

# АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕСІЙНОЇ ФОРМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У МОРСЬКИХ ПОРТАХ\*

© 2015 КАРПЕНКО О. О., ВЛАСОВА В. П.

УДК 355.691.32

## Карпенко О. О., Власова В. П. Аналіз європейського досвіду впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах

Ефективне функціонування морського транспорту є необхідною умовою становлення України як морської держави, сталого розвитку її транспортно-логістичного комплексу та економіки в цілому. Фахівці портової галузі України стверджують, що концесія може стати основним шляхом стратегічного розвитку портового господарства України. У статті проаналізовано європейський досвід впровадження концесії в морських портах та визначено, що головними цілями є збереження контролю над портами, підвищення операційної ефективності та забезпечення конкуренції. Досвід, поведінка та ефективність ведення бізнесу приватними організаціями теоретично мають визначати вибір концесіонера. Наведено найактуальнішу класифікацію учасників концесійної угоди в морських портах ЄС. У статті окреслено ряд ключових умов, які визначають строк концесії, який є важливою умовою її реалізації. Як приклад успішного впровадження концесії у морський порт наведено інформацію про порт Антверпен (Бельгія), який є другим за розміром в ЄС. Використання концесії для розвитку українських морських портів буде успішним за умови адаптації кращого європейського досвіду до вітчизняних реалій.

**Ключові слова:** морський порт, концесія, європейський досвід, учасники концесії, строк концесії.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Карпенко Оксана Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і менеджменту, Київська державна академія водного транспорту ім. Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного (вул. Фрунзе, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** kargo\_2012@ukr.net

**Власова Валентина Петрівна** – старший викладач кафедри економіки і менеджменту, Київська державна академія водного транспорту ім. Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного (вул. Фрунзе, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** vp\_vlasova@mail.ru

УДК 355.691.32

UDC 355.691.32

## Карпенко О. А., Власова В. П. Анализ европейского опыта внедрения концессионной формы государственно-частного партнерства в морских портах

Эффективное функционирование морского транспорта является необходимым условием становления Украины как морского государства, устойчивого развития ее транспортно-логистического комплекса и экономики в целом. Специалисты портовой отрасли Украины утверждают, что концессия может стать основным путем стратегического развития портового хозяйства Украины. В статье проанализирован европейский опыт внедрения концессии в морских портах и определено, что главными целями являются сохранение контроля над портами, повышение операционной эффективности и обеспечение конкуренции. Опыт, поведение и эффективность ведения бизнеса частными организациями теоретически должны определять выбор концессионера. Приведена актуальная классификация участников концессионного соглашения в морских портах ЕС. В статье обозначен ряд ключевых условий, определяющих срок концессии, который является важным условием ее реализации. В качестве примера успешного внедрения концессии в морском порту приведена информация о порте Антверпен (Бельгия), который является вторым по величине в ЕС. Использование концессии для развития украинских морских портов будет успешным при условии адаптации лучшего европейского опыта к отечественным реалиям.

**Ключевые слова:** морской порт, концессия, европейский опыт, участники концессии, срок концессии.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

**Карпенко Оксана Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Киевская государственная академия водного транспорта им. Гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного (ул. Фрунзе, 9, Киев, 04071, Украина)

**E-mail:** kargo\_2012@ukr.net

**Власова Валентина Петровна** – старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Киевская государственная академия водного транспорта им. Гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного (ул. Фрунзе, 9, Киев, 04071, Украина)

**E-mail:** vp\_vlasova@mail.ru

## Karpenko O. O., Vlasova V. P. Analysis of the European Experience as to Implementation of Concession Form of the Public-Private Partnerships in Seaports

Effective functioning of maritime transport is an essential condition for Ukraine's establishing as a maritime State, sustainable development of its transport complex and the economy as a whole. Seaport industry experts argue that concession could become a major way to strategic seaport development in Ukraine. The article analyzes the European experience as to implementation of concession in seaports, it has been determined that the main objectives are to maintain control over the seaports, increase the operating efficiency and support competition. Experience, behavior and efficiencies of doing business by private organizations theoretically should determine selection of the concessionaire. The contemporary classification of participants of concession agreements in the seaports of the EU is presented. The article identifies a number of key conditions that determine duration terms of concession, which is an essential prerequisite for its implementation. As an example of successful implementation of concession at seaport, information about the port of Antwerp (Belgium), which is the second largest in the EU, is provided. Use of concession for development of Ukrainian seaports will be successful under condition of adaptation of the best European experience to domestic realities.

**Key words:** seaport, concession, European experience, participants of concession, duration of concession.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Karpenko Oksana O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economy and Management, Kyiv State Maritime Academy named after Hetman Petro Konashevich-Sahaydachnyi (vul. Frunze, 9, Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** kargo\_2012@ukr.net

**Vlasova Valentyna P.** – Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, Kyiv State Maritime Academy named after Hetman Petro Konashevich-Sahaydachnyi (vul. Frunze, 9, Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** vp\_vlasova@mail.ru

**Д**ля Європи морські перевезення є каталізатором економічного розвитку і процвітання протягом усієї своєї історії. Це гарантує безпеку постачання енергоресурсів, продовольства і товарів та є основою європейського імпорту та експорту в інші країни світу. На цей час 74% товарів надходять на ринок ЄС саме через морські порти, а 37% внутрішнього товарообороту проходить саме через морські порти. В ЄС морські порти та пов'язана з ними інфраструктура забезпечують 3 млн робочих місць у 22 країнах [1].

Однією з проблем розвитку портів ЄС є неспроможність обробляти постійно зростаючий товарообіг, причому до 2030 р. очікується його подальше зростання на 50%. Для розв'язання зазначеної проблеми в Європі ефективно використовується державно-приватне партнерство в портовій галузі, передусім концесійна форма.

Ефективне функціонування морського транспорту є необхідною умовою становлення України як морської держави, сталого розвитку її транспортного комплексу та економіки в цілому. Необхідність реформування морської галузі України та забезпечення її стабільного розвитку актуалізує вивчення європейського досвіду впровадження у морських портах концесійної форми державно-приватного партнерства.

Стратегічною метою розвитку морських торговельних портів України є досягнення у найближчому майбутньому такого рівня розвитку портів, який би забезпечив їх гармонійне функціонування як елементу міжнародної транспортної мережі.

Фахівці портової галузі України стверджують, що концесія може стати основним шляхом стратегічного розвитку портового господарства України. При цьому держава не втрачає свого права власності на основні засоби і не несе витрат на обслуговування об'єктів господарської інфраструктури в портах. Приватний інвестор вкладає свої кошти як концесіонер і отримує стабільність у роботі на тривалий період – до 50 років, удосконалює, модернізує основні засоби вантажних і пасажирських терміналів.

Упродовж останніх років концесія є предметом ґрунтовних досліджень багатьох науковців. Дослідженню питань визначення сутності цього поняття, розподілу ризиків, тривалості концесійної угоди, розміру концесійних платежів, ефективності концесії у морських портах присвятили свої наукові праці багато вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: О. Бабина, В. Власова [3], О. Лосевська, В. Лебедев [4], J.-P. Rodrigue., T. Notteboom, A. Pallis [5], T. Notteboom, A. Pallis, S. Farrell [6], C. Theys, T. Notteboom [7] та інші.

Відаючи належне працям науковців, які присвятили свої роботи проблематиці впровадження державно-приватного партнерства, слід, однак, зазначити, що з метою розробки ефективних механізмів розвитку мор-

ської галузі України потребує подальшого дослідження європейський досвід впровадження в морських портах концесійної форми державно-приватного партнерства.

*Метою статті є аналіз європейського досвіду впровадження концесійних відносин у морських портах для застосування кращих практик для розвитку вітчизняних морських портів.*

За останні роки питання запровадження інституту державно-приватного партнерства стало одним із головних пріоритетів урядових стратегічних програм розвитку, індикатором успішної взаємодії бізнесу та структур державної влади, альтернативним способом відновлення та модернізації національної економіки.

Державно-приватне партнерство в морських портах може реалізуватись у таких формах, як спільна діяльність, оренда, концесія. Найбільш поширеною формою державно-приватного партнерства в портовій галузі є концесія. Особливість її полягає у тому, що держава в рамках партнерських відносин, залишаючись повноправним власником майна, що становить предмет концесійної угоди, уповноважує приватного партнера виконувати протягом певного часу обумовлені в договорі функції і наділяє його з цією метою відповідними повноваженнями, необхідними для забезпечення нормального функціонування об'єкта концесії. За використання державної власності концесіонер вносить плату на умовах, передбачених в угоді [3].

**К**онцесія як форма партнерства держави та приватного капіталу є одним з найважливіших способів підвищення ефективності інфраструктури, який дозволяє швидко залучати значні інвестиції в економіку. Держава поступово відмовляється від неефективних методів господарювання, передаючи функції управління державною власністю приватному сектору, який, користуючись державними гарантіями, надає свій досвід, знання (ноу-хау), здійснює капіталовкладення і мінімізує ризики [4].

З 1990 р. у морських портах ЄС реалізується 381 проект державно-приватного партнерства, з них 180 – концесії терміналів (47%), 155 – концесії Greenfield BOT (41%), 25 – реалізація активів (7%), 21 – контракти на управління (6%). Загальний обсяг приватних інвестицій у порти – 60 млрд дол. США, що становить 20% приватних інвестицій у транспортний сектор за даний період [2]. За допомогою державно-приватного партнерства відбувається модернізації галузі; залучення значних приватних інвестицій в портову інфраструктуру, зростання продуктивності.

У цілому слід зазначити, що практика передачі об'єктів морських портів у користування приватним інвесторам є досить новою для країн ЄС і донедавна не була впорядкована на законодавчому рівні. Також на сьогодні ще до кінця не сформовані єдині методичні підходи до взаємодії держави як власника землі, об'єктів порту та портової інфраструктури, з одного боку, та приватних інвесторів, з іншого. Кожен порт розробляє власний механізм державно-приватного партнерства.

Аналіз концесійних відносин показав [5, 6, 9, 10], що головними цілями концесії в морських портах ЄС є:

\* Дана стаття підготовлена в рамках науково-дослідної роботи «Формування механізму державно-приватного партнерства на транспорті» (номер державної реєстрації 0115U000282), що виконується у Київській державній академії водного транспорту ім. Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного у 2015 – 2016 рр. на замовлення Міністерства освіти і науки України.

1. *Збереження контролю над портами.* Надання концесії має кілька переваг для уряду. Хоча приватні оператори й отримують у користування термінал, уряд може, як і раніше, зберігати певний контроль над організацією та структурою постачання, портовими послугами та ринком портових послуг.

2. *Підвищення операційної ефективності.* При використанні концесій уряд чи порт можуть підвищити операційну ефективність, поліпшити розподіл ресурсів всередині та між різними секторами порту, забезпечити соціальну справедливість та охорону навколишнього середовища. Концесія дає можливість залучення іноземного менеджменту і технічного досвіду в країну.

3. *Забезпечення конкуренції.* Концесії в даний час, в основному, надаються відповідно до процедури торгів для того, щоб оцінити кандидатів рівною мірою та обмежити привілеї у присудженні концесії. Загроза конкуренції в майбутньому, після завершення концесії, гарантує, що певний тиск на приватну організацію зберігатиметься протягом строку концесійної угоди та приведе до кращої продуктивності. Тому концесії стали одним з

найважливіших інструментів впливу портової влади на портове співтовариство.

Досвід, поведінка та ефективність ведення бізнесу приватними організаціями теоретично мають визначати вибір концесіонера. У сучасній літературі існує декілька класифікацій учасників концесії. Найактуальнішу класифікацію щодо концесії в морських портах наведено в табл. 1 [5, 6].

Важливою умовою реалізації концесії є визначення строку концесії. У більшості випадків державні органи та уряд визначають строки концесії [7, 8]. Приватні оператори терміналів, як правило, висувають вимоги щодо довгострокових концесій, але не вказують їх тривалість. Однак уряд надає перевагу короткостроковим концесіям, оскільки вони сприяють посиленню конкуренції. Конкретні інвестиційні умови (у тому числі розподіл інвестицій між державною та приватною організацією) є ключовими елементами у визначенні тривалості концесії. Аналіз європейського досвіду показав, що існує ряд ключових умов, які визначають строк концесії:

Таблиця 1

Класифікація учасників концесійної угоди в морських портах ЄС

Тип учасника	Характеристика учасника
1. Глобальні термінальні оператори – <i>Global Terminal operators (GTO)</i>	Оператори терміналів, які працюють на глобальному рівні. Вони отримують концесійні проекти по всьому світу та вибудовують глобальну міжнародну мережу
2. Судноплавні компанії – <i>Shipping Lines (SL)</i>	Під судноплавними компаніями слід розуміти не тільки судноплавні компанії, які використовують термінали, але й компанії – оператори терміналів, які належать або афілійовані із судноплавною компанією
3. Регіональний термінальний оператор – <i>Regional Terminal Operators (RTO)</i>	Регіональні термінальні оператори працюють на регіональному або локальному рівні. Концесійні проекти – у межах однієї країни або країн з однією мовою спілкування
4. Вантажні (Стивідорні) компанії – <i>Stevedores (STE)</i>	Стивідорні компанії задіяні в процесі завантаження чи розвантаження суден. Їх залучають в проекти концесії для обробки вантажів у межах порту
5. Вантажні транспортні компанії – <i>Freight Transport Companies (FT)</i>	Це поняття, що об'єднує перевізників вантажів, експедиторські компанії та провайдерів логістичних послуг
6. Будівельні компанії – <i>Construction Companies (CC)</i>	Великі компанії-підрядники, яких залучають у концесію з метою гарантування виконання контрактів на будівництво об'єктів концесії
7. Виробники обладнання – <i>Equipment Manufacturers (EM)</i>	Як правило, відносно невеликі компанії, залучені в процес концесії
8. Компанії – девелопери нерухомості – <i>Property Developers (PD)</i>	Як правило, компанії, що диверсифікують свій бізнес від комерційної нерухомості в напрямку інфраструктурних проектів
9. Промислові конгломерати – <i>Industrial Conglomerates (IC)</i>	Як правило, великі холдингові компанії або виробники. Суть їх існування з точки зору держави полягає в розбудові, інвестуванні стратегічно важливих активів
10. Фінансові інституції – <i>Financial Institutions (FI)</i>	До фінансових інституцій належать банки, пенсійні фонди, міжнародні фінансові інституції. Вони, як правило, купують частку в концесійних проектах або частку в компаніях, які є учасниками концесійних проектів з метою залучення до концесії
11. Органи державної влади – <i>Public authorities (PA)</i>	Органами державної влади є портові адміністрації та регіональні урядові структури, які працюють в сфері портового господарства



1. *Вимоги щодо характеру інвестицій обумовлюють тривалість інвестицій.* Довгострокові концесії дають можливість приватним операторам забезпечити процес навчання під час роботи та досягти ефективного ROI (*Коефіцієнт повернення інвестицій, Return on Investment*). Якщо адміністрація порту розраховує отримати високий показник інвестицій – довгострокова концесія. За наявності державних інвестицій або специфічності об'єкта інвестування – краще застосовувати короткострокові угоди, при яких мінімізуються довгострокові ризики для концесіонера.

2. *Життєвий цикл об'єкту інвестування.* При тривалому життєвому циклі об'єкта концесії строк концесії має бути довгим. Це робиться з метою отримання ефективного ROI та окупності інвестованих коштів.

3. *Інформаційна асиметрія.* Якщо уряд хоче стимулювати приватних інвесторів вкласти кошти в невартий уваги об'єкт або якщо проблематично визначити вартість об'єкту інвестиції, то краще надавати довгострокову концесію.

4. *Інші умови.* Умовою надання довгострокової концесії є наявність у приватної компанії відповідного досвіду діяльності або суттєва фінансова потужність. Якщо операційні витрати є високими, доцільною є довготривала концесія, оскільки це приведе до мінімізації витрат у майбутньому. Якщо існує висока ймовірність перегляду концесійної угоди, варто застосовувати короткострокову концесію з метою мінімізації можливості її перегляду. Крім того, у разі можливості гнучкої поведінки сторін угоди варто надавати короткострокову концесію.

Найуспішнішим прикладом концесійних відносин можна вважати порт Антверпен (Бельгія), який є другим за розміром в ЄС. У цьому порту налічується 145 000 прямих і непрямих робочих місць, щорічно створюється 19,2 млрд євро доданої вартості. Частка порту у ВВП Фландрії складає 9,5%, а у ВВП Бельгії – 5,4% [7]. Управління портовою територією здійснюється з наданням концесій приватним компаніям у порту. Строк дії концесійної угоди визначається на основі таких інвестиційних критеріїв:

- ✦ плановані інвестиції в нерухомість;
- ✦ якість проекту;
- ✦ план-схема, ефективність використання простору;
- ✦ прогнозоване генерування трафіка;
- ✦ мінімальний тоннаж.

Вартість концесії в порту Антверпен залежить від таких факторів:

- ✦ місце розташування майданчика: чи є прив'язка до води?
- ✦ стан поверхні: бруковані або ґрунтові покриття?
- ✦ характер планованої діяльності: чи є орієнтація на генерування вантажопотоків або надання послуг?

У структурі доходів порту Антверпен доходи від оренди та концесії мають найбільшу питому вагу і становлять 47%.

Отже, досвід європейських портів, зокрема порту Антверпен, показує, що концесійні відносини можуть

успішно реалізовуватися, що підтверджує необхідність впровадження концесійної форми державно-приватного партнерства у морських портах України.

## ВИСНОВКИ

В Україні існує низка перешкод на шляху впровадження державно-приватного партнерства, зокрема концесійної форми. За відсутності державних гарантій та через політичну нестабільність найголовнішою проблемою є значний ризик інвестування, перш за все, у капіталоемні об'єкти. За цих умов реалізуються тільки короткочасні та найбільш прибуткові проекти, впровадження яких здійснюється в тому числі за міжнародними зобов'язаннями країни.

Метою портової реформи в Україні є створення сприятливих інвестиційних умов, що, у свою чергу, повинно привести до оновлення і створення сучасної портової інфраструктури, збереження та створення нових робочих місць, збільшення відрахувань до бюджету України. На державному рівні визначено, що державно-приватне партнерство має стати дієвим механізмом залучення інвестицій в морські порти.

Аналіз європейського досвіду показав, що використання концесії в морських портах може дозволити залишати контроль держави над діяльністю портів і одночасно залучати значні капіталовкладення в розвиток портової інфраструктури, тим самим підвищуючи їх конкурентоспроможність. Для вітчизняних портів необхідно розробити власний механізм реалізації концесійних угод з урахуванням специфіки функціонування та розвитку кожного конкретного порту.

Використання концесії для розвитку українських морських портів буде успішним за умови адаптації кращого європейського досвіду до вітчизняних реалій. Максимальна вигода від концесії буде в тому випадку, якщо буде правильно визначено об'єкт концесії, учасників, строк концесії, розмір концесійних платежів, обов'язки та розподіл ризиків сторін. У подальших дослідженнях буде розглянуто концесійні ризики в морських портах та їх розподіл між учасниками. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. European Commission. Maritime Short Sea Shipping [Electronic resource]. – Mode of access : [http://ec.europa.eu/transport/maritime/short\\_sea\\_shipping/short\\_sea\\_shipping\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/maritime/short_sea_shipping/short_sea_shipping_en.htm)
2. PPP in ports, landlord port model by François-Marc TURPIN, Institutional Expert, EGIS International // EU-FUNDED LOGMOS PROJECTLOGISTICS PROCESSES AND MOTORWAYS OF THE SEA II. – TBILISI, GEORGIA, 12 APRIL 2013, 23 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.traceca-org.org/uploads/media/04\\_Module\\_C\\_PPP\\_Francois\\_Marc\\_Turpin\\_new.pdf](http://www.traceca-org.org/uploads/media/04_Module_C_PPP_Francois_Marc_Turpin_new.pdf)
3. **Бабина О. Є.** Економічний механізм визначення концесійних платежів при реалізації проектів ДПП у морських торговельних портах України / О. Є. Бабина, В. П. Власова // Бізнес Інформ. – 2015. – № 2. – С. 162 – 168.
4. **Лосевська О.** Концесія в українських портах у світлі Закону України «Про морські порти України» / О. Лосевська, В. Лебедев // Юридична газета. – 2012. – № 48. – С. 31 – 33.
5. **Rodrigue J-P.** The Financialisation of the Terminal and Port Industry: Revisiting Risk and Embeddedness / J-P. Rodrigue,

T. E. Notteboom, A. A. Pallis // *Maritime Policy and Management*. – Vol. 38, № 2. – P. 191 – 213.

**6. Notteboom T. E.** Terminal Concessions in Seaports revisited / T. E. Notteboom, A. A. Pallis, S. Farrell // *Maritime Policy and Management*. – 2012. – Vol. 39, № 1. – P. 1 – 5.

**7. Theys Ch.** Determining terminal concession durations in seaports: theoretical considerations, applicable techniques and current practices / Christophe Theys, Theo Notteboom // *Journal of international logistics and trade*. – 8:1 (2010), p. 13 – 40. – Antwerp, Belgium Antwerp Maritime Academy [Electronic resource]. – Mode of access : <http://hdl.handle.net/10067/833070151162165141>

**8.** A Dynamic Approach. The effect of container terminal concessions on port performance // Master Thesis. ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS, 2012. – 86 p.

**9.** UNESCAP Regional Shipping and Port Development [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TIS\\_pubs/pub\\_2484/pub\\_2484\\_CH2.pdf](http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TIS_pubs/pub_2484/pub_2484_CH2.pdf)

**10.** World Bank. Specific Data Series [Electronic resource]. – Mode of access : <http://data.worldbank.org/about/faq/specific-data-series>

## REFERENCES

"A Dynamic Approach. The effect of container terminal concessions on port performance" *Master Thesis. ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS*, 2012.

Babyna, O. Ye., and Vlasova, V. P. "Ekonomichniy mekhanizm vyznachennia kontsesiinykh platezhiv pry realizatsii proektiv DPP u morskykh torhovelnykh portakh Ukrainy" [Economic mechanism for determining concession fees in the implementation of PPP

projects in the commercial sea ports of Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 2 (2015): 162-168.

"European Commission. Maritime Short Sea Shipping". [http://ec.europa.eu/transport/maritime/short\\_sea\\_shipping/short\\_sea\\_shipping\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/maritime/short_sea_shipping/short_sea_shipping_en.htm)

Losevska, O., and Lebediev, V. "Kontsesiia v ukrainskykh portakh u svitli Zakonu Ukrainy «Pro morski porty Ukrainy»" [Concession in Ukrainian ports in light of the Law of Ukraine "On Sea Ports of Ukraine"]. *Yurydychna hazeta*, no. 48 (2012): 31-33.

Notteboom, T. E., Pallis, A. A., and Farrell, S. "Terminal Concessions in Seaports revisited". *Maritime Policy and Management*, vol. 39, no. 1 (2012): 1-5.

"PPP in ports, landlord port model by Francois-Marc TURPIN, Institutional Expert, EGIS International". [http://www.traceca.org/uploads/media/04\\_Module\\_C\\_PPP\\_Francois\\_Marc\\_Turpin\\_new.pdf](http://www.traceca.org/uploads/media/04_Module_C_PPP_Francois_Marc_Turpin_new.pdf)

Rodrigue, J.-P., Notteboom, T. E., and Pallis, A. A. "The Financialisation of the Terminal and Port Industry: Revisiting Risk and Embeddedness". *Maritime Policy and Management*, vol. 38, no. 2: 191-213.

Theys, Ch., and Notteboom, Th. "Determining terminal concession durations in seaports: theoretical considerations, applicable techniques and current practices". *Journal of international logistics and trade*. – 8:1 (2010), p. 13 – 40. <http://hdl.handle.net/10067/833070151162165141>

"UNESCAP Regional Shipping and Port Development". [http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TIS\\_pubs/pub\\_2484/pub\\_2484\\_CH2.pdf](http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TIS_pubs/pub_2484/pub_2484_CH2.pdf)

"World Bank. Specific Data Series". <http://data.worldbank.org/about/faq/specific-data-series>