

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПОРТІВ У ДЕРЖАВНІЙ МОРСЬКІЙ ПОЛІТИЦІ

### THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE SEA TRADE PORTS IMPLEMENTATION IN THE STATE MARINE POLICY

*У статті обґрунтовано впровадження результативного показника дієвості державної морської політики – спільної цінності, яка характеризується виникненням доданої вартості в морських портах України. На основі синтезу базових положень теорії стейкхолдерів, трудової вартості та граничної корисності обґрунтовано, що максимізація створення спільної цінності у процесі реалізації бізнес-моделей стало розв'язком шляхом ієрархізації теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних та організаційних підходів до формування державної морської політики у формі цілісної наукової концепції.*

**Ключові слова:** морський порт, бізнес-модель, державна морська політика, екстерналиї.

*В статті обґрунтовано впровадження результативного показателя действенности государственной морской политики – совместной ценности, которая характеризуется возникновением добавленной стоимости в морских портах Украины. На основе синтеза базовых положений теории стейкхолдеров, трудовой стоимости и предельной полезности обосновано, что максимизация создания совместной*

*ценности в процессе реализации бизнес-моделей устойчивого развития морских портов Украины становится возможной путем иерархизации теоретико-методологических концептов, методических, инструментальных и организационных подходов к формированию государственной морской политики в форме целостной научной концепции.*

**Ключевые слова:** морской порт, бизнес-модель, государственная морская политика, экстерналии.

*The article substantiates the implementation of the effective indicator of the effectiveness of the state maritime policy, a joint value that is characterized by the emergence of value added in the seaports of Ukraine. Based on the synthesis of the basic provisions of stakeholder theory, labor value and marginal utility, it is justified that the maximization of the creation of a joint value in the process of implementing business models for the sustainable development of seaports in Ukraine becomes possible by hierarchizing the theoretical and methodological concepts, methodological, instrumental and organizational approaches to the formation of the state maritime policy in the form of a holistic scientific concept.*

**Key words:** seaport, business-model, state marine policy, externalities.

УДК 330.33:330.44:656.615

**Мінакова С.М.**

д.е.н., член-кореспондент  
Транспортної академії України,  
Інститут проблем ринку  
та економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України;  
**Ненно І.М.**  
к.е.н., доцент кафедри економіки  
та управління  
Одеський національний університет  
імені І.І. Мечникова

**Постановка проблеми.** Агресивна конкуренція у сфері логістичних послуг примушує державних урядовців звертати особисту увагу на реалізацію державної морської політики, щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності морської портової галузі. Необхідність активізації участі України в міжнародних транспортних коридорах, формування стійких засад залучення споживачів портових послуг набуває підвищеної актуальності в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади аналізу та управління в морській портовій галузі закладено у працях таких українських учених, як Б.В. Буркінський, С.М. Боняр, М.І. Котлубай, О.В. Меркт, О.В. Собкевич, а також таких закордонних учених, як П. Алдертон [P. Alderton], Л. Ван Дер Лугт [L. Van der Lugt], П. Верховен [P. Verhoeven], А. Лавіссієре [A. Lavissiere], К. Лампрідіс [C. Lampridis], П. Де Ланген [P. De Langen], Е. Хезендонк [E. Haezendonck], К. Хломудіс [C. Chlomoudis], Л. Федрі [L. Fedri], С. Шрікант [S. Srikanth] та ін. Хоча у більшості досліджень розглядається необхідність формування нових підходів до менеджменту порту, потребують поглиблення теоретичні засади вдосконалення морської портової галузі.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є формування теоретичних засад відтворення бізнес-моделей портів у морській політиці держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне функціонування національної економіки та її галузей зумовлене розмаїттям чинників: взаємодією факторних і товарних ринків, інфраструктурним забезпеченням господарської діяльності, зовнішньоекономічними зв'язками та стабільністю процесів створення доданої вартості. Усталене в сучасному мейнстрімі дуалістичне трактування теорії вартості передбачає методологічний синтез витратних (трудова) постулатів і концепту граничної корисності. У цьому контексті доведено, що ринок як механізм взаємозв'язку компонентів соціально-економічної системи, по-перше, забезпечує формування умов включення індивідуальної господарської діяльності в суспільну працю. У зв'язку з цим суспільно необхідні витрати спричинені ефективністю функціонування зазначеного механізму. По-друге, ідентифікація суспільно необхідних витрат передусім спрямована на мінімізацію сукупних витрат суспільної праці, а отже, на максимізацію функцій корисності агентів ринкової системи. По-третє, активне залучення національної економіки України у глобальні ланцюги створення доданої вартості зумовлює тенденцію до зростання вагомості трансакційних витрат порівняно з факторними складниками. На підставі цих тез і результатів вивчення еволюції гносеологічного підґрунтя ство-

рення доданої вартості доведено доцільність формування неінституційного методологічного конструкту дослідження (рис. 1).

Системне трактування постулатів неінституційного аналізу зумовлює обов'язкове врахування наявних прямих і зворотних взаємозв'язків у межах соціально-економічної системи. Негативні зв'язки спрямовані на збереження наявних структур і компонентів (реалізацію опортуністичної поведінки економічних суб'єктів) на підґрунті обмеженої раціональності, а позитивні забезпечують сприйнятливість до зовнішніх інформаційних та енергетично-матеріальних потоків (інституційного середовища функціонування). Діалектика зазначених взаємозв'язків приводить до сталості соціально-економічної системи, динаміки її кількісних та якісних параметрів.

Таким чином, онтологізація морського порту як суб'єкта господарювання передбачає його трактування як виробника матеріальних благ або послуг, з одного боку, і як форми координації та організації – з іншого. Бізнес-модель такого суб'єкта буде спрямована на формування оптимальних зворотних зв'язків у формі інституційних контрактів, що забезпечують мінімізацію трансакційних витрат та максимізацію корисності, отримуваної всіма стейкхолдерами. Запропонований методологічний конструкт зумовлює доцільність відмови від вико-

ристання дефініції «додана вартість» в усталеному розумінні та переходу до більш загальної категорії «спільна цінність». У роботі запропоновано ідентифікувати «спільну цінність» як результат підприємницької діяльності, спрямований на максимізацію отримуваної всіма стейкхолдерами корисності за умов збалансування економічних, екологічних та соціальних наслідків такої діяльності.

Спільна цінність, яку створюватиме морський порт, враховує те, що в результаті діяльності кожного суб'єкта має відбуватися максимізація корисності всіх стейкхолдерів шляхом ефективного виконання зазначених ролей. Цими стейкхолдерами є: держава, інвестори, власники, контрагенти портів, населення портового регіону, штатні робітники, запрошені фахівці. При цьому сталий розвиток морської портової галузі досягається за рахунок вбудови у глобальні ланцюги доданої вартості через міжнародну інтеграцію, злиття та поглинання портів, створення компаній із перехресним володінням зокрема.

Максимізація корисності стейкхолдерів можлива шляхом оптимізації впливу позитивних та негативних екстерналій у діяльності морської портової галузі. Позитивні екстерналії: інтернаціоналізація, розвиток морського туризму та дозвілля, оновлення берегової інфраструктури, спрощення митного оформлення, усунення адміністративних

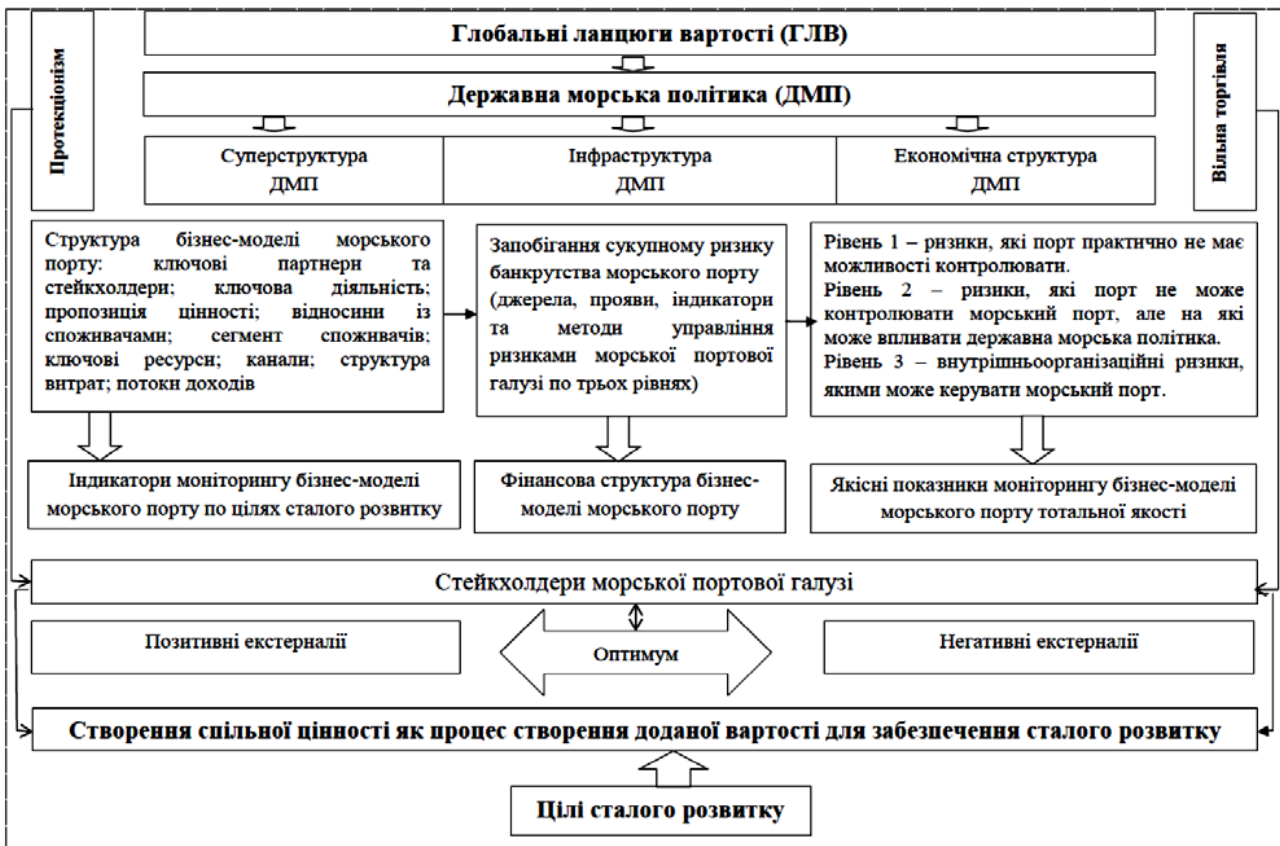


Рис. 1. Неінституційний методологічний конструкт дослідження

Джерело: Авторська розробка

перешкод, розвиток торговельного мореплавства, суднобудівництва, судноремонту, приладобудування, будівництва судноплавних каналів, мостів, підвищення кваліфікації кадрів, підвищення рівня працевлаштування та заробітної плати. Негативні екстерналії: конкуренція в портах, підвищений рівень імовірності порушення екологічної та фізичної безпеки в порту, безпеки перевезення вантажів, пасажирів і багажу, складність координації роботи та взаємодії різних видів транспорту, власників вантажів, експедиторів, стивідорів у порту.

З погляду запобігання формуванню негативних екстерналій спільна цінність формує умови для досягнення високого екологічного статусу та захисту ресурсів, на яких базується економічна морська прибуткова діяльність. Таким чином, у межах концепції сталого розвитку портів необхідними елементами стають: економічний складник – регіональний та макроекономічний розвиток; соціальний складник – підвищення рівня життя населення робітників морської портової галузі; екологічний складник – виконання вимог екологіч-

них стандартів. Спільна цінність як процес створення доданої вартості для забезпечення сталого розвитку мотивує реалізацію інтегрованого підходу для всіх органів влади та менеджменту на галузевому й адміністративному рівнях у морській портової галузі, що дає змогу систематично прагнути до синергії, ідентифікувати розбіжності та неефективність.

Орієнтацією державної морської політики стає вбудовування у глобальні ланцюги доданої вартості із забезпеченням відповідною суперструктурою, інфраструктурою та економічною структурою. Формування державної морської політики може здійснюватися шляхом ієрархізації теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних та організаційних підходів (рис. 2). Реалізація державної морської політики відбуватиметься у вигляді способів впливу, якими є заходи протекціонізму чи вільної торгівлі залежно від наявності конкурентних переваг виробництва та надання послуг у морських портах. Структура бізнес-моделі може бути зорієнтована на інтегрований ризик-менеджмент, метою

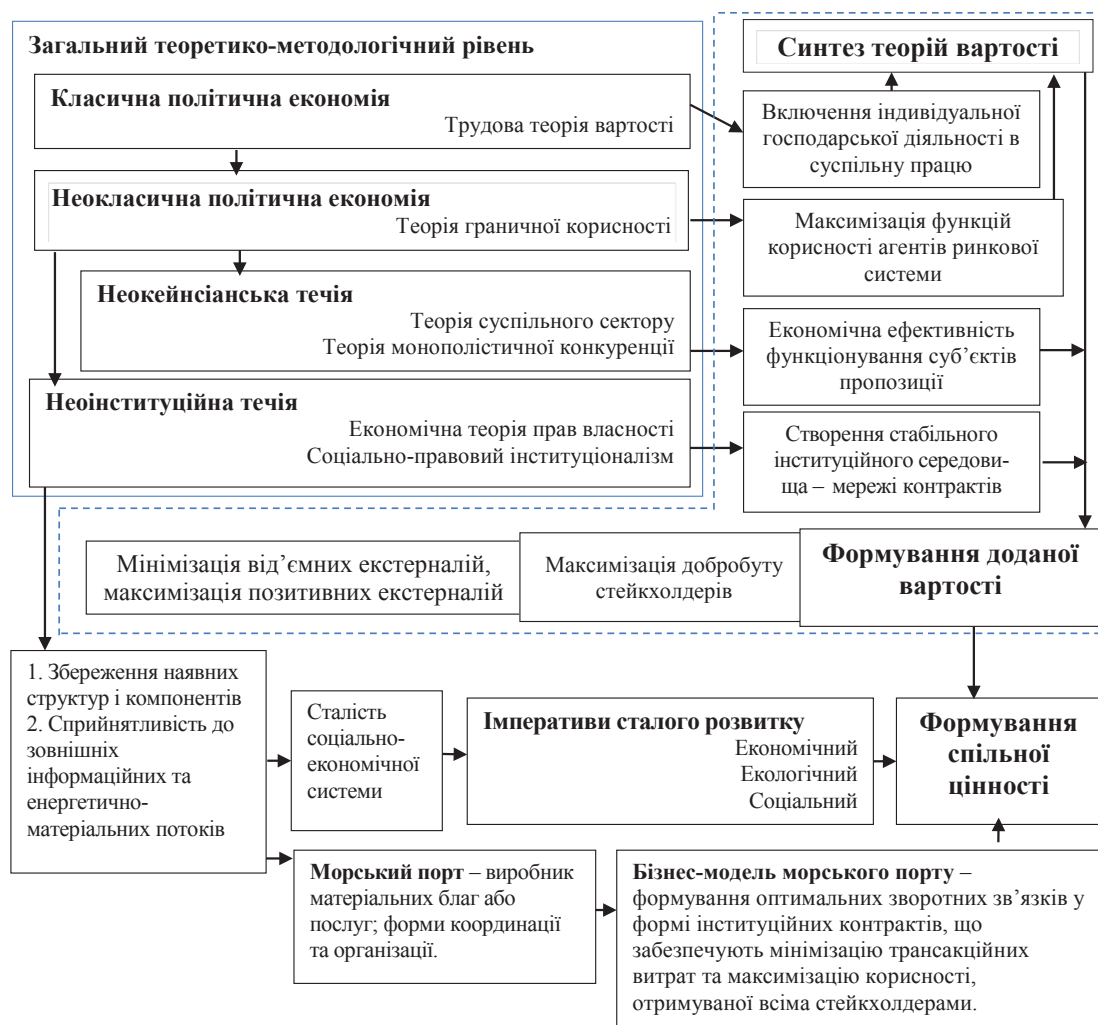


Рис. 2. Ієрархізація теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних і організаційних підходів до формування державної морської політики

Джерело: Розроблено автором

якого є запобігання сукупному ризику банкрутства. Організаційним забезпеченням ризик-менеджменту порту є оцінка джерел, проявів та індикаторів ризик-менеджменту із застосуванням відповідних методів управління ризиками на трьох рівнях виникнення ризиків морської портової галузі. Пропонується здійснювати моніторинг бізнес-моделі за цілями сталого розвитку та якісними показниками розвитку морського порту тотальної якості. Логічним завершенням ієрархізації є виникнення оптимальної рівноваги позитивних і негативних екстерналій для всіх стейкхолдерів морської портової галузі. При цьому результативним показником дієвості державної морської політики є створення спільної цінності, яка характеризується виникненням доданої вартості в морських портах України.

В умовах мінливого бізнес-середовища будь-які дії з організацією зводяться в загальному вигляді або до її перетворення, або до її ліквідації. Перехід до ринкових відносин, формування товарних і фінансових ринків, а також конкуренція висувають нові жорсткі вимоги до морських портів. Будучи потужним інструментом вирішення великих прикладних завдань, бізнес-модель виступає разом з тим лише як «оболонка» зі свого роду стандартних наборів функцій і процедур, для яких необхідно сформувати змістовну економічну інтерпретацію. Насамперед це пов'язано з формуванням мети, завдань і критеріїв створення бізнес-моделі.

Мета бізнес-моделі, по-перше, має формулюватися в контексті державної морської політики у відповідному секторі економіки; по-друге, враховувати ситуацію і тенденції відповідного сегменту ринку, у цьому разі – сегменту ринку портових послуг (у разі стивідорних послуг – ще й його відповідного сегменту); по-третє, формуватися з урахуванням передбачуваних дій конкурентів.

З урахуванням викладеного доцільно розробити методологію декомпозиції мети створення бізнес-моделі морського порту за рівнями прийняття рішення щодо її здійснення. Крім того, необхідно обґрунтувати доцільність того чи іншого рівня централізації в управлінні на макро- та мікрорівнях економіки, щоб цей процес відбувався з урахуванням і економічної ситуації в країні, й умов міжнародних договорів, яких обов'язково має дотримуватися Україна, а також можливостей і доцільності розширення участі морської портової галузі країни в міжнародному розподілі цього виду економічної діяльності.

Із посиленням глобалізації економіки збільшується конкуренція на світових і регіональних ринках, у тому числі портових послуг, що потребують узгодженої та єдиної державної морської політики в усіх сферах економічної діяльності, політики, яка, реалізуючи принцип економічної доцільності, забезпечуватиме необхідну підтримку національному сектору економіки тими формами, методами і засобами, які передусім не суперечать принци-

пам світової інтеграції. Якщо йти таким шляхом, то для підвищення ефективності результату, економії коштів і скорочення термінів розвитку необхідно тимчасово усунути конкуренцію всередині самої морської портової галузі України. Відповідно, цілепокладання портової діяльності має починатися на рівні всієї морської портової галузі країни, що може здійснюватися від імені об'єднання портів (наприклад, асоціації, органів регулювання морської портової галузі).

Здійснювані в державі спроби створення державного портового концерну самі по собі вже показали його неспроможність, і реанімація не принесе позитивного результату. Це зумовлено тим, що завдання цілепокладання верхнього рівня полягає в обґрунтуванні мети організації всієї портової системи, що зумовлює можливість ефективної державної підтримки, її ув'язку та координацію з цілями нижчих рівнів.

Морській портовій галузі приділяють значну увагу деякі фінансові та консалтингові організації, у тому числі Світовий банк реконструкції та розвитку, який безпосередньо для вирішення таких завдань розробив так званий «інструментарій реформи портів». Особливість цього інструментарію полягає в комплексній оцінці необхідності здійснення відповідних дій, які дають змогу дійти позитивних або негативних висновків про наслідки трансформації власності порту. Особливе значення має встановлення функцій, які найбільш ефективно може виконувати приватний сектор.

Професіоналізм у виборі бізнес-моделі саме цієї частини функції полягає в об'єднанні комерційних інтересів приватного бізнесу з національними інтересами. Слід забезпечити і те, щоб обрані форма власності й тип організаційно-економічної структури підприємств давали змогу оперативно реагувати на мінливі внутрішні та зовнішні умови функціонування портів.

Після визначення приналежності функцій необхідно встановити ті експлуатаційні, технічні, економічні та фінансові умови, які мають бути досягнуті шляхом здійснення реструктуризації, та по-новому визначити місію порту як оновленої господарської структури. Слід також переконатися в тому, що бізнес-структури – це претенденти на виконання функцій, які повинні змінити організаційні форми, будуть у новій якості професійно та економічно здатні на належному рівні виконувати такі роботи. Ці суб'єкти насамперед повинні мати такий фінансовий стан, який давав би їм змогу інвестувати і реінвестувати частину прибутку в розвитку не тільки тієї функції, яку вони реалізовуватимуть, але і порту загалом, розширюючи сферу його функціонування.

Якщо приватний сектор не може в повному обсязі виконувати прийняті на себе зобов'язання, зокрема, здійснювати необхідні капіталовкладення, то задовільним тимчасовим заходом може

бути створення компаній за участю як держави, так і приватного капіталу. У разі, коли порту необхідно застосування дорогого обладнання, а приватні підприємства самі не в змозі вкладати кошти, для ефективного функціонування порту потрібна консолідація зусиль із державою або взагалі держава може взяти на себе деякі або всі портові функції.

Заслуговує на увагу варіант, за якого держава продає частину акцій (державного) портового підприємства. У цьому разі має бути прийняте рішення про збереження за державою протягом певного часу контрольного або блокуючого пакета акцій. Пропозиція акцій до продажу може бути орієнтована на відкритий ринок або окремі групи приватних осіб. В одних ситуаціях покупцями акцій можуть виступати лише національні інвестори, в інших – також іноземні. Держава може прийняти рішення про продаж приналежних їй активів порту, не втрачаючи прав власності на такі активи, як земля, споруди тощо, або може надати їх у концесію приватному сектору за умови дотримання деяких вимог щодо використання та відповідальності.

Не втрачаючи прав власності та прав на експлуатацію наявних портових споруд, держава може допустити приватний сектор до участі в реалізації деяких функцій на засадах загальної діяльності, договору підряду, оренди тощо. Наприклад, практика експлуатації контейнерних терміналів.

У межах цього дослідження виникає питання вибору бізнес-моделі під час денационалізації та приватизації портів із застосуванням таких принципів, як: денационалізація – порти і портові служби мають самостійне управління; комерціалізація – порти і портові служби управляються недержавними організаціями через створення акціонерних товариств, у яких за державою зберігається контрольний або блокуючий пакет акцій; приватизація – форма комерціалізації, за якої акції створюваної акціонерної компанії переважно або цілком належать приватним акціонерам. З погляду інтересів національної економіки під час здійснення розглянутих заходів мають бути досягнуті такі цілі, як підвищення конкурентоспроможності портів за рахунок високої продуктивності перевантажувальних комплексів; зростання норми прибутку на капітал шляхом підвищення ефективності діяльності за стабілізації або навіть зниження цін на портові послуги, безпека міжнародних перевезень, поліпшення умов праці та соціальної захищеності робітників, збільшення транзитних вантажопотоків.

Вимоги працівників порту (стейкхолдерів), які підлягають задоволенню під час формування бізнес-моделей портів, зводяться до поліпшення умов праці, рівня заробітної плати відповідно до кількості та якості праці, дотримання норм безпеки роботи, встановленого рівня соціальної захищеності, надання перспектив професійного зростання. Вимоги портової клієнтури (стейкхолдерів)

пов'язані зі зростанням якості послуг, які надаються портом, скороченням термінів проходження вантажів, обробки суден, стабільністю цін і тарифів, безпекою всіх видів діяльності.

З погляду підвищення ефективності роботи порту більш дієвим засобом є вільна конкуренція між приватними комерційними підприємствами з портової діяльності, ніж зовнішній контроль з боку адміністративних органів. Бізнес-моделі повинні передбачати принцип вільного встановлення цін на портові послуги для забезпечення динамізму комерційної діяльності з обов'язковим застосуванням запобіжних заходів проти недобросовісної конкуренції. Цей принцип допускає використання податкового режиму відповідно до загальноправових норм, оскільки в разі приватизації портова діяльність розглядається як звичайна комерційна діяльність. Здебільшого повноваження начальника приватного порту не поширюються на портовий нагляд, хоча найчастіше в його підпорядкуванні перебуває служба безпеки порту. І, врешті-решт, для компаній, які володіють або управляють портами, немає якогось спеціального правового режиму, до них застосовується режим, який поширюється на компанії з обмеженою відповідальністю, й у відповідних ситуаціях державні органи можуть брати участь у капіталі цих компаній.

Кожна країна має свої особливості, тому іноземний досвід реформування управління портами може бути використаний лише з урахуванням національних і місцевих відмінностей, умов функціонування кожного порту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Перерозподіл портових функцій відповідає принципам ринкової економіки, однак під час їх здійснення необхідно встановити деякі обмеження, щоб уникнути появи монопольних утворень, що може негативно позначитися на інтересах суспільства. Таким чином, створення дієвих бізнес-моделей на цьому рівні слід також пов'язувати зі створенням державою сприятливих умов для розвитку портів та портової діяльності. З метою підвищення ефективності функціонування морських портів і державного стимулювання їхнього подальшого розвитку необхідно також вжити заходів щодо розроблення й упровадження відповідних нормативно-правових актів та галузевих нормативних документів (а інколи і щодо зміни наявних).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буркинський Б., Котлубай О., Степанов В. Формування морської доктрини України. Вісник Національної академії наук України. 2008. № 9. С. 6-11.
2. Буркинський Б., Котлубай М., Котлубай О. Про роздержавлення морських торгових портів України. Економіка України. 2006. № 11. С.12-18.
3. Боняр С.М., Валявська Н.О. Зацікавленість підприємств у підвищенні конкурентоспроможності

внутрішніх водних шляхів України. Водний транспорт: зб. наук. пр. Київ: КДАВТ, 2015. Вип. 2 (23). С. 97-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2015\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2015_2_15) (дата звернення: 12.07.2016).

4. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations. London: Informa, 2008. 429 p.

5. Chlomoudis C.I., Lampridis C. D. A Business Excellence Approach for the Port Industry. Paper Presented at the International Conference «Shipping

in the era of Social Responsibility» In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925-1996). Argostoli, Cephalonia, Greece, 2006, 14-16 September. p. 280 – 286.

6. Lavissiere A., Fedi L., Mandjak T. A The key role of infrastructure in backshoring operations: the case of free zones. URL: [https://www.researchgate.net/publication/317671664\\_The\\_key\\_role\\_of\\_infrastructure\\_in\\_backshoring\\_operations\\_The\\_case\\_of\\_free\\_zones](https://www.researchgate.net/publication/317671664_The_key_role_of_infrastructure_in_backshoring_operations_The_case_of_free_zones) (дата звернення: 26.01.2017).

## ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ ЛІСУ

### DESIGNING THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK SYSTEM FOR THE FOREST SOCIO-ECOLOGICAL SERVICES MARKET

*У статті наводяться й обґрунтовуються пропозиції щодо проектування системи інституціонального забезпечення ринку соціально-екологічних послуг лісу. Визначається, що інститути нової для лісового сектора економіки України еколого-економічної системи повинні формуватися як ринково-екологічний розвиток наявних інститутів лісового господарства й охоплювати проблематику екологічного аудиту і сертифікації соціально-екологічного ресурсу лісу, формування сприятливого інвестиційного клімату, регулювати відносини суб'єктів ринку різних форм власності, формувати активне конкурентне середовище.*

**Ключові слова:** ринок соціально-екологічних послуг, еколого-економічна система, інститут, система інституціонального забезпечення, екологічний аудит і сертифікація, екологічне інвестування, екологічне співробітництво, еколого-технічна конкуренція.

*В статті приводяться й обґрунтовуються пропозиції по проектированию системы институционального обеспечения рынка социально-экологических услуг леса. Определяется, что институты новой для лесного сектора экономики Украины эколого-экономической системы должны формироваться как рыночно-экологическое развитие существующих институтов лесного хозяйства и охватывать проблематику*

*экологического аудита и сертификации социально-экологического ресурса леса, формирование благоприятного инвестиционного климата, регулирование отношений субъектов рынка различных форм собственности, формирование активную конкурентную среду.*

**Ключевые слова:** рынок социально-экологических услуг, эколого-экономическая система, институт, система институционального обеспечения, экологический аудит и сертификация, экологическое инвестирование, экологическое сотрудничество, эколого-техническая конкуренция.

*The paper presents and substantiates the proposal of the institutional framework project for the forest socio-ecological services market. It is determined, that the institutes of the new eco-economic system to the forest sector of Ukraine's economy should be created on the basis of existing forestry institutional market-ecological development, covering issues of the ecological audit and the certification of the forest socio-ecological resource, along with forming the favorable investment climate, regulating relations of market entities of different ownership forms, and forming an active competitive environment.*

**Key words:** socio-ecological services market, eco-economic system, institute, institutional support system, ecological audit and certification, ecological investment, ecological cooperation, eco-technical competition.

УДК 630\*6(477)

**Суска А.А.**

к.е.н., член-кореспондент Академії економічних наук України, завідувач кафедри деревооброблювальних технологій та системотехніки лісового комплексу Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

**Постановка проблеми.** Деформація потреб людини щодо корисностей лісу в бік нематеріального складника, соціально-екологічних, ініціює формування такої економічної системи, яка дасть змогу задовольнити ці потреби на рівні вимог концепції сталого розвитку природних систем і комфортних умов життя та діяльності людини. Економічною системою, що дасть змогу упорядкувати становлення і розвиток соціально-економічних відносин у сфері надання і споживання соціально-екологічних послуг лісу та лісових територій за наявних умов лісогоспо-

дарювання, може бути ринок соціально-екологічних послуг. Становлення й ефективне функціонування ринку соціально-екологічних послуг лісу та лісових територій значною мірою залежить від системи інституціонального забезпечення, яка дасть змогу узгоджувати інтереси бізнесу, суспільства і природи та еволюціонувати відповідно до умов, які склалися і прогноуються.

Тобто проблема проектування системи інституціонального забезпечення ринку соціально-екологічних послуг лісу і лісових територій полягає