

# Как управляют портами в Европе

Управляющий директор Международной ассоциации портов и гаваней Патрик Верховен рассказывает о европейском подходе к управлению портами и портовой реформе

Управляющий директор Международной ассоциации портов и гаваней (International Association of Ports and Harbors, IAPH) Патрик Верховен посещает Украину не впервые. На состоявшейся в октябре в Одессе международной конференции Money & Ports он познакомил делегатов с европейским подходом к управлению портами и портовой реформе, задача осуществления которой так или иначе стоит сегодня перед представителями портовой индустрии и государственными структурами ЕС. Предлагаем читателям тезисы доклада Патрика Верховена.

## **Глобальная трансформация**

Концепция порта существенно изменилась за последние годы и десятилетия. Изменилась оценка ее операционной составляющей – того, что мы имеем в виду, когда говорим об инновациях в сфере переработки грузов, в плане информационного обмена, логистики. Произошли значительные перемены в сфере хозяйственной деятельности порта, связанные, например, с экономией энергоресурсов, в целом с попытками сокращения затрат.

Мы видим появление мультинациональных глобальных операторов терминалов, осуществляющих свою деятельность в портах по всему миру. Мы наблюдаем изменения в отношениях между портом и городом. Причем речь идет одновременно о строительстве терминалов в физическом удалении от городской инфраструктуры, и в то же время о сближении порта и города в процессе создания кластера.

Мы наблюдаем процесс регионализации, когда группа портов осуществляет совместную деятельность в рамках созданной сети в определенном географическом периметре.

Наконец, и это обстоятельство не стоит недооценивать, произошло осознание того, что порты являются частью экосистем. Это то, о чем мы не задумывались 20 или 30 лет тому назад. Сегодня руководитель любого порта более-менее осведомлен об экологической составляющей деятельности порта, принимает ее во внимание. Кроме того, сегодня представляется само собой разумеющейся необходимость принимать во внимание людей, живущих и работающих вблизи портовой территории. Таким образом, коммерческое измерение деятельности порта стало в последние годы далеко не единственным.

### **Под натиском**

На руководство портов давление оказывается с разных сторон. Во-первых, это давление со стороны потребителей портовых услуг, во-вторых, со стороны правительственных структур, которые в ряде случаев хотят либо владеть портами, либо быть в числе их мажоритарных акционеров. Кроме того, ощутимо давление со стороны общества. Например, со стороны местных общин, неправительственных организаций. Всех интересует происходящее в портах или в связи с портовой деятельностью.

Большинство портовых администраций в Европе являются лендлордами

Портовые администрации традиционно осуществляют три функции: функцию лендлорда, функцию регулятора и оператора. Однако существует и четвертое измерение деятельности портового менеджера – это функция управляющего, влияющего на жизнь местной общины. Таким образом, он активен как в экономической, так и в общественной сфере. Иными словами, портовая администрация отвечает за весь кластер, который представляет собой любой порт.

### **Цели и приоритеты**

Важнейшей целью портовой администрации является повышение конкурентоспособности порта. Но это не должно быть единственной целью. Бывает по-разному, разумеется, но, по крайней мере, с теоретической точки зрения это то, чем портовая администрация должна быть озабочена.

Есть три возможных гипотетических подхода к достижению этой цели. Консервативный, при котором администрация действует в соответствии с существующими обстоятельствами, заботится о поддержании существующего порядка вещей – вроде музейного смотрителя. Так сложно, разумеется, увеличить конкурентоспособность порта.

Можно быть координатором, медиатором для различных сторон – либо осуществляющих деятельность в порту, либо заинтересованных в такой деятельности. Наконец, можно быть предпринимателем в подлинном смысле этого слова. Разумеется, последняя из названных опций несет в себе множество рисков в связи с тем, что администрации необходимо осуществлять функцию как лендлорда, так и регулятора. Если вы слишком увлекаетесь предпринимательской деятельностью, здесь потенциально может возникнуть конфликт. Вам придется регулировать собственную деятельность, собственные риски. Иногда найти баланс непросто.

Но все это теория. Ее отличие от реальности заключается в том, что присутствует ряд привходящих и влиятельных факторов. Например, деятельность государственных структур, без взаимодействия с которыми портовая администрация обойтись не может. Достаточно сказать, что портовая деятельность осуществляется в рамках действующего государственного законодательства, не говоря уже о том, что государство зачастую попросту владеет портом.

Понятно, что в реализации представленной схемы имеют значение также ваши финансовые возможности и культура управления.

### **Частная доля**

Давайте теперь взглянем на ситуацию в Европе. Европейская

организация морских портов, которую я представлял пару лет, ежегодно публикует отчеты – еще с 70-х годов прошлого века. Последнее издание появилось в прошлом году, его легко найти в интернете. Я скажу о нем всего несколько слов, имеющих отношение к нашей дискуссии.

Наиболее интенсивно портовая реформа осуществлялась в Средиземноморье и в Черном море

Во-первых, какого рода организациями являются европейские портовые администрации? Около 87% администраций представляют государственную или общественную форму собственности. Это может быть собственно государство с центральным правительством или город, муниципалитет.

В Европе очевидны региональные различия. Если в Южной Европе портовые администрации управляются, как правило, центральными государственными структурами, то в Северной Европе управление и владение портами осуществляется чаще муниципалитетами.

Однако многие портовые администрации, в особенности контролирующие крупные порты, коммерциализированы и существуют в форме компаний с ограниченной ответственностью (в сумме – около 51%).

Еще важнее то, что деятельность 71% портовых администраций связана с выполнением некой миссии. Это значит, что возмещение издержек и извлечение прибыли являются важной, но не единственной целью. Иными словами, они должны соблюдать баланс между решением сугубо коммерческих задач и удовлетворением общественных интересов, что, собственно, соответствует названной выше функции координатора.

Большинство портовых администраций в Европе являются лендлордами, предоставляя свою территорию и разрешения на концессионную деятельность частным операторам. Это означает, что портовые администрации заняты не столько операционной сферой, сколько осуществлением прочих инициатив, направленных на повышение конкурентоспособности порта. На первом месте

здесь стоит, конечно, улучшение инфраструктуры, подходов к порту как с моря, так и по суше, развитие авто- и железнодорожного сообщения между портом и внутренними регионами.

Разумеется, портовые администрации занимаются и маркетинговой деятельностью. Они осуществляют инвестиции в информационные технологии; в зоне их ответственности упрощение административных процедур и координация работы государственных служб, работающих в порту: таможи, ветеринарной службы и т. д. Таковы типичные функции портовых администраций в портах Европы сегодня.

Транспарентность – это то, что характеризует сегодня работу портовых администраций. Абсолютное большинство портовых администраций в Европе сегодня публикует ежегодные отчеты о своей деятельности (93%). 86% администраций пользуются аналитическими методами бухгалтерского учета. При этом отчеты 99% портовых администраций проходят процедуру внешнего аудита.

Естественно, перечисленное связано с обязательствами, которые имеют портовые администрации в соответствии с европейскими законами в части прозрачности финансовых отчетов. Кроме того, 95% администраций публикуют информацию об уровне портовых сборов, 86% – об их структуре, 74% – об услугах и инфраструктурных улучшениях, для оказания (осуществления) которых портовые сборы используются.

### **Частный случай**

Хотелось бы сказать несколько слов о европейской портовой реформе, в качестве примера использовав частный случай Роттердама. Он действительно был первым портом, где реформа прошла по модели корпоратизации.

Процесс, по сути, начался еще в 1992 году, но только в 2004 году было принято окончательное решение. Достаточно эффективной экономике Нидерландов понадобилось 12 лет для того, чтобы принять решение о реформе управления активами

столь сложного морехозяйственного комплекса, как порт Роттердам.

В реформирование были вовлечены три стороны: портовая администрация, уже накопившая к тому моменту изрядный опыт эффективного хозяйствования; город, который был единственным владельцем активов (по сути, портовая администрация являлась департаментом муниципалитета); и, наконец, голландское правительство, от которого и зависело окончательное решение.

При реформировании порта учитывались перспективы социально-экономического развития региона. Основным мотивом корпоратизации Роттердама была потребность в расширении порта, в реализации крупных новых проектов вроде Maasvlakte 2.

Естественно, никакое реформирование не может не испытывать влияния существующей политической системы. Поэтому реформа будет выглядеть по-разному в разных странах, в нее будут включаться различные конкретные элементы. Существующую административную систему нельзя недооценивать. В данном случае голландцы столкнулись не только с банковским скандалом, но даже с чистым криминалом (соответствующая информация доступна в интернете).

Чтобы начать реформу, вначале следует представить себе, чего мы хотим достичь. Это несложно: повышения конкурентоспособности порта. Однако это не единственный повод к реформе. Необходимо представить, какие барьеры на пути нас ожидают, с чем мы можем столкнуться.

В случае с корпоратизацией Роттердама решение о реформе управления оказало очевидное влияние на общий уровень доходов. Они обрушились в 2004 году, как и в целом уровень прибыльности порта. Это при том, что Роттердам был весьма эффективным портом, его финансовое положение не вызывало вопросов. Реформа привнесла, однако, новый уровень управленческой культуры – параллельно с разумной реструктуризацией. Уже в следующем году и общая сумма доходов, и чистая прибыль порта начали

практически безостановочно расти – с небольшой паузой в кризисном, 2009 году.

Разумеется, с цифрами нужно быть осторожными. В конце концов, далеко не все достижения стали результатом собственно реформы. Однако бесспорный факт: доходы от сдачи в аренду земельной собственности на территории порта выросли весьма значительно, при том что площадь этой земли осталась прежней. На нее после реформы просто существенно выросли цены. Отметим, что договоры аренды являются долгосрочными, но в них есть клаузулы, предусматривающие рост арендной платы.

Очевидным результатом реформы стала большая ориентация на экономию энергозатрат, на снижение численности персонала. Естественно, это отразилось и на прибыльности порта. Впрочем, и на уровне занятости в Роттердаме...

Наконец, реформа дала возможность портовой администрации провести необходимые меры по обновлению оборудования, осуществить инвестиции в реализацию важнейших проектов экспансии (Maasvlakte 2), сам объем инвестиций значительно вырос.

### **Европейский опыт**

В европейской портовой реформе существуют две основных линии: с одной стороны, дальнейшее продвижение по пути создания и развития независимого портового менеджмента, с другой – углубление процесса кластеризации, сотрудничества и совместной хозяйственной деятельности портов в пределах определенного региона в целях повышения конкурентоспособности этих портов.

При проведении реформы следует принять во внимание ряд факторов. Просто корпоратизации недостаточно. Нужно предпринимать шаги по достижению функциональной и финансовой автономии, повысить культуру менеджмента, корпоративного управления. Наконец, важно осуществлять надзор за нормативно-правовым соответствием осуществляемых мер. Для этого потребуются содействие определенного государственного

агентства.

Пару лет назад я задался вопросом, насколько интенсивно продвигается портовая реформа в различных регионах Европы? Для начала разделим условно все порты ЕС по регионам. Во-первых, порты северо-восточной Европы, такие как Гамбург, Антверпен, ряд муниципальных портов Скандинавии. Затем порты Балтики в Польше, Латвии, Литве, Эстонии. В-третьих – средиземноморские порты, порты Франции. Порты Черного моря и Балканских стран составляют следующую группу. Наконец, «англо-саксонские» порты – гавани Соединенного Королевства и Ирландии. Наблюдения показывают, что наиболее интенсивно портовая реформа осуществлялась (по данным на 2015 год) в Средиземноморье и в регионе Черного моря.

Впрочем, Украину в это исследование я не включил. Считаю нужным сказать, тем не менее, что проблемы портовой отрасли Украины выглядят не столь серьезными, как это представлялось мне во время последнего визита пару лет назад.

На фото: Патрик Верховен, [tianxia.link](http://tianxia.link)

<http://ports.com.ua/articles>