

**О. Б. Носовська,**

*кандидат технічних наук, доцент,  
ORCID 0000-0001-9993-1961,*

**А. З. Шайхатдінов,**

*кандидат історичних наук, доцент,  
ORCID 0000-0003-4811-7358,  
e-mail: zakirovanvar1983@gmail.com,*

**С. В. Гусаков,**

*аспірант,  
ORCID 0000-0001-7871-3930,*

*Донецький державний університет управління, м. Маріуполь*

## РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПОРТОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

**Постановка проблеми.** У більшості морських портів по всьому світу управління портами перебуває у портовій адміністрації – органу, який має статутну відповідальність за управління водним та наземним надбанням порту. Органи управління портами відрізняються, серед іншого, щодо власності, форми, цілей, відповідальності та рівнів автономії. Роль та особливості портових адміністрацій з часом значно змінилися внаслідок технологічної еволюції, хвиль приватизації та лібералізації, а також соціально-економічних факторів. Назріла необхідність переглянути роль органів управління порту, визначити тенденції в управлінні портами та оцінити економічний вплив реформи управління портами.

Концептуально портові адміністрації можуть пережити «ренесанс», щоб зіткнутися з численними тисками зацікавлених сторін, вирішити соціально-економічні зміни в портовому ландшафті та поліпшити конкурентоспроможність своїх портів. Вони можуть це зробити, виконуючи свої функції фасилітатора чи підприємця. Виражаючись в економічному плані, портова влада може генерувати більше попиту на портовий продукт, зменшуючи загальні витрати на перевезення вантажу або пасажирів через порт. Оскільки порти, як правило, є частиною довгих логістичних ланцюгів, існують інші елементи, що визначають конкурентоспроможність портів, на які портові органи самостійно не мають або мають лише дуже обмежений вплив. Вплив портових адміністрацій на логістичний ланцюг може бути розширений шляхом співпраці з іншими портовими органами та іншими відповідними учасниками ланцюга.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Беручи до уваги тривимірний огляд концепції порту четвертого покоління, ми чітко визначили ренесанс, тобто відновлений інтерес науковців до ролі портових адміністрацій. Огляд праць таких науковців, як П. Фергісон [1], П. Марлоу [2], І. Хломодис [3], П. ДеЛанген [4], Н. Слек [5] та ін. дозволив побачити нові погляди на традиційні функції портової влади в складних портових умовах. Оновлена увага

до ролі портових органів також видно з порядку денного професійних портових асоціацій, таких як Міжнародна Асоціація портів (IAPH), Американська асоціація портових органів (AAPA) та Європейська організація морських портів (ESPO). У 2008 р. було створено Комітет з управління портами для обміну ноу-хау та досвідом між європейськими портовими органами. Нарешті, триваючі процеси реформ у ряді європейських країн викликали публічну дискусію щодо відновлення інтересу до ролі портових адміністрацій.

**Метою статті** є дослідження ролі та особливостей діяльності портових адміністрацій в світі.

**Виклад основного матеріалу.** Проводячи паралель раніше визначеному поняттю «людина відродження», порту четвертого покоління може знадобитися «орган порту Відродження». У своїй записці про порт четвертого покоління сама ЮНКТАД формулює досить традиційний погляд на роль портової влади (UNCTAD 1999). Тому необхідно вивчити можливі особливості портових повноважень ренесансу, підсумовуючи переорієнтацію традиційних функцій портових повноважень, додавши нову функцію та новий вимір. Зрозуміло, що традиційні функції портових органів зазнали істотних змін. У більших багатофункціональних портах фактична функція оператора, принаймні там, де це стосується послуг з обробки вантажів, була зміщена в бік аспектів функцій орендодавця та регулятора [1]. Зараз головною особливістю ролі оператора є надання та нагляд за концесіями. Функція орендодавця та регулятора стали двома основними функціями і, таким чином, відповідають загальному визначенню моделі порту орендодавця. Однак обидві функції мають виконуватися набагато більш «сприятно» та «розумно» [2; 3].

Тим часом з'явилася нова функціональна роль, яку можна називати роллю менеджера «спільноти» або «кластера», функціональна концепція, яка в основному була розроблена [4]. Ця нова функція невід'ємно пов'язана із мінливим характером портових громад та зацікавлених сторін і має як еконо-

мічний, так і соціальний вимір, що відповідає тиску зацікавлених сторін [4]. Економічний вимір формується еволюцією економічних суб'єктів. Поки вони були організовані на місцях і, отже, були закріплені та віддані добробуту порту, роль портової адміністрації могла обмежуватися її традиційними функціями і була досить очевидною та прямолінійною. Процес глобалізації, позначений боротьбою за владу між перевізниками, операторами терміналів та логістичними операторами, кардинально змінив це. Великі світові фірми мають лише обмежені стосунки з портом, і їм бракує спорідненості із сусідніми містами та місцевими громадами. Крім того, культурні відмінності можуть спричинити непорозуміння між операторами глобальних терміналів та місцевими партнерами [5]. Соціальний вимір відзначається конфліктом інтересів із зацікавленими сторонами в суспільстві. П. де Ланген [4] визначає низку типових конфліктних ситуацій, які можуть існувати стосовно розвитку порту, включаючи охорону навколишнього середовища, містобудування, умови праці, інтереси резидентів та загальний економічний розвиток [4].

Функція менеджера громади є по суті координаційною функцією, призначеною для вирішення проблем колективних дій у районі порту та за його межами, таких як вузькі місця у внутрішніх районах, навчання та освіта, маркетинг та збут, а також інновації та інтернаціоналізація (економічний вимір). Інший приклад – де портова адміністрація виступає лобістом від імені портової громади. К. Комтоіс та Б. Слек [6] стверджують, що політичне представництво набуває більш важливого значення, ніж маркетинг та збут, оскільки залишається лише декілька суб'єктів, які контролюють основну частину ринку. Вони рекомендують виконувати функції лобювання на всіх рівнях – від місцевого до міжнародного. Б. Хоїл та ін. [7] підтверджують роль керівника громади як системного координатора, який просуває та підтримує добрі стосунки між усіма, хто бере участь у досягненні безлічі цілей, таким чином створюючи портову культуру довіри. Хоча інші органи, такі як асоціації приватного сектору, можуть також виконувати функції менеджера громади, схоже, це орган порту, котрий у багатьох найпростіших ситуаціях є найкращим для виконання цієї ролі [4].

Чотири основні функції, в основному були проаналізовані з місцевого географічного та функціонального рівня самого порту, який становить фактичну юрисдикцію портової влади. К. Комтоіс та Б. Слек [6] виділили два рівні, що перевищують цей місцевий рівень: регіональний рівень, де портова адміністрація може виступати агентом та координатором у розвитку логістики, створюючи регіональні портові мережі та інтегруючи екологічні плани в прибережних зонах, та глобальний рівень, де адміністрація порту може комерціалізувати свій досвід у галузі логістичних послуг та управління навколишнім середовищем у всьому світі. Зосередившись на

стратегіях, пов'язаних із функцією орендодавця. П. де Ланген [4] розрізняє діяльність, що не пов'язана з власними портами, та діяльність, пов'язану з власними портами. Остання категорія ділиться на оперативну та допоміжну, внаслідок чого перша може обмежуватися межами порту або поширюватися на внутрішні райони порту. Т. Ноттебум та У. Уікелман [8] кваліфікують розвиток стратегічних відносин з іншими транспортними вузлами, включаючи заморські порти, сусідні порти та/або внутрішні порти, як, мабуть, найважливішу роль для портових органів у новому тисячолітті. А. Естаче та Л. Труджілло [9] навіть прогнозують, що окремі портові адміністрації в майбутньому можуть об'єднатися в регіональні транспортні агенції.

Регіонально-глибинний рівень викликав найбільший інтерес з боку науковців. Мотивація виходу у внутрішні райони пов'язана з тим фактом, що порти конкурують як частини цілісних транспортних та логістичних ланцюгів. Т. Ноттебум [8] стверджує, що динаміку пропускну здатності контейнерів у Європі можна найкраще проаналізувати, використовуючи «регіони багатопортових шлюзів» як одиниці аналізу, тобто морські порти в місцевому відношенні до сусідніх ідентичних внутрішніх районів руху. Актуальність використання багатопортового шлюзового рівня підтверджується моделями викликів у мережах лінійних служб судноплавних компаній та пов'язаною взаємодоповнюваністю та конкурентними відносинами між відповідними портами. Також застосовуються аргументи щодо стійкості, такі як зменшення заторів та краще використання існуючих портових потужностей, питання, яке стало дуже актуальним після економічної кризи.

Портові органи виконують чотири основні функції, які можна виконувати на місцевому, регіональному та глобальному рівнях. Ми можемо об'єднати ці функції та рівні у так звану «ренесансну матрицю». У цій матриці можливі декілька комбінацій, але перегляд згаданих вище екзистенційних варіантів, визначених К. Хатлей [10], дозволяє вивести гіпотетичну типологію, яка складається з трьох основних типів: «консерватор», «фасилітатор» та «підприємець».

Консерваторський порт зосереджується на тому, щоб мати добру економку, і по суті дотримується пасивної та механістичної реалізації трьох традиційних функцій авторського порту на місцевому рівні. Через таке низько-профільне ставлення портові органи консерваторів можуть мати найбільший ризик бути маргіналізованими і навіть зникнути в майбутньому. Порт фасилітатора представляє себе посередником і партнером між економічними та суспільними інтересами, отже, добре розвинена функція комунікативного менеджера. Фасилітаторські портові органи також дивляться за межі порту і намагаються залучити стратегічне регіональне партнерство. Це тип авторизації, котрий завдяки своєму чітко збалансованому профілю поки що знаходить

найбільшу підтримку в літературі [9]. Підприємницький порт буде найповнішим портовим управлінням відродження, поєднуючи основні риси фасилітатора з більш відвертим комерційним ставленням як інвестора, постачальника відправника та консультанта на всіх трьох географічних рівнях. Завдяки цьому амбітному профілю, він також має найбільший ризик зіткнутися з проблемами, спричиненими конфліктами між різними функціональними рівнями [8].

Головне питання полягає в тому, чи можна цю ренесансну адміністрацію порту також знайти в реальності. Щоб завершити концептуальну основу, розроблену до цього часу для емпіричної валідації, ми зараз дослідимо низку факторів, пов'язаних з управлінням, які можуть вплинути на те, якою мірою портовий орган буде лише консерватором або зможе взяти на себе сприяння та підприємницькі обов'язки.

Виділимо чотири найважливіших фактори. Два формальних складаються з правової та законодавчої бази, з одного боку, та фінансової спроможності – з іншого. Неформальні фактори стосуються співвідношення сил з урядом та культури управління, яка панує в межах портової влади [2]. Ці чотири фактори сильно взаємопов'язані. Баланс влади з урядом впливатиме на законодавчі рамки та фінансові можливості портової адміністрації. Це також визначить, що керівництво повинно проводити та стимулювати проактивну культуру [1].

Баланс влади та уряду. У той час як портові адміністрації можуть мати вагомі причини для просування знизу вгору по відроджувальній матриці, це часто не є метою, яку бажають суб'єкти, які зазвичай володіють або контролюють їх, тобто урядові установи, на якому б рівні вони не здійснювали свій вплив. Незважаючи на те, що державна власність на документи портових адміністрацій не повинна бути обмеженням для ефективної поведінки, загалом це може бути стримуючим фактором для здійснення підприємницької стратегії, враховуючи потенційний конфлікт із функцією регулятора та ін. Рівень державної власності (тобто національна проти муніципальної) може, крім того, впливати на якість врегулювання конфліктів завдяки управлінню зацікавленими сторонами та задоволенню потреб порту. Взаємозв'язок з урядом також впливатиме на те, якою мірою може бути розроблена стратегія, орієнтована на внутрішні райони поза периметром порту [4].

Співвідношення сил між урядом та органами порту може призвести до суперечливих цілей. Це може бути оцінено за допомогою офіційних показників управління, таких як склад ради директорів портових адміністрацій, процедури висунення на посади вищого керівництва, стратегічні заяви про місію тощо.

Ще одна гарна перевірка полягає в аналізі основних проєктів розвитку порту, де можна спостері-

гати всі потенційні конфлікти як із суспільними, так і з економічними зацікавленими сторонами.

Однак необхідно усвідомити, що політичного впливу на державні портові органи може бути важко уникнути, навіть якщо ці портові органи були корпоративізовані. Деякі автори стверджують, що відсутність державного контролю навіть призведе до контрпродуктивності, що призведе до монополістичної поведінки, пільгового поводження з користувачами порту, білими слонами, марнотратними надмірними можливостями тощо [8-9].

Нормативно-правова база. Нормативно-правова база є важливим чинником, що сприяє збалансованості влади з урядом. Необхідно розглянути важливі питання, такі як комерційна, управлінська та фінансова автономія портових адміністрацій, що дозволяє їм рухатися вгору по відроджувальній матриці.

Що стосується ролі орендодавця, то він визначатиме, чи є портовий орган власником землі або, принаймні, має можливість придбати, управляти та експлуатувати її [7]. Він також визначає ступінь, в якому портові органи можуть брати участь у партнерстві з іншими морськими портами, внутрішніми портами чи сухими портами.

Що стосується портів Європи, потрібно враховувати наднаціональний рівень Європейського Союзу. Цей рівень перевищує національну та місцеву боротьбу за владу між урядом та органами порту та може мати більш незалежний, хоча і непрямий вплив на законодавчу базу, що регулює портові органи.

Фінансова спроможність. Фінансова влада є ключовим елементом, якщо портові органи повинні взяти на себе сприяння та, тим більше, підприємницьку роль, наприклад, як забудовники нерухомості та інвестори в регіональних мережах. Найкращі можливі сполучення з внутрішніми районами справді вимагають не лише простого сприяння. Вони вимагають величезних інвестицій, які базові орендодавські порти не завжди можуть забезпечити, оскільки їм бракує необхідних фінансових засобів [4].

Незважаючи на загальне скорочення державних витрат у портах, багато портових органів Європи все ще залежать від державного фінансування досить важливої частини своїх інвестицій. Це може різною мірою обмежити їх автономність. Очікується, що портові органи бажають кращого обох світів, з постійними державними витратами в портах і високим ступенем фінансової автономії. Однак це, зрештою, може бути вже не стійким становищем. Традиційне розмежування, проведене в цьому відношенні, між загальною портовою інфраструктурою, з одного боку, яка приносить користь усім користувачам і, отже, має фінансуватися урядом, та комерційною інфраструктурою, з іншого боку, яку має фінансувати сама портова адміністрація, може підпадати під тиск з боку конкуренції та, особливо, правил державної допомоги [1]. Крім того, комер-

ційна політика ціноутворення на основі портових зборів може суперечити принципам недискримінації та бути суворішою, наприклад, щодо перехресного субсидування. Необхідно визнати, що програми реформ, спрямовані на поліпшення фінансових показників портів, не завжди досягають своєї мети.

Культура управління. Остаточним фактором є культура управління, яка панує на мікрорівні самої портової адміністрації і яка дозволить розумно використовувати інструменти управління портами в певних структурних рамках. Т. Ноттебум та У. Уїкелман [8] припускають, що для того, щоб культура управління стала фактором успіху для портових організацій – з точки зору критеріїв ефективності – необхідне прийняття ринково-орієнтованої системи управління, яка базується на чітких цілях, управлінських навичках та підзвітності. Потрібен би перехід від політичного до технократичного стилю управління. Прийнята культура управління та неоднорід-

ність управлінського персоналу є визначальними факторами неефективності у багатьох державних портових організаціях.

**Висновок.** Отже, необхідно здійснити зміни в управлінні, навіть у рамках існуючих (формальних) структур. Конкурентні позиції порту визначатимуться не стільки системою експлуатації (наприклад, орендодавець або порт обслуговування), скільки комерційним ставленням, менталітетом та підприємницькою культурою. Необхідно в управлінні портами розвивати лідерські якості на місцевому та регіональному рівні, розширюючи компетенції, що перевищують чисто морський вимір, і включаючи компетенції та ноу-хау в галузі управління нерухомістю, управління навколишнім середовищем. Керівникам портів необхідно скористатися культурою «захопленого пошукача» або «стурбованого аналізатора», щоб досягти успіху у дедалі більш нестабільному середовищі. Цей аналіз був підтверджений прикладом канадських портів.

#### Література

1. Ferguson P. R. and Ferguson G. J. *Industrial economics: Issues and perspectives*. 2nd edition. Hampshire: The Macmillan Press Ltd., 1994. P. 183-241.
2. Paixão Casaca A., Marlow P. Fourth generation ports - A question of agility? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2003. Vol. 33(4). P. 355-376. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600030310478810>.
3. Chlomoudis I. The EU port policy in a historical perspective. *European Research Studies Journal*. 2005. Vol. VIII(1-2). P. 21-42.
4. De langen P., Haezendonck K. Ports as clusters of economic activity, in *The Blackwell Companion to Maritime Economics*. London: Blackwell, 2012. P. 638-655.
5. Slack N. *Operations Management 5th Edition* Financial Times. Prentice Hall Distributed By Trans-Atlantic Publications, 2007. 728 p.
6. Comtois C., Slack B. The geography of transport systems. 2013. URL: [https://transportgeography.org/wp-content/uploads/GTS\\_Third\\_Edition.pdf](https://transportgeography.org/wp-content/uploads/GTS_Third_Edition.pdf).
7. Hoyle B. S. *Seaports and development: The experience of Kenya and Tanzania*. London: Gordon and Breach Science Publishers, 1983.
8. Notteboom T., Winkelmann W. Structural changes in Logistics: how will port authorities face the challenge? *Maritime Policy & Management*. 2001. Vol. 28(1). P. 71-89. DOI: <https://doi.org/10.1080/03088830119197>.
9. Estache A. & Trujillo L. Technical Efficiency Gains from Port Reform: The Potential for Yardstick Competition in Mexico, 2009.
10. Hartley K. and Parke, D. *Privatisation: A conceptual framework in Privatisation and economic efficiency: A comparative analysis of developed and developing countries*, Ott, A.F. and K Hartley, K. (editors). Aldershot, Hants: Edward Elgar Publishing Limited, 1991. Vol. 1(2). P. 11-25.

#### References

1. Ferguson, P.R. and Ferguson, G.J. (1994). *Industrial economics: Issues and perspectives*. 2nd edition. Hampshire, The Macmillan Press Ltd. P 183-241.
2. Paixão Casaca, A., Marlow, P. (2003). Fourth generation ports – A question of agility? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(4), pp. 355-376. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600030310478810>.
3. Chlomoudis, I. (2005). The EU port policy in a historical perspective. *European Research Studies Journal*, VIII(1-2), pp. 21-42.
4. De langen, P., Haezendonck, K. (2012). Ports as clusters of economic activity, in *The Blackwell Companion to Maritime Economics*. (pp. 638-655). London, Blackwell.
5. Slack, N. (2007). *Operations Management 5th Edition* Financial Times. Prentice Hall Distributed By Trans-Atlantic Publications. 728 p.
6. Comtois, C., Slack, B. (2013). The geography of transport systems. Retrieved from [https://transportgeography.org/wp-content/uploads/GTS\\_Third\\_Edition.pdf](https://transportgeography.org/wp-content/uploads/GTS_Third_Edition.pdf).
7. Hoyle, B. S. (1983). *Seaports and development: The experience of Kenya and Tanzania*. London, Gordon and Breach Science Publishers.
8. Notteboom, T., Winkelmann, W. (2001). Structural changes in Logistics: how will port authorities face the challenge? *Maritime Policy & Management*, 28(1), pp. 71-89. DOI: <https://doi.org/10.1080/03088830119197>.
9. Estache, A. & Trujillo, L. (2009). Technical Efficiency Gains from Port Reform: The Potential for Yardstick Competition in Mexico.
10. Hartley, K. and Parker, D. (1991). *Privatisation: A conceptual framework in Privatisation and economic efficiency: A comparative analysis of developed and developing countries*, Ott, A.F. and K Hartley, K. (editors). Aldershot, Hants: Edward Elgar Publishing Limited. Vol. 1(2), pp. 11-25.

**Носовська О. Б., Шайхатдінов А. З., Гусаков С. В. Роль та особливості портових адміністрацій**

У статті підкреслено, що назріла необхідність переглянути роль органів управління порту, визначити тенденції в управлінні портами та оцінити економічний вплив реформи управління портами. Концептуально портові адміністрації можуть пережити «ренесанс», щоб зіткнутися з численними тисками зацікавлених сторін, вирішити соціально-економічні зміни в портовому ландшафті та поліпшити конкурентоспроможність своїх портів. Вони можуть це зробити, виконуючи свої функції фасилітатора чи підприємця. Портова влада може генерувати більше попиту на портовий продукт, зменшуючи загальні витрати на перевезення вантажу або пасажирів через порт. Традиційні функції портових органів зазнали істотних змін. У більшості багатофункціональних портів фактична функція оператора, принаймні там, де це стосується послуг з обробки вантажів, була зміщена в бік аспектів функцій орендодавця та регулятора. Зараз головною особливістю ролі оператора є надання та нагляд за концесіями. Функція орендодавця та регулятора стали двома основними функціями і, таким чином, відповідають загальному визначенню моделі порту орендодавця. Визначається низка типових конфліктних ситуацій, які можуть існувати стосовно розвитку порту, включаючи охорону навколишнього середовища, містобудування, умови праці, інтереси резидентів та загальний економічний розвиток. Необхідно здійснити зміни в управлінні, навіть у рамках існуючих (формальних) структур. Конкурентні позиції порту визначатимуться не стільки системою експлуатації (наприклад, орендодавець або порт обслуговування), скільки комерційним ставленням, менталітетом та підприємницькою культурою. Необхідно в управлінні портами розвивати лідерські якості на місцевому та регіональному рівні, розширюючи компетенції, що перевищують чисто морський вимір, і включаючи компетенції та ноу-хау в галузі управління нерухомістю, управління навколишнім середовищем. Портові органи виконують чотири основні функції, які можна виконувати на місцевому, регіональному та глобальному рівнях. Можемо об'єднати ці функції та рівні у так звану «ренесансну матрицю». У цій матриці можливі декілька комбінацій, але перегляд згаданих вище екзистенційних варіантів. Можливо вивести гіпотетичну типологію, яка складається з трьох основних типів: «консерватор», «фасилітатор» та «підприємець».

Консерваторський порт зосереджується на тому, щоб мати добру економіку, і по суті дотримується пасивної та механістичної реалізації трьох традиційних функцій авторського порту на місцевому рівні. Порт фасилітатора представляє себе посередником і партнером між економічними та суспільними інтересами. Підприємницький порт буде найповнішим портовим управлінням відродження, поєднуючи основні риси фасилітатора з більш відвертим комерційним ставленням як інвестора, постачальника відправника та консультанта на всіх трьох географічних рівнях.

*Ключові слова:* портова адміністрація, управління портами, реформи управління, функція орендодавця, функція регулятора.

**Nosovskaya O., Shaikhatdinov A., Gusakov S. Role and Features of Port Administrations**

The article emphasizes that there is a need to review the role of port authorities, identify trends in port management and assess the economic impact of port management reform. Conceptually, port administrations can experience a "renaissance" to face the many pressures of stakeholders, address socio-economic changes in the port landscape and improve the competitiveness of their ports. They can do this by acting as a facilitator or entrepreneur. Port authorities can generate more demand for a port product by reducing the overall cost of transporting cargo or passengers through the port. The traditional functions of port authorities have undergone significant changes. In larger multi-functional ports, the actual function of the operator, at least where cargo handling services are concerned, has been shifted towards aspects of the functions of lessor and regulator. Now the main feature of the operator's role is the granting and supervision of concessions. The function of the lessor and the regulator have become the two main functions and thus correspond to the general definition of the lessor's port model. A number of typical conflict situations that may exist in relation to port development are identified, including environmental protection, urban planning, working conditions, residents' interests and general economic development. It is necessary to make changes in management, even within the existing (formal) structures. The competitive position of the port will be determined not so much by the system of operation (for example, the landlord or the service port), but by the commercial attitude, mentality and entrepreneurial culture. It is necessary to develop leadership qualities in port management at the local and regional level, expanding competencies beyond the purely maritime dimension, and including competencies and know-how in the field of real estate management, environmental management. Port authorities have four main functions that can be performed at the local, regional and global levels. We can combine these functions and levels into a so-called "renaissance matrix". Several combinations are possible in this matrix, but a review of the above-mentioned existential variants. It is possible to derive a hypothetical typology, which consists of three main types: "conservative", "facilitator" and "entrepreneur".

The conservation port focuses on having a good economy, and essentially adheres to the passive and mechanistic implementation of the three traditional functions of the author's port at the local level. The facilitator's port is a mediator and partner between economic and social interests. The Entrepreneurial Port will be the most complete port of resurgence management, combining the main features of a facilitator with a more outspoken commercial attitude as an investor, supplier, sender and consultant at all three geographical levels.

*Keywords:* port administration, port management, management reforms, lessor function, regulator function.

**Носовская О. Б., Шайхатдинов А. З., Гусаков С. В. Роль и особенности портовых администраций**

В статье подчеркивается, что существует необходимость пересмотреть роль портовых властей, выявить тенденции в управлении портами и оценить экономические последствия реформы управления портами. Концептуально портовые администрации могут пережить «возрождение», чтобы противостоять многочисленным давлениям заинтересованных сторон, реагировать на социально-экономические изменения в портовом ландшафте и повышать конкурентоспособность своих портов. Они могут сделать это, выступая в качестве посредника или предпринимателя. Портовые власти могут повысить спрос на портовый продукт за счет снижения общих затрат на транспортировку груза или пассажиров через порт. Существенные изменения претерпели традиционные функции портовых властей. В более крупных многофункциональных портах фактическая функция оператора, по крайней мере в том, что касается услуг по обработке грузов, была смещена в сторону аспектов функций арендодателя и регулирующего органа. Теперь основная особенность роли оператора – предоставление концессий и надзор за ними. Функции арендодателя и регулирующего органа стали двумя основными функциями и, таким образом, соответствуют общему определению модели порта арендодателя. Выявлен ряд типичных конфликтных ситуаций, которые могут существовать в связи с развитием порта, включая защиту окружающей среды, городское планирование, условия труда, интересы жителей и общее экономическое развитие. Необходимо внести изменения в менеджмент даже в рамках существующих

(формальных) структур. Конкурентоспособность порта будет определяться не столько системой работы (например, арендодатель или обслуживающий порт), сколько коммерческим отношением, менталитетом и предпринимательской культурой. Необходимо развивать лидерские качества в управлении портами на местном и региональном уровне, расширяя компетенции за пределы чисто морского измерения и включая компетенции и ноу-хау в сфере управления недвижимостью, управления окружающей средой. Администрация порта выполняет четыре основные функции, которые могут выполняться на местном, региональном и глобальном уровнях. Мы можем объединить эти функции и уровни в так называемую «матрицу возрождения». В этой матрице возможны несколько комбинаций, но обзор вышеупомянутых экзистенциальных вариантов. Можно вывести гипотетическую типологию, которая состоит из трех основных типов: «консерватор», «фасилитатор» и «предприниматель».

Порт консервации ориентирован на хорошую экономику и, по сути, придерживается пассивной и механистической реализации трех традиционных функций авторского порта на местном уровне. Порт посредника – это посредник и партнер между экономическими и социальными интересами. Предпринимательский порт станет наиболее полным портом управления возрождением, сочетающим в себе основные характеристики фасилитатора с более откровенным коммерческим подходом в качестве инвестора, поставщика, отправителя и консультанта на всех трех географических уровнях.

*Ключевые слова:* администрация порта, управление портом, реформы управления, функция арендодателя, функция регулятора.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2021  
Прийнято до друку 24.09.2021