робота з розвитку міжнародної торгівлі та стимулювання створення вантажогенеруючих підприємств на території портів. Пропонуються рекомендації щодо запозичення європейського досвіду управління морськими портами у діяльність вітчизняного морегосподарського комплексу з метою подальшого розвитку портової інфраструктури.

Ключові слова: морські порти, морегосподарський комплекс, портова інфраструктура, порт Антверпен, порт Роттердам, Адміністрація морських портів України.

Shemayev Volodymyr

FROM ANTWERP TO ROTTERDAM: EUROPEAN EXPERIENCE OF PORT INFRASTRUCTURE MANAGEMENT FOR UKRAINE'S MARITIME COMPLEX

The article reviews the experience of port administrations in the Northwestern region of Europe in managing port infrastructure as part of their maritime complexes. The factors that contribute to effective cooperation between port administrations and port operators, cargo owners, national and regional governments, as well as municipalities, have been analyzed. The research reviews a model of land concessions, dredging operations and maintenance of declared drafts, hinterland development policy, trade facilitation, and policies for pro- cargo-generating activities have been researched. The article suggests several recommendations regarding the application of European experience in managing seaports into the activities of the Ukraine's maritime complex aimed at further the development of port infrastructure.

Keywords: seaports, maritime complex, port infrastructure, Port of Antwerp, Port of Rotterdam, Ukrainian Seaports Administration.

Постановка проблеми. Ключовим елементом забезпечення функціонування й розвитку морегосподарського комплексу країни є портова діяльність, яка здійснюється завдяки використанню портової інфраструктури. До об'єктів портової інфраструктури згідно із Законом Ук-

раїни «Про морські порти України» належать рухомі та нерухомі об'єкти, що забезпечують функціонування морського порту, у т. ч.: акваторія, гідротехнічні споруди, доки, перевантажувальне обладнання, залізничні й автомобільні під'їзні шляхи, судна портового флоту, об'єкти навіга-

ційно-гідрографічного забезпечення морських шляхів, інформаційні системи, лінії зв'язку, засоби тепло-, газо-, водо- й електропостачання, інженерні комунікації, розташовані в межах території та акваторії морського порту тощо [1].

Незважаючи на те, що сфера портової діяльності в Україні регулюється законодавчими та іншими стратегічно значущими як для портової галузі, так і для всього морегосподарського комплексу нормативно-правовими актами (Закон України «Про морські порти України» [1], Транспортна стратегія України на період до 2020 року [2], Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [3], низка підзаконних актів¹), портова галузь України наразі перебуває у скрутному становищі й дедалі більше втрачає конкурентні позиції на ринку портових послуг Чорноморсько-Азовського басейну, що насамперед позначається на скороченні вантажопотоку через українські порти [4].

Окрім економічної кризи в нашій країні, що спричинена втратою контролю за деякими територіями з високим індустріальним потенціалом, та проблем із транзитом через Російську Федерацію, зниження вантажообігу в портах України в останні роки відбувається й через високий рівень зношеності основних фондів. Загальний рівень фізичної зношеності портової інфраструктури оцінюється більш як у 70 % [3], що потребує інвестицій у портову галузь на суму понад 3 млрд дол. США [3]. Життєво необхідні структурні реформи просуваються досить повільно і не завжди мають позитивні наслідки для галузі. При цьому впровадження у 2016 р. норми про сплату державними компаніями дивідендів на рівні 75 % [5], до яких віднесені морські торговельні порти та ДП «Адміністрація морських портів України» (АМПУ), значно скоротило можливості для здійснення ними капітальних інвестицій.

¹ Постанова КМУ від 15 жовтня 2012 р. № 1055 «Деякі питання надання в концесію об'єктів державної власності»; Постанова КМУ «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 7 липня 2015 р. № 491; Постанова КМУ від 7 липня 2015 р. № 492 «Про внесення змін до Правил охорони внутрішніх морських вод і територіального моря України від забруднення та засмічення»; Постанова КМУ від 7 липня 2015 р. № 483 «Про внесення зміни у додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 3 червня 2013 р. № 405»; Постанова КМУ від 13 жовтня 2015 р. № 916; Наказ Міністерства інфраструктури України від 25 вересня 2015 р. № 387. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/>

У той же час в умовах повільного економічного зростання в Європейському Союзі (ЄС) морські порти Північно-західного регіону Європи демонструють здебільшого зростання обсягів переробки вантажів, введення в експлуатацію нових термінальних потужностей. Це — наслідки ефективної взаємодії портових адміністрацій цього регіону Європи з портовими операторами та власниками вантажів, а також зацікавленості публічної влади, як національного, так і регіонального рівнів, у розвитку портів у межах своїх юрисдикцій.

Вироблення ефективних механізмів розвитку портової інфраструктури України з урахуванням кращих європейських практик *щодо створення державою сприятливих умов* для розвитку цього елементу морегосподарського комплексу та *налагодження партнерської взаємодії суб'єктів портової галузі* різних форм власності між собою та з державою, контрагентами та споживачами послуг є *актуальною науковою проблемою* в умовах реформування вітчизняної портової галузі з її ключовим елементом — Адміністрацією морських портів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світовий досвід управління морегосподарським комплексом, зокрема країн ЄС, висвітлювався в роботах вітчизняних учених. Так, у праці О. Котлубая [6] детально проаналізовано сучасні економічні відносини морегосподарського комплексу світу. Міжнародний досвід реформування морських торговельних портів, у т. ч. в окремих країнах ЄС, розглянуто в працях В. Жихаревої [7; 8]. Цілі передачі майна в концесію у європейських морських портах були проаналізовані в роботі О. Власової [9]. Водночас автори доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [4] наголошують на невідповідності рівня ефективності управління діяльністю морських торговельних портів в Україні сучасним міжнародним вимогам і попиту на портові послуги. Значно ширше досвід управління морськими портами у Європі характеризувався у наукових працях іноземних учених, зокрема Т. Нотебума [10], Г. Хараламбідеса [11], Ж.-П. Родріга [12] та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Питання вдосконалення процесів господарювання портових адміністрацій в Україні (АМПУ та її філій), налагодження їхньої ефективної взаємодії із підприємствами — власниками вантажів, урядом, регіональними адміністраціями й органами місцевого самоврядування щодо

ефективного функціонування та розвитку портової інфраструктури з урахуванням кращого європейського досвіду потребують додаткового вивчення.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз сучасних підходів до управління діяльністю морських портів Північно-західного регіону Європи та вироблення рекомендацій для подальшого розвитку портової інфраструктури у вітчизняних морських портах з урахуванням досвіду найбільш розвинутих портів ЄС за віссю: Гамбург – Роттердам – Антверпен – Ле Гавр.

Виклад основного матеріалу. За даними статистики, у 2015 р. лідерами з перевалки вантажів серед портів Європейського континенту стали порти Роттердам (466 млн т/р), Антверпен (208 млн т/р) і Гамбург (137 млн т/р). Цифри досить вражаючі порівняно з вантажообігом усіх морських портів України (145 млн т/р) і сумарного показника 2015 р. всіх портів Чорноморсько-Азовського регіону (496 млн т/р). Незважаючи на повільне економічне зростання європейської економіки, порти-лідери з переробки вантажів продовжують демонструвати зростання або утримують свої частки на європейському ринку портової перевалки.

Передумовами значного вантажообігу північно-західних портів Європи є географічне розташування (фактично це морські ворота Європи для торгівлі майже з усіма континентами), великі обсяги європейської економіки й торгівлі, численні ланцюги поставок (*supply chain*) через ці порти, розгалужена транспортна мережа хінтерленду (внутрішні водні й інші наземні шляхи сполучення, що з'єднують порти з наземною інфраструктурою за їх межами). Французький географ Б. Рожер [14] охарактеризував регіон, у якому розташовані найбільші європейські пор-

ти Антверпен і Роттердам, як такий, що концентрує до 60 % купівельної спроможності Європи та містить найбільші центри з виробництва та споживання. Пізніше цей регіон отримав неофіційну назву «блакитний банан» (за подібністю графічної форми зображення на картах).

Однак у портах Північно-Західної Європи за віссю: Гамбург (Німеччина) – Роттердам (Нідерланди) – Антверпен (Бельгія) – Ле Гавр (Франція) спостерігаються деякі особливості портової діяльності та державного регулювання щодо створення сприятливих умов із розвитку портової інфраструктури, які могли б бути запозичені вітчизняними морськими портами з точки зору реформування та подальшого розвитку їхньої портової інфраструктури.

Так, з метою створення сприятливих умов щодо розвитку портової інфраструктури держава використовує такі інструменти:

– **порт-лендлорд.** Більшість успішних європейських портів працюють за моделлю земельних концесій, коли портова адміністрація (*port authority*) виступає в ролі лендлорда, у розпорядженні якого знаходяться землі в межах акваторії портів. Окрім цього, портові адміністрації несуть відповідальність за стратегічні об'єкти інфраструктури (доки, мости, шлюзи, причали, землі), безпеку судноплавства та навігацію в порту, стимулювання міжнародної торгівлі та маркетингову діяльність. При цьому приватні портові оператори здійснюють стивідорну діяльність на землях і причалах, отриманих у концесію терміном до 40 років із правом її подальшого продовження.

Портова адміністрація розраховує тариф на концесію, виходячи з площі земельної ділянки з урахуванням певних параметрів (табл. 1).

Таблиця 1. Розрахунок вартості земельних концесій у порту Антверпен

Інвестиційний діапазон	Термін концесії (подовження)
інвестиція \geq 375 EUR/м ² території забудови	40 років (5)
225 EUR \leq інвестиція < 375 EUR/м ² території забудови	35 років (5)
175 EUR \leq інвестиція < 225 EUR/м ² території забудови	30 років (5)
150 EUR \leq інвестиція < 175 EUR/м ² території забудови	25 років (5)
125 EUR \leq інвестиція < 150 EUR/м ² території забудови	20 років (5)
100 EUR \leq інвестиція < 125 EUR/м ² території забудови	15 років (5)
25 EUR/м ² \leq інвестиція < 100 EUR/м ² території забудови	10 років (3)
0 EUR/м ² \leq інвестиція < 25 EUR/м ² території забудови	Квартал (0)

Джерело: складено за даними сайту Адміністрації порту Антверпен (URL: <http://www.portofantwerp.com>).

Наприклад, у порту Антверпен урахуються такі особливості: 1) розташування ділянки – біля причальної стінки ставки будуть нижчими, ніж у тилу причалів, що є стимулом для зростання обсягів перевалки вантажів; 2) покриття – за бетонні плити або асфальтовані покриття доведеться заплатити більше, ніж за ґрунтові майданчики; 3) вид діяльності концесіонера – за вантажогенеруючі операції (траншипмент або виробництво на території порту з подальшим експортом) ставка концесії буде нижчою, ніж за сервісне обслуговування (наприклад, фарбувальний цех для імпортих автомобілів або ремонт контейнерів). Плата за концесію здійснюється авансом щоквартально. За погодженням сторін право концесіонера може бути передано третій стороні.

Земельні концесії у європейських портах віддалено нагадують орендні відносини в українських портах, різниця лише в тому, що в Україні у процедурі передачі земельних ділянок і майна вітчизняні портові адміністрації (АМПУ та її філії) виконують другорядну роль. Особливо варто зауважити, що в більшості портів Північно-західного регіону Європи стивдорною діяльністю майже завжди займалися приватні оператори. Тому українському урядові також варто визначитися з майбутнім наземних структур (*superstructures*): складів, терміналів, кранової техніки – чи приватизувати їх (можливо, з розбивкою за терміналами), чи передати в концесію, застосувавши для цього сучасні методики розрахунку концесійних платежів;

– **активна участь місцевої влади в управлінні портом.** На відміну від вітчизняних державних стивдорних компаній та АМПУ, власником яких на 100 % є держава, у європейських портах місцева влада в особі регіональної адміністрації або муніципалітету володіють акціями в портових адміністраціях і входять до складу наглядових рад портів, завдяки чому можуть впливати на стратегію їхнього розвитку. До прикладу: у порту Роттердам 70 % акцій портової адміністрації перебувають у власності міста, а решта 30 % – належать урядові Нідерландів; весь пакет акцій адміністрації порту Антверпен належить його муніципалітету; бельгійський порт Зебрюгге на 98 % є власністю муніципалітету м. Брюгге, а решта 2 % – приватних осіб, які заснували порт більше 100 років тому.

Цікавою стосовно складу власників є ситуація в бельгійському порту Гент. Тут унаслідок змі-

ни юридичної форми господарювання з муніципальної компанії на товариство з обмеженою відповідальністю до основного власника (муніципалітету м. Гента) приєдналися дві прилеглі громади – Евергем і Зелзейт та адміністрація регіону Східної Фландрії шляхом купівлі пакетів акцій. У найближчому майбутньому порт Гент планує здійснити злиття з голландським портом *Zelland*. Він розташований на початку каналу Гент – Тернезен, уздовж якого і розташований порт Гент. Цей канал сполучає р. Шельду (біля м. Гента у Бельгії) з її гирлом (біля портового м. Тернезен, що в Нідерландах). Спільне підприємство буде створено шляхом обміну акціями та входженням нових акціонерів з числа муніципалітетів сусідньої країни.

Таким чином, участь місцевої влади в управлінні портами гармонізує розвиток портів з урахуванням регіональних інтересів і дозволяє використовувати додаткові території для будівництва нових потужностей за межами населених пунктів, у яких спочатку розташовувався порт;

– **допомога у фінансуванні діяльності із днопоглиблення у портах.** У Європі зосереджені компанії – лідери світового ринку з днопоглиблення водойм (у Бельгії – це компанії *Jan de Nul* та *DEME*; у Нідерландах – *Van Oord* і *Royal Boskalis*). Цьому є просте пояснення – у річки та канали з боку Північного моря припливи щодня наминають тонни піску, тому портовим адміністраціям Роттердама й Антверпена доводиться майже постійно виконувати роботи із підтримання оголошених глибин. Це дозволяє світовим гігантам із днопоглиблення мати свій флот і застосовувати його в різних куточках світу. При цьому частину витрат на оплату робіт із днопоглиблення портів компенсує місцева влада, зацікавлена у зростанні вантажообігу та збільшенні кількості заходів суден до портів, що перебувають у її юрисдикції;

– **розвиток під'їзних шляхів до портів як ключ до інтермодальності перевезень.** Практично кожен термінал у порту має свою залізничну гілку, автомобільну дорогу, а перевезення вантажів баржами – у Європі взагалі посідає першість серед видів перевезень внутрішніми водними шляхами. Велика увага приділяється розвитку інтермодальних перевезень. У порту Антверпен концерн *BASF*, що переробляє нафтохімічні продукти, раніше відвантажував левову частку цистерн (танк-контейнерів) із продуктами переробки автотранспортом, пізніше – переключив части-

ну вантажопотоку на залізницю (тому що ринок залізничних перевезень у Європі лібералізовано, і бізнес може створювати власних перевізників). Завдяки об'єднанню зусиль із власниками компаній рухомого складу *Hucas* і танк-контейнерів *Hoyer BASF* побудував інтермодальний перевантажувальний залізничний термінал *Combinant*. Оскільки цей проект сприяв зниженню викидів CO₂, ЄС та уряд регіону Фландрії профінансували одну третину проекту загальною вартістю 30 млн євро. Тепер, крім продукції *BASF*, термінал також працює з іншими вантажами. При цьому перевантаження контейнера на станцію в середньому триває 45 хв разом із його документальною перевіркою. Щодня термінал обробляє понад 12 залізничних складів, використовуючи роботу трьох портових кранів над п'ятьма залізничними гілками;

— **стимулювання створення на території портів інших вантажогенеруючих підприємств.** Перевалка вантажів робить значний внесок у валовий внутрішній продукт країни, але створення на території порту виробничих підприємств, що генерують вантажі для порту, — стратегія, якій намагаються слідувати всі провідні порти Європи. Наприклад, у порту Гент працюють великі підприємства, такі як: металургійний завод *Arcelor Mittal Steel*, целюлозно-паперова фабрика, завод, на якому збирають автомобілі *Volvo*. Порт Антверпен є другим після Х'юстона (США, штат Техас) нафтохімічним кластером у світі, на території якого працює німецький хімзавод *BASF*. Через термінали порту Роттердам перекачується понад 100 млн т/р нафти й продуктів її переробки. На *Ro-Ro* терміналах для колісної техніки в порту Зебрюгге, крім складів для тимчасового зберігання транспортних засобів, працюють також майстерні з ремонту та встановлення додаткового обладнання на автомобілі, є лакофарбові цехи тощо;

— **налагодження взаємодії з митними органами щодо спрощення та оптимізації процедур оформлення вантажів (*trade facilitation*).** Усвідомлюючи свою глобальну роль у розвитку світової торгівлі, портові адміністрації провідних портів Європи допомагають оптимізувати ланцюжки поставок вантажів і спростити для клієнтів порту взаємодію з державними фіскальними органами (у контексті стягування податків, акцизів, мит), проведення митних оглядів, сканування контейнерів тощо. Додатково порт може надати консультативну допомогу щодо отримання статусу уповноваженого економічного/митного

оператора великим імпортерам або локальним експедиторським компаніям;

— **взаємодія портових адміністрацій із зарубіжними портами-партнерами:** практично в кожному з великих європейських портів створені відповідні підрозділи, які надають послуги щодо розробки планів розвитку, консультують з питань вантажопотоків, особливостей роботи з контейнерними лініями тощо. Ці послуги доступні також і для вітчизняних суб'єктів портової галузі. Найбільш активними гравцями є *Port of Rotterdam International*, що розвиває партнерську мережу *World Port Network*, та тренінговий центр порту Антверпен *APEC*, який регулярно запрошує на навчання фахівців із портової логістики з країн, що розвиваються та потенційно можуть генерувати вантажопотоки для порту Антверпен.

Досвід роботи портів північно-західної частини Європи, про який ішлося, можна застосувати і в Україні. Для цього вже є достатньо прикладів участі приватних суб'єктів портової діяльності. Так, на території найбільшого в Україні морського торговельного порту «Южний» функціонує приватний суховантажний порт (група терміналів *TIC*); у кількох портах працюють приватні стивідори, які взяли в оренду земельні ділянки із зобов'язаннями зробити невід'ємні поліпшення орендованого майна державних стивідорів (як, приклад, у Миколаєві та Одесі) або здійснюють із державними партнерами-портами спільну діяльність на основі договорів. На порядку денному Міністерства інфраструктури України — реалізація пілотних проектів із передачі в концесію Херсонського морського торговельного порту та Державної стивідорної компанії «Ольвія» у м. Миколаєві.

Прийнятий у 2013 р. Закон України «Про морські порти України» наблизив особливості господарювання й управління в морських портах до європейських практик шляхом розмежування функцій державного регулювання та управління стратегічними об'єктами портової інфраструктури, до яких відносять об'єкти права державної власності, а саме: гідротехнічні споруди, об'єкти портової інфраструктури загального користування, засоби навігаційного обладнання й інші об'єкти навігаційно-гідрографічного забезпечення морських шляхів, системи управління рухом суден [1], від господарської діяльності стивідорних компаній у портах. Закон також розширив права приватних суб'єктів портового бізнесу, встановивши можливість продажу деяких об'єктів портової інфраструктури [1].

Рис. 1. Взаємодія державних і приватних суб'єктів портової діяльності в Україні



Джерело: побудовано автором.

Проте цим законом одночасно закріплено надмірну централізацію управління у сфері портового господарства через створення державного підприємства-монополіста – АМПУ, яке стягує портові збори, надає спеціальні послуги доступу до своїх причалів і створює умови для залучення приватного капіталу для розвитку портової інфраструктури (рис. 1). Не зовсім досконалою виявилась і схема поділу державного майна, повноважень і функцій між АМПУ та державними підприємствами, що займаються стивідорною діяльністю (морські торговельні порти) [4].

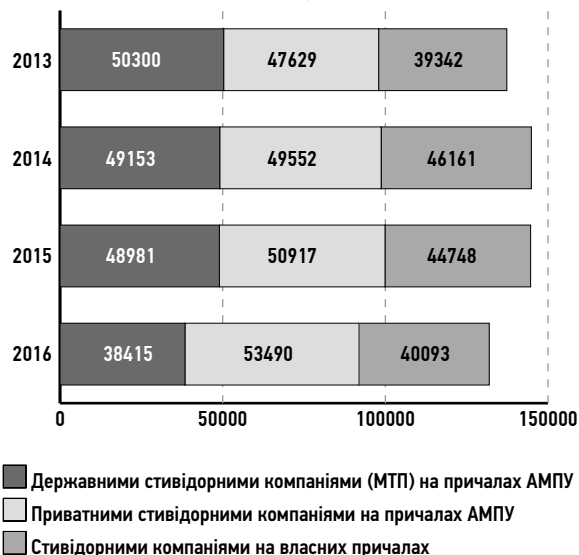
Попри розширення можливостей залучення приватних інвесторів на умовах державно-приватного партнерства, починаючи з 2013 р., у концесію чи управління не передано жодної державної стивідорної компанії. Домінуючим залишається оренда терміналів, майна та земель, що не є зручною формою залучення світових портових операторів. Водночас протягом 2013–2016 рр. обсяги переробки вантажів державними стивідорними компаніями в морських портах України зменшилися, у той час як у приватних стивідорних компаній – збільшилися (рис. 2). Це свідчить про більш ефективну діяльність щодо залучення вантажів саме у приватних стивідорних компаній.

Українські державні стивідорні компанії та портові адміністрації, урахувавши досвід європейських портів, можуть поступово переходити до моделі корпоративного управління шляхом створення акціонерних товариств. При їх формуванні необхідно розглянути можли-

вість передачі частини акцій муніципалітетам і/або обласним державним адміністраціям у рахунок передачі у власність або управління припортових земель, які наразі перебувають у власності держави або органів місцевого самоврядування.

На рівні законодавства необхідно дозволити вітчизняним портовим адміністраціям розпоряджатися землями (якщо вони не знаходяться

Рис. 2. Обсяги переробки вантажів стивідорними компаніями в морських портах України в 2013–2016 рр., тис. т (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя)



Джерело: побудовано за даними АМПУ (URL: <http://www.uspa.gov.ua>).

в приватній власності) у межах порту. Позитивною практикою повинні стати: залучення компаній — світових лідерів із днопоглиблення для реалізації проектів в Україні, взаємодія місцевої влади з Укравтодором та ПАТ «Укрзалізниця» (у т. ч. з контейнерним залізничним перевізником «Ліски») у питаннях розвитку інтермодальних перевезень та під'їзних шляхів сполучення в напрямку портів.

У перспективі: повноцінне наділення портових адміністрацій функцією «лендлорда» і розпорядника портових зборів, залучення до управління місцевої влади повинні створити в них мотивацію відповідально, по-господарськи розвивати власні активи шляхом створення нових інвестиційних майданчиків для інвесторів і мінімізації всеосяжного на сьогоднішній день впливу фіскальних і контролюючих органів на роботу державних та приватних портових операторів.

Висновки. Стратегією розвитку морських портів України на період до 2038 року визначено такі провідні напрями: підвищення ефективності функціонування морських портів, рівня їхнього технологічного й технічного оснащення, відповідності системи управління й розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам, від чого залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку. Водночас економічна криза в Україні внаслідок втрати контролю за деякими територіями, безпрецедентна зношеність об'єктів пор-

тової інфраструктури (понад 70 %) упродовж останніх років призвели до зниження вантажообігу в морських портах України, у т. ч. обсягів транзиту, контейнерних вантажів тощо. Портова галузь України, за підрахунками експертів, вимагає інвестицій на суму понад 3 млрд дол. США, що потребує спільних дій держави та портів щодо створення сприятливих умов розвитку портової інфраструктури, залучення на взаємовигідних умовах приватного капіталу для її модернізації. Застосування сучасних підходів, які використовують морські порти Північно-західного регіону Європи, стосовно управління розвитком вітчизняного морегосподарського комплексу є шляхом до залучення світових портових операторів і підвищення ефективності діяльності Адміністрації морських портів України та її філій.

Першими кроками в цьому напрямі мусять стати такі: корпоратизація АМПУ, затвердження меж морських портів та передача портовим адміністраціям в управління земельних ділянок у межах портів.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вироблення механізмів залучення органів місцевого самоврядування та регіональних адміністрацій до управління вітчизняними морськими портами та розробка науково-методичних рекомендацій щодо критеріїв відбору потенційних концесіонерів державних стивідорних компаній.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI із змінами, внесеними згідно із Законом № 406-VII від 04.07.2013 [Електронний ресурс]. — ВВР, 2014. — № 20–21. — Ст. 712. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
2. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2010 № 2174-р. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80>
3. Про схвалення Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>
4. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України : аналіт. доп. [Електронний ресурс] / О.В. Собкевич, К.М. Михайличенко, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Є.В. Белашов. — К. : НІСД, 2016. — С. 31. — Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Sea_Politic_corrected-6cafc.pdf
5. Постанова КМУ від 23 березня 2016 № 228 «Про затвердження базового нормативу відрахування частки прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів за результатами фінансово-господарської діяльності у 2015 році господарських товариств, у статутному капіталі яких є корпоративні права держави» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/228-2016-%D0%BF>
6. Котлубай О.М. Сучасні економічні відносини морегосподарського комплексу світу : монографія / НАНУ ; Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. — Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2013. — 205 с.
7. Жихарева В.В. Порт Генуя: опыт реформ // Порты Украины. — 2003. — № 3 (41). — С. 66–67.

8. Жихарева В.В. Реформирование организационно-экономической структуры управления морских торговых портов (Зарубежный опыт) // *Транспорт*. – 2009. – № 9 (541). – С. 58–62.
9. Карпенко О.О. Аналіз європейського досвіду впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах // *Бізнес Інформ*. – 2015. – № 6. – С. 43–47.
10. Notteboom T.E., Verhoeven P. and Fontanet M. Current practices in European ports on the awarding of seaport terminals to private operators: towards an industry good practice guide // *Maritime Policy & Management*. – 2012. – № 39 (1). – P. 107–123.
11. Haralambides E. Ports and Regional Development in Europe : a Historical Perspective. – Rotterdam : Maritime Economics and Logistics (MEL) ; Erasmus University, 2008.
12. Rodrigue J. et al. Functions and actors of inland ports: European and North American dynamics // *Journal of Transport Geography*. – 2010. – Vol. 18. – P. 519–529.
13. Порт Роттердам [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/port-facts-and-figures/other-ports>
14. Brunet R. Lignes de force de l'espace Européen // *Mappemonde*. – 2002, April. – № 66. – P. 14–19.

References

1. Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI із змінами, внесеними згідно із Законом № 406-VII від 04.07.2013 [The Law of Ukraine “On sea ports of Ukraine” dated 17.05.2012 № 4709-VI as amended pursuant to Law number 406-VII on 04.07.2013]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Supreme of Verkhovna Rada of Ukraine*, 20–21, st. 712. zakon3.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> [in Ukrainian].
2. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України [On approval of the Transport Strategy of Ukraine till 2020. The Cabinet of Ministers of Ukraine decree from 2010, Oct. 20 number 2174-r]. (n.d.). zakon0.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80> [in Ukrainian].
3. Про схвалення Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р. [“On approval of the Strategy of development of sea ports of Ukraine till 2038”. The Cabinet of Ministers of Ukraine decree from 2013, July 11 № 548-r.]. (n.d.). zakon3.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80> [in Ukrainian].
4. Sobkevych, O.V., Mykhailychenko, K.M., Shevchenko, A.V., Rusan, V.M., & Bielashov, Ye.V. (2016). *Priorytety derzhavnoi morskoi polityky u sferi funktsionuvannya ta rozvytku morehospodarskoho kompleksu Ukrainy* [The priorities of the state policy in the field of marine operation and development of marine economy Ukraine]. Kyiv : NISS. www.niss.gov.ua. Retrieved from http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Sea_Politic_corrected-6cafc.pdf [in Ukrainian].
5. Постанова КМУ від 23 березня 2016 № 228 «Про затвердження базового нормативу видрахування частки прибутку, шчо спрямовується на виплату дивідендів за результатами фінансово-господарської діяльності у 2015 році господарських товариств, у статутному капіталі яких є корпоративні права держави» [“On Approval of the basic regulation allocations share profit used to pay dividends on the results of financial and economic activity in 2015, business entities, whose authorized capital is the corporate law of the State”. The Cabinet of Ministers of Ukraine resolution from 2016, March 23 № 228]. (n.d.). zakon3.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/228-2016-%D0%BF> [in Ukrainian].
6. Kotlubai, O.M. (2013). *Suchasni ekonomichni vidnosyny morehospodarskoho kompleksu svitu [Modern economic relations marine economy of the world]*. Odesa: IPREED NAN [in Ukrainian].
7. Zhykhareva, V.V. (2003). Port Henuia: opyt reform [The port Genoa : Experience reforms]. *Porty Ukrainy – Ports of Ukraine*, 3 (41), 66–67 [in Russian].
8. Zhykhareva, V.V. (2009). Reformirovanie organizatsionno-ekonomicheskoy struktury upravleniya morskikh torgovykh portov (Zarubezhnyi opyt) [Reforming the organizational and economic structure of the management of commercial seaports (Foreign experience)]. *Transport – Transport*, 9 (541), 58–62 [in Russian].
9. Karpenko, O.O., & Vlasova, V.P. (2015). Analiz yevropeiskoho dosvidu vprovadzhennia kontsesiinoi formy derzhavno-privatnoho partnerstva u morskikh portakh [Analysis of European experience implementing concession form of public-private partnership in ports]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 43–47 [in Ukrainian].
10. Notteboom, T.E., Verhoeven, P. & Fontanet, M. (2012). Current practices in European ports on the awarding of seaport terminals to private operators : towards an industry good practice guide. *Maritime Policy & Management*, 39 (1), 107–123 [in English].
11. Haralambides, E. (2008). *Ports and Regional Development in Europe: a Historical Perspective*. Rotterdam: Maritime Economics and Logistics (MEL) Erasmus University [in English].

12. Rodrigue, J. et al. (2010). Functions and actors of inland ports: European and North American dynamics. *Journal of Transport Geography*, Vol. 18, pp. 519–529 [in English].
13. Site Port Rotterdam. (n.d.). *portofrotterdam.com*. Retrieved from <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/port-facts-and-figures/other-ports> [in English].
14. Brunet, R. (2002). Lignes de force de l'espace Européen (PDF). (2002, April). *Mappemonde*, 66, pp. 14–19 [in French].