

**"RISEBA" UNIVERSITY OF BUSINESS, ARTS AND
TECHNOLOGY**

Valters Bolevics

**THE IMPACT OF GOVERNANCE ON PORT
PERFORMANCE**

**DOCTORAL THESIS
SUMMARY**

Discipline: Management Science
Sub- discipline: Business administration

Research Supervisor:
Professor, Dr. oec. **Tatjana Volkova**

Riga 2018

Bolevics, V. The impact of governance on port performance. Summary of the Doctoral thesis. Riga, 2018, 109p.

DOCTORAL THESIS PROPOSED TO THE "RISEBA" UNIVERSITY OF BUSINESS, ARTS AND TECHNOLOGY FOR PROMOTION TO THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

The Doctoral thesis has been developed at the "RISEBA" University of Business, Arts and Technology, from 2009 to 2017. The defending of the Doctoral Dissertation will take place during an open meeting of RISEBA Promotion Council on 29th of March, 2018, Riga, Meža iela 3, at 14:00, room 214.

REVIEWERS:

- 1) Professor, Dr. oec. Tatjana Vasiljeva
- 2) Professor, Dr. oec. Konstantīns Didenko
- 3) Professor. Dr. Theo Notteboom

CONFIRMATION

I hereby confirm that I am the author of the current Doctoral thesis that has been submitted for review to RISEBA for promotion to the degree of Doctor for Business Administration. This Doctoral thesis has not been submitted to any other University in order to receive any scientific degree.

Valters Bolevics

February 15th, 2018

The Doctoral thesis is written in English, and consists of an introduction, 3 parts, conclusions and proposals, reference list, 9 appendices, the total page count is 187. The Bibliography contains 244 sources of references. Printed in conformity with the RISEBA Promotional Council meeting decision on 20th of December 2017, protocol Nr. 17/ 13-1 /5.

The Doctoral thesis and Summary are available at the library of RISEBA and online www.riseba.lv. To submit reviews please contact the secretary of the RISEBA Promotion Council, RISEBA, Meža iela 3, Riga, LV-1048, Latvia. E-mail: Vulfs.Kozlinskis@riseba.lv; fax + 371 67500252, tel. + 371 67807234

© Valters Bolevics, 2018

© "RISEBA" University of Business, Arts and Technology, 2018

ISBN 978-9934-18-315-7

GLOSSARY

Term	Explanation
Port	A port is a location on a coast or shore containing one or more harbors where ships can dock and transfer people or cargo to or from land.
Port authority	The body with statutory responsibilities that manages a port's water and land side domain (De Monie, 2004).
Governance	Governance is all of the processes of governing, whether undertaken by a government, market or network, whether over a family, tribe, formal or informal organization or territory and whether through the laws, norms, power or language of an organized society (Bevir, M., 2013).
Corporate governance	Mechanisms, processes and relations by which corporations are controlled and directed (Shailer, G., 2004).
Governance of the port and governance of the port authority	The governance of the port corresponds with the external cluster level whereas the governance of the port authority relates to the internal firm level or corporate governance of the port authority (De Langen, 2007).
Landlord function	The landlord function consists of a number of common elements, i.e. the management, maintenance and development of the port estate, the provision of infrastructure and facilities as well as the conception and implementation of policies and development strategies linked to the exploitation of the estate (Baird, 2000).
Regulator function	The regulator function port authorities ensures safety and security of ship and cargo operations within the port as well as enforces applicable laws and regulations (Baird, 2000; Baltazar and Brooks, 2001; De Monie, 2004; Van Hooydonk, 2003).
Operator function	Port authority provides port services such as the transfer of goods and passengers, nautical, and ancillary services (Baird, 2002).

INTRODUCTION

Port authorities became topical subjects of research in the early 1990s. Today port governance has become a widely professed field of study (Pallis et al., 2011; Brooks and Pallis, 2012). Port management bodies differ in management forms and legal frameworks, but in most seaports around the world, port management is in the hands of a port authority, a body which has the statutory responsibility to manage a ports water and land- side domain (De Monie, 2004). The role of port authorities, management forms and legal frameworks has changed considerably, mostly due to different forms of privatisation, investments from private equity funds and bank syndicates in port infrastructure, political and socio-economic factors. The diversity of port governance depends on how governments view the role of ports (Suykens and Van de Voorde, 1998), in the Baltic States port governance has been aligned with government and local municipality interests and this is reflected in port authority as ports managing entitys legal form and management hierarchy. Author conducts an empirical research to compare, assess and analyse current port governance models applied within the Baltic States TEN-T network seaports and port authority governance compliance with good corporate governance guidelines, assesses governance impact on port performance and compares the results between the Baltic States ports to conclude with best performer within the region. Author also analyses port governance discourse within EU TEN-T seaports and explores the scope of EU and worlds best practices in measuring port performance.

By facilitating access to the port services market and introducing financial transparency and autonomy of maritime ports, the ports will improve the quality and efficiency of the service provided to port users and contribute to a climate that is more favorable to investment in ports, thereby helping to reduce costs for transport users and contributing to the promotion of a better integration of maritime transport with rail, inland waterway and road transport. The Baltic States seaports are oriented toward transit cargo, the main challenge of these ports is to attract and maintain cargo volumes on better conditions compared to neighboring ports, avoid cargo shifts between ports and counteract competition. Port governance and port authority performance is of a paramount importance for the Baltic States TEN-T seaports.

In the interest of efficient, safe and environmentally sound port management, the managing body of the port should be governed following the principles of good corporate governance, transparency, accountability and independency both financially and politically. According to Denis and McConnell (2003), corporate governance comprises the set of institutional and market based mechanisms that induce self-interested managers to maximize the value of the firm on behalf of its shareholders. Independence is recognized as one of the

characteristics of a good board (Fama and Jensen, 1983; Gillan, 2006) p. 14. Zayad. Members of the board of directors are the representatives of shareholders and their responsibility is to make certain that managers are working in the best interests of the owners (Liu and Fong, 2010). Corporate governance frameworks should ensure the strategic guidance of company and the effective monitoring of management by the board (OECD, 2015; 2014).

Object of the research is a port authority.

Subject of the research is governance impact on port performance.

Question of the research: are the Baltic States trans- European transport network (TEN-T) ports' governance models developed according to good corporate governance guidelines and how does port governance impact port performance?

Goal and hypothesis of the research

The research **goal** is to assess port governance impact on port performance.

The research **hypothesis** is stated, as follows: port governance directly impacts port performance, this impact can be identified through port performance results.

The theses presented for defence

1. Port authorities which have implemented management structure in compliance with good corporate governance guidelines deliver higher results.
2. Port authority financial performance factors are the most significant for shareholders of the port authority.
3. Port authorities which are governed in compliance with good corporate governance guidelines deliver higher financial performance results.
4. Port authorities governed according to good corporate governance guidelines deliver higher port performance results.

Research tasks

1. Identify latest management theoretical concepts in port governance arena;
2. Identify port governance impact factors;
3. Examine the main trends of port performance in the Baltic States trans- European transport network ports;
4. Conduct a research of governance impact on ports' performance;
5. Develop improvement proposals for port governance according to good corporate governance guidelines.

Research design and methods

The research consists of three main stages and review of the previous research. The research evaluates port governance models applied within the Baltic States TEN-T seaports, following the principle of commercially-oriented corporations in public ownership and with the overall direction of independent port management for the landlord configuration ports, and assesses the governance impact on port performance and measures the performance of the port management entity and evaluates its governance in compliance with good corporate governance guidelines. Irrespective of whether the port authority owns the port land or manages it, the landlord function consists of the management, maintenance and development of the port estate, the provision of infrastructure and facilities as well as the conception and implementation of policies and development strategies linked to the exploitation of the estate (Baird, 2000; Baltazar and Brooks, 2001; Van Hooydonk, 2003).

The first part of the thesis represents the theoretical framework and review of good corporate governance discourse, port governance characteristics and models, port governance impact on port performance. The international experience of port governance models in EU TEN-T seaports is also assessed and governance development trends analysed. Within this part, the literature review, efficiency assessment research and identification of previous research gaps are discovered.

The second part of the thesis is an empirical section, which assesses the applied Baltic States' port governance models, and port performance assessment is conducted for the period of 2006 to 2016. Furthermore, the governance impact on port performance is assessed, concluding with extended expert survey findings which were processed by AHP research methodology, as well as presented descriptively, when AHP is not applicable. The methodology for choosing experts for the survey included the following steps: field research of survey audience, identify commonly occurring categories important for selection, experts rank according to the criteria of position within organisation (C level managers were only questioned, including board members, general managers, directors or their deputies), the required experience within industry was no less than five years and the minimum necessary education was established as a master degree.

The third part of the thesis focuses on the direction of port governance improvements, assessing the enhancement of governance policy and management practices, the future scope of port management and governance in Europe, and the future prospective of ports in the Baltic States. This part concludes with recommendations arising from the research topic to the policy makers, industry members and scholars for reconsidering port governance

importance and following the good corporate governance guidelines in setting up an appropriate management hierarchy with supervisory and management boards, and audit committee's within port authorities in order to further upgrade the ports' performance.

Following research **methods** were used in the research:

- Qualitative methods used in the theoretical and empirical parts of the thesis: content analysis (medium and long term strategic planning documents, financial and operational reports, legally binding laws and bylaws), literature review, monographic method, in-depth expert interviews, data evaluation, expert opinion method, market studies and examinations.
- Quantitative methods, used in the empirical part of the thesis: data analysis techniques, correlation and regression analysis, data modelling techniques, descriptive statistics, AHP and survey methods.

Assumptions and limitations

Following assumptions and limitations were set by the author for the purposes of conducting the thesis research:

1. Research covers port governance and its impact on port performance in broader area, but it is afterwards narrowed down to the TEN-T ports of the Baltic States.
2. Research papers on port technical developments, infrastructure, engineering, terminal equipment and operations were not analysed due to distinct differences from the present research field.
3. Port performance assessment focuses on governance model evaluation according to good corporate governance guidelines and the correlation of these findings with port performance results.
4. Macro indicators are considered to have an equal impact on port authorities, and thus are not studied separately.

Research period

General research period has been set from 2009 to 2017, in order to assess the port performance the research was conducted between the 2006 and 2016. The survey was conducted in the period from September to December of 2016, reflecting the actuality of the conducted report and delivering the most advanced results. The key stakeholders were included, both on the operational and governance side, including board and supervisory board members of the port authorities, port managers, port users and industry scholars.

Theoretical and methodological basis

The theoretical and methodological basis for this thesis is a combination of the following modules:

1. Port governance trend from traditional structures characterized by bureaucratic control of comprehensive public entities to business-oriented companies.

Port governance development in recent decades has experienced exhaustive changes. The ports in early modern Europe were managed through a strong public and local influence (Bekemans and Beckwith, 1996; Konvitz, 1978), which changed with the advent of industrialisation (Verhoeven, 2015). Academics have identified three geographically-based traditions of port governance, the “Hanseatic” tradition of local, mostly municipal, management, the “Latin” tradition with a strong influence of central government, and the “Anglo-Saxon” tradition, which used to be dominated by the trust port (Goss, 1979). Within the twentieth century, a port authority was assigned to a single legal body, who controlled a port or several ports on behalf of the government (Van Hooydonk, 2007). This, in turn, changed with introduction of containerisation in the 1970’s, as well as globalisation and liberalisation processes, and gradually reduced the role of the port authority (Verhoeven, 2014). Within the twentieth century, port authority was assigned a single legal body who controls port or ports on behalf of government (Van Hooydonk, 2007), which changed with the advent of containerisation in the 1970’s, globalisation and liberalisation processes and gradually reduced the role of the port authority (Verhoeven, 2014). Within the last two decades, the port governance models have changed considerably from the traditional structures characterized by bureaucratic (frequently inefficient) control of comprehensive public entities (Airriess, 2001a, 2001b; Notteboom and Winkelmans, 2001a, 2001b; Notteboom, 2009a; Notteboom, 2009b; Notteboom et al., 2009; Wang et al., 2004) p.6. Ng, K.Y.A. and Pallis, A.A, 2010, to business oriented companies with shared key objectives: efficiency, economic benefits through competition, minimizing bureaucracy, reducing demands for public investments, enhancing management skills, efficient labour organisations, and organisational re-scaling so as to facilitate economic coordination between different social and spatial levels (Brooks, 2004; Cullinane and Song, 2007). By explicitly endorsing or rejecting such recommendations (Brooks and Cullinane, 2007a; 2007b), policy-makers gradually moved ports away from the direct public management.

2. The aim of port governance changes in most cases are directed at lowering transaction costs.

Academics have provided an evidence that choices are restricted by institutional

conditions, which lead to diversified outcomes and development trajectories (Airriess, 2001a, 2001b; Hall, 2003; Jacobs and Hall, 2007), p.7. Ng, K.Y.A. and Pallis, A.A. Transaction costs theory (Williamson, 1985) suggests that bounded rationality leads the dominant policy-makers to advocating the implementation of generic solutions, while Jessop and Oosterlynck (2008) suggests that economic forces tend to deploy power to secure results. Governance changes take place incrementally with notable characteristics, reflecting the remnants of pre-reform setting (Denzau and North, 1994). This account is valid for organizational change and competitiveness (Powell and Di Maggio, 1991; D'Aunno et al., 2000; Johnson et al., 2000; Sminia and Van Nistelrooij, 2006), including public service organisations. Studies of changes in (former) public sectors argue that public organizations are the major actors in exercising institutional pressures, simultaneously being strongly affected by such pressures (Pouder, 1996). When moving service transactions to market environment the prominent role of the regulatory framework and legitimacy is firmly embedded within distinctively social, legal and economic environments (Fernandez-Alles and Llamas-Sanchez, 2008), p10 p.7. Ng, K.Y.A. and Pallis, A.A., 2010.

3. Corporately governed port authorities have a higher performance and value.

The agency theory by Jensen and Meckling (1970), is proposed as the main approach to investigating the relationship between corporate governance and firm performance, providing a direct link between corporate governance and financial performance. To measure the impact of governance on the performance of a port authority as an undertaking, the methodology of Bilodeau et. al., (2006) is used through a measurable series of hypotheses that are translated into performance indicators in combination with OECD (2014b) good corporate governance guidelines and experts' survey, developing a new research model, which includes 21 qualitative and quantitative factors. Therefore, methodology of the thesis is designed to find both qualitative and quantitative evidence of governance impact upon the port performance, first of all, the corresponding questions were included in the experts' survey, the findings of which were processed in accordance with the chosen elements of AHP (Saaty, 2008), and, secondly, a regression analysis was applied in order to maximize the relationship between variables.

The secondary quantitative data includes the performance results of port authorities directly collected from the institutions. The data concerning the good corporate governance are collected from the annual reports, financial reports, compliance regulations, cabinet regulations, laws and bylaws. To measure the impact of governance on the performance of a port as an undertaking, according to methodology proposed by Bilodeau et. al., (2006) and the

methodology of UNCTAD (2016) eleven KPI's are introduced and analysed: the handled volumes of cargo in millions of tons, EBITDA in million euro, net profit in millions of euro, revenue to expenditure ratio, revenue to employee ratio in millions of euro, net profit per employee in millions of euro, average turnaround time for ocean-going vessels in hours, average turnaround time for container vessels in days, average operating margin, average profit margin and number of dock worker strike days.

The literature review in the related research fields is based on the analysis of research publications and institutional documents concerning port governance, port management and corporate governance discourse. Sources within the literature review for empirical studies include Science Direct, Scopus, Thomson Reuters Web of Science, Emerald, EBSCOHost and JSTOR.

Scientific novelty

1. Thesis establishes a new research model, which includes 21 qualitative and quantitative factors of performance measurement and empirically tests the various factors, which influence the performance of a port.
2. The performance is measured not only on the port authority level, but also on the shareholders' level, which is the main reference for the good corporate governance discourse.
3. The empirical evidence that particular elements in the current governance system of the Baltic States TEN-T ports are contrary to the interests of shareholders and stakeholders with regard to increased port's performance is provided.
4. The empirical evidence that the port authorities with a higher degree of good corporate governance show better financial performance results is provided.

Theoretical significance of the research

The main theoretical importance of the present thesis is derived from its research design and multifactor concept model, in particular, the research model is designed to implement a concept model for the port governance impact assessment on port performance. The final outcome of the performance assessment model is development of proposals for efficiency improvement in each TEN-T port authority based on discussion of results and recommendations derived from the findings at each stage of the factor concept model. Furthermore, the theoretical significance can be extended to assessment of efficiency demonstrated by port authority alliances and their correspondence within logistics chains.

First of all, the thesis enhances the understanding of corporate governance in terms of the agency theory in researched ports and defines the possible improvements within governance discourse. Secondly, the Baltic States are considered as developed countries, thus, the findings of this study may benefit many other countries with similar political, cultural, environmental and economic conditions. The findings of study provide a window into the prevailing situation of corporate governance in the Baltic States TEN-T port authorities, which is of interest to investors, managers and academic researchers considering the role of corporate governance and its impact on port performance.

Practical significance of the research

Practical significance of the research is mainly based on potential application of the research results in regulatory improvement of port governance, as well as further development of the research methodology for the efficiency assessment of port authority alliances and their impact in local and regional logistics chains. In particular, the interested audience for the practical significance are scholars and researchers within the thematic area of port governance, who might use the present thesis as a foundation for their research in the field of port governance impact upon the port performance, as well as further develop the factor concept model for the performance assessment and port performance evaluation; secondly, port authority shareholders and stakeholders; thirdly, public sector institutions and persons affiliated to industry business.

Approbation of the most relevant results

The most significant results of the research have been presented and reviewed in eleven international scientific conferences in Latvia and abroad:

1. Appropriate port management and its provision in Latvia. The 51st International Riga Technical University Scientific Conference, “Scientific conference on Economics and Entrepreneurship”, Riga, October 15, 2010.
2. Efficient ports governance and its insurance in Latvia. The 6th International Young Scientist Conference of the Riga Teacher Training and Educational Management Academy, Riga, December 2, 2010.
3. The changing landscape of port governance. The 4th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, “Changes in global economic landscape- in search for new business philosophy”, Riga, April 28^t–29, 2011.

4. Legal framework competitiveness analysis of port governance models. The 5th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, “Information society and modern business knowledge creation and transfer into new competencies”, Ventspils, April 26–27, 2012.
5. The dynamics of business model of the Baltic States port authorities. The 6th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, “New business solutions for emerging future”, Riga, April 25–27, 2013.
6. Challenges of the Baltic States port authorities. The 7th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, “Challenges for emerging markets”, Riga, April 24–25, 2014.
7. Maritime cluster analysis on the Central Baltic region. SmartComp and Turku School of Economics and Riga International School of Economics and Business Administration, Finland, Helsinki, December, 2012.
8. Maritime companies and their business networks in the Central Baltic Region cluster analysis on the Central Baltic region. Turku School of Economics and Riga International School of Economics and Business Administration, Finland, Helsinki, June, 2013.
9. Maritime sector developments in the global markets. Turku School of Economics in collaboration with Riga International School of Economics and Business Administration, Finland, Helsinki, October, 2013.
10. Advantages of transport sector in Latvia. SmartComp International Conference, “See beyond the Sea – Baltic Sea Region Maritime Sector in the global competition”, Turku, Finland, November 26–27, 2013.
11. Governance impact on the Baltic States major ports efficiency. The 10th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC, “Sustainable organisations: Creating and managing in turbulent business environment”, Riga, April 27–29, 2017.

Publications

The main results of the empirical research were published in 11 reviewed scientific publications and conference proceedings:

1. Bolevics, V. (2010). “Appropriate port management and it’s provision in Latvia.” The 51st International Riga Technical University Scientific Conference Proceedings,

- “Scientific conference on Economics and Entrepreneurship”, ISBN 978-9934-10-294-3, pp. 154–158.
2. Bolevics, V. (2010). “Efficient ports governance and its ensurance in Latvia.” The 6th International Young Scientist Conference of Riga Teacher Training and Educational Management Academy Conference Proceedings, published in “Collection of Conference articles”, pp. 35–38.
 3. Bolevics, V., Volkova, T. (2011). “The changing landscape of port governance: case of Baltic States.” *Journal of Business Management*, No.4, ISSN 1691-5348, pp. 162–169. *Indexed in EBSCO*.
 4. Bolevics, V., (2011). “The changing landscape of port governance.” The 4th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration Conference Proceedings “Changes in global economic landscape- in search for new business philosophy (SCEE’2011)”, pp. 82–87.
 5. Bolevics, V., (2012). “Legal framework competitiveness analysis of port governance models.” The 5th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration Conference proceedings “Information society and modern business knowledge creation and transfer into new competencies (SCEE; 2012)”, pp. 35–41.
 6. Bolevics, V., Spolitis, V. (2012). “Maritime cluster analysis on the Central Baltic region. The Latvian Maritime cluster”. SmartComp Research report, Helsinki, December, 2012, Vol. I, ISBN 978-952-298-007-6, pp.46–59.
 7. Bulis, A., Bolevics, V. (2013). “Maritime companies and their business networks in the Central Baltic Region. The Latvian maritime cluster”. SmartComp Research report, Helsinki, Vol. II, ISBN 978-952-298-007-6, pp. 36–52.
 8. Liuhto, K., Laaksonen E., Mäkinen, H., Jouttenus, A., Gao, M., Bolevics, V.,... Junnelius, J. (2013). Maritime sector developments in the global markets. SmartComp Research report, Helsinki, October, Vol. III, ISBN 978-952-298-007-6, 121. p.
 9. Liuhto, K., Laaksonen E., Mäkinen, H., Jouttenus, A., Gao, M., Bolevics, V.,... Junnelius, J. (2013). Conclusions on increasing smart competitiveness in the Central Baltic region. SmartComp Research report, Helsinki, December, Vol. IV, ISBN 978-952-298-007-6, 26. p.
 10. Bolevics, V., Sjölin, J., Volkova, T. (2013). “Governance models of Baltic port authorities”, “*Baltic Worlds*”, Centre for Baltic and Eastern European studies, Sodertorn University, Stockholm, 2013, Vol. VI:2, No 12, ISSN 2000-2955, pp. 29-

32. Indexed and Abstracted in **EBSCO** and Directory of open access journals (**DOAJ**).
11. Bolevics, V. (2017). "The impact of governance on the efficiency of the Baltic States' major ports." *Journal of Business Management*, No 14, ISSN 1691-5348, pp. 7- 26. Indexed in **EBSCO**, **COPERNICUS**.

Structure and volume of the doctoral thesis

The thesis consists of introduction, three chapters and 9 subchapters, conclusions, recommendations, bibliography and appendices. The total volume is 187 pages of body text, including 20 tables, 13 figures, 15 formulas and 9 appendices. The list of references includes 244 references to various sources, which have been used in the thesis.

The thesis has the following structure:

INTRODUCTION

1. CHARACTERISTICS OF PORT GOVERNANCE AND ITS IMPACT ON PORT PERFORMANCE
 - 1.1. Port governance characteristics and its models
 - 1.2. Port governance impact on port performance
 - 1.3. International experience of port governance and its development trends
2. ASSESSMENT OF THE BALTIC STATES PORT GOVERNANCE IMPACT ON PORT PERFORMANCE
 - 2.1. An overview of the Baltic States TEN-T network port governance
 - 2.2. The impact of port governance on port performance
 - 2.3. Assessment of port performance impact factors
3. PORT GOVERNANCE DEVELOPMENT DIRECTIONS
 - 3.1. Port governance policy improvements
 - 3.2. The future scope of port governance in Europe
 - 3.3. The role of port governance in ensuring ports' future development

CONCLUSIONS

RECOMMENDATIONS

BIBLIOGRAPHY

APPENDICES

THE MAIN CONTENTS OF THE THESIS

1. CHARACTERISTICS OF PORT GOVERNANCE AND ITS IMPACT ON PORT PERFORMANCE

(Chapter 1 consists of three sections, 43 pages, 6 tables, 5 figures and 12 formulas)

Chapter 1 of the thesis represents the theoretical study and review of port governance characteristics and models, and theoretical framework of port governance impact on port performance. The international experience of port governance models is assessed and development trends analysed. Within this chapter, the literature review and identification of the previous research gaps is provided.

Port governance characteristics and its models

Governance is a historical term for the description, evaluation and comparison of state governance, and has often been used as a synonym for government in the political literature. In the 1970s, the concept of governance was revived in American business language through the concept of “corporate governance” with the focus on corporate responsibility. The World Bank introduced the term “good governance”, thus coining this phrase (Wouters and Ryngaert, 2005). Today, corporate governance defines the regulatory framework for the management and supervision of companies, whereas the framework of corporate governance is largely determined by legislators and owners (Spira, 2002), while the actual corporate governance design falls to the supervisory board of the board of directors. The company-specific corporate governance system consists of relevant laws, regulations, codes, letters of intent, mission statement, and the habits of management and monitoring (OECD, 2010), p. 10, Michelberger (2016).

The academic literature discusses “good corporate governance” and the improvement of existing corporate governance. Good corporate governance should ensure and guide a responsible, professional and transparent business administration in the interests of owners, but also of external stakeholders, such as creditors, debtors, society and employees (Felo, 2011; Rose, 2016). According to Michelberger (2016), the characteristics of good corporate governance are: 1) an appropriate risk management, 2) formal and transparent procedures for the proposal and election of board members, 3) a functional management organization, 4) management decisions focus on long term value creation, 5) transparency in internal and external corporate communications, 6) safeguarding mechanisms to secure the interests of different groups (stakeholders), and, overall, 7) a clearly defined management and control structure (Passenheim, 2010).

The corporate governance discourse aims at defining a self-regulating system of contracts to avoid agency problems resulting from distant or absent shareholders or owners, who contract executives to act in their interests (Johnston, 2009). The problem of managerial self-interest is widely discussed in the framework of managerial power theory with its basic assumptions that management compensations are often excessive, do not correlate to performance and the increase of the company’s value and thus of the owner’s investment (Rappaport, 1981). The managerial power theory states that the executive will serve his interests rather than those of an owner or shareholder. To avoid such issues, the principal has to incur “agency costs” that arise from the necessity of creating incentives that align the executive's interests with those of the shareholder, and costs incurred for monitoring the

executive's conduct to prevent the abuse of owner's interests (Henry, 2010). Agency theorists do not explore the conduct, relationships and attitudes that generate board effectiveness, instead, they examine the effectiveness of various mechanisms designed to canalize the executive's self-interest so that he serves shareholder's interests (Firth and Rui, 2012). The agency theory is highly influential in shaping the corporate governance systems reform in terms of board-based mechanisms and external, market-based governance mechanisms (Solomon, 2007). Governance relies for its effectiveness on the transparency of financial information and the transparency of management decisions, so that external market mechanisms can be effective through disciplinary effects on the company and, hence, on executive performance (Berghe, 2012). The executive self-interest must be aligned with the shareholders' interests by value-based key performance indicator systems rewarding an increase of the economic value added (Zarbaei, 2011), therefore, corporate governance is understood in the context of institutional economics, which is to bring a balance of interests between stakeholders, p. 10, Michelberger (2016).

The OECD defines a corporate governance as the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among participants in the corporation and spells out the rules and procedures for making decisions concerning corporate affairs. By doing this, it provides the structure through which the company objectives are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance (OECD, 2006). Corporate governance, in other words, is a system whereby the representing companies are directed and controlled, and within the scope of this research, the concept of corporate governance is applied to port managing institutions or port authorities.

Increasing world trade, new technologies and greater private involvement lead to a more complex industrial organization of the ports industry. Seaports are regionalized systems (Notteboom and Rodrigue, 2005) that belong to wider transport networks and are embedded in supply chains (Robinson, 2002). Ports have also developed as economic complexes, wherein several industries operate (De Langen, 2004). These trends challenge the conventional organization and classification of ports (Bichou and Gray, 2005), and pose port policy questions. Privatisation and liberalisation have changed the traditional models of port governance and ownership. Port authorities have become topical subjects in research dedicated to port economics in the early 1990s and port governance has now become a widely professed field of study (Pallis et.al, 2011; Brooks and Pallis, 2012). The origins of the port governance sparks through the history of ideas and institutional and development progress.

The ports in early modern Europe were managed through a strong public and local influence (Bekemans and Beckwith, 1996; Konvitz, 1978), which changed with the advent of industrialisation and nation-states (Verhoeven, 2015). Academics have identified three geographically-based traditions of port governance and ownership: the “Hanseatic” tradition of local, mostly municipal, management, which is dominant in ports around the Baltic and North Sea; the “Latin” tradition with a strong influence of central government, which can be found in France and Southern Europe and the “Anglo-Saxon” tradition, which used to be dominated by the trust port, an independent form of public ownership, which was exported all over the British Empire (Goss, 1979). Port management bodies differ in management forms and legal frameworks, but in most seaports around the world, port management is in the hands of a port authority, a body which has the statutory responsibility to manage ports of water and land-side domain (De Monie, 2004). The role of port authorities, management forms and legal frameworks has changed considerably, mostly due to different forms of privatization, investments by private equity funds and bank syndicates in port infrastructure, political and socio-economic factors. The diversity depends on how governments view the role of ports (Suykens and Van de Voorde, 1998), in the Baltic States port governance has been aligned with the interests of governmental and local municipal level, and this is reflected in legal forms and management hierarchy of governance.

The term “port governance” can be distinguished in two levels: the governance of the port and the governance of the port authority. The governance of the port corresponds with the external cluster level, whereas the governance of the port authority relates to the internal firm level or corporate governance of the port authority (De Langen, 2007). Seaports as such possess characteristics of public utilities on the one hand and of private enterprise on the other (Meersman et al., 2002). The term “port authority” implies a specific, i.e. public, form of port management, but it is used generally as the generic term for the body with statutory responsibilities that manages a port’s water and land-side domain (De Monie, 2004), p.24 Verhoeven, P. (2015).

Port authorities have traditionally assumed three typical functions, that of landlord, regulator and operator (Baird, 1995; Baltazar and Brooks, 2001). These broadly correspond with the legal status of port authorities (Van Hooydonk, 2003). Irrespective of whether the port authority actually owns the port land or manages the land on behalf of national or local government, the landlord function consists of a number of common elements, i.e. the management, maintenance and development of the port estate, the provision of infrastructure and facilities as well as the conception and implementation of policies and development

strategies linked to the exploitation of the estate (Baird, 2002; Baltazar and Brooks, 2001; Van Hooydonk, 2003), p.26 Verhoeven, P. (2015). Ports governed through a landlord function are influenced by three factors: competitive pressure to invest in infrastructure; the financial pressure and the competition for land use. The ideal port authority has to follow a path of self-sufficiency, independent decision making and entrepreneurial competence, the port authority's internal management structure, its personal system, budget process and accounting system should be under the agency's own control (Boschken, 1989).

Governance impact on port performance

Empirical examination of the impacts of political traditions and relevant frameworks on port governance between (or within) nations has only recently attracted academic interest, with Airriess (2001a; 2001b), Hall (2003), Jacobs and Hall (2007) examining Singapore, Baltimore, Dubai and Los Angeles/Long Beach respectively. They provide evidence that choices are restricted by institutional conditions, which lead to diversified outcomes and development trajectories. Lee et al. (2008) observe that port evolution in advanced western economies has been different from that observed in developing ones, while Ng and Gujar (2009) highlight the danger of implementing “western solutions” in developing economies without investigating fundamental regional differences. By arguing that contextual issues might affect port evolution, these studies trigger the need for understanding such diversifications. Most frequently, port policy reforms aim at lowering transaction costs. This is irrespective of whether they succeed to do so, or unintentionally create obstacles and inertia hindering a further change. Transaction costs theory (Williamson, 1985) suggests that bounded rationality leads the dominant policy-makers advocating the implementation of generic solutions. However, in a cultural political economy analysis, Jessop and Oosterlynck (2008) suggest that there is little scope regarding implemented reform as “de-contextualised singularity”: when economic forces seek to (re)define specific subsets of economic activities, such as subjects, sites, and stakes of competition and/or as objects of regulation and to articulate strategies, projects and visions, they tend to deploy power to secure results. Still, all these are developed within institutionalised boundaries and geometries, and temporalities in a system of mobilised global capital, that can displace, defer or sustain inherent contradictions and crisis-tendencies, p.8 Ng, K. Y. A. and Pallis, A. A., 2010.

According to governance discourse, well-governed port authorities should have a higher performance and value. Friedman (1970) states that it is the responsibility of a company's management to use the resources to generate income and thus benefit the owners, because

they are the stakeholder group, which in reality took over the risk. Due to taking risks, the reward is the return on equity, to achieve which managers are employed by owners. Managers are employed to increase the owners' profit (Friedman, 1970). In contrast to Friedman, Drucker elaborates that the profit is not a goal but a measurement of how well the business discharges its functions in serving market and customers (Drucker, 1993).

The agency theory by Jensen and Meckling (1970), is proposed as the main approach to investigating the relationship between corporate governance and firm performance. The agency theory is concerned with the interests of the shareholders by reducing the agency problem, which will lead to increased value maximization. Agency theory provides a direct link between corporate governance and financial performance. The overarching interest of shareholders tied to value maximization. Both the corporate governance and the agency theory provide a theoretical justification for the link between corporate governance and firm performance and allow the testable hypotheses on the different corporate governance mechanisms in terms of improved financial performance.

To measure the impact of governance on the performance of a port as an undertaking, the methodology of Bilodeau et. al. (2006) is used, within which a series of hypotheses are developed, that are translated into performance indicators. According to methodology proposed by Bilodeau et. al., (2006) and the methodology of UNCTAD (2016) eleven KPI's are introduced and analysed between the Baltic States TEN-T network ports such as:

- 1) Handled volumes of cargo in millions of tons;
- 2) Port authorities (PA's) EBITDA in millions of euro;
- 3) PA's net profit in millions of euro;
- 4) PA's revenue to expenditure ratio;
- 5) PA's revenue to employee ratio in millions of euro;
- 6) PA's net profit per employee in millions of euro;
- 7) Average turnaround time for ocean going vessels in hours;
- 8) Average turnaround time for container vessels in days;
- 9) Average operating margin and average profit margin of a port authority;
- 10) Number of dock worker strikes in days.

Previous studies (Short et al., 1999; Franks and Mayer, 2001; Rosser, 2003; Solomon, 2010) identified two main models of corporate governance: the outsider (or Anglo-Saxon) model, which is used in US, UK, Canada, Australia and New Zealand; and the insider (or Continental) model, which is used in Germany, France, the Netherlands, Switzerland,

Sweden, Austria, Denmark and Finland. Characteristics of insider and outsider corporate governance systems are available in Table 1 below.

Table 1

Characteristics of insider and outsider corporate governance models

Model	Insider	Outsider
Owners	Insider shareholders	Outsider shareholders
Ownership structure	Concentrated	Dispersed
Separation of ownership and control	Little	Separated
Control over management	Insider shareholders	Managers
Hostile takeover activity	Rare	Frequent
Protection of investors	Weak	Strong
Shareholders' rights	Potential for abuse of power	Potential for shareholder by majority shareholders democracy
Shareholders' voting	Shareholder voting. Majority of shareholders tend to have more voice in their investee companies	Shareholders characterized more by exit than by voice

Source: Solomon (2010)

The insider model of corporate governance is categorised by high reliance on bank finance, weak legal protection of minority shareholders, weak disclosure, concentrated ownership, a dominating part of the stakeholders in the ownership and management of the firms and limited freedom to merge or acquire (Rosser, 2003). In contrast to the insider model, the outsider model is characterised by high reliance on equity finance, strong legal protection of shareholders (especially minority shareholders), dispersed ownership, a diminished role of employees, creditors and other stakeholders, strong bankruptcy regulations, substantial freedom to merge and acquire, and strong requirement for disclosure (Rosser, 2003). Different researchers (Fukuyama, 1992; Hansmann and Kraakman, 2000; Rosser, 2003) argue that globalisation has played a central role in merging the different corporate governance models across the globe and assimilating them into the Anglo-Saxon/outsider model. The research model of good corporate governance used within this research depicted in Figure 1 is shaped according to OECD (2014b) methodology, which

supports economic efficiency, sustainable growth, financial stability, transparency and accountability. It facilitates companies' access to capital for long-term investment and helps to ensure that shareholders and stakeholders who contribute to the success of the corporation are treated fairly.



Figure 1. **Good corporate governance principle used within research**

Source: OECD, 2014b

According to OECD (2015) principles, the supervisory, regulatory and enforcement responsibilities should be vested with bodies that are operationally independent and accountable in the exercise of their functions and powers, have adequate powers, proper resources, and the capacity to perform their functions and exercise their powers, including with respect to corporate governance. The issue of political independence should be addressed to the securities supervisor through creation of a formal governing body (a board, council, or commission), whose members are given fixed terms of appointment. If the appointments are staggered and made independent from the political calendar, they can further enhance independence. These bodies should be able to pursue their functions without conflicts of interest and their decisions should be subject to judicial or administrative review.

Port governance's impact upon port performance is furthermore investigated within survey questionnaire, applying a methodology, by analysing the good corporate governance factors and the port governance impacts on port performance results. The research model combines 21 quantitative and qualitative factors, including the main aspects of prior research, the research model is the author's contribution to the scientific field and it is further elaborated in the following Figure 2.

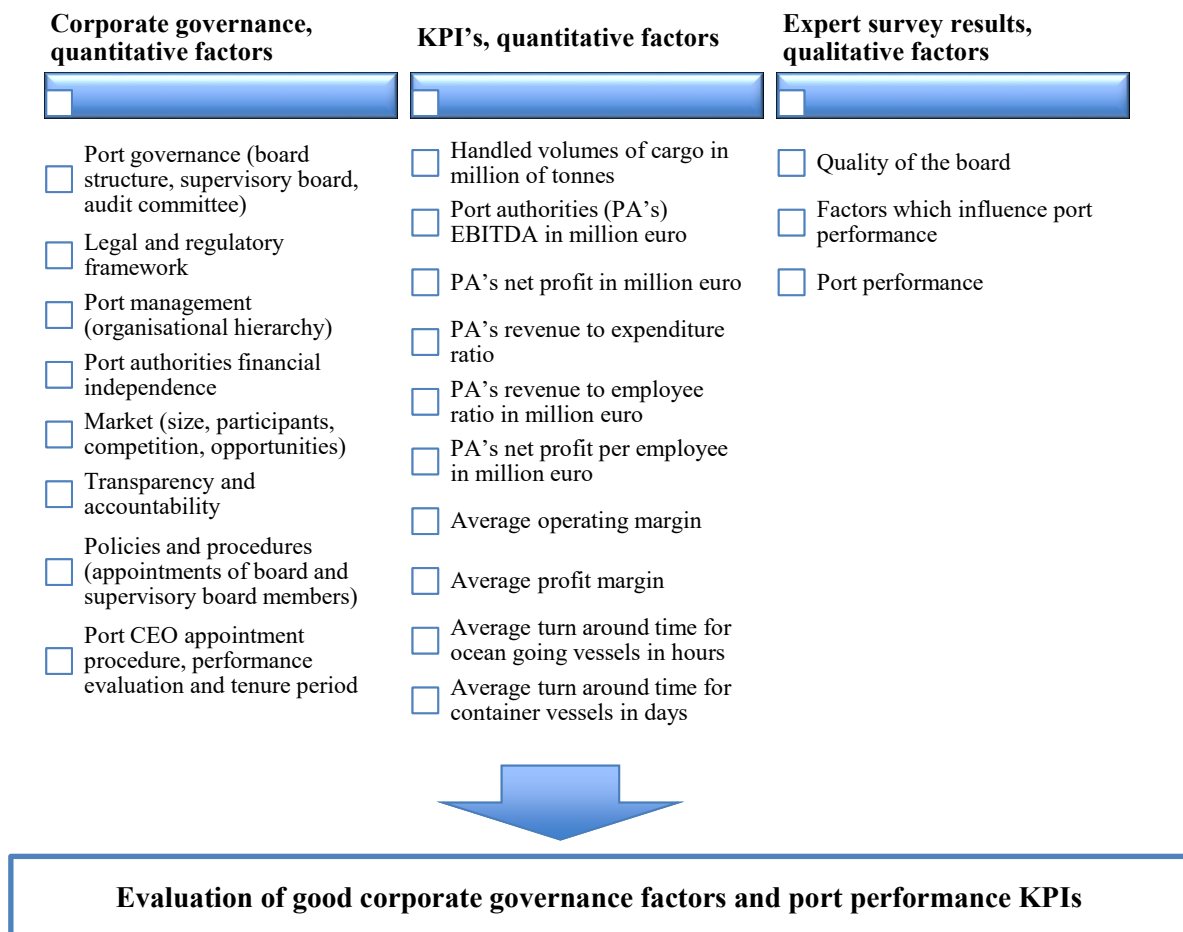


Figure 2. Quantitative and qualitative factors research model

Source: Author's research

The literature review has allowed to identify the main governance characteristics yielded by the prior studies within port governance and management area, which are included in the research model shown in Figure 2. Since every country has its own governance system, the cross-country approach is implemented and the differences among port governance models assessed in the following chapters. The key performance indicators selected within this research are applied to assess the port's operational performance and financial performance of the port authority, and by analysing these calculations and operational results, it is possible to obtain the assessment of performance shown by each researched port, and recommend governance improvements. Performance measurement methodology has been developed to measure the port authority's financial performance not only on the company level, but also on the shareholders' level, which is the main reference for the good corporate governance discourse. Conceptual research model is further elaborated within the following Figure 3.

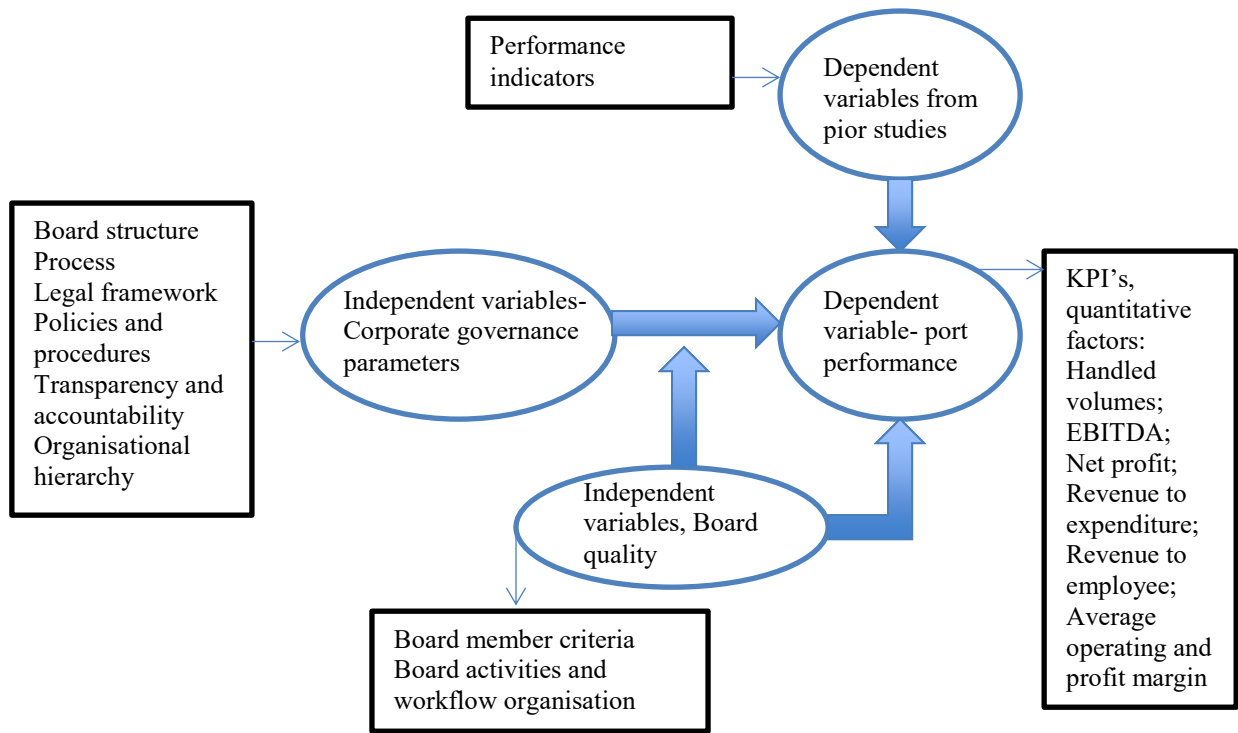


Figure 3. **Conceptual research model**

Source: *Author's research*

Estimating the effect that the port governance has on the selected indicators, it is suggested to evaluate performance over time; according to Talley (2007), there are several factors, which influence port performance. It is essential to identify those cost elements, on which a port authority can have a direct and/or indirect impact, an impact, which should in theory be improved through port authority governance. Table 2 represents a range of port performance cost elements, on which a port authority can have a direct or indirect impact.

Table 2

Indicators of cost elements	
Cost element	Indicator
C_{pd} (port dues)	Annual average port dues per unit of calculation
C_{sp} (charges port authority)	Annual average service charges of port authority per unit of calculation
C_{ss} (charges service providers)	Annual average service charges of service providers per unit of calculation
T_{oc} (time ocean carrier)	Annual average time ocean carrier spends in port
T_{ic} (time inland carrier)	Annual average time inland carrier spends in port
T_{sh} (time cargo shipments)	Annual average time cargo shipments spend in port
T_{px} (time passengers)	Annual average time passengers spend in port
D_{oc} (risk ocean carrier)	Annual average number of damage incidents incurred by ocean carriers in port
D_{ic} (risk inland carrier)	Annual average number of damage incidents incurred by

	inland carriers in port
D_{sh} (risk cargo shipments)	Annual average number of damage incidents incurred by cargo shipments in port
D_{px} (risk passengers)	Annual average number of damage incidents incurred by passengers in port
R_{sp} (reliability staff port authority)	Annual average number of strikes due to personnel of the port authority
R_{ss} (reliability staff service providers)	Annual average number of strikes due to personnel service providers
R_{sa} (reliability staff other authorities)	Annual average number of strikes due to personnel other authorities

Source: Talley (2007)

The methodology of Analytical Hierarchy Process (AHP), introduced by Thomas Saaty (1980), was used to assess the expert survey results and to analyse the quantitative outcomes using mathematical methods. Saaty (2008) suggests that a useful approach to structuring the hierarchy is to work down from the goal as far as one can, and then work up from the alternatives until the levels of the two processes are linked in such a way as to make comparisons possible. Figure 4 shows a generic hierarchic structure (Bhushan and Rai, 2004).

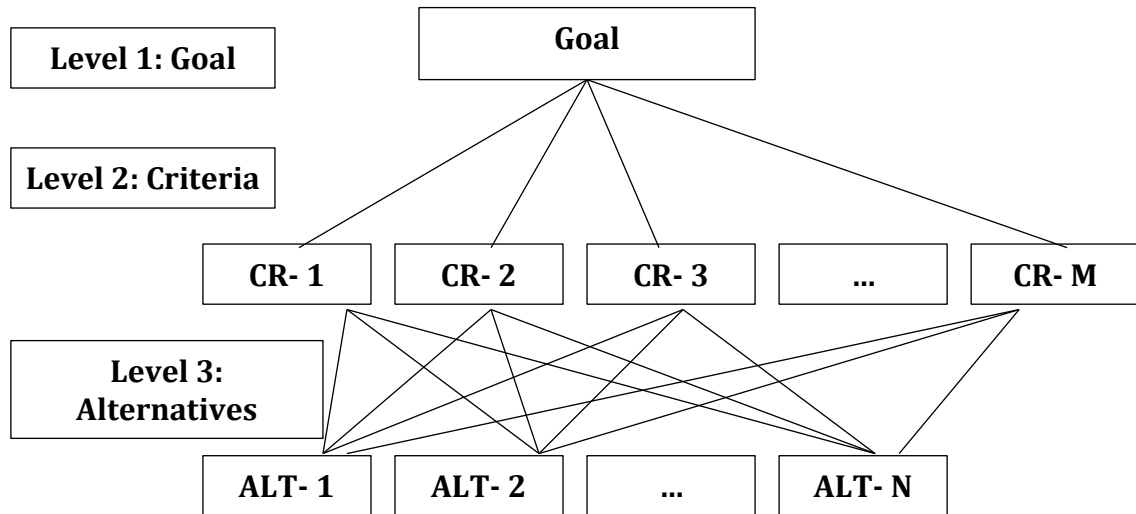


Figure 4. Generic hierarchic structure

Source: Saaty (2008), Bhushan and Rai, 2004

At the root of the hierarchy is the goal or objective of the problem being studied and analysed. The leaf nodes are the alternatives to be compared. In between these two levels are various criteria and sub-criteria. Level 1 is the goal of the analysis. Level 2 is multi-criteria that consist of several factors. It is possible to add several other levels of subcriteria and sub-subcriteria. Level 3 is the alternative choices, and the lines between the levels indicate the

relationship among factors, choices and goal. The problem is decomposed into a hierarchy of goal, criteria, subcriteria and alternatives. Hierarchy indicates a relationship between the elements of one level with those of the level immediately below. In order to make comparisons, set up a scale of numbers that indicates how many times more important or dominant one element is over another element with respect to the criterion to which they are compared (Saaty, 2008). The following Table 3 represents the scale.

Table 3

The fundamental scale of absolute numbers

Intensity of importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Activities contribute equally to the objective
2	Weak or slight	
3	Moderate importance	Experience and judgement slightly favour one activity over another
4	Moderate plus	
5	Strong importance	Experience and judgement strongly favour one activity over another
6	Strong plus	
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favoured very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
8	Very, very strong	
9	Extreme importance	The evidence favouring one activity over another is of the highest possible order of affirmation
Reciprocals of above	If activity i has one of the above non-zero numbers assigned to it when compared with activity j, then j has the reciprocal value when compared with i	A reasonable assumption
1.1-1.9	If the activities are very close	May be difficult to assign the best value but when compared with other contrasting activities, the size of the small numbers would not be too noticeable, yet they can still indicate the relative importance

Source: Saaty (2008)

The AHP generates a weight for each evaluation criterion according to the decision-maker's pairwise comparisons of the criteria. The higher the weight, the more important the corresponding criterion. For a fixed criterion, the AHP assigns a score to each option according to the decision maker's pairwise comparisons of the options based on that criterion. The higher the score, the better the performance of the option with respect to the considered

criterion. Finally, the AHP combines the criteria weights and the options scores, thus determining a global score for each option, and a consequent ranking. The global score for a given option is a weighted sum of the scores it obtained with respect to all the criteria (Bhushan, N., Rai, K., 2004).

Research gap

The author has discovered the following gaps in the previous research dedicated to port governance and port governance impact on port performance:

1. Studies that specifically focus on the governance of the port on external level and the governance of the port authority on the internal firm level or corporate governance of the port authority are rather limited.
2. The studies within port governance area have been carried out since the 1970s, hence lacking the common grounds in assessing the port's governance impact on port's performance.
3. This thesis fills a research gap in providing a quantitative analysis of port governance in the Baltic States, using the data from a survey, comprehensive literature review and key ports' performance indicator assessment.

2. ASSESSMENT OF THE BALTIC STATES PORT GOVERNANCE IMPACT ON PORT PERFORMANCE

(Chapter 2 consists of three sections, 53 pages, 11 tables, 9 figures and 3 formulas).

The second chapter is an empirical part and it is dedicated to assessment of the Baltic States port governance impact on port performance, evaluation of the applied port governance models and their compliance with good corporate governance guidelines, and analysis of the operational results and port authority financial results characterising the port performance. The chapter is concluded with extended expert survey findings, which were processed by AHP methodology, as well as presented in a descriptive way, when AHP is not applicable. Measuring the financial performance of a port across all services is the ultimate target, though on the whole an unrealistic one, because many service providers in a port operate using a mix of private and public corporate models. According to UNCTAD (2016) methodology, the author sets a limitation on the financial performance measurement of the port management entity or the port authority.

The Baltic States TEN-T ports governance

The Baltic States seaports have played an essential role in the social and economic activities of the region since ancient times, as the inhabitants have been concentrated in the coastal areas, and ports formed the core trading centres. The cargo turnover of the ports located on the eastern coast of the Baltic Sea is provided within the Table 4 below, and represents two tendencies, the ports of the Baltic States Tallinn and Ventspils are losing their market share in the region, while ports of Riga and Klaipeda are increasing it by a certain level and within the following years their primary mandate would be to maintain the achieved volumes, but certainly the greatest gain is achieved by Russian home port Ust Luga, which is a newly built port and handles the most volumes of cargo originating in Russia through the Baltic Sea.

Table 4

Cargo turnover in the eastern coast Baltic Sea ports, in millions of tons, 2010- 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventspils	24,82	28,45	30,35	28,77	26,20	22,53	18,8
Riga	30,48	34,05	36,05	35,47	41,08	40,05	37,1
Klaipeda	31,28	36,60	35,24	33,40	36,41	38,51	40,00
Tallinn	36,65	36,47	29,48	28,25	28,32	22,43	20,12
Ust Luga	11,78	22,70	46,79	62,64	75,69	87,87	93,37
Primorsk	77,64	75,12	74,77	63,82	53,66	59,6	64,42
St. Petersburg	58,06	59,99	57,81	57,97	61,18	51,52	48,6

Source: Author's research of corresponding port authorities' yearly reports

Baltic ports are very dependent on outbound cargoes that are originating in Russia or transiting through Russia, and they have very little influence over transit tariffs and delays. Since the early 2000s, Russia made an effort to develop its own ports on the Baltic Sea – including a substantial investment in St. Petersburg's container facilities, the construction of the port of Ust Luga and the completion of crude oil pipelines to Primorsk and Ust Luga.

In the Baltic States, port authorities share the responsibility with national and municipal governments regarding the development of basic port and harbour infrastructure. Port management and ownership structures vary widely between states, ranging from fully state-owned port authorities in Tallinn (EE) and Klaipeda (LT) to port authorities established by each relevant municipality and jointly governed by the municipality and the state

representatives in Ventspils and Riga (LV). Port authorities' legal forms and ownership are explained in Table 5.

Table 5

Legal form and ownership of the Baltic States TEN-T port authorities

Country	Port	Port authority owner	Legal form of port authority
Estonia	Tallinn	State	State enterprise, JSC
Latvia	Riga and Ventspils	Self-owned	Established by the city council, under the supervision of the Ministry of Transportation
Lithuania	Klaipeda	State	State enterprise, LLC

Source: Author's research

Port authorities in the Baltic States perform the functions of landlords, which include the management and development of the port's land with consideration for nautical access, international safety standards, and port infrastructure. According to Brooks (2004), the landlord port is a model characterized by a mixed public-private orientation. Under this model, the port authority typically acts as a landlord and as a regulatory body, while port operations, especially cargo handling, are carried out by private companies. This model is appropriate for all four Baltic States TEN-T seaports, and similar to other landlord ports, the port authorities manage real estate, carry out port development and planning, undertake marketing of the location, and provide maintenance and upkeep of port access and waterside.

The institutional positions of port authorities in the Baltic States have changed as per port governance decentralization methodology, often simply called a port reform (World Bank, 2001; 2010). Reforms of the landlord and regulatory functions of ports are usually a matter of corporatization, commercialization, or a certain degree of privatisation of operations – mainly cargo handling – while the actual management of the ports remains in public hands, whether through state, municipality or both combined legal entities. These models are aimed at making public port authorities act on commercial criteria and respond to changing market conditions (Heaver, 1995). Corporatization introduces professional management structures and amounts to a shift from public administration organizations to autonomous companies owned by the public sector, but with accounting procedures and legal requirements similar to those of private-sector companies, and with very limited direct government control. In commercialization, government retains control of the port organisation, but in a businesslike environment with some management autonomy and accountability (Notteboom and Winkelmanns, 2001b). The institutional frameworks of port authorities and corresponding legal and operational framework differences among them, as well as port authorities' compliance to good corporate governance guidelines are listed within the following Table 6.

Table 6

Institutional frameworks of TEN-T port authorities in the Baltic States

	Tallinn, Estonia	Riga, Latvia	Ventspils, Latvia	Klaipeda, Lithuania
Corporately governed PA	Yes	No	No	No
Supervisory board	Yes	No	No	No
PA board	Yes	Yes	Yes	Yes
Audit committee	Yes	No	No	No
PA CEO is board member of the PA	Yes	No	No	Yes
PA is financially independent	Yes	Yes	Yes	Yes
PA is an entity governed according to commercial laws	Yes	No	No	Yes
PA owner	State	Self	Self	State
PA legal form	JSC, state enterprise	Public body under municipal and national control	Public body under municipal and national control	LLC, state enterprise
PA port funds, state budget allotments	No	No	No	Yes
Owner of port land area	State	National or local government, or other legal or natural person	National or local government, or other legal or natural person	State
Owner of port water	State	State	State	State
Quayside owner	State	National or local government, or other legal or natural person	National or local government, or other legal or natural person	State
Operations, cargo handling	Private	Private	Private	Private
Corporatized PA	Yes	No	No	No
Commercialized PA	No	No	No	Yes

Source: Author's research

TEN-T ports in Latvia are governed according to a hybrid governance methodology, the port authorities itself act as non-profit institutions established in relevant municipalities under the control of the Ministry of Transport and Communications. The highest decision-making body thereof is a port authority board, whose eight members include four officials from the local government and four representing various ministries. The board members of these port authorities are nominated directly from the represented municipalities and relevant ministries, the municipality board members are approved by the city major or his deputy, and the government representatives are approved by the Cabinet of Ministers vote. A common and

frequently practised approach is that the board members simultaneously are the members of the ruling political parties or persons directly nominated by the competent minister. This tends to limit financial autonomy and favour political influence, an imperfect situation that would appear to place the port authorities in a weak and uncertain position (Verhoeven, 2006). Empirical evidence suggests that the governance system in the two seaports follows neither the corporatization nor the commercialization path, and ports are subject to the direct influence of municipal and national politicians. National and municipal cooperation is not a reason why the present system should be reassessed: it is rather a benefit than an obstacle. However, according to the industry practice in port devolution, it makes the ports both financially and politically dependent. Everett (2002) comments that inadequate legislative frameworks frustrate statutory corporations such as ports by making them unable to operate as commercially oriented and market-driven businesses, and incapable to operate independently of political and bureaucratic control.

Tallinn port authority, which manages five harbours around Estonia is a joint-stock company, whose shares are owned by the state of Estonia, and which operates under the same business laws as any other private company in Estonia. Empirical evidence shows, however, that the political sector still remains responsible for the port functions, as the company's supervisory board consists of eight members, four are appointed by the Minister of Communications and Economic Affairs, and the other four – by the Minister of Finance. This does not necessarily imply that all the members of the supervisory board are ministry officials or politicians, the existing legislation offers a sufficient influence over decision-making. The procedure for selecting supervisory board members should therefore be revised to meet the criteria of port authority independence and corporate governance guidelines.

The Klaipeda port authority is owned by the state of Lithuania and governed according to the state enterprise mandate. The board of the port of Klaipeda is made up of representatives of the Ministry of Transport and Communications of the Republic of Lithuania, the Klaipeda county administration, the city of Klaipeda, the port authority, port users, and their associations and institutions. The appointment process and board members' direct affiliation with their political background curtails the independence and transparency within this process, it would also be highly recommended to implement good corporate governance guidelines and establish a supervisory board and professional executive board.

Empirical evidence on the governance of port authorities testifies that each port in this study has its own unique character and political heritage, furthermore, the research has

revealed the factors which have affected the management practices currently being used in the port authorities:

1. Lack of independence of port boards due to political appointment processes and emphasis on political accountability of each individual to its appointing authority;
2. Inconsistent consideration of professionalism criteria in board appointments;
3. Weak collective accountability of the port management and of the boards to the state and municipalities, who have entrusted them with management of public assets;
4. Limited transparency in decision-making process and in activities of the ports affects the confidence of current and potential investors and operators;
5. Limited implementation of good corporate governance. Tallinn has followed good corporate governance guidelines and established a supervisory board, audit committee and executive board, meanwhile, others use different hybrid governance models.

The impact of port governance on port performance

Ports' performance is widely measured by using key performance indicators (KPIs), which are a critical tool for port management, and for the authorities to perform their supervisory role. The government and municipalities set the objectives to ports as a part of their overall strategy, which then must be implemented by the port management. One of the most frequently used KPIs in measuring port performance is its handled volumes. Figure 5 below shows the evolvement of cargo volumes handled at the Baltic States TEN-T seaports.

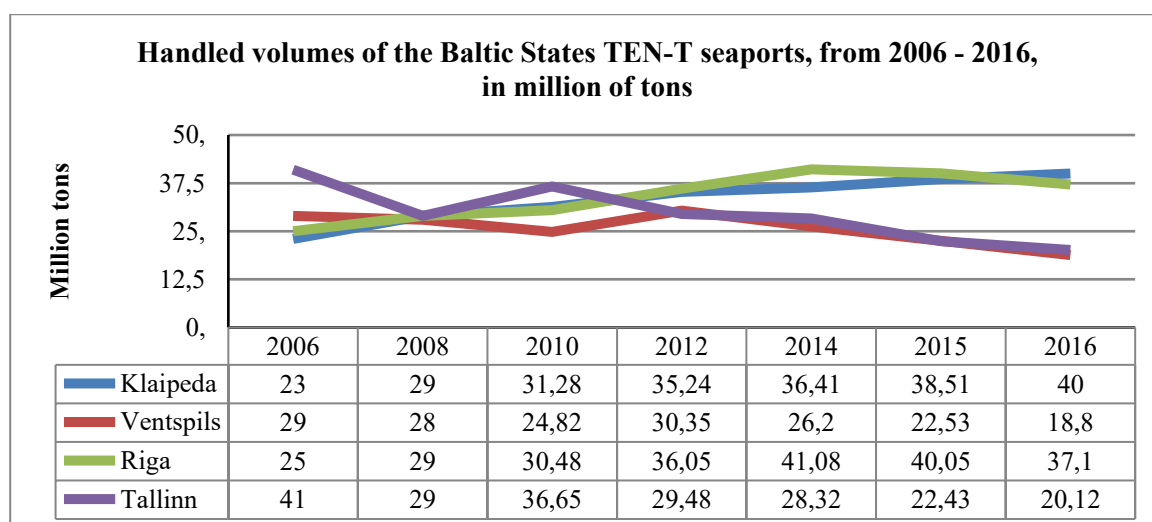


Figure 5. **Handled volumes of the Baltic States TEN-T seaports, 2006-2016, in mill. /t.**

Source: Annual reports of corresponding port authorities, author's research

The figure above demonstrates that the evolution of total volumes is, to a large extent,

influenced by two tendencies, – the ports of Ventspils and Tallinn have a rather negative cargo turnover tendency, the total volumes are declining on the yearly basis, whereas the ports of Klaipeda and Riga in the last decade has seen almost a double-digit growth, which was powered by the increase of both liquid (oil and oil products) and bulk (coal) cargo.

The highest growth during the ten-year period took place in Klaipeda, from 23 million tons of cargo in 2006 to 40 million in 2016, which was succeeded in volumes primarily in liquid bulk (both crude oil and oil products), but also dry bulk (mostly coal). Among other ports, volumes considerably grew in Riga, from 25 million tons to 37 million tons in 2016 on account of dry bulk (coal, fertilisers, grain, and grit stone) and liquid bulk (oil products). Cargo volumes decreased mainly on account of liquid bulk in Tallinn and dry bulk (coal) and liquid bulk (oil products) in Ventspils. Developments across the ports during the past years have come mainly from changes in dry and liquid bulk. Containerised cargo has not been of a major importance for any ports, as on the eastern coast of the Baltic Sea the major container volumes are handled through the largest container ports of St. Petersburg and Gdansk. The ports of Tallinn and Ventspils have experienced significant cargo volume shifts, – the port of Ventspils in 2006 handled 28 million tons, compared to 18 million in 2016, and Tallinn did 41 million tons in 2006 and only 20 in 2016. To sum up, the biggest impact on the volumes in ports came from liquid bulk, but also from dry bulk in case of several ports. Container volumes grew or remained the same in all ports. The ports of Primorsk and Ust Luga, the largest ports of the region, are the main competitors of all four major seaports of the Baltic States, which are specialised in liquid bulk – oil and oil products – and coal, the growing volume tendency for these ports is explained by the major Russian-origin cargo shifts to and from these ports.

The graph above gives a good overview of the Baltic ports' historical achievements, meanwhile, there is another angle, – from the governance perspective, the port of Tallinn, which ranks in the top position at LPI and in EU transport scoreboard, scores one of the last positions in the Baltic States ports annual cargo turnover rankings, which might bring us to a mistaken conclusion regarding poor governance of the port. The cargo turnover and ports' ranking according to achievements is one of blindest decisions policy makers could take, in fact, the truth lies not in millions of tons moved, but rather in the value-added activities and in cargo of greater market value, which is afterwards reflected in port authorities' real operating income. The port authority should be treated as a business entity and managed just like any other private company in a market, it should divert from all the public functions and transfer those to the relevant state or municipality entities. The revenue collected by a port authority

may be more directly attributable to its own performance, although especially revenue from port dues is also influenced by the overall evolution in cargo volume and the number and size of ships calling at the port. Figure 6 shows the evolution of the total port authorities' operating income between the years 2011 to 2016. The operating income results of 2011 for the port authorities of Klaipeda and Ventspils were not available, therefore not included in the following performance calculations. The author has set a limitation to exclude 2011 and conduct an analysis for the period of 2012 to 2015 and, to some extent, where data is readily available, also 2016.

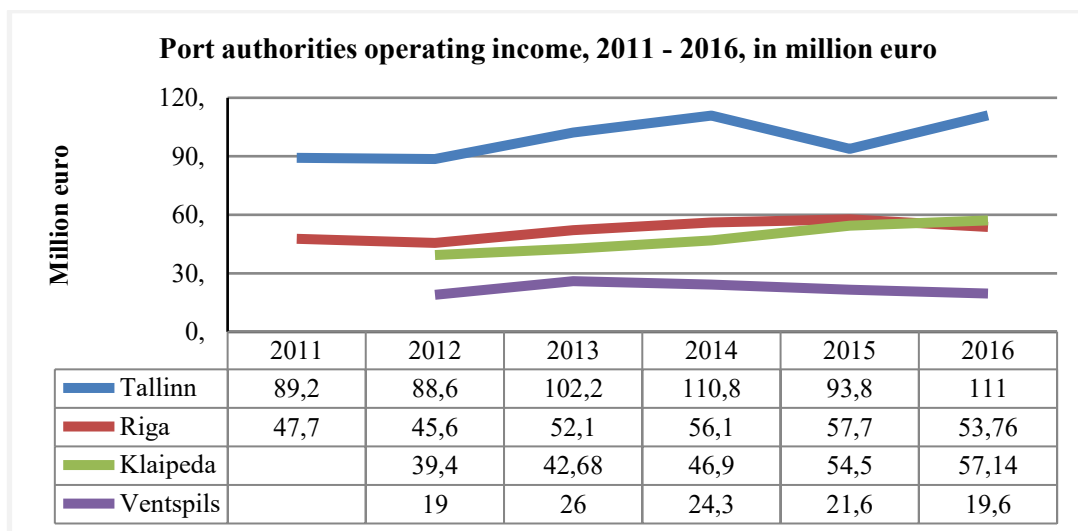


Figure 6. Port authorities' operating income, from 2011–2016, in millions of euro

Source: Annual reports of corresponding port authorities, author's research

Tallinn port's turnover in cargo volumes reached 22.43 million of tons in 2015 and Ventspils port managed 22.53 million tons, almost the same amounts for both ports. Actually, both ports are experiencing the same cargo volume decline tendencies through the analysed period, however, the port authorities' operating income reflects a completely opposite tendency, the port of Tallinn authority's revenue twice exceeds the revenue of Riga and Klaipeda port authorities, despite the fact that these ports' cargo turnover is two times the size of Tallinn, and compared to Ventspils port, which in 2015 has managed to achieve exactly the same operating turnover results as Tallinn port, meanwhile, the income of the Tallinn port authority compared to Ventspils port authority for 2015 is 4.3 times greater and for 2016 – 5.6 times greater. The port of Tallinn was one of the ports that lost most of the volumes within a last decade, meanwhile its port authority has managed to generate the greatest income in comparison to the other Baltic States port authorities.

The port authorities of Riga and Klaipeda deliver almost the same operating revenue

results, thus, in 2015 Riga Freeport Authority published 57.7 million euro, compared to Klaipeda's 54.5 million euro with the cargo turnover of 40.05 million tons for Riga and 38.51 million tons for Klaipeda. Ventspils Freeport Authority generates the least income amount, 21.6 million euro in 2015 with cargo turnover of 22.53 million tons. The operating efficiency of port authorities is calculated by dividing the operating income with yearly cargo turnover, which reflects the value of each tonne shipped through the port and is analysed in Figure 7.

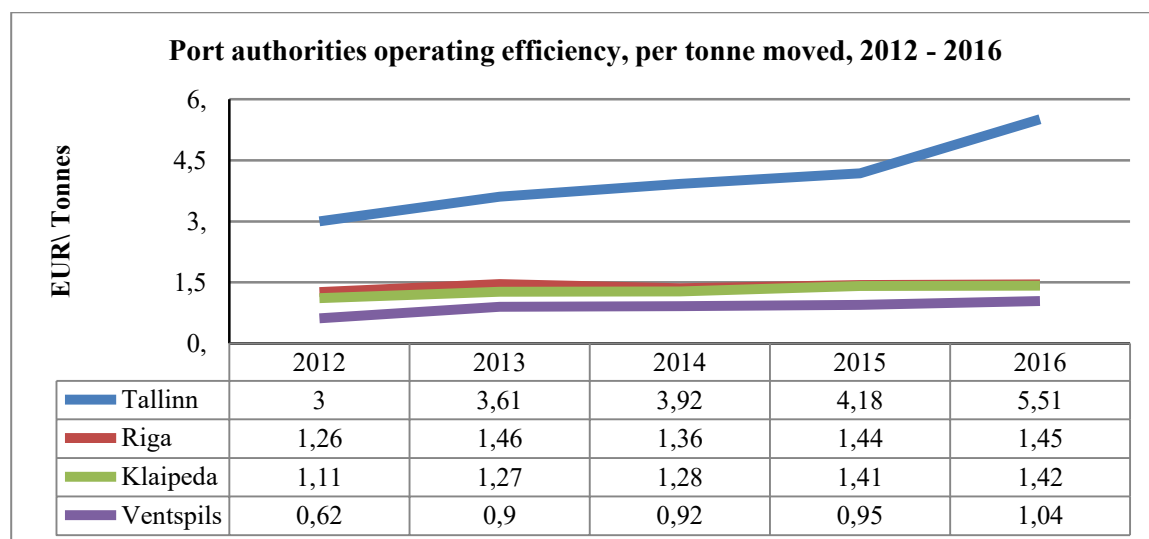


Figure 7. Port authorities operating efficiency, per ton moved, 2012–2016

Source: Annual reports of corresponding port authorities, author's research

Freeport of Ventspils authority reports operating efficiency results in the area from 0.62 euro cents in 2012 to 1.04 euro in 2016, which is the lowest operational efficiency result among the port authorities included in the research, meanwhile, the most effective is Tallinn port authority with 3.00 euro in 2012 and 5.51 euro for the fiscal year of 2016, followed by Riga – 1.26 euro in 2012 and 1.45 euro in 2016, concluding with Klaipeda port authority results of 1.11 euro in 2012 and 1.42 euro in 2016. The operating efficiency for the biggest European seaport Rotterdam port authority ranges from 3.3 to 3.5 euro per ton moved (POR, 2012; POR, 2013; POR, 2014; POR 2015) through its port, which is a solid figure and above the industry average, meanwhile, this lags behind the achievements of Tallinn port authority, the reasons whereof will be researched and explained in the following paragraph (Table 7).

The Figure 8 below compares the Baltic States major seaports' port authorities net profit results for the period of 2010 to 2015. The Baltic States major seaports' port authorities net profit differs by states and within the state, the group is lead by the port authority, which is governed according to good corporate governance guidelines – the Tallinn Port authority, which has reported a net profit of 41.74 in 2010, 37.53 million EUR in 2015 and 49 million

EUR in 2016. The following port authorities are governed according to hybrid methodologies discussed in the previous chapter, whereas the best performer out of the remaining three is the Klaipeda State Seaport authority, which has also reported significant net profit results, 17.8 million euro for 2010 and 24.93 million euro for 2015 with the total operating revenue of 54.5 million euro, which shows that the port authority is raising its net portfolio to raise capital for bold future investment projects in port expansion and development. Riga Freeport authority has reported moderate average net profit results in the area of 9.16 million euro for 2013 to 2015, which is a rather marginal result, taking into account that for in 2013 to 2015 the port was operating with very good cargo turnover results, and the financial statements show that the port authority in 2015 achieved an operating revenue that reached 57.7 million euro, administrative expenses – 10.14 million euro and costs of services – 35.62 million euro, with total liabilities of 148.62 million euro in 2015, as well as considerable investments in real estate property of 99.08 million euro in 2015 alone. Riga port authority reported that the port's yearly cargo turnover is similar to Klaipeda State Seaport results, meanwhile, Riga's average net profit of port authority of 9.16 million euro to Klaipeda's average 23.64 million euro from 2013 to 2015 shows a considerable difference in either management or financial planning of Riga's port authority, or both combined, which is the direct reflection of port's governance.

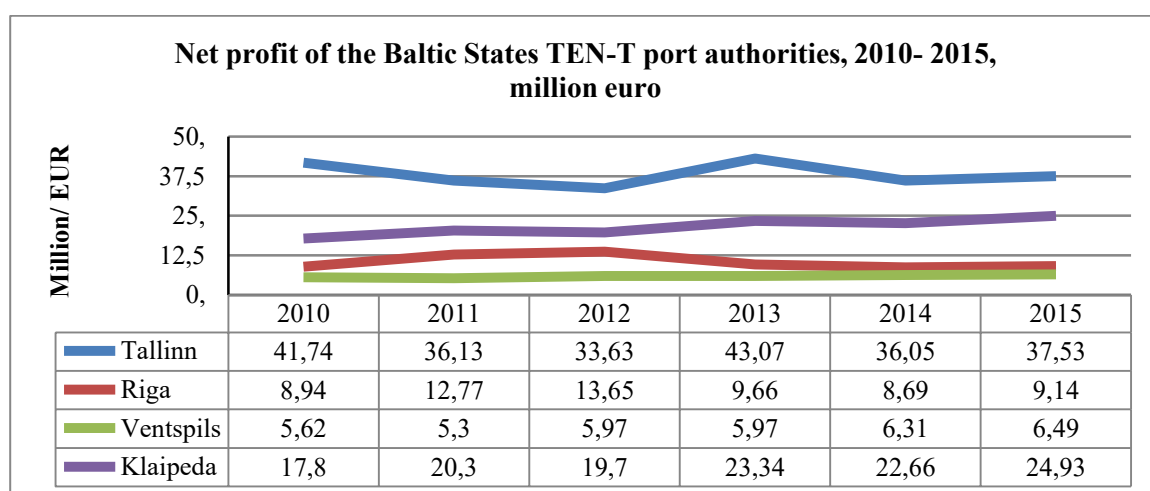


Figure 8. Net profit of the Baltic States TEN-T port authorities, 2010–2015, mill. euro
Source: Annual reports of corresponding port authorities, author's research

Ventspils Freeport authority net profit results of 6.26 million euro from 2013 to 2015 can be considered as very low, taking into account that Ventspils port is a deep-sea port with a considerable advantage compared to any other Baltic States TEN-T seaports of direct oil and oil products pipeline connection to Russia through the territory of Belorussia. Ports' operational and port authorities' financial performance results are a direct reflection of ports'

governance, thus, there is still a space for improvement.

The Tallinn port authority has reported a significant net profit and other financial performance results discussed in Figure 7 and Figure 8, therefore Table 7 represents an in-depth analysis of port authority's financial and port operational performance.

Table 7

Port of Tallinn authority performance results analysis for a period of 2010–2015, mill. tons., mill. euro., ratio, days, hours

Year	Total cargo turnover, in million tons	Number of passengers in million	EBITDA in million euro	Net profit, in million euro	Operating income, passengers in % from total	Operating income from passengers, in million euro	Operating income without pass. in million euro
2010	36,65	7,92	86,8	41,74	34%	29,51	57,29
2011	36,47	8,48	89,2	36,13	35%	31,22	57,98
2012	29,48	8,84	88,6	33,63	38%	33,67	54,93
2013	28,25	9,24	102,2	43,07	36%	36,79	65,41
2014	28,32	9,57	110,8	36,05	35%	38,78	72,02
2015	22,43	9,79	93,8	37,53	42%	39,40	54,40

Source: Annual reports of corresponding port authority, author's research

One of the reasons behind the financial performance success of the Port of Tallinn authority is the authority's knowledge and ability to develop passenger shipping route Tallinn-Helsinki, which today is one of the world's busiest passenger traffic shipping lines, and, in addition to the passenger ship traffic with Finland, AS Tallinn Saddam also regularly services the passenger ship traffic between Estonia and Sweden. Despite the fact that Tallinn port authority is the leader within the ports of the Baltic eastern coast in passenger traffic volumes, not the cargo volumes, the port authority has managed to perform extremely well, for instance, between 2012 to 2015, the port authority achieved a total operating income of 395.4 million euro or 98.85 million euro on average, within those years port handled 108.48 million tons of cargo or 27.12 million tons of cargo on average, the operating income of the port authority without passengers accounted for 246.76 million euro or 61.72 million euro on average (Table 8), and net profit accounted for 150.28 million euro or 37.57 million euro on average between 2012 to 2015, the closest competitors, the port of Riga, achieved the record-high cargo handling volumes of 152.65 million tons, – by 44.17 million tons more than

Tallinn, at the same time Riga port authority's net profit accounted for 41.14 million euro, which is 109.14 million euro less than Tallinn port authority. Table 8 below compares the port' performance in a four-year period, 2012 to 2015, the data for 2011 and 2016 were not fully available to conduct relevant calculations.

Table 8

The Baltic States TEN-T ports KPI analysis for a period of 2012 to 2015

	Tallinn	Klaipeda	Riga	Ventspils
Volumes of cargo handled by ports, mill. tons	108,48	143,56	152,65	107,85
PA EBITDA, in million euro	395,4	183,48	211,5	90,9
PA net profit, in million euro	150,28	90,63	41,14	24,74
PA revenue-to-expenditure ratio	1,61	1,97	1,24	1,37
PA revenue-to-employee ratio, mill. /euro	1,49	0,65	0,52	0,33
PA net profit per employee, mill. /euro	0,56	0,32	0,10	0,09
Average turnaround time of ports for ocean going vessels, in hours	3,7	3,8	4,4	3,5
Average turnaround time of ports for container vessels, in days	1,2	1,0	1,1	1,2
PA average operating margin	3,64	1,27	1,38	0,84
PA average profit margin	2,63	2,02	5,14	3,67
Number of dock strikers' days in port	Not applicable	Not applicable	Not applicable	Not applicable

Source: Annual reports of corresponding PA's, Lloyd's List Intelligence, author's research

Tallinn port authority is a financial leader among the states within the researched period, its managed port handled almost the same amounts of cargo, i.e., 108.48 million tons of cargo compared to Ventspils port's 107.85 million tons, but at the same time Tallinn port authority achieved the total operating income of 395.4 million euro, while Ventspils – 90.9 million euro, the total net profit for port authorities was 150.28 million euro for Tallinn and 24.74 million euro for Ventspils Freeport authority, which reflects considerable financial performance differences between the port authorities. Table 7 also gives a good overview of Tallinn port authority's operating income without the passenger count, which in the researched period between 2012 and 2015 accounts for 246.76 million euro, while the competitor Ventspils with exactly the same cargo throughput amounts has achieved 90.9

million euro and Riga with 50% more cargo volumes than Tallinn resulted in 211.5 million euro. Klaipeda State Seaport authority is the second-best performer, its net profit was 49.49 million euro greater compared to Riga, meanwhile, the port handled less cargo than Riga and the operating income of the port authority was also lower. The port of Riga delivered the highest cargo turnover volumes – 152.65 million of tons with port authority's total operating income of 211.5 million euro compared to KSSA 183.48 million euro and the total handled volumes of 143.56 million of tons. Riga handled and earned more than KSSA did, while lagging back in port authority net profit results 41.14 million euro respectively for the researched period compared to KSSA 90.63-million-euro result.

The revenue to expenditure ratio compares the total revenue to operational expenditure, which from the productive efficiency perspective is considered as a cost efficiency factor, which compares expenditure to output. Klaipeda port authority has the highest cost efficiency factor of 1.97 on average, followed by Tallinn 1.61, Ventspils 1.37 and concluding with Riga – 1.24. Revenue to employee ratio is measured by the total revenue within the given period divided by the total number of people employed at the end of the year, in the researched port authorities the corresponding employee figures for the given period of time were the following: Tallinn 265, Ventspils 269, Riga 405 and Klaipeda – 280 employees. The highest revenue to employee ratio, in millions of euro, was recorded in Tallinn port authority leading the pack with the impressive 1.49 million euro, followed by Klaipeda 0.65, Riga 0.52 and Ventspils – 0.33. De Langen and Heij (2014) also compare net profit per employee, where the port of Tallinn leads with 0.56 million euro per employee, followed by port of Klaipeda 0.32, Riga 0.10 and Ventspils – 0.09 million euro.

The average operating margin is calculated dividing the operating income by the net volume during the period, where Tallinn port authority has the greatest average operating margin of 3.64, followed equally by Riga with 1.38, Klaipeda 1.27 and Ventspils concludes the list with 0.84. Considerably average profit margin of researched port authorities is calculated by dividing the net income by profit, which shows that the greatest profit margin is observed in the port of Riga – respectively, 5.14 points, followed by Ventspils 3.67, Tallinn 2.63 and Klaipeda – 2.02.

Assessment of port performance impact factors

The second part of empirical research includes expert survey encompassing supervisory and board members active in the port authorities, as well as port users and transportation industry experts. The survey was conducted in the period from September of 2016 until the beginning of 2017 and 53 persons were surveyed. Within the survey, the first question was to

assess the audience, whereas the results show that survey covered 16 port authority board members out of total 28 in the Baltic States, with 57.5% response rate, 4 port managers or their deputy's out of total 8 in the Baltic States, which represents a 50% response rate, and out of 181 port users in the Baltic States, 27 were present, which represents a 15.02 % response rate. In each single market, 100% of port management companies were represented and on the basis of answers provided by experts, the average figures were calculated, as well as the standard deviations, and these indicators assessed. The survey results were processed by AHP, as well as descriptively presented.

The second survey question was formulated to address the location of experts, and it was, as stated: 2) Please point your location: a) Lithuania; b) Latvia; c) Estonia and d) International. The answers to the second question were elaborated in the introduction of expert survey findings, which corresponds to the total of 53 persons interviewed, of which eight experts were responsible for operations in Latvia; four experts from Lithuania; eight experts responsible for operations in Estonia; four internationally recognized scholars; two international port authority managers (CEO's) and 27 port users from all the Baltic States TEN-T network ports.

The third question with a set of sub-questions with a consequent use of the analytical hierarchy process was designed with a purpose to reveal the differences in specific areas of the ports' operational environment. The question was formulated, as follows: 3) To what extent ports' operational environment in Estonia, Latvia and Lithuania is similar with regard to the following factors: port governance, market (i.e. size, participants, competition, and general opportunities), legal framework and port management? (10-point scale, where 1 is when both marketplaces are absolutely similar and 10 is when the first country is highly superior compared to the second one and vice versa. AHP is used to process the answers).

Table 9

Ports operational environment factors significance

Operational environment factors	Estonia	Latvia	Lithuania	Total	Consistency ratio
Port governance	0,47	0,23	0,30	1,00	0,02
Market	0,23	0,45	0,32	1,00	0,00
Legal framework	0,45	0,24	0,31	1,00	0,03
Port management	0,34	0,30	0,36	1,00	0,00

Source: Author's calculations based on survey results

The AHP findings demonstrated high consistency ratios (i.e. factor not exceeding 0.10 was considered to be sufficiently strong). Port governance system in Estonia on the average was assessed with an importance factor of 0.47 as much more favourable with regard to port governance environment than in Lithuania (i.e. ratio of 0.30), while Latvia received the score of (i.e. 0.23), which is a half of a Estonian figure. For market criteria, Latvia received the highest score of 0.45, followed by Lithuanian 0.32 and Estonian 0.23, which is a significant result and, according to the experts' view, Latvia has a considerable market advantage of two major deep-sea ports and well-established road and rail infrastructure to serve those ports. Next, in experts view, the legal framework is more favourable in Estonia with an importance factor of 0.45 compared to Lithuanian 0.31 and Latvia's 0.24, followed by the port management importance factor of 0.36 for Lithuania, 0.34 for Estonia and 0.30 for Latvia. Estonia provides a more favourable port governance and legal framework operational environment compared to the other two Baltic States, followed by Lithuania 0.36 in port management and concluding with Latvia with the market advantage of 0.45 importance factor figure. The purpose of the third question was to evaluate factors among the countries and the fourth question assesses the importance of each factor.

The expert survey question number four: 4) Within the port authorities' operational environment in Estonia, Latvia and Lithuania, where the factors of port governance, market (i.e., size, participants, competition, general opportunities), legal framework and port management are of the greatest importance (in 10-point scale, where 1 indicates that both factors are equally important and 10 – that the first factor is extremely important compared to the second one and vice versa. Analytic hierarchy process will be used to process answers). AHP findings of the factors' importance are provided in the Table 10 below, whereas the AHP process has demonstrated a consistency ratio of 0.00, which is strong to consider pairwise comparisons in order to be consistent.

Table 10

Port authority operational environment factors significance

Factors	Factors significance
Port governance	0,35
Market	0,31
Legal framework	0,23
Port management	0,11
Total	1,00

Source: Author's research based on survey results and on AHP calculations

The findings permit to conclude that in experts' view, the port governance is the most important factor in the Baltic States –Lithuania, Latvia and Estonia, while the second highest factor was market (i.e., size, participants, competition, general opportunities), scoring slightly below the port governance importance factor score of 0.35 to 0.31. Legal framework is the third factor in importance scale, achieving 0.23 importance factor, whereas the port management was the least one, achieving only 0.11 out of 1.00. To conclude, in experts' view the port governance, which is certainly linked to legal framework, is the crucial factor within the port authority operational environment, which influences performance, and two factors combined contribute to 0.58 priority vector out of 1.00. The market factor has scored very highly and is rated almost exactly the same as the port governance, which can be translated that ports of the Baltic States are tightly bound to market conditions, these ports are oriented toward transit cargo, therefore any shifts in cargo volumes directly influence ports' operational and port authorities' financial performance.

The next question is raised from a shareholder's perspective to evaluate factors, which are of the greatest importance. The question number five was formulated, as follows: 5) In your opinion, what are the most important factors for shareholders of a port authority, out of the factors listed below? (10-point scale, where 1 indicates that the factor is less important and 10 signifies that the factor is extremely important), with the consistency ratio of 0.01, the AHP findings of this question are provided in the Table 11.

Table 11

Performance factors' significance for shareholders of a port authority

Factors	Significance of factor
Operating income	0,23
Net profit	0,19
Cargo turnover	0,17
Number of passengers	0,15
Investments in new infrastructure projects	0,14
Research and development expenditure	0,12
Total	1,00

Source: Author's research based on survey results and AHP calculations

Operating income, on average, was chosen as the most important factor, followed by net profit and cargo turnover. Research and development scored only 0.12 relative points, thus,

we can draw the first conclusion that financial performance of a port authority is the most important factor, the first two factors alone scored 0.42, and the factors of cargo turnover and number of passengers, which do facilitate the financial income for the port authority accounted to the combined 0.32. The first three factors amount to 0.59 average points out of 1.00, surprisingly, the investments in new infrastructure projects achieved only 0.14 relative points, the experts considered investments in the existing infrastructure as more beneficial than building of new facilities. Number of passengers scored relatively highly in ranking, mostly thanks to Estonian experts, where obviously the flow of passengers is crucial for port's authority's financial performance and city development, therefore it is not surprising that the number of passenger's factor almost outscored the cargo turnover one.

The next question was aimed to identify the factors, which impact port authority performance. The question was formulated, as follows: Which factors impact port authority's performance? (10-point scale, where 1 designates that both factors are equally important and 10 indicates that the first factor is extremely important compared to the second one and vice versa. AHP is used to process the answers). The AHP findings regarding this question are presented in Table 12, and the consistency ratio is estimated at 0.02.

Table 12

Significance of impact factors on port authority's performance

Factor	Significance of factor
Port's governance	0,17
Performance of port's authority board and top management	0,16
Cargo turnover	0,16
Income from port charges and fees	0,15
Number of passengers	0,10
Logistics chain performance	0,09
Ships turnaround time	0,09
Income from charter fees, leasing out land and other assets	0,08
Total	1,00

Source: Author's research based on questionnaire results and AHP calculations

Port governance has the greatest impact on port authority's performance, followed by port management and cargo turnover. Port authorities' performance, which was defined from the shareholders perspective as the most crucial factor, could be increased by the means of

port governance (in this question, port governance denotes the PA's board performance), which scored the highest average ratio of 0.17, followed by cargo turnover and port management or executive management performance. These three factors combined reach 0.49 out of 1.00, and adding the income from port charges and fees altogether 0.64 out of 1.00. Experts' view proves that port governance is the most crucial factor impacting port authority's performance and proves the hypothesis that port authorities governed according to good corporate governance guidelines achieve a higher company performance. By improving port governance system towards a greater autonomy and financial independence, it is possible to significantly improve the overhaul port performance, port authority's financial performance and to promote ports' sustainable development, however, the port authority's executive management and its performance is also a significant contributor to port authority's financial performance along with cargo turnover within a port as agreed by experts.

The previous three questions, where AHP assessment was conducted, delivered the results of following factors, which do have the most significant impact on a port authority and its performance, whether operational or financial:

- 1) The question of port authority operational environment in Estonia, Latvia and Lithuania includes the factors of port governance, market (i.e. size, participants, competition, general opportunities), legal framework and port management, and these are the most important, – port governance was recognised as the most prominent factor within all three Baltic States, achieving a score of 0.35, followed by market with 0.31;
- 2) The following question, which defined the most important factors for shareholders of a port authority, out of the given factors, resulted in an operating income with the score of 0.23, followed by net profit and the score of 0.19 out of 1.00, whereas both of these reflect the financial performance of a port authority as an undertaking, and according to governance discourse, a well-governed port authority should have a higher performance and value. Within the research of the current thesis, the highest operating income and net profit results are recorded for Tallinn port authority, therefore, it is possible to fully agree that this port authority is better governed than the comparable entities within researched area;
- 3) The last question, where AHP assessment was conducted, raised a question aimed to identify the most important factors impacting port authority's performance, and the dominant answer named port governance (PA's board performance) scoring 0.17 out of 1.00, thus, the author assumes that the port governance is the paramount factor, which influences port authority's performance and eventually performance of the port.

The objective of the next question was to deliver experts' view of port governance impact on port's operational performance, and the question is, as follows: Do you agree that port governance directly impacts port's operational performance (10-point scale, where 1 indicates strong disagreement and 10 means "strongly agree")? The average answer by experts was 6.00, and the standard deviation was 1.70, thus, the experts' opinions varied from "moderately agree" to "moderately disagree". The experts within the survey on average agreed that port governance directly impacts port's operational performance, meanwhile, the experts also outlined their view that port's operational performance is not only the question of a good governance thereof, but this is also the direct responsibility of the port's managing body or port authority's executive management performance combined with port authority's board's effectiveness, therefore it is impossible to strongly agree that port governance is the only factor, which impacts port's operational performance, it is rather the combination of both the governance of the port and performance of port authority's board and executive management, and port authority's as port's managing entity's performance.

The following question was constructed oppositely to the previous one, to assess the experts' view of port governance impact over the port authority's financial performance, and it was formulated, as follows: Do you agree that port's governance directly impacts port authority's financial performance (10-point scale, where 1 means "strongly disagree" and 10 denotes "strongly agree")? The experts strongly agreed to this statement, whereas the average assessment of the statement was 8.0, twenty six out of fifty-three experts marked the value 8.0, 19 experts evaluated this with 9, and 8 experts – with 7, while the standard deviation was 1.0. The breakdown of experts' assessment is provided in Figure 9.

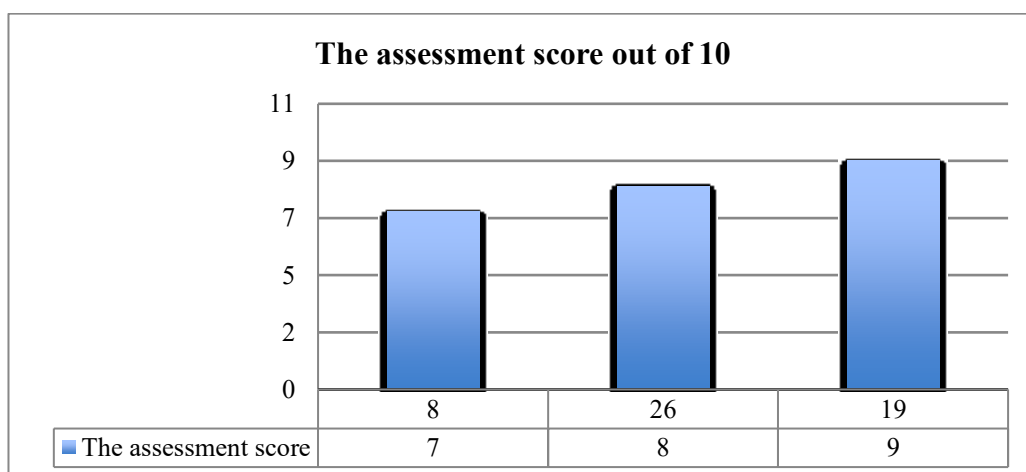


Figure 9. Distribution of answers to the question of whether port governance directly impacts port authority's financial performance

Source: Author's research based on survey results

The following figure represents the strong agreement of the experts with the expressed statement, and from the experts' view, the port authority's board members and supervisory board members are directly responsible for port authority's financial performance, whereas in the previous question the experts agreed that port authority's operational performance is the port authority's management's responsibility in combination with certain good governance aspects, thus, the last two statements prove the hypothesis advanced in the current thesis that the port governance has a great impact upon the port's performance whether that would be of financial or operational nature.

The following question was aimed at obtaining a clear experts' view regarding the impact of port governance upon port's performance, and it was worded in the following manner: Do you agree that the port governance has a strong impact on port's performance (10-point scale, where 1 means "strongly disagree", and 10 signifies "strongly agree")? The experts strongly agreed to this statement. The distribution of answers is available in Figure 10. 27 experts out of 53 agreed to this statement with assessment score of 9, three experts estimated the maximum capacity of 10, followed by very strong agreement score of 8 by 17 experts and six experts agreed to this statement, choosing the score of 7, thus, the average assessment score was 8.51.

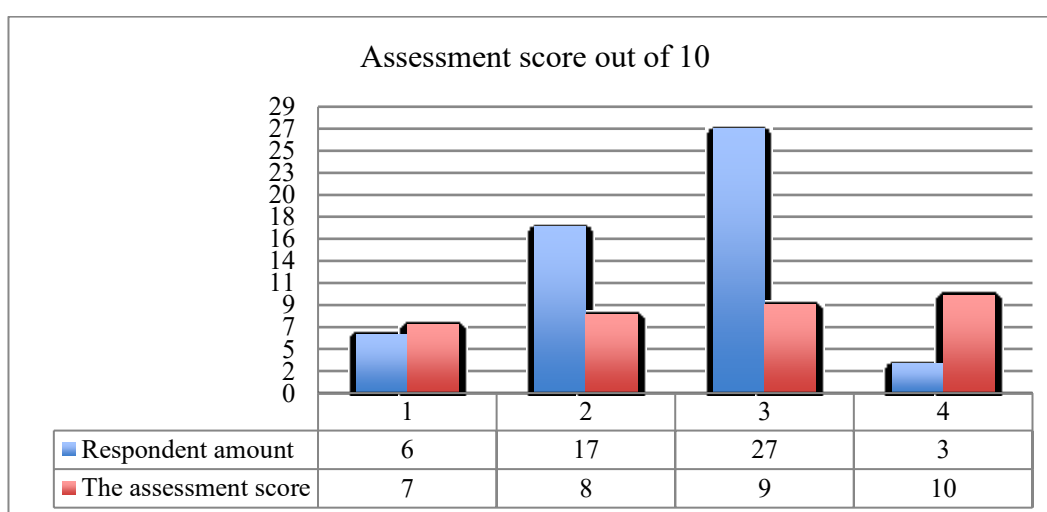


Figure 10. Distribution of answers to the question of whether port governance has a strong impact on port's performance

Source: Author's research based on survey results

The last question of the survey was an open-ended question, where the experts had a chance to express their opinion on the main trends and developments expected in near future within thematic area of port governance in the Baltic States.

3. PORT GOVERNANCE DEVELOPMENT DIRECTIONS

(Chapter 3 consists of three sections, 23 pages and 2 tables).

The third chapter of the thesis contains the assessment of the port governance development directions, port governance policy improvements, and the future scope of port governance in Europe and port governance role in ensuring ports' future development. In the interest of efficient, safe and environmentally sound port management, the managing body of the port should be governed following the principles of good corporate governance, transparency, accountability and independency both financially and politically. Literature review and empirical research proves the necessity of long-needed change within the Baltic ports, in case of some ports it is needed more than in others, and port authorities should be changed from politically controlled entities to the establishments similar to any other corporate entity under commercial law.

Taking into account the common market and legal order of the European Union, the author believes that there are grounds for common direction towards a better port governance of the EU core network ports. These ports and their affiliated clusters were identified by European Parliament and Council (2013a; 2013b), with the total number of 94 ports, including all four researched ports, who have outgrown their national interest level and entered the EU-level importance as the maritime key points of the Trans-European Transport Network (TEN-T). In a manifesto issued in May 2012, members of the European Sea Ports Organisation clearly expressed their support for governance structures, which allow port authorities to perform their functions in an independent way, without a conflict of interest. This would require port authorities to have financial autonomy and full control over the quality performance of services provided by third parties. Proliferation of other agencies with port-related governance competencies should be avoided (ESPO, 2012; 2012a). It is believed that further management reform might take place for EU core network ports with a move towards greater independence, both financially and from the management perspective, which will increase the port authority's ability to invest, attract new forms of capital and engage actively in processes that would extend its influence in the logistics chain. The listed advantages will only materialise, if national governments established a professional and transparent corporate governance, as well as an appropriate regulatory oversight. Independent port management will also be an important enabling factor for port authorities to seize the opportunity to engage in far-reaching forms of cooperation and clustering to extend their sphere of influence in the logistics chain and improve the competitiveness of their ports

(Verhoeven, 2015). The European Commission's view on port governance is expressed in its promotion of a landlord concept, advocating a separation between the management of the port as such and the provision of commercial services.

The achievement of a common European ports' policy has been a slow and difficult process. On March 3, 2017, the Official Journal of the European Union published a legislation of Regulation EU 2017/352 of the European Parliament and of the Council of 15th of February 2017, establishing a framework for the provision of port services and common rules on the financial transparency of ports. The potential impact of European policy and law on the governance of seaports is fairly high. While the EU cannot impose harmonisation of port governance models, individual cases demonstrate the effect that application of EU competition and internal market rules can have on the position of port authorities, inciting reforms towards landlord configurations (Italy, 1994) and corporatisation of port authorities (Finland, 2014). Ports working in a landlord configuration align easier with the principle of separating infrastructure management from operations that is commonly applied in other transport and network services. Furthermore, EU law regards port authorities as undertakings. Port management is considered to be an economic activity, even if it partially entails public tasks and services of general economic interest. Following the outlined EU policy towards port governance, it is expected that within near future ports of the Baltic States will face the challenge of adopting new regulations towards port governance and port managing body.

The port's performance results makes room for future policy discussion of port governance within the Baltic States. The analysis of the Baltic States TEN-T ports operational results and port authority financial performance results for a four year period, between 2012 and 2015, delivered the results showing a considerable Tallinn port authority's financial dominance over other Baltic seaports, the net profit results of researched period of 150.28 million euro compared to Klaipeda's 90.63 million, Riga's 41.14 million and Ventspils' 24.74 million are sufficiently forthright to conclude that Tallinn port authority is the most profitable port authority in the Baltic States. Taking into account that Tallinn port has handled almost the least cargo volumes for the researched period, respectively, 108.48 million of tons, compared to Klaipeda's 143.56 and Riga's 152.65, the profitability achievement of the port authority is of a paramount importance. The analysis of further port authorities' financial performance concluded that Tallinn port authority outscores other port authorities within Baltic's in EBITDA, in revenue to employee ratio and net profit per employee ratio, and average operating margin of 3.64, which allows the author to conclude that from the financial perspective Tallinn port authority is very well managed and the direct competitors from other

Baltic States are ahead not either respect to the port authorities' financial performance, but to ports' operational factors such as the handled volumes of cargo, the average turnaround time for ocean going vessels and the average turnaround time for container vessels.

Port of Tallinn authority delivers impressive performance results, permitting conclude that it possesses the most efficient port governance model in the region. The principal advantage is that Tallinn port authority is governed according to good corporate governance guidelines and, secondly, it has extended its sphere of influence in the logistics chain, namely, in passenger handling and operating business, while none of the other three Baltic port authorities researched within this thesis are maintaining more than the standard landlord ports, leasing out its land and facilities to private entrepreneurs and selling services to port clients.

The empirical research conducted for the purposes of the current thesis proves that the ports of Latvia need a considerable revision programme in port governance, according to the physical dimensions, both ports are the leaders within the Baltic States, but from the perspective of port authorities' financial performance they are scoring the last positions. Looking at the port authority of Riga in 2015 the port was the biggest cargo turnover in the Baltic States, however, the net profit values were far behind the achievements of Tallinn and Klaipeda, the direct result of port authority governance and port authority's performance. The management of the ports should revise the pricing policies in order to mobilize greater revenue from their own sources, in particular, the port authorities should shift the basis of fees from vessel size to actual cargo and increase the share of revenues from lease. The management of the port authorities should seek a reduction in the ports' operating costs through a combination of efficiency gains and tighter internal controls. Port governance in Latvia has been developed under hybrid methodology, the ports are managed by municipality and state representatives (board members), and the port authority acts as a non-profit entity. The government of Latvia should consider changing the legal status of Latvian ports to a public company under the law on public corporations. The change of the legal status would not only allow a better aligning with operations of a corporation, but also a change of the incentives structures for board and management members, as well as bring ports' management and governance practices under the discipline of corporate law.

The governance of Klaipeda port demonstrates positive elements, the port authority board is composed of port users, municipality, state and county representatives, meanwhile, the direct political appointment of port authority board members is an outdated approach and it should be revised, aiming towards a greater autonomy and independence, and following the guidelines for commercially-oriented corporations in public ownership. The board of the port

authority should adopt a clear investment appraisal method, both economically and financially, and review the current lists of investment plans in order to select and prioritize, promote low-cost solutions, and increase the predictability of capital and recurring costs. The port authority should assess the extent to which tariffs can be increased on the basis of a review of practices by competition and elasticity of the traffic. This would provide indications of the total financing that can be mobilized and, hence, of the investments that can be funded.

In order to increase port performance, the main issues have to be addressed are the following: the functional autonomy, financial autonomy, corporate governance and regulatory supervision (Bolevics et. al., 2013). The corporate governance means that the structure of the port authority will need a substantial revision. The corporate culture implies that the supervisory body, i.e. the board of directors, and the management will have to act in the sole interest of the corporation. This is fundamentally different from the structures one often encounters in semi-autonomous, commercialised port authorities, where the supervisory body primarily represents the interests of its members, be they local politicians, government administrators, stakeholders, or even customers and tenants. Clarity of roles and objectives, autonomy from political intervention, accountability, participation, transparency and predictability will often require a careful balancing act, especially in commercial relations with customers and tenants. Publication of annual financial accounts, economic and environmental performance, social responsibility and other reports are considered as good practice in corporate governance.

Looking forward, the challenge for Baltic ports is to maintain their market shares in dry and liquid bulk while developing high value cargo – containers, Ro-Ro and general cargo. To attract a greater amount of high value cargo, the first and the most critical point is to improve the costs and reliability of the entire logistics chain (e.g., by addressing road and rail access congestion and rail capacity), as these are very sensitive to reliability and the land chain represents several times the cost of port operations (World Bank, 2013). In addition, this could be facilitated by thinking through the possible logistics clusters, by attracting firms, which need to manage international supply chains to serve Northern Europe and CIS countries (including associated light manufacturing and packaging, especially for containers and general cargo), as well as world-class operators. Developing logistics services for less than container loads presents a good opportunity for Riga and Klaipeda to generate value-added services out of containerized traffic (packaging, labelling, warehousing, tracking solutions), (World Bank, 2013). Value-added services have a huge potential in all four researched ports, as well as the port authorities' ability to invest in logistics chain.

CONCLUSIONS

The hypothesis was defended throughout the doctoral thesis by using qualitative and quantitative research methods with the following main conclusions:

1. The hypothesis was confirmed. The main results of the study show that port governance directly impacts port performance and this impact can be identified through the assessment and evaluation of port performance results.
2. The main results of the study demonstrate that port authorities governed according to good corporate governance guidelines perform financially better than their competitors who are not following the same principles and deliver higher port performance.
3. The study also demonstrates that financial performance of the port authority is the most significant factor for shareholders of the port authority and port authorities which have implemented management structure in compliance with good corporate governance guidelines deliver higher results.
4. Ports governed through a landlord function are influenced by three factors, the first being the competitive pressure to invest in infrastructure, followed by the financial pressure and the competition for land use.
5. Four port governance impact factors were identified: balance of power with government, legal and statutory framework, financial capability of the port authority, and corporate culture. The power of balance with government is the most significant factor, as the interaction and power play between the port authority, the municipality and state determine the outcome of port's development progress.
6. Three stakeholder pressure factors on port authorities are identified, the first is the pressure of market players, such as carriers, terminal and logistics operators. The second line of pressure comes from the government, if the governments attach less value to the strategic significance of seaports for the economy of a country and reduce expenditure on ports. The final line of pressure comes from the public interest groups.
7. Five port authority impact factors were identified: the functional autonomy; financial autonomy; corporate governance (implementation of supervisory board, executive board and audit committee); evaluation of port authority's CEO performance and setting up key performance indicators and measurable medium and long-term plans along with quantitative investment plans; regulatory oversight.
8. The survey results demonstrate that port governance has a strong impact over port

- performance and a direct impact upon port authority's financial performance.
9. According to the survey, port governance is one of the factors, which impact port's operational performance, it is the combination of the governance of the port, port authorities' board and executive management performance, and the performance of port authority as the port's managing entity.
 10. Thesis outlined the differences among port governance models and port authority board members' election and selection criteria. In all four major seaports of the Baltic States, the port authority board election and selection criteria are solely determined by the represented ministries and controlled by the corresponding ministers (Tallinn, Klaipeda), as well as the corresponding municipality (Klaipeda), or the mix of both (Riga, Ventspils), which is considered a lack of independence of port authority boards due to political appointment processes and emphasis on political accountability of each individual to its appointing authority, and inconsistent consideration of professionalism criteria in appointments.
 11. Thesis also outlined that Tallinn port authority, compared to the other three Baltic States port authorities, has moved towards a greater independence and financial autonomy, and is directly involved with its impact within the logistics chain, moreover, the Tallinn port authority is governed according to good corporate governance guidelines and possesses the most transparent port governance and management model with very simple management hierarchy, supervisory board and audit committee.
 12. The Baltic States TEN-T ports focus their services plans on servicing of the East–West transit flows and are operated as landlord ports, managed by port authorities, who have the right to rent out their land, piers and relevant infrastructure for a long-term period and most of the revenues are collected from port dues and fees for the services offered by port authority. The port authorities' income flows are brought by land rents, port dues and other services, a port authority that has more land in its trust gains financially by accommodating more companies and maximising its rent.

RECOMMENDATIONS

Theoretical and practical results obtained in this thesis contributed to the following recommendations:

To the governments of the Baltic States TEN-T seaports

1. To introduce good corporate governance, financial transparency and autonomy of maritime port authorities. This will improve the quality and efficiency of the service provided to port users and contribute to a more favourable investment climate in ports.
2. Amend the relevant bylaws to clarify the required qualifications for port authority board members, which should encourage the authorities to ensure that selected board members have adequate experience and skills to fulfil their mandate. The bylaws should provide a board member's profile including general attributes as independence, accountability, integrity, leadership and specific professional qualifications for some of the board members, like port economics or port management. The governments should introduce term limits for board members, which should include a standard period of tenure, as well as a maximum number of terms.
3. The Government of Latvia should consider changing the legal status of Latvian port authorities to a public company under law on public corporations. The change of the legal status besides better aligning with operations of a corporation would also change the incentive structures for board and management members, as well as bring ports' management and governance practices under the discipline of corporate law. It is strongly recommended to establish a supervision function to hold the boards of Latvian ports accountable and to carry out an annual evaluation of their performance.
4. The Government of Lithuania should revise the port authority board members' selection and election process to promote greater transparency, political independence and clearer criteria of professionalism. It is possible to have both the state and municipality interests represented within the authority, but it would be recommended to rather limit those interests within the port authority's shareholding capital and appoint a professional supervisory board and executive board to manage the port.
5. The Government of Estonia should amend the relevant regulations to exclude the direct dominance of two ministries in appointing the supervisory board members of Tallinn port authority. It is recommended to have a professional supervisory board without a direct political nominee.
6. To secure board independence as a vital principle and evaluate the board size, since large boards instigate inefficiency in the decision-making process.

To supervisory board and board members of port authorities

1. Boards of the port authorities should require ports' management to invent KPIs, which are used to assess the ports' performance. In particular, management should collect

and provide the board with data that would allow to measure progress with regard to the ports' performance. The KPIs should include the ports' market shares (relative to other ports serving the same hinterland), quality of service indicators, capacity utilisation figures, financial performance and operational indicators.

2. Port authority management should ensure that relevant contracts with operators reflect the agreed KPIs and targets. Since the port authorities have a responsibility to ensure the quality of port services, even though they do not provide these services, monitoring and evaluation of KPIs should be a part of the quality assurance process.
3. Port authority boards should amend the relevant ports' regulations to improve the processes for allocating land in line with international practices, which would include requiring the management to introduce performance standards based on the ports' KPIs in new lease contracts for common user terminals, including the possible penalties if these are not met.
4. Operational audits should be conducted in parallel with standard financial audits, which would allow the port authority boards (and the government and municipalities) to have a better grasp of the investment and operations' efficiency.
5. According to good corporate governance discourse, an internal audit function (audit committees) should be established in port authorities of Riga, Ventspils and Klaipeda and report directly to the board, such a function would be useful in order to increase discipline in asset management and cost control.
6. The annual evaluation of the port authority CEO's performance should be conducted and the results made public. This would require developing detailed terms of reference, as well as setting qualitative or quantitative goals on an annual basis. The evaluation of the CEO performance should inform decision on remuneration package.
7. To require that the providers of port services are able to demonstrate that they meet the minimum requirements for performance of the service.
8. In order to ensure transparency and equal treatment, amendments to the provisions of a contract during its term should be considered to constitute a new award of a contract when port authorities render the contract materially different in character from the original contract.
9. To maintain the port's collaboration with the railway system and ensure the quality of cargo transportation and handling services. The performance of logistics chain makes a direct impact on port performance in terms of cargo quality, i.e., the quality of cargo transported via the ports improves, thereby also creating added value.

To researchers

1. To extend the extent of the study by including other TEN-T regional ports and to evaluate their governance according to good corporate governance guidelines and assess how this governance model impacts port performance.
2. To extend the study observation period.
3. To extend the assessment of port authority impact within logistics chain.

BIBLIOGRAPHY OF THESIS SUMMARY

1. Airriess, C. –A. (2001a). “Regional production information-communication technology and the developmental state: the rise of Singapore as a global container hub.” *Geoforum*, 32(2), pp. 235–254.
2. Airriess, C. A. (2001b). “The regionalisation of Hutchison Port Holdings in Mainland China.” *Journal of Transport Geography*, 9, pp. 267–278.
3. Baird, A. J. (2002). “Privatisation trends at the world’s top-100 container ports.” *Maritime Policy and Management*, Vol. 29, pp. 271–284.
4. Baltazar, R. and Brooks, M. R. (2001). The governance of port devolution: a tale of two countries. Paper presented at the World Conference on Transport Research, Seoul.
5. Bekemans, L. and Beckwith, S. (1996). Ports for Europe – Europe’s maritime future in changing environment, European Interuniversity Press, Brussels.
6. Berghe, A. (2012). International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors. 2nd edition. Dodrecht, Springer Science.
7. Bhushan, N., Rai, K. (2004). Strategic Decision Making. Applying the Analytic Hierarchy Process. Springer, New York.
8. Bichou, K. and Gray, R. (2005). “A critical review of conventional terminology for classifying seaports.” *Transportation Research A*, 39(1), pp. 75–92.
9. Bilodeau, N., Laurin, C. and Vining, A. (2006). “Choice of Organisational Form Makes a Real Difference: The Impact of Corporatisation on Government Agencies in Canada.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), pp. 119–147.
10. Bolevics, V., Sjolín, J. and Volkova, T., (2013) “Governance models of Baltic port authorities”, “*Baltic Worlds*”, Centre for Baltic and Eastern European studies, Sodertorn University, Stockholm, 2013, Vol. VI:2, No 12, ISSN 2000-2955, pp. 29–32.
11. Boschken, H. L. (1989). Strategic design and organisational change: Pacific Rim Seaports in transition. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
12. Brooks, M. R., Cullinane, K. (2007). Governance Models Defined. Devolution, Port Governance and Port Performance. London: Elsevier, pp. 417–448.
13. Brooks, M. R. and Pallis, A. A. (2012). Classics in Port Policy and Management. Chamberley, UK: Edward Elgar Publishing, 624 p.
14. Brooks, M. R., (2004). “The governance structure of ports.” *Review of Network Economics* 3(2), pp. 168–180.
15. Button, K. (2010). Transport Economics (3rd edition). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 528.
16. Cullinane, K., Song, D. W. (2007). Asian Container Ports. Palgrave Macmillan, New York.
17. D’Aunno, T., Succi, M., Alexander, J. A. (2000). “The role of institutional and market forces in divergent organisational change.” *Administrative Science Quarterly*, 45(4), pp. 679–698.

18. De Langen, P. and Heij, C. (2014). "Corporatisation and Performance: A literature review and analysis of the performance effects of the corporatisation of port of Rotterdam Authority". *Transport Reviews*, 34(2), pp. 396–414.
19. De Langen, P. W. (2007). Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters. In: M. R. Brooks, and K. Cullinane (eds.), *Devolution, port governance and port performance*, Elsevier, Amsterdam, pp. 457–477.
20. De Langen, P. W. and Chouly, A. (2004). "Hinterland access regimes in seaports." *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 4(4), pp. 361–380.
21. De Monie, G. (2004). Mission and role of port authorities after privatization. Paper presented at the ITMMA PPP Seminar, Antwerpen.
22. Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). "International Corporate Governance." *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(01), 1–36.
23. Denzau, A. T., North, D. (1994). "Shared mental models: ideologies and institutions", *Kyklos* 47(1), pp. 3–31.
24. Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
25. European Commission (2001). Directive proposal on market access to port services, COM (2001) 35 final, European Commission, Brussels.
26. European Parliament (2015). Report on the proposal for regulation of the European Parliament and of the Council establishing a framework on market access to port services and financial transparency of ports, PE 557.153v01-0.
27. European Parliament and Council (2013a). Union guidelines for the development of the trans-European transport network and repealing Decision No 661/2010, OJ L348.
28. European Parliament and Council (2013b), Regulation establishing the Connecting Europe Facility, amending Regulation (EU) No 913/2010 and repealing Regulations (EC) No 680/2007 and (EC) No 67/2010, OJ L348.
29. European Seaports organization (ESPO). (2012). Port Performance I Port Performance Indicators: Selection and Measurement Indicators.
30. European Seaports organization (ESPO). (2012a). The renaissance of port management and policy, European Sea Ports Organisation, Brussels.
31. Everett, S. (2002). Corporatisation legislation: the key to effective port management, IAME Panama 2002 Conference proceedings, November, pp. 1–13.
32. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). "Agency Problems and Residual Claims." *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 327–349.
33. Felo, A. J. (2011). Corporate governance and business ethics. In: A. Brink (ed.), *Corporate governance and business ethics*, Dordrecht: Springer, pp. 281–296.
34. Fernandez-Alles, M. D. L. L., Llamas-Sanchez, R. (2008). "The neo-institutional analysis of change in public services." *Journal of Change Management*, 8(1), pp. 3–20.
35. Firth, M. A., and Rui, O. M. (2012). Does one size fit all? A study of the simultaneous relations among ownership, Corporate Governance mechanisms, and the financial performance of firms in China. In: S. Boubaker, B. D. Nguyen, and D. K. Nguyen (eds.), *Corporate Governance: Recent Developments and New Trends*. Heidelberg: Springer, pp. 29–58.
36. Franks, J., & Mayer, C. (2001). "Ownership and Control of German Corporations." *Review of Financial Studies*, 14(4), pp. 943–977.
37. Freeport of Riga authority, 2012–2016, Consolidated financial statement, Annual reports.
38. Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits." *The New York Times Magazine*, 23rd September, 1970, pp. 32–33.
39. Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.
40. Gillan, S. L. (2006). "Recent Developments in Corporate Governance: An Overview." *Journal of Corporate Finance*, 12(3), pp. 381–402.

41. Goss, R. O. (1979). A comparative study of seaport management and administration, Government Economic Service, Departments of Industry, Trade and Prices & Consumer Protection, London.
42. Grosso, M. (2011). Variables Influencing Transport Mode Choice: A Generalised Cost Approach, Proceedings XIII Riunione Scientifica Società Italiana dei Trasporti e della Logistica, Messina.
43. Hall, P. V. (2003). "Regional institutional convergence? Reflections from the Baltimore Waterfront." *Economic Geography*, 79(3), pp. 347–363.
44. Hansmann, H., & Kraakman, R. (2000). End of History for Corporate Law, *The Geo. LJ*, 89, p. 439
45. Heaver, D. (1995). "The implications of increased competition among ports for port policy and management." *Maritime Policy and Management*, 22(2), pp. 125–133.
46. Henry, T. (2010). Does Equity Compensation Induce Executives to Maximize Firm Value or their own personal wealth? In: Ch. R. Lehman (ed.), *Ethics, Equity and Regulation: Advances in Public Interest Accounting*. Vol. 15, Bingley: Emerald, pp. 111–139.
47. Jacobs, W., Hall, P. V. (2007). "What conditions supply chain strategies of ports? The case of Dubai." *GeoJournal* 68, pp. 327–342.
48. Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Financial Economics* (October), 3(4), pp. 305–360.
49. Jessop, B., Oosterlynck, S. (2008). "Cultural political economy: on making the cultural turn without falling into soft economic sociology." *Geoforum* 39(3), pp. 1155–1169.
50. Johnson, G., Smith, S., Codling, B. (2000). "Microprocesses of institutional change on the context of privatisation." *Academy of Management Review*, 25(3), pp. 572–581.
51. Johnston, A. (2009). *EC Regulation of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 228.
52. Klaipėda State Seaport Authority, 2012–2016. Consolidated financial statement. Annual reports.
53. Konvitz, J. W. (1978). *Cities at the sea: port city planning in early modern Europe*. The John Hopkins University Press, Baltimore.
54. Lee, S. W., Song, D. W., Ducruet, C. (2008). "A tale of Asia's world ports: the spatial evolution in global hub port cities." *Geoforum*, 39(1), pp. 372–385.
55. Liu, H., & Fong, M. W. (2010). "Board Characteristics of Medium and Large Chinese Companies", *Corporate Governance*, 10(2), pp. 163–175.
56. Lypczynski, J., Wilson, J. O. S. and Goddard, J. (2009). *Industrial organisation-competition, strategy, policy*. 3rd edition. Pearson education, Harlow.
57. Meersman, H. and Van de Voorde, E. (2002). Port management, operation and competition: a focus on North Europe. In: C. Grammenos (ed), *The Handbook of Maritime Economics and Business*. LLP, London, pp. 765–781.
58. Michelberger, K. (2016). Risk Aversion in the Board Room. An Analytical Approach on Corporate Governance of German Stock– Listed Companies, University of Latvia, European Integration Studies No. 10/ 2016 pp. 135–144
59. Ng, K. Y. A. and Pallis, A. A. (2010). "Port governance reforms in diversified institutional frameworks: Generic solutions, implementation asymmetries." *Environment and Planning A*. Vol. 42, No 9, pp. 2147–2167.
60. Ng, K. Y. A., Gujar, G. C. (2009). The spatial characteristics of inland transport hubs: evidences from Southern India." *Journal of Transport Geography* 17(5), pp. 346–356.
61. Notteboom T. (2009a), "Complementarity and substitutability among adjacent gateway ports." *Environment and Planning A*. 41(3), pp. 743–762.
62. Notteboom T., Ducruet, C., De Langen, P. (2009). *Ports in proximity. Competition and coordination amongst adjacent ports*. Ashgate, London.

63. Notteboom, T. (2006), "The Time Factor in Liner Shipping Services." *Maritime Economics & Logistics*, 8, pp. 19–39.
64. Notteboom, T. (2009b), Path dependency and contingency in the development of multi-port gateway regions and multi-port hub regions. In: T. Notteboom, C. Ducruet, P. W. De Langen (eds.), *Ports in Proximity: Competition, and Coordination among Adjacent Seaports*. Ashgate, Aldershot, pp. 55–72.
65. Notteboom, T., Winkelmanns, W. (2001a). "Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?" *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No 1, pp. 71–89.
66. Notteboom, T., Winkelmanns, W. (2001b). "Reassessing public sector involvement in European seaports." *International Journal of Maritime Economics*. Vol. 3, pp. 242–259.
67. Notteboom, T. E. and Rodrigue, J. P. (2005). "Port regionalization: towards a new phase in port development." *Maritime Policy and Management*, 32(3), pp. 297–313.
68. OECD (2006). *OECD Principles of Corporate governance*. Paris: OECD, p. 15.
69. OECD (2010). *Corporate governance accountability and transparency: A guide for state ownership*. Brussels: OECD.
70. OECD (2014). *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance. OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>.
71. OECD (2004). *Principles on Corporate Governance*. OECD, Paris.
72. OECD (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD publishing, Paris, ISBN: 978-92-64-23687-5.
73. Pallis, A. A., Vitsounis, T. K., De Langen P. W. and Notteboom, T. E. (2011). "Port Economics, Policy and Management: Content Classification and Survey". *Transport Reviews*, 31(4), pp. 445–471.
74. Passenheim, O. (2010). *Enterprise risk management*. London: Ventus.
75. PoR, 2012–2015. *Port of Rotterdam Port Authority Annual Reports*, Rotterdam.
76. Port of Tallinn (POT), 2010–2016. *AS Tallina Sadam performance results analysis*. Consolidated annual report.
77. Pouder, R. W. (1996). "Privatizing services in local government: an empirical assessment of efficiency and institutional explanations." *Public Administration Quarterly*, 20(1), pp. 103–127.
78. Powell, W., Di Maggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organisational Analysis*. Chicago University Press, Chicago.
79. Rappaport, A. (1981). "Selecting Strategies that Create Share." *Harvard Business Review* 59, pp. 139–149
80. Riga Freeport authority (ROP) (2013). *Contribution of Latvian ports sector. „Ekspertīžu un informācijas centrs” (E&IC)*, 2013.
81. Robinson, R. (2002). "Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm." *Maritime Policy and Management*, 29(3), pp. 241–255.
82. Rose, C. (2016). "Firm performance and comply or explain disclosure in corporate governance." *European Management Journal*, 34(3), 202–222.
83. Rosser, A. (2003). "Coalitions, Convergence and Corporate Governance Reform in Indonesia." *Third World Quarterly*, 24(2), pp. 319–337.
84. Saaty, T. L. (2008). "Decision making with the analytic hierarchy process", *Int. J. Services Sciences*, Vol. 1, No 1, pp. 83–98.
85. Short, H., Keasey, K., Wright, M., & Hull, A. (1999). "Corporate Governance: from Accountability to Enterprise." *Accounting and Business Research*, 29(4), pp. 337–352.
86. Sminia, H., Van Nistelrooij, A. (2006). "Strategic management and organisation development: planned change in a public-sector organisation." *Journal of Change Management*, 6(1), pp. 99–113.
87. Solomon, J. (2010). *Corporate Governance and Accountability*. Wiley.com.

88. Solomon, J. (2007). *Corporate Governance and Accountability*. Chichester: Wiley.
89. Spira, L. (2002). *The audit committee: performing corporate governance*. New York: Kluwer, p. 11.
90. Statistical Yearbook of Estonia 2015 (2015). Statistical Office of Estonia, Tallinn.
91. Suykens, F. and Van de Voorde, E. (1998). "A quarter of a century of port management in Europe: objectives and tools." *Maritime Policy and Management* 25(3), pp. 251–261.
92. Talley, W. K. (2007). Port Performance: An Economic Perspective. In: *Issues on devolution, port governance and port performance, research in transport economics*, edited by IAME 2014 Conference, July 15–18, Norfolk, VA, USA 21.
93. UNCTAD (2016). Port performance, linking performance indicators to strategic objectives. Port management series, Vol. 4, p. 53.
94. Van Hooydonk, E. (2007). Soft values of seaports – a strategy for the restoration of public support for seaports. Garant, Antwerpen Apeldoorn.
95. Van Hooydonk, E. (2003). The regime of port authorities under European law. In: E. Van Hooydonk (ed.), *European seaports law: EU law of ports and port services and the ports package*. Maklu, Antwerpen, pp. 79–186.
96. Verhoeven, P. (2006). Port management reform in Europe: is there a role for the EU? In: T. Notteboom, (ed.), *Ports are more than piers – Liber Amicorum presented to Prof. Dr. Willy Winkelmans*. De Lloyd, Antwerpen, pp. 35–55.
97. Verhoeven, P. (2014). Port Privatisation in the United Kingdom and Continental Europe: An Evaluation of Past Experience and New Drivers. In: H. Meersman, E. Van de Voorde and T. Vanelander (eds.), *Port Infrastructure Finance*. Abingdon: Informa Law from Routledge, pp. 111–140.
98. Verhoeven, P. (2015). Economic Assessment of Management Reform in European Seaports. University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Department of Transport and Regional Economics, p. 170.
99. Wang, J. J., Ng, K. Y. A., Olivier, D. (2004). "Port governance in China: a review of policies in an era of internationalising port management practices." *Transport Policy*, 11(3), pp. 237–250.
100. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
101. World Bank (2001). *The World Bank port reform tool kit*. The World Bank Group, Washington DC.
102. World Bank (2010). *Port reform toolkit – Effective decision support for policy-makers*. The World Bank Group, Washington DC.
103. World Bank (2013). *Review of the ports sector in Latvia: Competitiveness and governance*, p.73
104. Wouters, J., Ryngaert, C. (2005). Good governance: Lessons from International Organizations. In: D. Curtin and R. A. Wessel (eds.), *Good Governance and the European Union: Reflections on Concepts*. Antwerp: Intersentia, pp. 69–102.
105. Zarbafi, E. M. (2011). *Responsible Investment and the Claim of Corporate Change: A Sensemaking Perspective*. Wiesbaden: Springer.

BIZNESA, MĀKSLAS UN TEHNOLOĢIJU AUGSTSKOLA
“RISEBA”

Valters Bolēvics

PĀRVALDĪBAS IETEKME UZ OSTU SNIEGUMU

Promocijas darba

KOPSAVILKUMS

doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnē

Apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība

Darba zinātniskā vadītāja

Dr. oec. prof. Tatjana Volkova

Rīga 2018

Bolēvics, V. (2018). Pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola "RISEBA", 109 lpp.

Promocijas darbs ir izstrādāts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā "RISEBA", kas ierosinājusi to virzīt doktora zinātiskā grāda iegūšanai vadībzinātnē uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē. Promocijas darba aizstāvēšana notiks RISEBA Promocijas padomes sēdē 2018. gada 29. martā, Rīgā, Meža ielā 3, 214 kabinetā, plkst. 14:00.

Recenzenti:

- 1) Dr. oec. profesore Tatjana Vasiļjeva,
- 2) Dr. oec. profesors Konstantīns Didenko,
- 3) Dr. profesors *Theo Notteboom*.

APLIECINĀJUMS

Ar šo es apliecinu, ka esmu izstrādājis doktora disertāciju, kas ir iesniegta izskatīšanai RISEBA Promocijas padomei doktora grāda iegūšanai vadībzinātnē uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā augstskolā zinātniskā grāda iegūšanai.

Valters Bolēvics

2018. gada 15. februārī

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā un sastāv no ievada, 3 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, kopējais darba apjoms ir 187 lappuses pamatteksta, 9 pielikumi. Bibliogrāfija ietver 244 avotus. Iespiests saskaņā ar 2017. gada 20. decembra RISEBA Promocijas padomes sēdes lēmumu, protokols Nr. 17/13-1/5.

Promocijas darbs un tā kopsavilkums ir pieejami RISEBA bibliotēkā un tiešsaistē www.riseba.lv. Atsauksmes sūtīt Promocijas padomei RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: Vulfs.Kozlinskis@riseba.lv; fakss + 371 67500252, tālr. + 371 67807234.

© Valters Bolēvics, 2018

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola "RISEBA", 2018

ISBN 978-9934-18-315-7

GLOSĀRIJS

Termins	Skaidrojums
Osta	Osta ir ar robežām noteikta teritorija, ieskaitot akvatoriju, kas iekārtota ar moliem, piestātnēm, sauszemes infrastruktūru un ūdensceļiem kravu, transporta un ekspedīciju operāciju veikšanai, kuģu un pasažieru apkalpošanai, kā arī dažādu citu ar kuģošanu saistītu palīgoperāciju veikšanai.
Ostas pārvalde	Iestāde, kas ar likumā noteiktu atbildību pārvalda ostas ūdens un sauszemes teritoriju (De Monie, 2004).
Pārvaldība	Pārvaldība ir lēmumu pieņemšanas un ieviešanas process ar kuru sabiedrība tiek pārvaldīta, ko izpilda valdība, tirgus vai sabiedrība pār ģimeni, cilti, organizāciju vai teritoriju ar likumu, tiesību normu, spēka vai valodas palīdzību organizētā sabiedrībā (Bevir, M., 2013).
Korporatīvā pārvaldība	Procesu, attiecību un mehānismu kopums, kuru ietvaros uzņēmumi tiek virzīti un kontrolēti (Shailer, G., 2004).
Ostas pārvaldība un ostas pārvaldes pārvaldība	Ostas pārvaldība atbilst ārējā klastera vadības līmenim un ostas pārvaldes pārvaldība uz uzņēmuma iekšējo korporatīvās pārvaldības līmeni (De Langen, 2007).
Saimnieka funkcija	Saimnieka funkcija ietver ostas īpašumu pārvaldīšanu, uzturēšanu, infrastruktūras un aprīkojuma attīstību, kā arī koncepciju, likumu un attīstības stratēģiju īstenošanu, kas saistīts ar ostas īpašuma izmantošanu (Baird, 2000).
Regulatora funkcija	Regulatora funkcijas ostas pārvaldes nodrošina kravu operāciju un kuģu drošību ostas teritorijā, kā arī izstrādā ievieš likumus un normatīvos aktus (Baird, 2000; Baltazar and Brooks, 2001; De Monie, 2004; Van Hooydonk, 2003).
Operatora funkcija	Ostas pārvalde nodrošina ostas pakalpojumus, piemēram, preču pārkraušanu, pasažieru apkalpošanu, navigācijas un citus servisa pakalpojumus (Baird, 2002).

IEVADS

Ostu pārvaldības iestādes jeb ostu pārvaldes 20. gs. 90. gadu sākumā kļuva par aktuālu pētniecības jomu, un šobrīd ostu pārvaldība ir kļuvusi par plaši pazīstamu mācību jomu (Pallis et al., 2011; Brooks un Pallis, 2012). Ostu pārvaldes iestāžu vadības formas un tiesiskais regulējums atšķiras, bet lielākajā daļā jūras ostu visā pasaulē ostas vadība ir ostas pārvaldes ziņā, tā ir organizācija, kurai ir pienākums pārvaldīt ostas ūdens un sauszemes daļu (De Monie, 2004). Ostu pārvaldes loma, vadības forma un tiesiskais regulējums ir ievērojami mainījušies, galvenokārt pateicoties dažādiem privatizācijas veidiem, privātā kapitāla fondu un banku sindikātu investīcijām ostas infrastruktūrā, politiskajiem un sociālekonomiskajiem faktoriem. Daudzveidība ir atkarīga no tā, kā valstu valdības saskata ostu lomu (Suykens un Van de Voorde, 1998). Baltijas valstīs ostu pārvaldība ir saskaņota ar valdības un attiecīgo ģeogrāfisko pašvaldību interesēm, un tas atspoguļojas ostu pārvaldības juridiskajās formās un vadības hierarhijā, kas nosaka nepieciešamību veikt empīrisku pētījumu, lai analizējot pasaules pieredzi ostu pārvaldībā, kā arī novērtējot spēkā esošos ostu pārvaldības modeļus Baltijas valstu Eiropas transporta tīkla (TEN-T) ostās, noskaidrotu ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu.

Atvieglot piekļuvi ostas pakalpojumu tirgum un nodrošinot finanšu pārredzamību un jūras ostu pārvalžu autonomiju, tiks uzlabota ostu lietotājiem sniegtā pakalpojuma kvalitāte un efektivitāte, kā arī uzlabots klimats investīciju piesaistei ostās, tādējādi palīdzot samazināt transporta lietotāju izmaksas un veicinot jūras transporta labāku integrāciju ar dzelzceļu, iekšējo ūdensceļu un autotransportu. Baltijas valstu TEN-T ostas funkcionē kā saņemto kravu pārsūtītāji, jeb apstrādā tranzīta kravas, izkrauj saņemtās kravas terminālī un iekrauj kuģī. Tas arī parādās ostu snieguma rādītājos. Lai paaugstinātu ostu sniegumu, ir būtiski, izveidot ostu pārvaldības formu atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, tai skaitā, nodrošinot pieņemto lēmumu caurspīdīgumu, operacionālo un finanšu neatkarību. Ostu pārvaldībai un ostas pārvaldes sniegumam ir ārkārtīgi svarīga nozīme ostas kopējā snieguma paaugstināšanā.

Efektīva korporatīvā vadība būtībā nodrošina akcionāriem to vērtību saglabāšanu, uzņēmumu resursu pienācīgu izmantošanu, piekļuvi kapitālam un uzlabo ieguldītāju uzticību (Deniss un McConnell, 2003). Valdes neatkarība ir atzīta par vienu no labas valdes pazīmēm (Fama un Jansens, 1983; Gillan, 2006). Valdes locekļi ir akcionāru pārstāvji, un viņu pienākums ir nodrošināt, ka vadītāji strādā, ievērojot īpašnieku intereses (Liu un Fong, 2010). Korporatīvās pārvaldības sistēmām būtu jānodrošina uzņēmuma stratēģiskā vadīšana un valdes efektīva pārraudzība (OECD, 2015).

Pētījuma objekts - ostas pārvalde.

Pētījuma priekšmets - pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu.

Pētījuma jautājumi: vai Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldība atbilst labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, un kā ostu pārvaldība ietekmē ostu sniegumu?

Pētījuma mērķis un hipotēze

Pētījuma mērķis - noteikt ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu.

Pētījuma hipotēze: ostu pārvaldība tiešā veidā ietekmē ostu sniegumu, ietekmes apjomu ir iespējams noteikt, izpētot ostas snieguma rezultātus.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

1. Ostu pārvaldes, kas ir ieviesušas pārvaldības struktūru atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, uzrāda augstākus snieguma rādītājus.
2. Ostu pārvaldes finanšu snieguma rezultāti ir būtiskākie rezultatīvie rādītāji ostu pārvaldes kapitāla daļu turētājiem.
3. Ostu pārvaldes, kas tiek pārvaldītas atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, nodrošina augstākus finanšu snieguma rezultātus.
4. Ostu pārvaldes, kas tiek pārvaldītas atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, nodrošina labāku ostu sniegumu

Pētījuma uzdevumi

1. Noteikt jaunāko vadībzinātnes teorētisko koncepciju izmantošanas iespējas ostu pārvaldībā.
2. Noteikt faktorus, kas ietekmē ostu pārvaldību,
3. Izpētīt ostu darbības snieguma tendences Baltijas valstu (TEN-T) ostās,
4. Pētīt pārvaldības ietekmi uz ostas operacionālo sniegumu un ostas pārvaldes finanšu sniegumu,
5. Izstrādāt priekšlikumus ostu pārvaldības uzlabošanai atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām.

Pētījuma struktūra un metodoloģija

Pētījums sastāv no trim galvenajām nodaļām un literatūras saraksta. Pētījuma pirmajā daļā tiek pētītas fundamentālās teorijas par korporatīvo pārvaldību, ostu pārvaldību, analizēta pasaules pieredze ostu pārvaldības jomā, kā arī tiek padziļināti analizētas līdz šim piemērotās

metodes, kuras izmantotas, lai noteiktu ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu, kā arī analizēta šo snieguma rezultātu sasaiste ar pārvaldības formu. Šajā pētījuma posmā ir analizēta pieejamā zinātniskā literatūra un noteikti iepriekšējo pētījumu trūkumi..

Otrā nodaļa ir promocijas darba empīriskais pētījums. Tajā tiek pētīta Baltijas valstu ostu pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu, analizēta un savstarpēji salīdzināta Baltijas valstu ostu pārvaldība, analizēti ostu pārvalžu snieguma rādītāji par laika posmu no 2006. līdz 2016. gadam. Izmantojot mērķa indikatoru metodiku, padziļināti analizēta virkne sasniedzamo rādītāju vidējā termiņā un ikgadējie rādītāji, kuru rezultāti tiek apstiprināti ar ekspertu aptauju. Iegūtie aptaujas rezultāti tika apstrādāti, izmantojot analītisko hierarhijas metodiku, kā arī tika izmantota aprakstošā metodika, kad AHP nebija piemērojams.

Trešajā nodaļā tiek analizētas ostu pārvaldības tendences pasaulē, padziļināti pētīt Eiropas Savienības vadlīnijas ostu pārvaldības jomā, izskatot un piedāvājot iespējamus risinājumus Baltijas valstu ostu pārvaldības uzlabošanai, kā arī analizējot Baltijas valstu ostu turpmākās attīstības tendences un starptautiski atpazīstamus loģistikas un transporta nozares sasniedzamos rādītājus. Pētījuma beigās dots kopsavilkums un priekšlikumi.

Pētījumā ir izmantotas šādas **metodes**:

- kvalitatīvās metodes, kas ir izmantotas promocijas darba teorētiskajā un empīriskajā daļā: monogrāfiskā metode, zinātniskās literatūras analīze, satura analīze, datu novērtēšana un analīze, ekspertu intervijas, tirgus izpēte;
- kvantitatīvās metodes, kas ir izmantotas promocijas darba empīriskajā daļā: datu analīzes metode, korelācijas un regresijas analīze, modelēšana, datu aprakstošā statistikas metode, analītiskā hierarhijas metode, hibrīda metode un aptauja

Pētījuma pieņēmumi un ierobežojumi

Promocijas darba izstrādē autors ir izteicis pieņēmumus un noteicis šādus ierobežojumus:

1. Promocijas darba pētījums aptver ostu pārvaldību un ir par pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu plašākā kontekstā, bet vēlāk tas tiek sašaurināts un attiecas uz Baltijas valstu TEN-T ostām.
2. Pētījumi par ostu iekārtām, ostas terminālu operācijām, terminālu un dzelzceļa infrastruktūru un citiem tehniskajiem jautājumiem netika analizēti, ņemot vērā būtiskas atšķirības no pašreizējās pētniecības jomas.

3. Ostu pārvaldes sniegums tiek novērtēts, pamatojoties uz pārvaldības modeļa novērtējumu atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām un iegūto datu korelāciju ar ostas snieguma rādītājiem.
4. Makroindikatoriem ir līdzīga ietekme uz ostu pārvaldēm, tāpēc tie netika atsevišķi pētīti.

Pētījuma periods

Pētniecība notika no 2009. līdz 2017. gadam, ostu snieguma rādītāju analīzē tika izmantoti operacionālie un finanšu dati no 2006. līdz 2016. gadam. Lielākā daļa ekspertu aptauju tika veiktas no 2016. gada septembra līdz decembrim. Aptauja aptvēra galvenās ieinteresētās puses gan operatīvās vadības, gan pārvaldības jomā, tostarp valdes un uzraudzības iestāžu valdes locekļus, ostu vadītājus, lietotājus un nozares speciālistus.

Pētījuma teorētiskā un metodoloģiskā bāze

Darba pamatā ir izmantota šāda teorētiskā un metodoloģiskā bāze:

1. Pārmaiņas ostu pārvaldībā: no tradicionāli valsts kontrolētām un birokrātiskām struktūrām uz komerciāli orientētiem uzņēmumiem.

Ostu pārvaldības attīstībā pēdējos gadu desmitos ir vērojamas intensīvas pārmaiņas. Ostas mūsdienu Eiropā tika vadītas, ņemot vērā spēcīgu sabiedrības un vietējo valdību ietekmi (Bekemans un Beckwith, 1996; Konvitz, 1978), kas mainījās līdz ar industrializācijas attīstību tajās (Verhoeven, 2015). Akadēmiskajā literatūrā ir noteiktas trīs ostas pārvaldības tradīcijas, “Hanzas” tradīcija vietējai, lielākoties pašvaldību vadībai, “latīņu” tradīcija ar spēcīgu centrālo valdību un anglosakšu tradīcija trasta ostās, kas tiek pielietots tikai Liebritānijas gadījumā (Goss, 1979). 20. gadsimtā ostas pārvaldei tika norīkota viena juridiska persona, kas valdības vārdā kontrolēja vienu vai vairākas ostas (Van Hooydonk, 2007), kuras 70. gados mainījās globalizācijas, konteinerizācijas un liberalizācijas procesu rezultātā un pakāpeniski samazināja ostas pārvaldes lomu (Verhoeven, 2014).

Pēdējo divu desmitgažu laikā ostu pārvaldības modeļi ir ievērojami mainījušies no tradicionālajām struktūrām, kurām raksturīga birokrātija (bieži neefektīva), visaptveroša valsts iestāžu kontrole (Airriess, 2001a, 2001b; Notteboom un Winkelmanns, 2001a, 2001b; Notteboom, 2009a; Notteboom, 2009b; Notteboom et al., 2009; Wang et al., 2004), uz biznesa orientētiem uzņēmumiem, kuriem ir kopīgi galvenie mērķi: efektivitāte, konkurence, birokrātijas mazināšana, pieprasījuma pēc valsts ieguldījumiem samazināšana, vadības iemaņu uzlabošana, efektīvas darba organizācijas un organizatoriskās vides atjaunošana, lai

atvieglotu ekonomisko koordināciju starp dažādiem sociālajiem un telpiskajiem līmeņiem (Brooks, 2004; Cullinane and Song, 2007). Pilnīgi vai daļēji apstiprinot šādus ieteikumus (Brooks un Cullinane, 2007a, 2007b), politikas veidotāji pakāpeniski ir pārtraukuši ostu pārvalžu funkcionēšanu tiešās valsts pārvaldes iestādes statusā un pārstrukturējuši to par uzņēmumu, kas balstīts uz klasiskiem komercclikuma pamatiem.

2. Izmaiņas ostu pārvaldībā lielākoties tiek veiktas, lai samazinātu darījumu izmaksas.

Pētījumi ir pierādījuši, ka ostu pārvaldības formas izvēli ierobežo institucionālie apstākļi, kas noved pie daudzveidīgiem rezultātiem un attīstības tendencēm (Airriess, 2001a, 2001b; Hall, 2003; Jacobs un Hall, 2007). Darījumu izmaksu teorija (Williamson, 1985) liecina, ka ierobežotā racionalitāte noved pie dominējošiem politikas veidotājiem, kas atbalsta ģenērisko risinājumu ieviešanu, bet *Jessop* un *Oosterlynck* (2008) norāda, ka ekonomiskie spēki parasti izmanto spēku, lai nodrošinātu rezultātus. Pārmaiņas ostu pārvaldībā notiek pakāpeniski atspoguļojot pirmsreformas apstākļus (Denzau un North, 1994). Šī pieeja ir derīga organizatoriskām pārmaiņām un konkurētspējai (Powell un Di Maggio, 1991; D'Aunno et al., 2000; Johnson et al., 2000; Sminia and Van Nistelrooij, 2006), ieskaitot sabiedrisko pakalpojumu organizācijas. Pētījumi par pārmaiņām (bijušajās) publiskajās nozarēs liecina, ka sabiedriskās organizācijas ir galvenie dalībnieki, kas īsteno institucionālo ietekmi un vienlaikus arī veicina šo ietekmi (Pouder, 1996). Pārceļot pakalpojumu darījumus uz tirgus vidi, reglamentējošo noteikumu nozīmīgākā loma un leģitimitāte stingri tiek iestrādāta sociālajā, juridiskajā un ekonomiskajā vidē (Fernandez-Alles un Llamas-Sanchez, 2008).

3. Korporatīvi pārvaldītām ostu pārvaldēm ir labāks to sniegums

Saskaņā ar Jensen un Meckling (1970), Aģentu teorija ir galvenā teorija, lai izpētītu attiecības starp korporatīvo pārvaldību un uzņēmuma darbību, nodrošinot tiešu saikni starp korporatīvo pārvaldību un finanšu rezultātiem. Lai novērtētu ostu pārvaldības ietekmi uz to sniegumu, tika izmantota Bilodeau et al. (2006) metodoloģija, kas tiek lietota korporatīvi pārvaldītu valsts institūciju snieguma novērtēšanai, izmantojot sasniedzamos mērķa rādītājus un lielāku uzmanību pievēršot mērķu sasniegšanai, kā arī aizstāvēt ostu pārvalžu rīcības brīvību un korporatīvo pārvaldību. Apvienojumā ar OECD (2014b) labas korporatīvās pārvaldības pamatnostādņēm un ekspertu aptauju, tika izstrādāts jauns pētniecības modelis, kurā tika izmantots 21 kvalitatīvs un kvantitatīvs faktors. Pētījuma metodoloģijas mērķis bija atrast gan kvalitatīvus, gan kvantitatīvus pierādījumus par pārvaldības ietekmi uz ostu

sniegumu. Pirmkārt, attiecīgie jautājumi tika iekļauti ekspertu aptaujā un aptaujas rezultāti apstrādāti, lietojot AHP metodiku, otrkārt, tika izmantota regresijas analīze, lai noteiktu attiecības starp mainīgajiem lielumiem.

Empīriskā pētījuma pamatā ir primārie un sekundārie dati. Primārie dati tika iegūti, aptaujājot ostu pārvalžu valdes locekļus, padomes locekļus, ostas lietotājus un zinātniekus. Sekundārie dati par labu korporatīvo pārvaldību, ostu vadību un ostu sniegumu tika iegūti no ostu pārvalžu gada pārskatiem, likumiem, ostu nolikumiem un Ministru kabineta noteikumiem. Saskaņā ar *Bilodeau et al.* (2006) metodoloģiju tika novērtēti šādi mērķa indikatori: pārkrauto kravu apjoms (milj. tonnu), kopējie ieņēmumi (EBITDA, milj. eiro), tīrā peļņa (milj. eiro), ieņēmumu pret izdevumiem koeficients, ieņēmumi pret nodarbināto skaitu (milj. eiro), tīrā peļņa par darbinieku (milj. eiro), vidējais okeāna klases kuģu apgriešanās laiks (stundās), vidējais konteinera kuģu apgriešanās laiks (dienās), vidējās darbības peļņas koeficients, vidējās peļņas normas koeficients un dokera strādnieku streika dienu apjoms (gadā). Kā galvenie literatūras avoti tika izmantoti zinātniskie raksti, kas publicēti šādos zinātniskajos žurnālos: *Science Direct*, *Scopus*, *Thomson Reuters Web of Science*, *Emerald*, *EBSCOhost* un *JSTOR*.

Zinātniskā novitāte

Promocijas darba zinātnisko novitāti veido:

1. Jauna pētniecības modeļa izstrāde, kas ietver 21 kvalitatīvo un kvantitatīvo faktoru, tostarp galvenos agrāko pētījumu aspektus, un empīriski pārbaudītos faktorus, kas ietekmē ostu sniegumu.
2. Ostu snieguma novērtēšana ne tikai uzņēmuma līmenī, bet arī akcionāru līmenī, kas ir galvenais atskaites punkts labas korporatīvās pārvaldības diskursā.
3. Empīriski pierādījumi, ka atsevišķi ietekmes faktori Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldībā ir pretrunā akcionāru un iesaistīto pušu interesēm attiecībā uz pieaugošu ostu sniegumu.
4. Empīriski pierādījumi, ka ostu pārvaldes, kuras seko labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, uzrāda labākus finanšu rezultātus.

Pētījuma teorētiskais nozīmīgums

Promocijas darba teorētiskā nozīme galvenokārt ir rodama pētījuma struktūrā un faktoru modelī. Tika izstrādāts 21 faktoru konceptuālais modelis, lai novērtētu ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu. Pētījuma posmi ir izstrādāti, lai novērtētu ostu pārvaldības modeļus

Baltijas valstu TEN-T ostās, veiktu ostu pārvaldības modeļu salīdzinošo analīzi un analizētu to atbilstību labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, novērtētu ostu un ostu pārvalžu sniegumu un snieguma rezultātu korelāciju ar ostu pārvaldību, kā arī pamatotu iegūtos rezultātus, izmantojot ekspertu un nozares profesionāļu aptauju.

Promocijas darbs uzlabo korporatīvās pārvaldības izpratni Aģentu teorijas izteiksmē Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldēs un definē iespējamus uzlabojumus vadības diskursā. Otrkārt, Baltijas valstis tiek uzskatītas par attīstības valstīm, tādēļ šī pētījuma rezultāti var tikt izmantoti citās attīstības valstīs ar līdzīgiem politiskiem, kultūras, vides un ekonomiskiem apstākļiem. Papildus tam, šī pētījuma rezultāti ļauj aplūkot Baltijas valstu ostu finanšu un operacionālos sasniegumus vidējā termiņā.

Pētījuma praktiskais nozīmīgums

Pētījuma praktiskais nozīmīgums ir saistīts ar pētījuma rezultātu izmantošanu ostu pārvaldības, ostu pārvaldes iestādes vadības uzlabošanai, kā arī ostu pārvalžu ilgtermiņa stratēģiju definēšanā un regulējošās vides uzlabošanā. Praktiskajā nozīmīgumā ieinteresētās puses ir

- Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldes, kas var izmantot pētījuma rezultātus, lai pilnveidotu ostu attīstības stratēģiju un izstrādātu sasniedzamos mērķa rādītājus;
- valsts sektora iestādes un politikas veidotāji, lai viņi varētu efektīvāk pārraudzīt ostas un nodrošināt ostu pārvaldību atbilstoši jaunākajām tendencēm pasaulē, un veicināt ostu attīstību tās akcionāru valsts un iedzīvotāju interesēs;
- ostu lietotāji, kas var izmantot pētījumu, lai veiktu salīdzinošo analīzi par uzņēmējdarbības vidi ostās;
- pētnieki, kas varētu izmantot promocijas darbu kā pamatu turpmākiem pētījumiem par ostu pārvaldību, pārvaldības atbilstību labai korporatīvai pārvaldībai un par pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu.

Būtiskāko rezultātu aprobācija

Būtiskākie pētījuma rezultāti ir prezentēti un aprobēti 11 zinātniskajās konferencēs Latvijā un ārzemēs:

1. *Appropriate port management and it's provision in Latvia, 51st International Riga Technical University Scientific Conference, "Scientific conference on Economics and Entrepreneurship", Rīga, 15. Oktobris, 2010.*

2. *Efficient ports governance and its ensurance in Latvia, 6th International Young Scientist Conference of the Riga Teacher Training and Educational Management Academy, Rīga, 2. Decembris, 2010.*
3. *The changing landscape of port governance, 4th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, "Changes in global economic landscape- in search for new business philosophy", Rīga, 28.–29. Aprīlis, 2011.*
4. *Legal framework competitiveness analysis of port governance models, 5th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, "Information society and modern business knowledge creation and transfer into new competencies", Ventspils, 26.–27. Aprīlis, 2012.*
5. *The dynamics of business model of the Baltic States port authorities, 6th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, "New business solutions for emerging future", Rīga, 25.–27. Aprīlis, 2013.*
6. *Challenges of the Baltic States port authorities, 7th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, "Challenges for emerging markets", Rīga, 24.–25. Aprīlis, 2014.*
7. *Maritime cluster analysis on the Central Baltic region, SmartComp and Turku School of Economics and Riga International School of Economics and Business Administration, Somija, Helsinki, Decembris, 2012.*
8. *Maritime companies and their business networks in the Central Baltic Region cluster analysis on the Central Baltic region, Turku School of Economics and Riga International School of Economics and Business Administration, Somija, Helsinki, Jūnijs, 2013.*
9. *Maritime sector developments in the global markets. Turku School of Economics sadarbībā ar Riga International School of Economics and Business Administration, Somija, Helsinki, Oktobris, 2013.*
10. *Advantages of transport sector in Latvia. SmartComp International Conference, "See beyond the Sea- Baltic Sea Region Maritime Sector in the global competition", Turku, Somija, 26.–27. Novembris, 2013.*
11. *Governance impact on the Baltic States major ports efficiency, 10th International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration, Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC,*

“Sustainable organisations: Creating and managing in turbulent business environment”, Rīga, 27.–29. Aprīlis, 2017.

Publikācijas

Galvenie empīriskā pētījuma rezultāti ir publicēti 11 recenzētos zinātniskajos izdevumos un konferenču materiālos:

1. Bolevics V. (2010), *“Appropriate port management and it`s provision in Latvia”*, 51st *International Riga Technical University Scientific Conference Proceedings, “Scientific conference on Economics and Entrepreneurship”*, ISBN 978-9934-10-294-3, 154.–158. lpp.
2. Bolevics V. (2010), *“Efficient ports governance and its ensurance in Latvia”*, 6th *International Young Scientist Conference of Riga Teacher Training and Educational Management Academy Conference Proceedings, published in “Collection of Conference articles”*, 35.–38. lpp.
3. Bolevics V., T. Volkova (2011), *“The changing landscape of port governance: case of Baltic States”*, *“Journal of Business Management”*, No. 4, ISSN 1691-5348, 162.–169. lpp. Indeksēts un iekļauts **EBSCO**.
4. Bolevics V. (2011), *“The changing landscape of port governance”*, 4th *International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration Conference Proceedings*, Rīga, 82.–87. lpp.
5. Bolevics V. (2012), *“Legal framework competitiveness analysis of port governance models”*, 5th *International Scientific Conference of the Riga International School of Economics and Business Administration Conference proceedings, “Information society and modern business knowledge creation and transfer into new competencies”*, 35.–41. lpp.
6. Bolevics V., Spolitis V. (2012), *“Maritime cluster analysis on the Central Baltic region. The Latvian Maritime cluster”*. *SmartComp Research report*, Helsinki, Decembris, 2012, Vol. I, ISBN 978-952-298-007-6, 46.–59. lpp.
7. Bulis, A., Bolevics, V. (2013), *“Maritime companies and their business networks in the Central Baltic Region. The Latvian maritime cluster”*. *SmartComp Research report*, Helsinki, Vol. II, ISBN 978-952-298-007-6, 36.–52. lpp.
8. Liuhto, K., Laaksonen E., Mäkinen, H., Jouttenus, A., Gao, M., Bolevics, V.,... Junnelius, J. (2013). *Maritime sector developments in the global markets. SmartComp Research report*, Helsinki, Oktobris, Vol. III, ISBN 978-952-298-007-6, 121. lpp.

9. Liuhto, K., Laaksonen E., Mäkinen, H., Jouttenus, A., Gao, M., Bolevics, V.,... Junnelius, J. (2013). *Conclusions on increasing smart competitiveness in the Central Baltic region. SmartComp Research report*, Helsinki, Decembris, Vol. IV, ISBN 978-952-298-007-6, 26. lpp.
10. Bolevics V., Sjölín J., Volkova T. (2013), „*Governance models of Baltic port authorities*”, “*Baltic Worlds*”, *Centre for Baltic and Eastern European studies, Sodertorn University*, Stokholma, Vol. VI:2, No.12, ISSN 2000-2955, 29.–32. lpp. Indeksēts un iekļauts **EBSCO** un atvērto piekļuves žurnālu katalogā (**DOAJ**).
11. Bolevics V. (2017), “The impact of governance on the efficiency of the Baltic States’ major ports”, “*Journal of Business Management*”, No.14, ISSN 1691–5348, 7-26. lpp. Indeksēts **EBSCO**, **COPERNICUS**.

Promocijas darba struktūra un apjoms

Promocijas darbs sastāv no ievada, 3 nodaļām, kas ietver 9 apakšnodaļas, un noslēdzošās daļas ar secinājumiem, ieteikumiem un atsaucēm. Kopējais darba apjoms ir 187 lappuses, kurā ir 20 tabulas, 13 attēli, 19 formulas un 9 pielikumi. Literatūras saraksts sastāv no 244 promocijas darbā izmantotajām atsaucēm.

Promocijas darba struktūra:

IEVADS

1. OSTU PĀRVALDĪBAS RAKSTUROJUMS UN TĀS IETEKME UZ OSTU SNIEGUMU

- 1.1. Ostu pārvaldības būtība un pārvaldības modeļi
- 1.2. Ostu pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu
- 1.3. Starptautiskā ostu pārvaldības pieredze un attīstības tendences

2. BALTIJAS VALSTU OSTU PĀRVALDĪBAS IETEKME UZ OSTU SNIEGUMU

- 2.1. Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldība
- 2.2. Ostu pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu
- 2.3. Ostas snieguma ietekmējošo faktoru novērtējums

3. OSTU PĀRVALDĪBAS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI

- 3.1. Ostu pārvaldības politikas pilnveidošana
- 3.2. Eiropas ostu pārvaldības nākotnes tendences
- 3.3. Ostu pārvaldības nozīme ostu attīstībā

SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTĀ LITERATŪRA

PIELIKUMI

PROMOCIJAS DARBA GALVENAIS SATURS

1. OSTU PĀRVALDĪBAS RAKSTUROJUMS UN TĀS IETEKME UZ OSTU SNIEGUMU

Promocijas darba 1. nodaļā ir 43 lappuses, 3 apakšnodaļas, 6 tabulas, 4 attēli un 12 formulas.

Pirmās teorētiskās nodaļas mērķis ir analizēt starptautiski citētus pētījumus par ostu pārvaldību, ostu pārvaldēm un pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu, analizēt starptautisko pieredzi ostu pārvaldības jomā un apskatīt konkrētus ostu pārvaldības piemērus Eiropas Savienības transporta tīkla ostās. Šinī nodaļā dots literatūras apskats par ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu, kā arī noteiktas iepriekš veikto pētījumu nepilnības, kas analizētas un pierādītas turpmākā pētījuma iztirzājumā.

Ostu pārvaldības būtība un pārvaldības modeļi

Pārvaldība ir vēsturisks jēdziens valsts pārvaldes aprakstīšanai, novērtēšanai un salīdzināšanai, un literatūrā tas bieži tika izmantots kā valdības jēdziena sinonīms. Pagājušā gadsimta 70. gados pārvaldības koncepcija amerikāņu biznesa valodā tika izmantota kā jēdziens “korporatīvā pārvaldība”, to attiecinot uz korporatīvo atbildību. Pasaules Banka ieviesa jēdzienu “labā pārvaldība” (Wouters and Ryngaert, 2005). Korporatīvā pārvaldība nosaka regulējuma pamatnostādnes attiecībā uz uzņēmumu vadību un pārraudzību. Korporatīvās pārvaldības pamatnostādnes lielā mērā nosaka likumdevēji un īpašnieki (Spira, 2002), bet faktiskā korporatīvā vadības sistēma ir uzraudzības padomes vai direktoru padomes ziņā. Uzņēmumam raksturīgo korporatīvo vadības sistēmu veido attiecīgo likumu, noteikumu, kodeksu, nodomu dokumentu, pamatuzdevumu un vadības un pārraudzības tradīciju kopums (OECD, 2010). Korporatīvā vadība ir visu korporatīvās vadības starptautisko un valsts tiesību normu, noteikumu, vērtību un principu kopums, kas attiecas uz uzņēmumiem un nosaka, kāds ir to sniegums un kā tā tiek uzraudzīta.

Akadēmiskajā literatūrā ir aplūkota “labā korporatīvā pārvaldība” un korporatīvās pārvaldības pilnveidošana. Labai korporatīvai pārvaldībai jānodrošina atbildīga, profesionāla un pārredzama uzņēmējdarbības vadība īpašnieku, kā arī ārējo ieinteresēto personu, piemēram, kreditoru, parādnieku, sabiedrības un darbinieku, interesēs (Felo, 2011; Rose, 2016). Labas korporatīvās pārvaldības raksturlielumi ir: 1) atbilstoša riska vadība, 2) formāla un pārredzama procedūra valdes locekļu nominācijai un ievēlēšanai, 3) funkcionāla vadības organizācija, 4) vadības lēmumi ir vērsti uz ilgtermiņa vērtības radīšanu, 5) pārredzamību iekšējā un ārējā korporatīvajā komunikācijā, 6) dažādu grupu (ieinteresēto personu) interešu

nodrošināšanas mehānisma izveidošana un 7) skaidri noteiktas vadības un kontroles struktūras izveide (Passenheim, 2010).

Korporatīvās pārvaldības diskursa mērķis ir definēt pašregulējošu līgumu sistēmu, lai izvairītos no aģentu problēmām, kas rodas attālināti vai prombūtnē esošajiem akcionāriem vai īpašniekiem, kad līgumdarbinieki rīkojas viņu interesēs (Johnston, 2009). Pārvaldības paš aizsardzības problēma tiek plaši apspriesta vadības jaudas (spēka) teorijā, kuras pamatprincipi noteic, ka vadības kompensācijas bieži ir pārmērīgas, neatbilst uzņēmuma sniegumam un tādējādi arī īpašnieku ieguldījumiem (Rappaport, 1981). Vadītāju varas teorija nosaka, ka izpilddirektors kalpo savām interesēm, nevis īpašnieka vai akcionāra interesēm. Lai izvairītos no šādiem jautājumiem, vadītājiem jāuzņemas "aģentu izmaksas", kas rodas no nepieciešamības radīt stimulus, kas saskaņo vadītāju intereses ar akcionāra izmaksām, lai uzraudzītu vadītāju rīcību un novērstu īpašnieku interešu ļaunprātīgu izmantošanu (Henry, 2010). Aģentu teorētiski neanalizē uzvedību, attiecības un attieksmi, kas ietekmē valdes efektivitāti, tā vietā viņi izskata dažādu mehānismu efektivitāti, kas paredzēti, lai pārvaldītu vadītājus, lai tie kalpotu akcionāru interesēm (Firth un Rui, 2012). Aģentu teorija ir ļoti svarīga, veidojot korporatīvās pārvaldības sistēmu reformu, pamatojoties uz valdes mehānismiem un ārējiem, uz tirgu balstītiem pārvaldības mehānismiem (Solomon, 2007). Pārvaldība balstās uz tās efektivitāti finanšu informācijas pārredzamības un vadības lēmumu pārredzamības ziņā, lai ārējā tirgus mehānismi varētu būt efektīvi ar disciplināru ietekmi uz uzņēmumu un līdz ar to arī uz izpildvaru (Berghe, 2012). Pārvaldības forma ir jāsaskaņo ar akcionāru interesēm, pamatojoties uz vērtībās balstītām galvenajām darbības rādītāju sistēmām, kas atlīdzina ekonomiskās pievienotās vērtības pieaugumu (Zarbaḡi, 2011), tādēļ korporātu pārvaldība tiek saprasta institucionālās ekonomikas kontekstā, proti, kā ieinteresēto personu interešu līdzsvara radīšana.

OECD definē korporatīvo pārvaldību kā sistēmu, ar kuru biznesa korporācijas tiek vadītas un kontrolētas. Korporatīvās vadības struktūra nosaka tiesību un pienākumu sadalījumu starp dažādiem sabiedrības dalībniekiem un izklāsta noteikumus un kārtību, kā pieņemt lēmumus par korporatīvajiem jautājumiem. To darot, tā nodrošina struktūru, ar kuras palīdzību tiek noteikti uzņēmuma mērķi, kā arī šo mērķu sasniegšanas un snieguma uzraudzības funkciju (OECD, 2006). Citiem vārdiem, korporatīvā pārvaldība ir sistēma, ar kuras palīdzību pārstāvošās kompānijas tiek vadītas un kontrolētas, un šajā pētījumā korporatīvā pārvaldība var tikt piemērota ostas pārvaldes institūcijām vai ostas pārvaldes iestādēm.

Pasaules tirdzniecība, jaunu tehnoloģiju un privātā sektora iesaistīšana ir palielinājusi

ostu nozares sarežģīto pārvaldības organizāciju. Jūras ostas ir racionalizētas sistēmas (Notteboom and Rodrigue, 2005), kas ir daļa no plašākiem transporta tīkliem un iekļautas piegādes ķēdēs (Robinson, 2002). Ostas attīstījušās arī kā ekonomiskie kompleksi, kuri darbojas vairākās nozarēs (De Langen, 2004). Šīs tendences izaicina parasto ostu organizāciju un klasifikāciju (Bichou and Grey, 2005). Privatizācija un liberalizācija ir mainījusi tradicionālos ostu pārvaldības un īpašumtiesību modeļus. Ostas darbību mūsdienu Eiropā noteica spēcīga sabiedrības un vietējās politiskās varas ietekme (Bekemans un Beckwith, 1996; Konvitz, 1978), kas mainījās pēc industrializācijas un nacionālo valstu rašanās (Verhoeven, 2015). Ostu pārvaldes kļuva par aktuālu pētniecības objektu 20. gs. 90. gadu sākumā, un ostu pārvaldība šobrīd ir kļuvusi par aktuālu studiju jomu (Pallis et al., 2011; Brooks un Pallis, 2012).

Ostu pārvaldes atšķiras pēc to vadības formas un tiesiskā regulējuma, taču lielākajā daļā ostu to vadība ir nodota ostu pārvaldes ziņā, kas ir institūcija, kurai ar likuma spēku ir noteikts pienākums pārvaldīt ostas ūdens un sauszemes teritoriju (De Monie, 2004). Ostu pārvaldes, to vadības formas un tiesiskā regulējuma loma ir būtiski mainījusies, galvenokārt pateicoties dažāda veida privatizācijas, investīcijas no privātā kapitāla fondiem un banku sindikātiem ostu infrastruktūrā, politiskiem un sociālekonomiskajiem faktoriem. Daudzveidība ir atkarīga no tā, kā valdības saskata ostu nozīmi tautsaimniecībā (Suykens un Van de Voorde, 1998). Baltijas valstīs ostas pārvaldība ir saskaņota ar valsts un vietējo pašvaldības līmeņa interesēm, un tas ir atspoguļots juridiskajās formās un vadības hierarhijā.

Jēdziens “ostu pārvaldība” tiek iedalīts divos līmeņos: ostas pārvaldība un ostas pārvaldes pārvaldība. Ostas pārvaldība attiecas uz ārējo klastera līmeni, vienlaikus ostas pārvaldes pārvaldība attiecas uz iekšēju sabiedrības jeb uzņēmuma līmeni vai ostas pārvaldes korporatīvo pārvaldību (De Langen, 2007). Ostām piemīt divējāds funkcionālais tvērums, pirmkārt, tās ir publisko funkciju iestādes, un, otrkārt, tām ir jāapvieno sevī arī uzņēmējdarbība (Meersman et al., 2002). Ostu pārvaldes jēdziens ietver specifisku publisku ostas pārvaldību, tas tiek izmantots, lai apzinātu iestādi, kas pārvalda ostas ūdeņus un zemi (De Monie, 2004).

Ostu pārvaldes tradicionāli pilda trīs tipiskas funkcijas: saimnieka, regulatora un operatora (Baird, 1995; Baltazar un Brooks, 2001). Funkciju izvēle korelē ar ostu pārvalžu juridisko formu (Van Hooydonk, 2003). Neskatoties uz to, vai ostas pārvaldei pieder tās apgādībā esošā zeme vai tā pārvalda valsts un pašvaldības īpašumus, saimnieka funkcija ietver vairākus vienojošus elementus: pārvaldību, ostas īpašumu attīstību un uzturēšanu, infrastruktūras un īpašumu apgādi, valsts noteikto likumu īstenošanu un attīstības stratēģiju

izstrādi (Baird, 2000; Baltazar un Brooks, 2001; Van Hooydonk, 2003). Ostas, kuras tiek pārvaldītas pēc saimnieka principa, ietekmē trīs faktori: konkurence, ko nosaka nepieciešamība veikt investīcijas infrastruktūrā, finansējums un zemes izmantošanas tiesības. Ideālā ostas pārvalde seko neatkarības un pašpietiekamības prezumpcijai, neatkarīgai lēmumu pieņemšanai un uzņēmējdarbības pieredzei, ostu pārvaldes iekšējā menedžmenta struktūrai, personāla politikai, budžeta sastādīšanas un grāmatvedības uzskaiti (Boschken, 1989). Akadēmiskajā literatūrā ir aplūkota ostu pārvaldība un analizēti dažādi ostu pārvaldības modeļi, vienlaikus pasaulē dominējošās tendences ir ostu pārvaldības organizēšana, izmantojot ostu pārvaldi, savukārt ostas pārvalde kā ostas pārraugošā iestāde tiek pārvaldīta, lietojot dažādas metodoloģijas un principus, un to pamatfunkcija ir nodrošināt ostas snieguma rādītāju pieaugumu un investīcijas ostas attīstības projektos, kurus savukārt ostas pārvalde ir spējīga nodrošināt, ja ir augsts ostas pārvaldes finanšu sniegums.

Ostu pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu

Empīriskā politisko tradīciju ietekmes analīze un attiecīgas ostu pārvaldības sistēmas starp valstīm (vai to iekšienē) nesen ir piesaistījušas zinātnieku interesi (Airriess, 2001a, 2001b; Hall, 2003; Jacobs and Hall, 2007), aplūkojot Singapūras, Baltimoras, Dubaijas un Losandželosas/Longbičas ostas. Pētījums sniedz pierādījumus tam, ka ostu pārvaldības izvēli ierobežo institucionālie apstākļi, kas noved pie daudzveidīgiem rezultātiem un attīstības tendencēm. *Lee et al.* (2008) novēro, ka attīstīto Rietumvalstu ostas attīstība ir bijusi atšķirīga no jaunattīstības valstu ostām bet *Ng un Gujar* (2009) uzsver risku, ja “Rietumu risinājumi” tiks īstenoti jaunattīstības ekonomikā, neievērojot būtiskas reģionālas atšķirības. Uzskatot, ka darbības konteksts var ietekmēt ostas attīstību, šie pētījumi rada nepieciešamību izprast šādu risku diversifikāciju. Ostu politikas reformas lielākoties ir virzītas uz darījumu izmaksu samazināšanu. Tas ir neatkarīgi no tā, vai izdodas to izdarīt vai netīši radīt šķēršļus un inerci attiecībā uz turpmākām izmaiņām. Darījumu izmaksu teorija (Williamson, 1985) liecina, ka ierobežotā racionalitāte noved pie dominējošiem politikas veidotājiem, kuri atbalsta vispārēju risinājumu ieviešanu. *Jessop un Oosterlynck* (2008) norāda, ka īstenotās reformas nav tik plašas kā “nošķirtība no konteksta”: kad ekonomiskie spēki mēģina (pār) definēt konkrētas ekonomisko aktivitāšu daļas (piemēram, priekšmetus, vietnes un konkurences likmes un/vai regulēšanas priekšmetu) un formulēt stratēģijas, projektus un vīzijas, tie parasti izmanto spēku, lai nodrošinātu rezultātus. Tomēr tās tiek izstrādātas institucionalizētās robežās un ģeometrijā, kā arī laika posmos mobilizētā globālā kapitāla sistēmā, kas var mainīt, novilcināt vai saglabāt raksturīgās pretrunas un krīzes tendences (Ng, K. Y. A.; Pallis, A. A., 2010).

Saskaņā ar labas pārvaldības diskursu labi pārvaldītām ostas pārvaldēm vajadzētu būt labākiem finanšu rādītājiem un operacionālajiem rādītājiem. Frīdmans (1970) norāda, ka uzņēmuma vadība ir atbildīga par resursu izmantošanu, lai gūtu ienākumus, tādējādi gūstot labumu īpašniekiem, jo tie ir ieinteresēto personu grupa, kas nodrošina risku vadīšanu. Risku uzņemšanās dēļ atlīdzība ir pašu kapitāla peļņa, par kuru īpašnieki algo vadītājus. Vadītāji tiek algoti, lai palielinātu īpašnieku peļņu (Friedman, 1970). Pretstatā Frīdmanam, *Drucker* izskaidro, ka peļņa nav mērķis, bet gan biznesa mērījums (Drucker, 1993).

Saskaņā ar Jensena un *Meckling* (1970) uzskatiem Aģentu teorija ir galvenā teorija, lai pētītu attiecības starp korporatīvo vadību un uzņēmuma darbību. Aģentu teorija ir saistīta ar akcionāru interesēm, samazinot aģentu problēmu, tiek nodrošināta vērtības maksimizēšana. Aģentu teorija nodrošina tiešu saikni starp korporatīvo pārvaldību un finanšu rezultātiem. Akcionāru intereses ir vērtības maksimizēšana. Gan korporatīvā pārvaldība, gan Aģentu teorija nodrošina teorētisku pamatojumu saiknei starp korporatīvo vadību un uzņēmuma darbību un ļauj pārbaudīt hipotēzes par dažādiem korporatīvās pārvaldības mehānismiem, uzlabojot finanšu rādītājus.

Lai noteiktu ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu, tika izmantota *Bilodeau et. al.* (2006) metodoloģija, kas ietver hipotēžu izstrādi, kuras tiek pārvērstas sasniedzamajos mērķa indikatoros. Izmantojot *Bilodeau* (2006) metodoloģiju, virkne mērķa indikatoru tika ieviesti un salīdzināti starp Baltijas valstu TEN-T nozīmes ostām:

1. Pārkrauto kravu apjoms (milj. tonnas).
2. Ostu pārvaldes ieņēmumi (milj. eiro).
3. Ostu pārvaldes tīrā peļņa (milj. eiro).
4. Ostu pārvaldes ieņēmumi pret izdevumiem (koeficients).
5. Ostu pārvaldes ieņēmumi uz 1 (vienu) darbinieku (milj. eiro).
6. Ostu pārvaldes tīrā peļņa uz darbinieku (milj. eiro).
7. Vidējais okeāna tipa kuģu apgriešanās laiks (stundās).
8. Vidējais konteineru kuģu apgriešanās laiks (dienās).
9. Vidējā pamatdarbības peļņa (milj. eiro).
10. Vidējā peļņas norma.
11. Dokeru streika dienu apjoms (dienās).

Iepriekšējie pētījumi (Short et al., 1999; Franks and Mayer, 2001; Rosser, 2003; Solomon, 2010) noteica divus galvenos korporatīvās pārvaldības modeļus: anglosakšu (iekšējais modelis), kas tiek izmantots ASV, Lielbritānijā, Kanāda, Austrālija un Jaunzēlandē;

un kontinentālo (ārējais modelis), ko izmanto Vācijā, Francijā, Nīderlandē, Šveicē, Zviedrijā, Austrijā, Dānijā un Somijā. Turpmāk 1. tabulā ir iekļauts korporatīvās pārvaldības iekšējo un ārējo rādītāju raksturojums.

1. tabula

Korporatīvās pārvaldības iekšējo un ārējo modeļu raksturlielumi

Korporatīvais pārvaldes modelis	Anglo-sakšu (iekšējais) modelis	Kontinentālais (ārējais) modelis
Īpašnieki	Iekšējie akcionāri	Ārējie akcionāri
Īpašnieku struktūra	Koncentrēta	Izkliedēta
Īpašumtiesību un kontroles nodalīšana	Maza	Atdalīta
Menedžmenta kontrole	Iekšējie akcionāri	Menedžeri
Naidīgas pārņemšanas darbības	Retas	Bieži
Investoru aizsardzība	Vāja	Stipra
Akcionāru tiesības	Potenciāls ļaunprātīgai izmantošanai	Potenciāls ar akcionāru vairākuma demokrātiju
Akcionāru balsis	Akcionāru balsošana. Lielākajai daļai akcionāru ir vairāk balsu savās ieguldījumu sabiedrībās	Akcionāriem vairāk raksturīga iziešana, nevis balsošana

Avots: Solomon, 2010

Korporatīvās pārvaldības iekšējam modelim raksturīga liela paļāvība uz banku finansējumu, mazākuma akcionāru vāju juridisko aizsardzību, vāju informācijas aizsardzību, koncentrētām īpašumtiesībām un ierobežotām apvienošanās vai uzņēmuma pārņemšanas iespējām (Rosser, 2003). Atšķirībā no iekšējā modeļa ārējam modelim ir liela paļaušanās uz pašu kapitālu, akcionāru (jo īpaši mazākuma akcionāru) spēcīga juridiskā aizsardzība, izkliedētas īpašumtiesības, darbinieku, liela kreditoru un citu ieinteresēto personu loma, bankrota likuma ievērošana un stingra prasība atklāt informāciju (Rosser, 2003). Pētnieki (Fukuyama, 1992; Hansmann un Kraakman, 2000; Rosser, 2003) apgalvo, ka globalizācijai ir bijusi galvenā loma, apvienojot dažādus korporatīvās pārvaldības modeļus pasaulē un pielīdzinot tos anglosakšu modelim.

Baltijas valstu TEN-T ostas tiek pārvaldītas atbilstoši ārējam pārvaldības modelim, un pētījumā tika izmantots labas korporatīvās pārvaldības modelis atbilstoši OECD (2014b) izstrādātajai metodoloģijai (sk. 1. attēlu). Modelis atbalsta ekonomisko efektivitāti, ilgtspējīgu

izaugsmi, finanšu stabilitāti, pārredzamību un atbildību. Tas atvieglo uzņēmumu piekļuvi kapitālam ilgtermiņa ieguldījumiem un palīdz nodrošināt, ka pret akcionāriem un citām ieinteresētajām personām, kas veicina panākumus korporācijas izaugsmē, izturas taisnīgi.



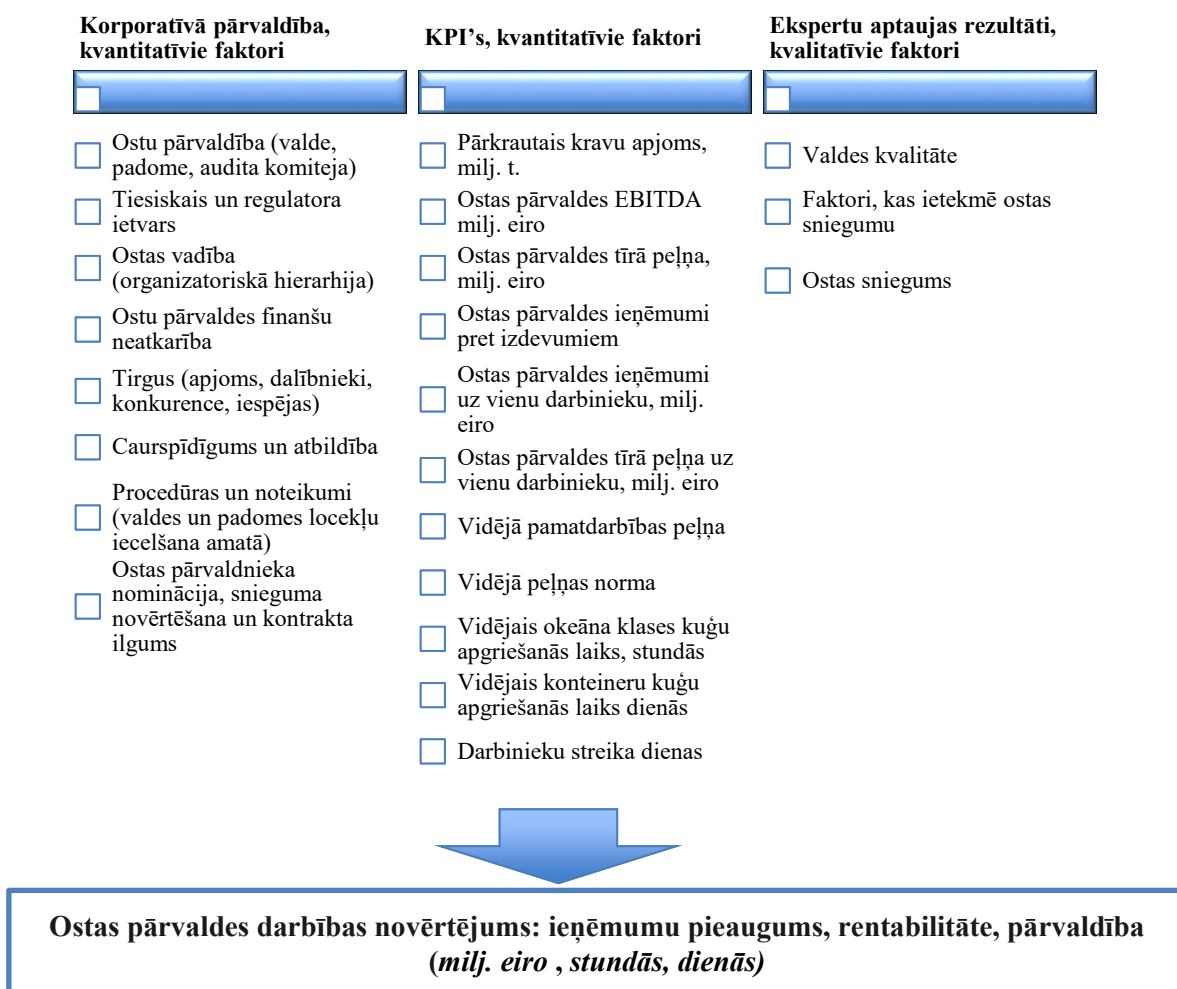
1. attēls. Pētījumā izmantotās labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijas

Avots: OECD, 2014b

Saskaņā ar OECD (2015) vadlīnijām uzraudzības, regulēšanas un piemērošanas pienākumi būtu jāpiešķir iestādēm, kuras ir funkcionāli neatkarīgas un atbildīgas, pildot savas funkcijas un pilnvaras, un kurām ir atbilstošas pilnvaras un piemēroti resursi, un tās spēj veikt savas funkcijas un savas pilnvaras, tostarp korporatīvo pārvaldību. Politiskās neatkarības jautājums būtu jārisina, izveidojot formālu pārvaldes institūciju (valdi, padomi vai komisiju), kuras biedriem tiek dots fiksēts iecelšanas termiņš un kuri tiek nominēti un ievēlēti pārraugošās institūcijas amatos atklātā konkursā bez politiskās ietekmes uz šo izvēles procesu. Ja norīkotie amati tiek iedalīti pa nodaļām un ir neatkarīgi no politiskās darba kārtības, tas sniedz papildu garantijas neatkarības nostiprināšanai ostas pārvaldei un veicina šādas pārvaldes attīstību atbilstoši izvirzītajiem caurskatāmības un uzskaites principiem, un eventuāli nodrošina tās akcionāriem lielāku ekonomisko atdevi nekā situācijā, ja šīs ostu pārvaldes tiktu pārvaldītas, neievērojot labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijas.

Ostu pārvaldības ietekme uz ostas sniegumu tiek pētīta aptaujas anketā, izmantojot hibrīdo metodiku, analizējot labus korporatīvās pārvaldības rādītājus un to, kā pārvaldība ietekmē ostas sniegumu. Promocijas darbā tika izstrādāts jauns 21 rādītāju pētniecības modelis, kas ietver gan kvantitatīvos korporatīvās pārvaldības un mērķa indikatoru rādītājus,

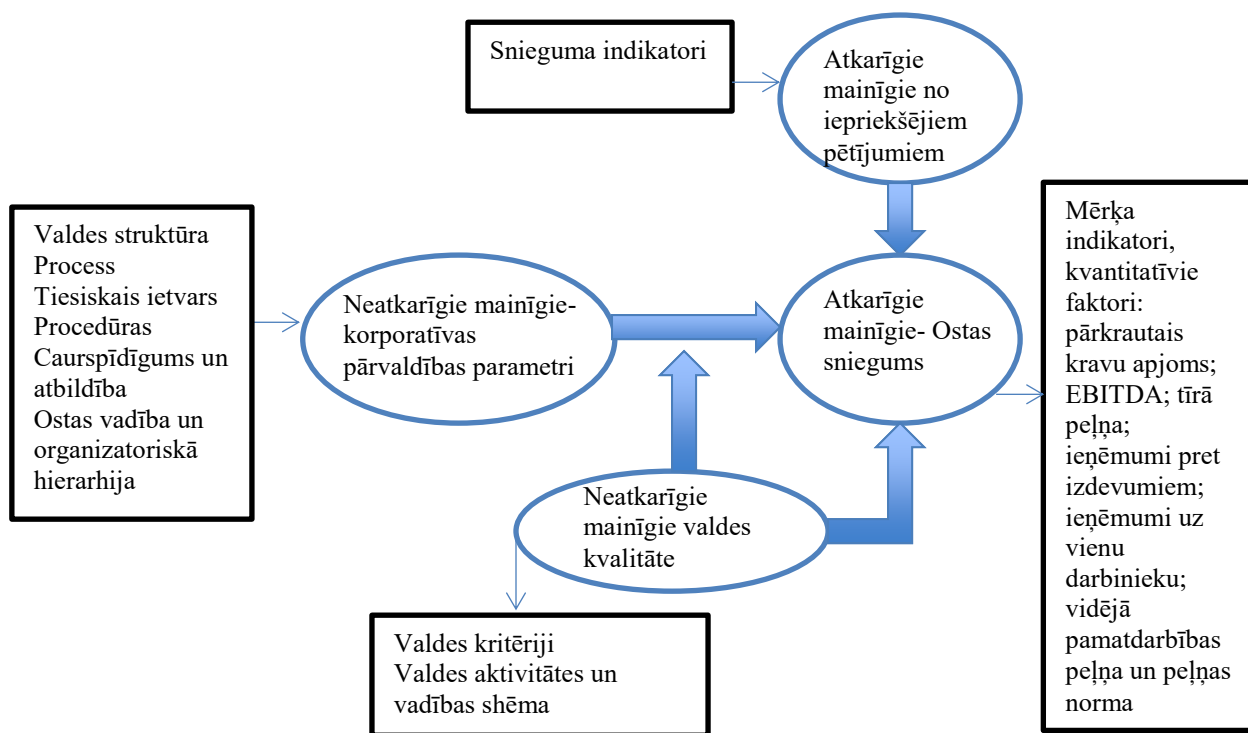
gan kvalitatīvos rādītājus, kā, piemēram, valdes kvalitāte un ekspertu aptaujas rezultāti. Izmantojot analītisko hierarhijas metodi un apstrādājot aptaujā iegūtos rezultātus, tiek noteikts piedāvāto rādītāju nozīmīgums, kuri ietekmē ostas snieguma rezultātus. Pētniecības modelis ir inovatīvs risinājums (sk. 2. attēlu).



2. attēls. Ostu pārvaldības ietekmes rādītāju pētniecības modelis

Avots: autora pētījums

Literatūras pārskatā ir noteiktas galvenās vadības īpatnības attiecībā uz ostu pārvaldību un apsaimniekošanu, tās ir iekļautas pētījuma modelī (sk. 2. attēlu). Ņemot vērā, ka katrā valstī ir sava ostu pārvaldības sistēma, pārresoriska pieeja tiek īstenota un atšķirības starp ostu pārvaldes modeļiem tiek pētītas empīriskajā daļā. Galvenie darbības rādītāji, kas izvēlēti pētījumā ietvaros, ir uzsvērti, lai novērtētu ostas operacionālo un ostas pārvaldes finanšu sniegumu, pārvaldības atbilstību labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, un, analizējot šos rezultātus, ir iespējams izdarīt secinājumus par katru izpētīto ostu pārvaldības modeli un ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu. Iegūtie dati tiek pamatoti ar ekspertu aptaujas rezultātiem. Konceptuālais pētījuma modelis ir redzams 3. attēlā.



3. attēls. Visaptverošas pieejas konceptuālais pētniecības modelis

Avots: autora pētījums

Saskaņā ar Talley (2007) pieeju ir vairāki faktori, kas ietekmē ostas darbību, tāpēc ir būtiski apzināt tos izmaksu rādītājus, kurus ostas pārvalde var tieši un/vai netieši ietekmēt, izmantojot ostas pārvaldes pārvaldību. 2. tabula atspoguļo virkni ostu izmaksu elementu rādītājus, uz kuriem ostas pārvaldei var būt tieša vai netieša ietekme.

2. tabula

Izmaksu elementu rādītāji

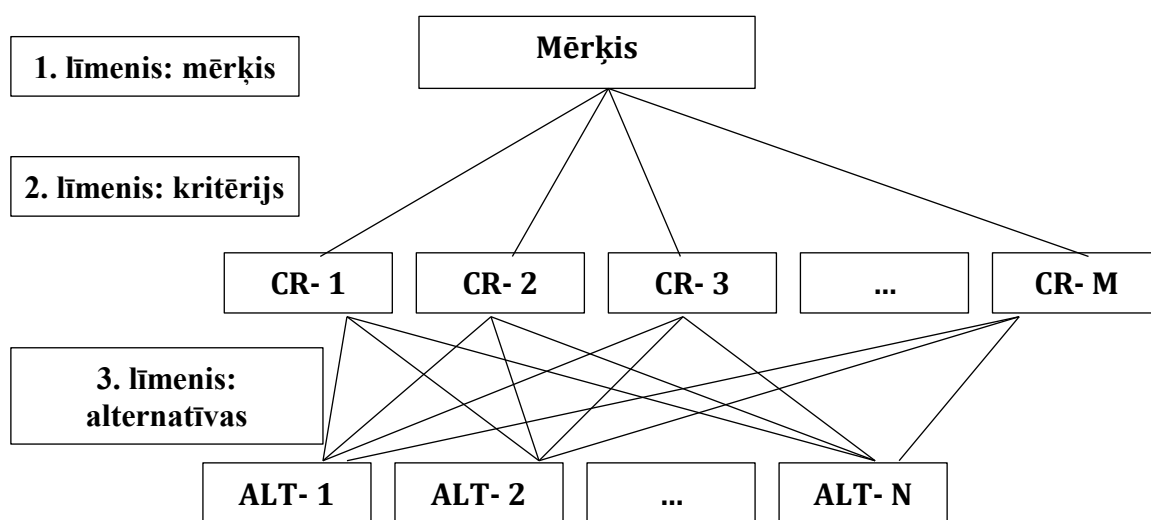
Izmaksu elementi	Indikatori
C_{pd} (ostas maksas)	Gada vidējās ostas maksas par aprēķina vienību
C_{sp} (ostas pārvaldes nodevas)	Gada vidējās ostu pārvaldes servisa maksas par aprēķina vienību
C_{ss} (servisa nodroš. maksas)	Gada vidējās servisa nodrošinātāju maksas par aprēķina vienību
T_{oc} (laiks jūras pārvadātājiem)	Gada vidējais laiks, ko jūras pārvadātāji pavada ostā
T_{ic} (laiks iekšzemes pārvad.)	Gada vidējais laiks, ko iekšzemes pārvadātāji pavada ostā
T_{sh} (laiks kravas nosūtīt.)	Gada vidējais laiks, ko kravas nosūtītāji pavada ostā
T_{px} (laiks pasažieriem)	Gada vidējais laiks, ko pasažieri pavada ostā
D_{oc} (risks jūras pārvadātājam)	Gada vidējais incidentu skaits ostā, ko izraisījuši jūras pārvadātāji
D_{ic} (risks iekšzemes pārvadātājiem)	Gada vidējais incidentu skaits ostā, ko izraisījuši iekšzemes pārvadātāji
D_{sh} (risks kravas sūtījumiem)	Gada vidējais incidentu skaits ostā, ko izraisījuši kravas nosūtītāji
D_{px} (risks pasažieriem)	Gada vidējais incidentu skaits ostā, ko izraisījuši pasažieri
R_{sp} (ostu pārvaldes darbinieku kompetence)	Gada vidējais streiku skaits ostā, ko izraisījuši ostas pārvaldes darbinieki

R_{ss} (servisa nodrošinātāju darbinieku kompetence)	Gada vidējais streiku skaits ostā, ko izraisījuši servisa nodrošinātāji
R_{sa} (citu iestāžu darbinieku kompetence)	Gada vidējais streiku skaits ostā, ko izraisījuši citu iestāžu darbinieki

Avots: Talley, 2007. Tulkojis autors

Novērtējot ietekmi, kāda ir ostas pārvaldībai uz izvēlētajiem rādītājiem, ir ieteicams novērtēt ostas sniegumu laika periodā. Vairāku ostu izpēte jāveic ar lielu rūpību, ņemot vērā, ka ostas darbojas ļoti dažādās ekonomiskajās, sociālajās un fiskālajās vidēs (Talley, 2007).

Apstrādājot ekspertu aptaujas rezultātus, bieži izmanto analītisko hierarhisko procesu (AHP) metodi, ko uzskata par vispārpieņemtu strukturētās lēmumu pieņemšanas instrumentu. Lēmumu pieņemšana ietver daudz kritēriju un apakš- kritēriju, kas tiek izmantoti, lai saranžētu alternatīvus lēmumus (Saaty, 2008). Analītiskās hierarhijas process ir sistēmiska pieeja, kas izveidota 20. gs. 70. gados, lai uz pieredzi, intuīciju un konkrētiem rādītājiem balstītu lēmumu pieņemšanai piešķirtu precīzi definētu metodiku, kas ir pamatota ar matemātikas principiem (Bhushan un Rai, 2004.). Saaty (2008) norādīja, ka lietderīgs veids, kā strukturēt hierarhiju, ir virzīties lejup, sākot no mērķa, tik tālu, cik iespējams, un tad iet augšup no alternatīvām, līdz abu procesu līmeņi tiek savienoti tā, lai būtu iespējams veikt salīdzināšanu. Vispārējā hierarhiskā struktūra ir parādīta 4. attēlā (Bhushan un Rai, 2004).



4. attēls. Vispārējā hierarhiskā struktūra

Avots: Saaty, 2008; Bhushan un Rai, 2004. Tulkojis autors

Hierarhijas augšā ir pētāmās un analizējamās problēmas mērķis, pamatā ir atzari, kas ir salīdzināmās alternatīvas, starp šiem diviem līmeņiem ir dažādi kritēriji un apakškritēriji. Būtiski, ka, salīdzinot elementus katrā atsevišķā līmenī, lēmuma pieņemējam ir jāveic salīdzināšana, ņemot vērā zemāka līmeņa elementu pienesumu augstāka līmeņa elementiem.

Lēmuma pieņemēja lokālā koncentrēšanās tikai uz atsevišķu kopējās problēmas daļu ir būtiska AHP priekšrocība. Lai veiktu salīdzināšanu, ir nepieciešams izveidot skaitļu skalu, kas norāda, cik reižu svarīgāks vai dominējošais elements ir vairāku citu elementu attiecībā uz kritēriju, uz kuru tiek salīdzināts (Saaty, 2008). Pētījuma 3. tabulā tiek raksturots faktoru nozīmīguma mērogs absolūtos skaitļos.

3. tabula

Faktoru nozīmīguma mērogs absolūtos skaitļos

Intensitātes nozīme	Definīcija	Paskaidrojums
1	Vienāda nozīme	Divas darbības vienādi veicina mērķa sasniegšanu
2	Vāja vai neliela	
3	Mērena nozīme	Pieredze un spriedums viegli atbalsta vienu darbību pār otru
4	Mērens plus	
5	Stipra nozīme	Pieredze un spriedums stipri atbalsta vienu darbību pār otru
6	Stipra plus	
7	Ļoti stipra vai pierādīts svarīgums	Aktivitāte ir krietni spēcīgāka pār otru; dominance pierādīta praksē
8	Ļoti, ļoti stipra	
9	Ekstrēma nozīme	Sniedzot vienai darbībai priekšroku pār otru darbību, tas ir visaugstākais apliecinājums
Iepriekšējo atšifrējums	Ja aktivitāte i ir viena no iepriekš minētajiem un nav nulle, kas tam piešķirta, kad salīdzināta ar darbību j, tad j ir savstarpēja vērtība, salīdzinot ar i	Pieņemams pieņēmums
1.1 - 1.9	Ja darbības ir ļoti tuvas	Var būt grūti piešķirt labāko vērtību, bet, salīdzinot ar citām kontrastējošām aktivitātēm, neliels skaits lielumu nebūtu pārāk manāms, tomēr tie joprojām var norādīt uz relatīvo nozīmīgumu darbībām

Avots: Saaty, 2008. Tulkojis autors

AHP nosaka lielumu katram vērtēšanas kritērijam saskaņā ar lēmumu pieņemēja salīdzinājuma kritērijiem. Jo lielāks svars, jo svarīgāks ir atbilstošais kritērijs. Par noteiktu kritēriju AHP piešķir rezultātu saskaņā ar lēmuma pieņemēja pāra salīdzinājuma opcijām, pamatojoties uz šo kritēriju. Jo augstāks rādītājs, jo labāks sniegums attiecībā uz uzskaitīto kritēriju. Visbeidzot, AHP apvieno kritēriju svaru un iespējas punktus, tādējādi nosakot vispārēju novērtējumu katrai iespējai, un tam sekojošo rangs. Globālais rezultāts konkrētajā opcijā ir svērtā summa, kas iegūta attiecībā uz visiem kritērijiem.

Nepilnības iepriekšveiktajos pētījumos

Autors ir konstatējis šādas nepilnības iepriekšveiktajos pētījumos par ostu pārvaldību un ostu pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu:

1. Pētījumi par ostu pārvaldību ārējā līmenī un ostas pārvaldes pārvaldību iekšējā kompānijas līmenī vai ostas pārvaldes korporatīvā pārvaldība ir diezgan ierobežoti, promocijas darbs aizpilda šo plaisu.
2. Pētījumi par ostu pārvaldību ir veikti kopš pagājušā gadsimta 70. gadiem, vienlaikus trūkst ostu pārvaldības ietekmes novērtējums par ostu sniegumu.
3. Šis promocijas darbs kompensē pētījumu trūkumu, veicot Baltijas valstu ostu pārvaldības kvantitatīvo analīzi, izmantojot aptaujas datus, kā arī dodot visaptverošu literatūras pārskatu un galveno snieguma rādītāju novērtējumu.

2. BALTIJAS VALSTU OSTU PĀRVALDĪBAS IETEKME UZ OSTU SNIEGUMU

Promocijas darba 2. nodaļā ir 53 lappuses, 3 apakšnodaļas, 11 tabulas, 9 attēli un 3 formulas.

Otrā nodaļa ir pētījuma empīriskā daļa, kurā tiek novērtēta Baltijas valstu ostu pārvaldība un piemērotie ostu pārvaldības modeļi, un to atbilstība labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, noteikta pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu un novērtēta faktoru ietekme uz ostas sniegumu. Nodaļa tiek pabeigta ar paplašinātiem ekspertu aptaujas datiem, kas tika apstrādāti, izmantojot AHP metodoloģiju, kā arī aprakstošā veidā, gadījumos, kad AHP nav piemērojams.

Baltijas valstu ostu pārvaldība

Baltijas valstu jūras ostām ir bijusi būtiska nozīme ekonomisko aktivitāšu veicināšanā. Kopš seniem laikiem iedzīvotāji koncentrējas piekrastes apgabalos un ostas jau vēsturiski ir veidojušas galvenos tirdzniecības centrus. Kravu apgrozījums Baltijas jūras austrumu krasta ostās tiek analizēts 4. tabulā, kas reprezentē divas izteiktas tendences - Baltijas valstu ostas Tallina un Ventspils zaudē reģionālo tirgus daļu, vienlaikus Rīgas un Klaipēdas ostas ir nostiprinājušas savas tirgus pozīcijas, un šobrīd to primārais uzdevums ir saglabāt sasniegtos kravu apjomus. Viennozīmīgi, Baltijas jūras austrumu krasta ostu starpā, vislielākā izaugsme ir notikusi Ustjlugas ostā (Krievija), kas ir jauns attīstības projekts Baltijas jūrā ar galveno mērķi - nodrošināt savas valsts izcelmes kravu nosūtīšanu, izmantojot Baltijas jūras baseinu.

Kravu apgrozījums Baltijas jūras austrumu krasta ostās (milj. tonnu, 2010–2016)

Gads	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventspils	24,82	28,45	30,35	28,77	26,20	22,53	18,8
Rīga	30,48	34,05	36,05	35,47	41,08	40,05	37,1
Klaipēda	31,28	36,60	35,24	33,40	36,41	38,51	40,00
Tallina	36,65	36,47	29,48	28,25	28,32	22,43	20,12
Ustjluga	11,78	22,70	46,79	62,64	75,69	87,87	93,37
Primorska	77,64	75,12	74,77	63,82	53,66	59,6	64,42
Sanktpēterburga	58,06	59,99	57,81	57,97	61,18	51,52	48,6

Avots: autora izpēte

Baltijas valstu ostas ir ļoti atkarīgas no ārzemju kravām, no kravām, kas nav vietējas izcelsmes, tas ir tipisks tranzīta ostu trūkums un ieguvums vienlaicīgi. Labvēlīgos tirgus apstākļos šāda tipa ostas attīstās, savukārt, tirgus situācijai pasliktinoties, vājinās arī to rādītāji. Ostām praktiski nav ietekmes uz dzelzceļa tarifiem vai nosūtītajiem kravu apjomiem to virzienā, vienlaikus tām ir jāņem vērā Krievijas Federācijas būtiskās investīcijas infrastruktūras modernizācijā, tai skaitā tādos projektos kā jauna konteineru termināla būvniecība Sanktpēterburgas ostā, Ustjlugas ostas izbūve, jēlnaftas cauruļvada izbūve uz Primorskas un Ustjlugas ostu, kā arī dzelzceļa attīstības projektos, lai primāri nodrošinātu tehnoloģisku iespēju nosūtīt savas valsts izcelsmes kravas, izmantojot savas zemes teritorijā esošās ostas. Baltijas valstu ostu sasniegumi ir vērā ņemami, vienlaikus to attīstības iespējas ir limitētas un nosūtītie kravu apjomi to virzienā ietekmēti no ārējiem ostas nekontrolētiem faktoriem.

Baltijas valstīs ostu pārvaldes daļa atbildību ar nacionāla mēroga valdībām un vietēja mēroga pašvaldībām. Ostu pārvaldība un īpašumtiesību struktūras atšķiras starp valstīm, sākot ar pilnībā valsts īpašumā esošām ostas iestādēm Tallina (Igaunija) akciju sabiedrības formā un Klaipēda (Lietuva) uzņēmums ar ierobežotu atbildību un beidzot ar pašvaldības nodibinājumiem nozares ministrijas pārraudzībā ar pašvaldības un valsts pārstāvju izvirzītiem valdes locekļiem Rīga un Ventspils (Latvija). Baltijas valstu TEN-T ostu pārvalžu juridiskās formas un īpašumu tiesību hierarhija ir izpētīta 5 tabulā.

Baltijas valstu TEN-T ostu pārvalžu juridiskā forma un īpašumpiederība			
Valsts	Osta	Ostas pārvaldes īpašnieks	Ostas pārvaldes juridiskais statuss
Igaunija	Tallina	Valsts	Valsts īpašumā esoša akciju sabiedrība
Latvija	Rīga un Ventspils	Atvasināta publisko tiesību juridiska persona	Publisko tiesību subjekts, kuru izveido attiecīgās pilsētas dome un kura ir Ministru kabineta pārraudzībā
Lietuva	Klaipēda	Valsts	Uzņēmums (SIA), kas ir valsts īpašumā

Avots: autora izpēte

Ostu pārvaldes Baltijas valstīs pilda saimnieka (*landlord*) funkcijas, kas ietver ostas vadību un teritorijas attīstību, ar atlīdzību par jūras piekļuvi, starptautiskajiem drošības standartiem un ostu infrastruktūru. Saimnieka funkcija ostu pārvaldēm ir noteikta atbilstoši funkcijām, kas minētas literatūrā par ostu pārvaldības modeļiem (Brooks, 2007). Saimnieka ostas modelim raksturīga jaukta publiskā-privātā pieeja. Saskaņā ar šo modeli ostas iestāde parasti darbojas kā saimnieks un kā regulatīvā iestāde, bet ostas darbību, it īpaši kravu apstrādi, veic privātie uzņēmumi. Šis modelis tiek piemērots pētījumā minētajām TEN-T ostām Rīga, Ventspils, Tallina un Klaipēda. Līdzīgi citām saimnieka tipa ostām, ostu pārvaldes pārvalda nekustamo īpašumu, veic ostas attīstību un plānošanu, izstrādā attīstības stratēģiju un mārketinga plānus, uztur ostu pieejamību un infrastruktūru.

Institucionālās pozīcijas ostu pārvaldēm Baltijas valstīs ir mainījušās atbilstoši ostu pārvaldības decentralizācijas metodoloģijai, ko bieži vienkārši sauc par ostu reformu (Pasaules Banka, 2001, 2010). Reformas saimnieka un regulatora funkcijām ostu pārvaldēs ir korporatizācijas, komercializācijas vai zināmā mērā privatizācijas operācijas – galvenokārt kravu apstrādes, bet ostu faktiskā vadība paliek valsts rokās vai apvienojot valsts un pašvaldības intereses vienotā juridiskā formā. Šo modeļu mērķis ir ostu pārvaldes pārvērst par sabiedrībām, kas rīkojas atbilstoši komerciāliem kritērijiem un spēj atbilstoši reaģēt uz mainīgajiem tirgus apstākļiem (Heaver, 1995).

Korporatizācijas modelī tiek ieviesta profesionāla vadības struktūra un izveidota pāreja no valsts institūcijas uz autonomiem uzņēmumiem, kas pieder publiskajam sektoram, bet ar grāmatvedības procedūrām un juridiskajām prasībām. Tie ir līdzīgi privātā sektora uzņēmumiem, kā arī ar ļoti ierobežotu tiešu valdības kontroli. Komercializācijas ietvarā valdība saglabā kontroli pār ostu organizāciju, bet gan lietišķā vidē ar pārvaldības autonomiju un atbildību (Notteboom un Winkelmanns, 2001b). Institucionālās sistēmas Baltijas valstu TEN-T ostās un attiecīgās juridiskās atšķirības starp tām ir parādītas 6. tabulā.

Baltijas valstu TEN-T ostu institucionālais tvērums

	Tallina, Igaunija	Rīga, Latvija	Ventspils, Latvija	Klaipēda, Lietuva
Korporatīvi pārvaldīta ostu pārvalde	Jā	Nē	Nē	Nē
Izveidota padome	Jā	Nē	Nē	Nē
Ostas pārvaldes valde	Jā	Jā	Jā	Jā
Audita komiteja	Jā	Nē	Nē	Nē
Ostas pārvaldnieks ir vienlaikus ostas pārvaldes valdes loceklis	Jā	Nē	Nē	Jā
Ostas pārvalde ir finansiāli neatkarīga iestāde	Jā	Jā	Jā	Jā
Ostas pārvalde tiek pārvaldīta atbilstoši komerclikumam	Jā	Nē	Nē	Jā
Ostu pārvaldes īpašnieks	Valsts	Atvasināta publisko tiesību juridiska persona	Atvasināta publisko tiesību juridiska persona	Valsts
Ostu pārvaldes juridiskā forma	Akciju sabiedrība	Publisko tiesību subjekts	Publisko tiesību subjekts	Uzņēmums (SIA)
Valsts budžeta dotācija ostas pārv.	Nē	Nē	Nē	Jā
Ostas zemju īpašnieks	Valsts	Pašvaldība, valsts, juridiska vai fiziska persona	Pašvaldība, valsts, juridiska vai fiziska persona	Valsts
Ostas ūdeņu īpašnieks	Valsts	Valsts	Valsts	Valsts
Piestātņu īpašnieks	Valsts	Pašvaldība, valsts, juridiska vai fiziska persona	Pašvaldība, valsts, juridiska vai fiziska persona	Valsts
Kravu apstrāde	Privāta	Privāta	Privāta	Privāta
Korporatizēta ostas pārvalde	Jā	Nē	Nē	Nē
Komercializēta ostas pārvalde	Nē	Nē	Nē	Jā

Avots: autora izpēte

TEN-T tīkla ostas Latvijā regulē pēc hibrīda pārvaldības metodoloģijas, ostas pārvalde ir publisko tiesību subjekts, kuru izveido attiecīgās pilsētas dome un kura ir Ministru kabineta pārraudzībā. Rīgas un Ventspils ostu pārvaldes ir atvasinātas publisko tiesību juridiskas

personas, kuru nolikumu apstiprina Ministru kabinets. Ostas pārvalda astoņi valdes locekļi, četri tiek izvirzīti no attiecīgās pašvaldības, un četri ir valsts pārstāvji, kurus izvirza satiksmes ministrs, ekonomikas ministrs, finanšu ministrs un vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrs. Valsts puses izvirzītos pārstāvjus apstiprina valdes locekļa amatos Ministru kabinets. Latvijā ir plaši izplatīta prakse, ka nominētie valdes locekļi ir valdošo partiju pārstāvji vai vienlaikus ieņem vairākus ar ostas biznesu nesaistītus amatus. Politiskā pārvaldība ierobežo ostu finansiālo autonomiju un vājina to sniegumu (Verhoeven, 2006). Pieredze liecina, ka pārvaldības sistēma abās Latvijas ostās neatbilst ne korporatizācijas, ne komercializācijas ceļam un, ka ostas ir pakļautas tiešai politiskai ietekmei gan no pašvaldības, gan valsts puses. Valsts un pašvaldību sadarbība nav iemesls, kādēļ šī sistēma būtu jāpārvērtē, tas var tikt uzskatīts par ieguvumu, nevis šķērslī, tomēr, salīdzinot ar nozares praksi ostas decentralizācijā, tas padara ostas gan finansiāli, gan politiski atkarīgas. *Everett* (2002) secina, ka nepietiekamas reglamentētas juridiskās formas padara ostas par nespējīgām darboties kā komerciāli un uz tirgu orientētām iestādēm un, ka vienlaikus tās nespēj darboties neatkarīgi no politiskās un birokrātiskās kontroles.

Izmaiņas ostu pārvaldības juridiskajās formās ir mērķētas uz turpmāku ostu spēcīgu un politiski un finansiāli neatkarīgu pozīciju. Kā paraugs šādas finansiālās neatkarības veicināšanā Baltijas valstīs ir Tallinas ostas pārvalde, kas juridiski sevī apvieno piecas ostas: *Muuga, Tallinn Old City Harbor, Paljassaare Harbor, Paldiski South Harbor* un *Saaremaa Harbor*, un ostas pārvalde ir akciju sabiedrība, kuras akciju turētājs un īpašnieks ir Igaunijas valsts. Tallinas osta tiek pārvaldīta atbilstoši saimnieka tipa funkcijai un veic komercdarbību ar līdzvērtīgiem nosacījumiem kā jebkurš cits privāts uzņēmums Igaunijā. Empīriskā izpēte pierāda, ka Tallinas ostas pārvalde tiek pārvaldīta atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām. Ir izveidota neatkarīga valsts īpašumā esoša akciju sabiedrība, kuru pārvalda padome astoņu locekļu sastāvā un profesionāla valde trīs cilvēku sastāvā, taču ostas padomes locekļu nominācijas un apstiprināšanas kārtību būtu ieteicams pārskatīt, jo šajā situācijā četrus ostas pārvaldes padomes locekļus nominē no Ekonomikas ministrijas un četrus no Finanšu ministrijas. Tas gan nenozīmē, ka nominētie pārstāvji ir politisko partiju pārstāvji vai ierēdņi. Vienlaikus spēkā esošie tiesību akti nodrošina pietiekamu ietekmi uz lēmumu pieņemšanu un padomes locekļu atlases kārtība būtu jāpilnveido, lai atbilstu kritērijiem par lēmumu pieņemšanas neatkarību korporatīvās pārvaldības vadlīniju kontekstā.

Klaipēdas ostas pārvalde tiek pārvaldīta kā sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA), kas pilnā apmērā pieder Lietuvas valstij. Klaipēdas ostas pārvaldes valdes locekļi ir pārstāvji no Satiksmes ministrijas, Klaipēdas pilsētas domes, Klaipēdas apgabala administrācijas, ostas

pārvaldes nominēts dalībnieks, ostas lietotāji un ostas lietotāju asociācijas un institūcijas. Klaipēdas ostas pārvalde tiek pārvaldīta, ietverot visu ieinteresēto pušu klātbūtni ostas valdē, tai skaitā industrijas un asociāciju pārstāvjus. Tas ir apsveicami, vienlaikus empīriskā analīze liecina, ka valsts un pašvaldības pārstāvju izvirzīšanas un apstiprināšanas kārtība neatbilst caurspīdīguma un labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, jo tā ietver tiešu politisku nomināciju, papildus tam ir ieteicams izveidot ostas pārvaldes padomi un iecelt profesionālu valdi. Ostas valdes primārais uzdevums ir nodarboties ar ostas darbību un attīstību, ostas padomes uzdevums ir pārvaldīt ostu saimnieciski atbildīgi sabiedrības interesēs.

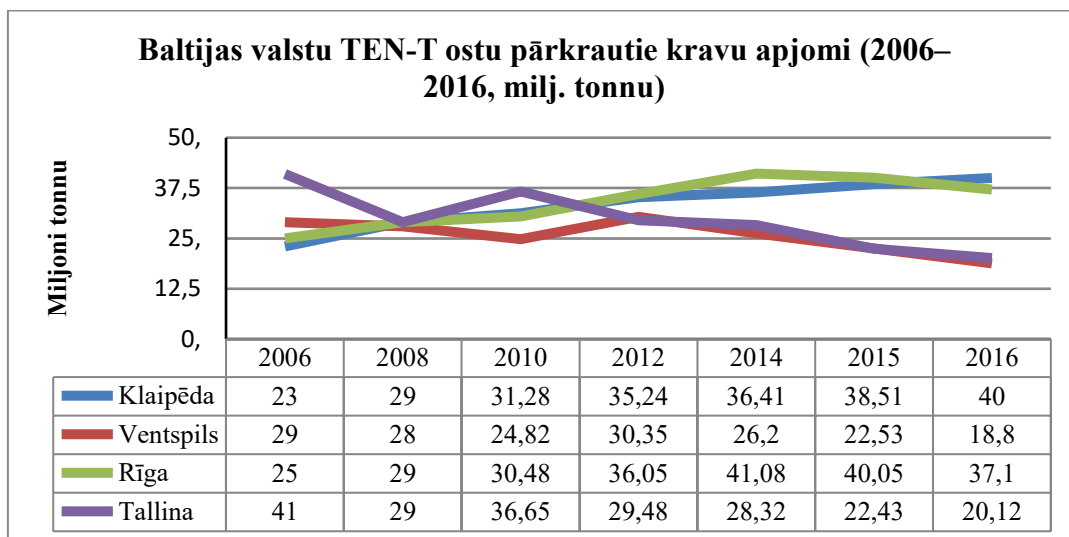
Empīriskā analīze liecina, ka katrai pētījumā minētajai ostai ir savs unikāls raksturs, pārvaldības forma un politiskais mantojums. Ņemot vērā ostu pārvaldības nianšes, pētījumā netiek ieteikta viena pārvaldības forma, kas derētu visām ostām, šajā pētījumā tiek analizēta pašreizējā situācija, attiecīgie ostu pārvaldības modeļi, veikta to savstarpējā analīze un atbilstība labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, kas atklāja šādus faktorus, kuri ietekmē ostu pārvaldības praksi Baltijas valstu TEN-T ostās:

1. Neatkarības trūkums ostu pārvaldēs dēļ politiskā valdes locekļu iecelšanas procesa un uzsvāra uz politisko atbildību par katra indivīda tā iecelējainstitūcijai.
2. Profesionalitātes kritēriju (ne) noteikšana ostu pārvaldes valdes locekļu izvirzīšanas un nominācijas procesā.
3. Vāja kolektīvā atbildība par ostas vadību, kurai ir uzticēta valsts un pašvaldības publisko resursu pārvaldība.
4. Ierobežota pārredzamība ostas pārvaldes lēmumu pieņemšanas procesā, kas ietekmē uzticību pašreizējiem un potenciālajiem investoriem un operatoriem.
5. Ierobežota labas korporatīvās pārvaldības vadlīniju ieviešana. Tallinas ostas pārvalde ir īstenojusi labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijas un izveidojusi uzraudzības padomi, profesionālu valdi un audita komiteju. Tai pašā laikā promocijas darbā apskatītās pārējās ostas tiek pārvaldītas atbilstoši hibrīda pārvaldības modelim, integrējot pārvaldības formā pašvaldības un valsts intereses un Lietuvas situācijā arī uzņēmēju intereses.

Ostu pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu

Ostu sniegums tiek mērīts, izmantojot galvenos darbības snieguma rādītājus (KPI), kas ir būtisks instruments ostu pārvaldes vadībai, kā arī valdei, lai pildītu savas pārraudzības funkcijas. Valdība un pašvaldības nosaka mērķus ostām, kā daļu no savas vispārējās stratēģijas, ko ostu pārvaldēm ir nepieciešams īstenot. Viens no visbiežāk izmantotajiem

rādītājiem, novērtējot ostas darbību, ir apstrādātie kravu apjomi. 5. attēlā redzami pārkrauto kravu apjomi Baltijas valstu TEN-T ostās.



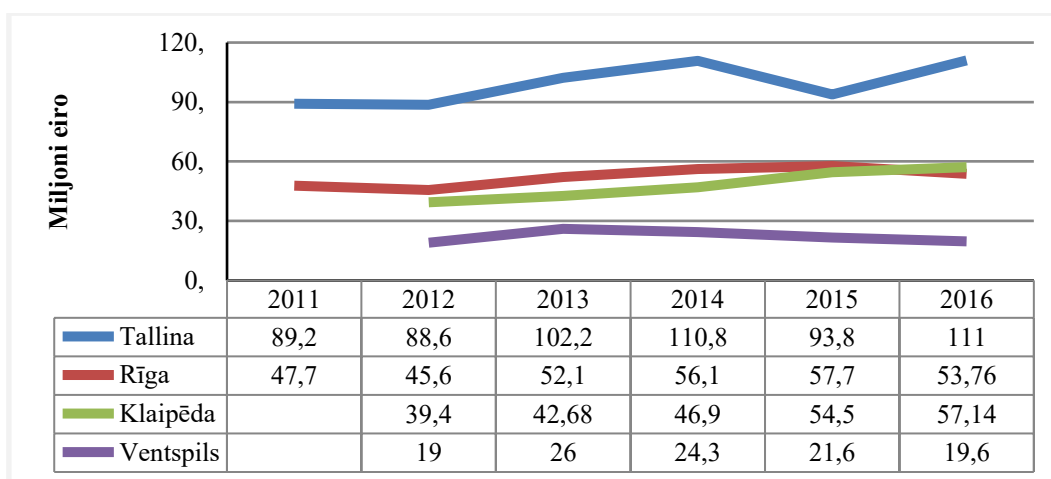
5. attēls. **Baltijas valstu TEN-T ostu pārkrautie kravu apjomi (2006–2016, milj. tonnu)**
Avots: Ostu pārvalžu gada ziņojumi. Autora izpēte

5. attēls apliecina, ka kopējā apjoma attīstību lielā mērā ietekmē divas tendences, ostām Ventspilī un Tallinā ir visai negatīva kravu apgrozījuma tendence, jo kopējie pārkrautie kravu apjomi samazinās, savukārt Klaipēdas un Rīgas osta pēdējo desmit gadu laikā ir piedzīvojušas gandrīz divkārtīgu izaugsmi, kas tika pamatota ar pieaugumu lejamkravu (naftas un naftas produktu) un beramkravu (ogles) segmentā.

Lielākā izaugsme desmit gadu periodā ir notikusi Klaipēdas ostā – no 23 milj. tonnu kravu 2006. gadā līdz 40 milj. tonnu 2016. gadā, tas tika panākts lejamkravu (jēlnafta un naftas produkti) un beramkravu (galvenokārt ogles) segmentā. Starp citām ostām apjomi ievērojami palielinājās Rīgā – no 25 milj. tonnu 2006. gadā līdz 37 milj. tonnu 2016. gadā, ņemot vērā pieaugumu beramkravu (ogles, minerālmēsli, graudi, grants, akmens) un lejamkravu (naftas produkti) grupās. Kravu apjomi Tallinas un Ventspils ostā samazinājās galvenokārt lejamkravu (naftas produkti) un sauso beramkravu (ogles) apjomos. Pēdējos gados lielākās izmaiņas ir notikušas galvenokārt sauso un šķidro kravu grupās. Konteineru apjomiem nav bijusi liela nozīme ostās, jo Baltijas jūras austrumu piekrastē lielākie konteineru apjomi tiek apstrādāti divās lielākajās konteineru ostās – Sanktpēterburgā un Gdaņskā. Tallinas un Ventspils osta ir piedzīvojušas ievērojamas kravu apjoma izmaiņas, Ventspils ostā 2006. gadā pārkrauti 28 milj. tonnu, salīdzinot ar 18 milj. 2016. gadā, Tallinas osta pārkrauva 41 milj. tonnu 2006. gadā un tikai 20 milj. tonnu 2016. gadā. Kopumā vislielākā ietekme uz apjomiem ostās bija no lejamkravu un beramkravu grupām. Konteineru apjomi pieauga vai palika pašreizējos apjomos visās ostās. Primorskas un Ustjugas osta, kas ir

lielākās ostas reģionā, ir galvenie konkurenti Baltijas valstu TEN-T ostām un ir specializējušās uz šķidrā naftas un naftas produktu ražotājiem un ogleņiem. Pieaugošā apjoma tendence abām šīm ostām ir izskaidrojama ar Krievijas izcelsmes kravu nosūtīšanas izmaiņām, kā arī būtiskām investīcijām tajās, lai spētu nodrošināt pieaugošo kravu apjoma apstrādi.

Iepriekš minētā diagramma sniedz labu priekšstatu par Baltijas ostu vēsturiskajiem sasniegumiem. Tallinas osta, kas atrodas augstākajā pozīcijā loģistikas kvalitātes indeksā un ES transporta kvalitātes rādītājos, ieņem vienu no pēdējām vietām Baltijas valstīs gada kravu apgrozījuma statistikā, un tas var radīt nepareizu priekšstatu par sliktu ostas pārvaldību. Kravu apgrozījums un ostas ranžēšana tikai pēc apjoma sasniegumiem ir viens no ostu snieguma rādītājiem, ko politikas veidotāji mēdz uzsvērt, taču patiesība slēpjas nevis pārkrautajos milj. tonnu kravu, bet kravās ar lielāku tirgus vērtību un kravu grupās, kuras ir iespējams tālāk pārstrādāt, pārpakot vai veikt citas darbības ostas teritorijā, kas vēlāk atspoguļojas ostu pārvaldes reālās darbības ienākumos. Ostas pārvalde ir jāuztver kā klasiska uzņēmējdarbība, un tā ir jāpārvalda kā jebkurš cits privāts uzņēmums tirgū. Tas nozīmē ostas pārvaldes valsts un pašvaldības funkcijas nodot attiecīgajām valsts vai pašvaldības iestādēm. Ostas pārvaldes ieņēmumi ir tieši saistīti ar to sniegumu, lai gan ieņēmumi no ostas maksām tieši korelē ar pārkrauto kravu apjomu, tomēr tie veido tikai daļu no kopējiem ienākumiem. 6. attēls vizualizē ostu pārvaldes ieņēmumus no 2011. līdz 2016. gadam. 2011. gada rādītāji par saimniecisko darbību Klaipēdas un Ventspils ostu pārvaldēs nebija pieejami, tāpēc nav iekļauti pētījumā un tiek veikta analīze par periodu no 2012. līdz 2016. gadam.



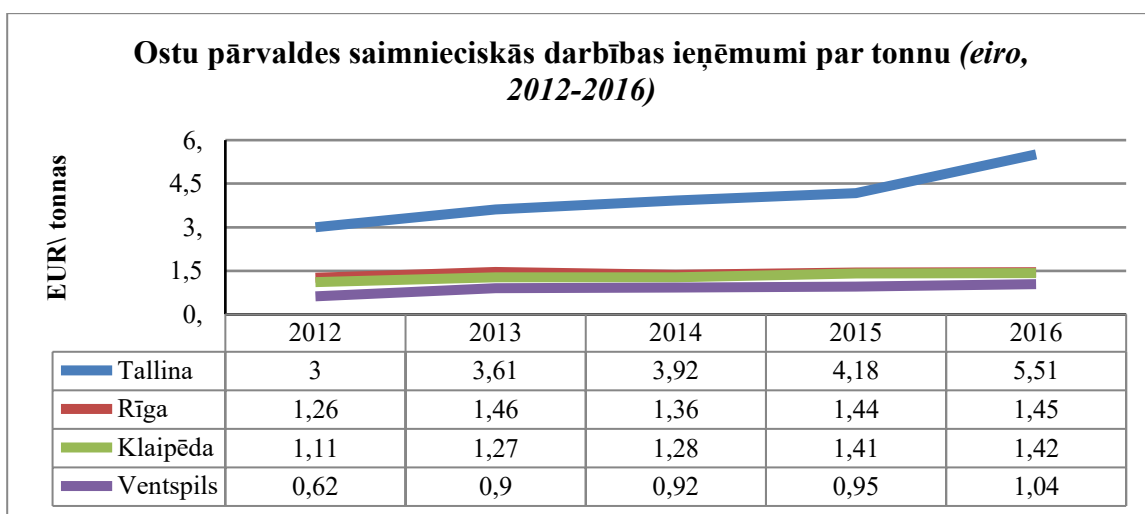
6. attēls. Ostu pārvaldes ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (2011–2016, milj. eiro)

Avots: Ostu pārvalžu gada ziņojumi. Autora izpēte

Tallinas osta 2015. gadā apgrozīja 22,43 milj. tonnu un Ventspils osta 22,53 milj. tonnu kravu, kas faktiski ir identisks sniegums abām ostām pēc pārkrauto kravu apjoma. Vienlaikus

ostu pārvalžu ienākumi parāda pilnīgi pretēju situāciju. Tallinas ostas pārvaldes ieņēmumi 4,3 reizes pārsniedz Ventspils ostas pārvaldes ieņēmumus 2015. gadā un 5,6 reizes 2016. gadā, un divas reizes Rīgas un Klaipēdas ostu pārvalžu sasniegto. Tās vienlaikus pārkrāva divreiz vairāk kravu nekā Tallinas osta. Attiecīgi varam secināt, ka, neskatoties uz salīdzinoši mazajiem kravu apgrozījuma rādītājiem, Tallinas osta tiek veiksmīgāk pārvaldīta, salīdzinot ar jebkuru citu Baltijas valstu TEN-T ostu, vienlaikus ostas pārvalde ir spējīga palielināt ieņēmumu apjomu arī tad, ja ir ikgadējs kravu apjoma kritums.

Rīgas un Klaipēdas ostu pārvaldes nodrošina praktiski identiskus saimnieciskās darbības ieņēmumu rezultātus. 2015. gadā Rīgas ostas pārvalde strādāja ar rezultātu 57,7 milj. eiro (kravu apgrozījums 40,05 milj. tonnu) un Klaipēdas ostas pārvalde ar rezultātu 54,5 milj. eiro (kravu apgrozījums 38,51 milj. tonnu). Ventspils ostas pārvalde 2015. gadā uzrādīja 21,6 milj. eiro ienākumus (kravu apgrozījums 22,53 milj. tonnu). Ostu pārvaldes saimnieciskās darbības ieņēmumi par ostā pārkrauto kravu apjomu tiek aprēķināti, dalot saimnieciskās darbības ieņēmumus ar ikgadējo kravu apgrozījumu ostā, kas atspoguļo vērtību eiro par katru tonnu, kura pārkrauta ostā (sk. 7. attēlu).



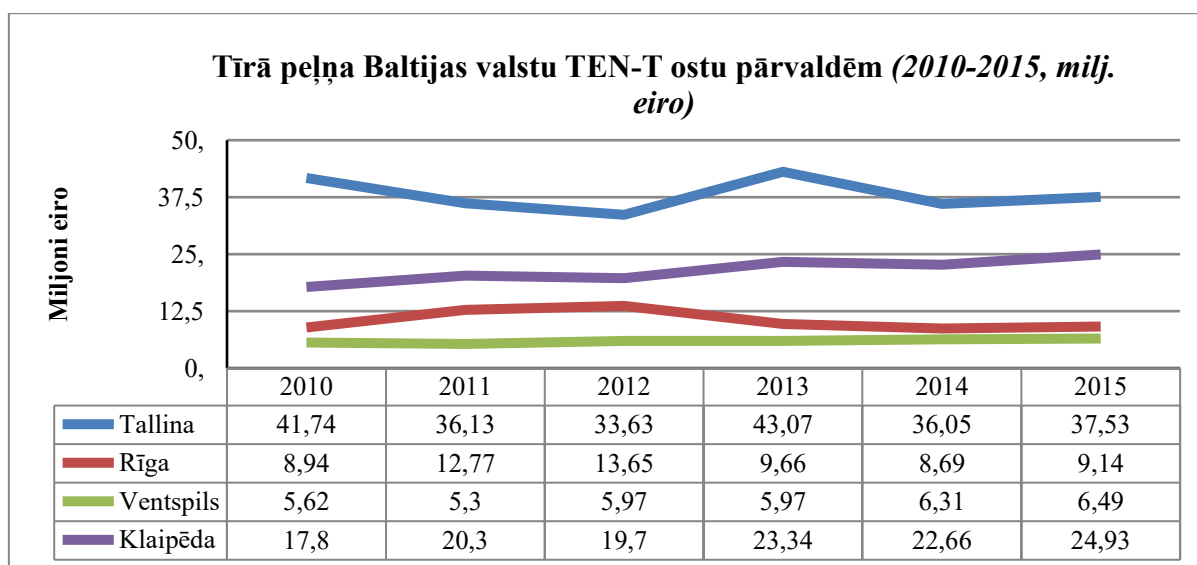
7. attēls. Ostu pārvaldes saimnieciskās darbības ieņēmumi par tonnu (2012-2016, eiro)
Avots: Autora izpēte.

Tallinas ostas pārvalde uzrāda visefektīvākās pārvaldes darbības sniegumu ar 3,00 eiro 2012. gadā un 5,51 eiro 2016. gadā, kam seko Rīgas ostas pārvalde ar 1,26 eiro 2012. gadā un 1,45 eiro 2016. gadā un Klaipēdas ostas pārvalde ar 1,11 eiro 2012. gadā un 1,42 eiro 2016. gadā. Ventspils ostas pārvaldes rādītāji ir 0,62 eiro centi 2012. gadā un 1,04 eiro 2016. gadā. Eiropas lielākās jūras ostas Roterдамas ostas pārvaldes efektivitāte ir robežās no 3,3 līdz 3,5 eiro par vienu pārkrauto tonnu (POR 2012–2015), kas ir virs nozares vidējiem rādītājiem,

tikmēr Tallinas ostas pārvalde ir pārspējusi nozares vidējos rādītājus un Eiropas Savienības lielākās ostas sniegumu (sk. 7. tabulu).

Baltijas valstu TEN-T ostu pārvalžu neto peļņas rezultāti par periodu no 2010. līdz 2015. gadam tiek analizēti 8. attēlā. Tallinas ostas pārvaldes tīrās peļņas rādītāji dominē analizētajā periodā no 41,74 milj. eiro 2010. gadā, 37,53 milj. eiro 2015. gadā un 49 milj. eiro 2016. gadā. Klaipēdas ostas pārvalde uzrāda teicamu sniegumu attiecībā uz tīrās peļņas rādītājiem: 17,8 milj. eiro 2010. gadā un 24,93 milj. eiro 2015. gadā ar kopējiem pamatdarbības ieņēmumiem 54,5 milj. eiro. Tas liek secināt, ka ostas pārvalde paaugstina savu neto portfeli (uzkrājumus) un gatavojas veikt turpmākas būtiskas investīcijas ostas attīstībā.

Rīgas osta uzrādīja rekordlielu kravu apgrozījumu no 2013. līdz 2015. gadam ar vidējo ostas pārvaldes neto peļņas rezultātu 9,16 milj. eiro, kas salīdzinoši ar Tallinas un Klaipēdas ostu pārvalžu sasniegumiem ir neliels rezultāts, turklāt ņemot vērā, ka 2015. gadā pamatdarbības ieņēmumi sasniedza 57,7 milj. eiro, kas ir līdzvērtīgs rezultāts Klaipēdas ostas pārvaldes sniegumam. Vienlaikus neto peļņas rādītāji uzrāda būtisku atšķirību, vidējā neto peļņa Klaipēdas ostas pārvaldei laika posmā no 2013. līdz 2015. gadam veidoja 23,64 milj. eiro pretstatā Rīgas ostas pārvaldei – 9,16 milj. eiro, kas ir tiešs ostas pārvaldības ietekmes rezultāts. Administratīvie izdevumi 2015. gadā Rīgas ostas pārvaldei veidoja 10,14 milj. eiro, pakalpojumu izmaksas 35,62 milj. eiro un kopējās saistības 148,62 milj. eiro, kā arī ievērojamas investīcijas 99,08 milj. eiro apmērā.



8. attēls. Tīrā peļņa Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldēm (2010–2015, milj. eiro)

Avots: Ostu pārvalžu gada ziņojumi. Autora izpēte

Ventspils ostas pārvaldes vidējā neto peļņa no 2013. līdz 2015. gadam veidoja 6,26 milj. eiro, kas ir pieticīgs sniegums, ņemot vērā, ka Ventspils osta ir dziļudens osta, kas var pieņemt jebkura izmēra okeāna tipa kuģus, kuri ir spējīgi ienākt Baltijas jūrā, turklāt Ventspils osta ir vienīgā Baltijas valstu osta, kurai ir būtiska tirgus priekšrocība ar tiešu naftas un naftas produktu cauruļvada savienojumu ar Krieviju caur Baltkrievijas teritoriju. Ostas pārvaldes finanšu sniegums ir tiešs ostas pārvaldības ietekmes rezultāts, attiecīgi Ventspils situācijā ir nepieciešams ostas vadībai ar pārraugošo instanci (Satiksmes ministriju un pašvaldību) rast skaidrojumu pašreizējai finanšu situācijai un piedāvāt risinājumus ostas pārvaldes vadībai to īstenošanai. Tallinas ostas pārvalde ir uzrādījusi nozīmīgus neto peļņas, ieņēmumu un darba efektivitātes rezultātus, kas tiek parādīti 6., 7. un 8. attēlā, tāpēc 7. tabula atspoguļo padziļinātu analīzi par ostas pārvaldes finanšu un operatīvo darbību.

7. tabula

Tallinas ostas pārvaldes sniegums 2010.– 2015. gadā (milj. t., milj. eiro., milj. %)

Gads	Kravu apgrozījums (milj. t)	Pasažieru skaits (milj.)	Ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (milj. eiro)	Tirā peļņa (milj. eiro)	Ieņēmumi no pasaž. (% no kopējā ieņēmuma)	Ieņēmumi no pasaž., (milj. eiro)	Ieņēmumi bez pasaž. (milj. eiro)
2010	36,65	7,92	86,8	41,74	34%	29,51	57,29
2011	36,47	8,48	89,2	36,13	35%	31,22	57,98
2012	29,48	8,84	88,6	33,63	38%	33,67	54,93
2013	28,25	9,24	102,2	43,07	36%	36,79	65,41
2014	28,32	9,57	110,8	36,05	35%	38,78	72,02
2015	22,43	9,79	93,8	37,53	42%	39,40	54,40

Avots: Ostu pārvalžu gada ziņojumi. Autora izpēte

Tallinas ostas pārvaldes viens no finanšu darbības panākumu iemesliem ir tās darbinieku zināšanas un spējas attīstīt pasažieru kuģošanas maršrutu Tallina–Helsinki, kas šobrīd ir viena no pasaules noslogotākajām pasažieru satiksmes kuģošanas līnijām un papildus pasažieru kuģu satiksmei ar Somiju. AS “Tallinn Sadam” arī regulāri apkalpo pasažieru kuģu satiksmi starp Igauniju un Zviedriju. Neskatoties uz to, ka Tallinas ostas pārvalde ir līderis starp Baltijas austrumu krasta ostām pasažieru satiksmes apjomos, nevis kravu pārvadājumu apjomos, ostas pārvalde no 2012. līdz 2015. gadam sasniegusi kopējos ienākumus 395,4 milj. eiro vai 98,85 milj. eiro vidēji, šajā periodā ostas apgrozīja 108,48

milj. tonnu kravu vai 27,12 milj. tonnu kravu vidēji, pamatdarbības ienākumi bez pasažieru skaita veidoja līdz 246,76 milj. eiro vai 61,72 milj. eiro vidēji (sk. 8. tabulu) un neto peļņa veidoja līdz 150,28 milj. eiro vai 37,57 milj. eiro vidēji no 2012. līdz 2015. gadam. Tallinas konkurente Rīgas osta sasniegusi rekordlielus kravu pārkraušanas apjomus – 152,65 milj. tonnu, kas ir par 44,17 milj. tonnu vairāk nekā Tallinas osta, vienlaikus, neskatoties uz pārkrauto kravu apjomiem, Rīgas ostas pārvaldes tīrā peļņa veidoja līdz 41,14 milj. eiro, kas ir par 109,14 eiro mazāk nekā Tallinas ostas pārvaldei. 8. tabulā salīdzināti ostu snieguma darbības rezultāti no 2012. līdz 2015. gadam.

8. tabula

Baltijas valstu TEN-T ostu un ostu pārvalžu mērķa indikatoru aprēķini (2012–2015, milj. t., milj. eiro., koeficients, stundās, dienās)

	Tallina	Klaipēda	Rīga	Ventspils
Pārkrauto kravu apjoms ostā (milj. tonnu)	108,48	143,56	152,65	107,85
Ostas pārvaldes ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (milj. eiro)	395,4	183,48	211,5	90,9
Ostas pārvaldes tīrā peļņa (milj. eiro)	150,28	90,63	41,14	24,74
Ostas pārvaldes ieņēmumi pret izdevumiem	1,61	1,97	1,24	1,37
Ostas pārvaldes ieņēmumi uz darbinieku skaitu (milj. eiro)	1,49	0,65	0,52	0,33
Ostas pārvaldes tīrā peļņa uz darbinieku (milj. eiro)	0,56	0,32	0,10	0,09
Vidējais okeāna kuģu apgriešanās laiks (stundās)	3,7	3,8	4,4	3,5
Vidējais konteineru kuģu apgriešanās laiks (dienās)	1,2	1,0	1,1	1,2
Ostas pārvaldes vidējā pamatdarbības peļņa par tonnu (eiro)	3,64	1,27	1,38	0,84
Ostas pārvaldes vidējā peļņas norma (koeficients)	2,63	2,02	5,14	3,67
Dokeru streika dienu skaits ostā (dienās)	0	0	0	0

Avots: Ostu pārvaldes gada ziņojumi, Lloyd's List Intelligence. Autora izpēte un aprēķini

Tallinas ostas pārvalde ir finanšu līderis starp pārējām Baltijas valstu lielākajām ostu pārvaldēm, pētāmajā posmā tā pārkrāva līdzvērtīgus kravu apjomus – 108,48 milj. tonnu kravu un Ventspils brīvostas pārvalde strādāja ar 107,85 milj. tonnu lielu apgrozījumu, vienlaikus Tallinas ostas pārvalde sasniedza kopējos pamatdarbības ienākumos 395,4 milj.

eiro un Ventspils 90,9 milj. eiro, kopējā neto peļņa ostas pārvaldēm bija 150,28 milj. eiro Tallinā un 24,74 milj. eiro Ventspilī, tas atspoguļo ievērojamas finansiālās darbības atšķirības starp ostu pārvaldēm. Tallinas ostas pārvaldes ieņēmumi bez pasažieru skaita pētāmajā periodā no 2012. līdz 2015. gadam veidoja 246,76 milj. eiro, savukārt konkurents Ventspils ostas pārvalde ar praktiski identisku kravu apjomu strādāja ar 90,9 milj. eiro un Rīgas ostas pārvalde ar 50% lielāku kravu apjomu nekā Tallina sasniedza 211,5 milj. eiro. Klaipēdas ostas pārvalde uzrāda otro labāko sniegumu, piemēram, neto peļņa, salīdzinot ar Rīgas ostas pārvaldi, bija par 49,49 milj. eiro lielāka, vienlaikus tā apstrādāja mazāk kravu un tās pamatdarbības ienākumi bija zemāki, salīdzinot ar Rīgas ostas pārvaldes rezultātiem. Rīgas osta pētāmajā periodā nodrošināja lielāko kravu apgrozījuma apjomu – 152,65 milj. tonnu ar kopējiem pamatdarbības ienākumiem Rīgas ostas pārvaldei 211,5 milj. eiro, salīdzinot ar Klaipēdas ostas pārvaldes 183,48 milj. eiro un ostas kopējo kravu apgrozījumu 143,56 milj. tonnu. Rīgas osta pārkrāva un ostas pārvalde nopelnīja vairāk, vienlaikus tās tīrā peļņa sasniedza 41,14 milj. eiro, salīdzinot ar Klaipēdas ostas pārvaldes tīro peļņu 90,63 milj. eiro.

Attiecībā pret ieņēmumu un izdevumu attiecību, kas atspoguļota 8. tabulā, un salīdzina kopējos ieņēmumus ar darbības izdevumiem, kas no produktivitātes efektivitātes viedokļa tiek uzskatīts par izmaksu faktoru, kas salīdzina izdevumus uz produkciju. Klaipēdas ostas pārvaldei ir vislielākais izmaksu efektivitātes koeficients – 1,97, tai seko Tallinas ostas pārvalde – 1,61, Ventspils ostas pārvalde – 1,37 un Rīgas ostas pārvalde – 1,24. Ieņēmumus uz darbinieku nosaka kā kopējos ieņēmumus noteiktā laika posmā, kas dalīti ar kopējo nodarbināto skaitu gada beigās. Izpētītajām ostu pārvaldēm darbinieku skaits konkrētā laika posmā bija šāds: Tallinas ostu pārvaldei – 265, Ventspils – 269, Rīgas – 405 un Klaipēdas – 280 darbinieki. Augstākā ieņēmumu uz darbinieku attiecība (milj. eiro) tika sasniegta Tallinas ostas pārvaldē – 1,49, kam seko Klaipēdas ostas pārvalde – 0,65, Rīgas ostas pārvalde – 0,52 un Ventspils ostas pārvalde – 0,33. *De Langen* un *Heij* (2014) salīdzina neto peļņu uz vienu darbinieku, un Tallinas ostas pārvalde uzrāda 0,56 milj. eiro, kam seko Klaipēdas ostas pārvalde – 0,32, Rīgas ostas pārvalde – 0,10 un Ventspils ostas pārvalde – 0,09 milj. eiro.

Vidējā pamatdarbības peļņa tiek aprēķināta, saimnieciskās darbības ieņēmumus dalot ar neto apjomu noteiktā laika posmā. Tallinas ostas pārvaldei ir vislielākā vidējā pamatdarbības peļņa –3,64, kam seko Rīgas ostas pārvalde – 1,38, Klaipēdas ostas pārvalde – 1,27 un Ventspils ostas pārvalde – 0,84. Vidējā peļņas norma tiek aprēķināta, neto ienākumus dalot ar peļņu, Rīgas ostas pārvalde uzrāda 5,14 punktus, Ventspils – 3,67, Tallina – 2,63 un Klaipēda – 2,02 punktus.

Ostas snieguma ietekmējošo faktoru novērtējums

Empīriskā pētījuma otrajā daļā ir veikta ekspertu aptauja ar ostu pārvaldes uzraudzības un padomes locekļiem, kā arī ostas lietotājiem un transporta nozares ekspertiem. Aptaujas mērķis ir iegūt papildu informāciju no nozares speciālistiem par ostu pārvaldību, ostu pārvaldēm un pārvaldības ietekmi uz ostu sniegumu. Aptauja tika veikta laika posmā no 2016. gada septembra līdz 2017. gada sākumam, kopumā aptaujājot 53 personas, tai skaitā 16 ostu pārvaldes valdes vai padomes locekļus no kopumā esošajiem 28 valdes un padomes locekļiem Baltijas valstīs, kas aptver 57,5% no mērķgrupas. Papildus tam no 8 ostu vadītājiem vai to vietniekiem aptaujā piedalījās 4, kas pārstāv 50% mērķgrupas kopu. No 181 ostas lietotājiem Baltijas valstīs 27 piedalījās ekspertu aptaujā, kas pārstāv 15,02% no kopējās mērķa auditorijas, tika intervēti 6 transporta nozares eksperti. Aptaujā tika iekļauti visu trīs Baltijas valstu TEN-T ostu pārstāvji, un, pamatojoties uz atbildēm, ko eksperti sniedza, vidējie rādītāji tika aprēķināti un rezultāti apstrādāti ar analītiskās hierarhijas metodi (AHP), kā arī tika iesniegti aprakstošā veidā.

Pirmais aptaujas jautājums noskaidroja auditorijas kopumu, kas ir aprakstīts ievadā, savukārt otrs jautājums noskaidroja ekspertu atrašanās vietu, sniedzot informāciju, ka 8 eksperti bija atbildīgi par darbību Latvijā, 4 – Lietuvā, 8 – Igaunijā; 6 starptautiski eksperti un 27 ostas lietotāji no visām Baltijas valstu TEN-T tīkla ostām.

Trešais jautājums ar apakšjautājumu kopumu ar turpmāku AHP izmantošanu tika izstrādāts, lai atklātu atšķirības konkrētās jomās ostu darbības vidē. Jautājums ir formulēts šādi: “Cik lielā mērā ostas darbības vide Igaunijā, Latvijā un Lietuvā ir līdzīga šādos faktorus: ostu pārvaldība, tirgus (t. i., lielums, dalībnieki, konkurence, vispārējās iespējas), tiesiskais regulējums un ostas vadība?” (10 punktu skalā, kur 1 ir tad, kad abi ir pilnīgi līdzīgi, un 10 ir tad, kad pirmā valsts ir krietni pārāka, salīdzinot ar otru, un otrādi. Analītiskās hierarhijas process tiks izmantots, lai apstrādātu atbildes).

9. tabula

Ostu darbības vides ietekmējošo faktoru nozīmīgums

Darbības vides faktori	Igaunija	Latvija	Lietuva	Kopā	Konsistences koeficients (%)
Ostu pārvaldība	0,47	0,23	0,30	1,00	0,02
Tirgus	0,23	0,45	0,32	1,00	0,00
Tiesiskais regulējums	0,45	0,24	0,31	1,00	0,03
Ostu vadība	0,34	0,30	0,36	1,00	0,00

Avots: autora izpēte par aptaujas rezultātiem. AHP kalkulācija

AHP secinājumi pierādījuši augstu konsekvenci rādītājos (rādītājs, kas nepārsniedz 0,10, tiek uzskatīts par pietiekami stipru). Ostu pārvaldības sistēma Igaunijā tika novērtēta ar faktora nozīmīgumu 0,47, kas ir daudz labvēlīgāka ostas darbības vide nekā Lietuvā (t. i., faktora nozīmīgums 0,30) un Latvijā 0,23 faktora nozīmīguma rādītājs. Par tirgus kritērijiem Latvija saņēma augstāko rādītāju 0,45 (sekoja lietuviešu 0,32 un igauņu 0,23), kas ir ievērojams rezultāts. Pēc ekspertu domām, Latvijai ir ievērojamas tirgus priekšrocības ar divām lielākajām dziļūdens ostām un labi izveidota autoceļu un dzelzceļa infrastruktūru, kas apkalpo šīs ostas. Pēc ekspertu skatījuma, tiesiskais regulējums ir labvēlīgāks Igaunijā ar faktora nozīmīgumu 0,45 salīdzinājumā ar Lietuvas tiesisko regulējumu 0,31 un Latvijas 0,24. Ostu vadības faktora nozīmīguma dati uzrāda koeficientu 0,36 Lietuvā, 0,34 Igaunijā un 0,30 Latvijā. Analizējot iegūtos rezultātus, autors secina, ka Igaunija nodrošina labvēlīgāku ostas darbības vidi atbilstoši ostas pārvaldības un tiesiskā regulējuma faktoru nozīmīgumam. Sekojošā trešā jautājuma mērķis ir novērtēt ostu pārvaldes darbības vidi un faktora nozīmīgumu.

Ekspertu aptaujas jautājums ir par ostu pārvaldības, tirgus (t. i., lielums, dalībnieki, konkurence, vispārējās iespējas), tiesiskā regulējuma un ostas pārvaldes vadības faktoru nozīmīguma novērtēšanu ostas pārvaldes darbības vidē. Vērtējuma skala tika noteikta 10 punktu skalā, kur 1 ir tad, kad abi faktori ir vienlīdz svarīgi, un 10 ir tad, kad pirmais faktors ir ļoti svarīgs, salīdzinot ar otru, un otrādi. Analītiskās hierarhijas process tika izmantots, lai apstrādātu atbildes. AHP secinājumi par faktoru nozīmi ir sniegti 10. tabulā. AHP aprēķini parādīja nozīmīguma attiecību 0,00, kas ir stipra, lai konstatētu ietekmi.

10. tabula

Ostu pārvaldes darbības vides ietekmējošo faktoru nozīmīgums

Faktors	Faktoru nozīmīgums
Ostu pārvaldība	0,35
Tirgus	0,31
Tiesiskais regulējums	0,23
Ostas pārvaldes vadība	0,11
Kopā	1,00

Avots: autora izpēte par aptaujas rezultātiem. AHP kalkulācija

Rezultāti liek secināt, ka ostas pārvaldes darbības vidi visbūtiskāk ietekmē ostas pārvaldība, tikmēr otrs nozīmīgākais faktors ir tirgus (t. i., izmērs, dalībnieki, konkurence, vispārējās iespējas), kas sasniedz nedaudz zemāku prioritāšu rādītāju (0,31) nekā ostu

pārvaldība (0,35). Tiesiskais regulējums ir trešais faktors svarīguma skalā, sasniedzot 0,23 faktora nozīmīgumu, tikmēr ostas pārvaldes vadība sasniedza 0,11 no 1,00. Kopsavilkumā ekspertu viedoklis ir, ka ostu pārvaldība, kas noteikti ir saistīta ar tiesisko regulējumu, ir būtisks faktors ostas pārvaldes darbības vidē, kas ietekmē ostas pārvaldes sniegumu, un šo divu faktoru apvienotais lielums veido 0,58 faktora nozīmīgumu no 1,00. Tirgus faktors ir uzrādījis ļoti augstu faktora nozīmīgumu, gandrīz tieši tādu pašu kā ostas pārvaldība. Tas skaidrojams ar būtiskiem Baltijas valstu ostu tirgus apstākļiem, šīs ostas ir orientētas uz tranzīta kravām, tāpēc jebkuras pārmaiņas kravu apjomos tieši ietekmē to darbības un finanšu rādītājus.

Nākamais ekspertu aptaujas jautājums ir par faktoru nozīmīgumu ostu pārvaldes akcionāriem. Vērtējuma skala tika noteikta 10 punktu skalā, kur 1 ir tad, kad abi faktori ir vienlīdz svarīgi, un 10 ir tad, kad pirmais faktors ir ļoti svarīgs, salīdzinot ar otru, un otrādi. Analītiskās hierarhijas process tika izmantots, lai apstrādātu atbildes, un AHP secinājumi par faktoru nozīmi ir sniegti 11. tabulā. AHP aprēķini parādīja nozīmīguma attiecību 0,01, kas ir stipra, lai konstatētu pāra salīdzinājumu ietekmi.

11. tabula

Faktoru nozīmīgums ostu pārvaldes akcionāriem

Faktors	Faktora nozīmīgums
Operacionālie ieņēmumi	0,23
Tīrā peļņa	0,19
Kravu apgrozījums	0,17
Pasažieru apjoms	0,15
Investīcijas jaunos infrastruktūras projektos	0,14
Ieguldījumi pētniecībā un attīstībā	0,12
Kopā	1,00

Avots: autora izpēte par aptaujas rezultātiem. AHP kalkulācija

Pamatdarbības ienākumi vidēji tika izvēlēti kā svarīgākais faktors, kam seko tīrā peļņa un kravu apgrozījums. Pētniecība un attīstība ieguva tikai 0,12 relatīvos punktus, tādējādi autors secina, ka ostas pārvaldes finanšu rādītāji ir vissvarīgākie faktori ostu pārvaldes akcionāriem, operacionālie ieņēmumi un tīrā peļņa ieguva 0,42 punktus, kas liecina par akcionāru prioritāru finanšu interesi pār citiem saimnieciskiem faktoriem. Kravu apgrozījums un pasažieru skaita faktori, kas nodrošina finanšu ienākumus ostas pārvaldei, kopā veidoja

0,32 punktus, tāpēc ostas pārvaldes spēja nodrošināt kravu apgrozījumu un pasažieru skaitu ostā, ostas pārvaldes akcionāriem ir sekundāra prioritāte attiecībā uz ostas pārvaldes finanšu ieņēmumiem. Pirmo trīs faktoru summa sasniedz 0,59 punktus. Pārsteidzoši, bet ieguldījumi jaunos infrastruktūras projektos uzrādīja tikai 0,14 relatīvos punktus, kas liecina par to, ka ieguldījumi pašreizējā infrastruktūrā ir būtiskāki pirms jaunas būvniecības uzsākšanas. Pasažieru apjoms ieguva salīdzinoši augstu rangu, pateicoties Igaunijas ekspertiem, jo Tallinas ostas pārvaldei pasažieru apgrozījums ir ļoti svarīgs ostas un pilsētas attīstībai, tāpēc nav pārsteigums, ka pasažieru skaits gandrīz pārspēja kravu apgrozījumu.

Nākamais jautājums ir izvirzīts, lai noteiktu faktorus, kas ietekmē ostas pārvaldes sniegumu. Vērtējuma skala tika noteikta 10 punktu skalā, kur 1 ir tad, kad abi faktori ir vienlīdz svarīgi, un 10 ir tad, kad pirmais faktors ir ļoti svarīgs, salīdzinot ar otru, un otrādi. Analītiskās hierarhijas process tika izmantots, lai apstrādātu atbildes. AHP secinājumi par faktoru nozīmi ir sniegti 12. tabulā. AHP aprēķini parādīja nozīmīguma attiecību 0,02.

12. tabula

Faktori, kuri ietekmē ostas pārvaldes sniegumu, faktoru nozīmīguma svars

Faktors	Faktoru nozīmīgums
Ostas pārvaldība	0,17
Kravu apgrozījums ostā	0,16
Ostas pārvaldes vadība (CEO, valdes sniegums)	0,16
Ieņēmumi no ostu maksām un nodevām	0,15
Pasažieru skaits	0,10
Loģistikas ķēdes sniegums	0,09
Kuģu apgriešanās laiks	0,09
Ieņēmumi no čartermaksām, zemju un citu īpašumu nomas	0,08
Kopā	1,00

Avots: autora izpēte par aptaujas rezultātiem. AHP kalkulācija

Ostu pārvaldībai ir vislielākā ietekme uz ostas sniegumu, tai seko ostas vadība un kravu apgrozījums. Ostas pārvaldes sniegums, kas tika noteikts no akcionāru viedokļa kā izšķirošais faktors, varētu tikt palielināts, izmantojot ostu pārvaldību, kas ieguva visaugstāko faktora nozīmīguma koeficientu 0,17, kam seko kravu apgrozījums ar koeficientu 0,16 un ostas pārvaldes vadība ar līdzvērtīgu rādītāju. Šie trīs faktori apvienojumā sasniedz 0,49 no 1,00 un, pievienojot ienākumus no ostas maksām un nodevām, pavisam 0,64 no 1,00. Ekspertu

viedoklis pierāda, ka ostu pārvaldība ir būtiskākais faktors, kas ietekmē ostas pārvaldes darbību un tās finanšu un operacionālos rādītājus, un kas pierāda hipotēzi, ka pastāv ostu pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu un tēzi, ka ostu pārvaldes, kas tiek pārvaldītas atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, uzrāda augstākus finanšu snieguma rādītājus. Uzlabojot ostu pārvaldību, nodrošinot lielāku autonomiju un finansiālo neatkarību, ir iespējams ievērojami uzlabot ostas sniegumu, tai skaitā finansiālo stāvokli un darbības rezultātus, un veicināt tās ilgtspējīgu attīstību. Vienlaikus eksperti norādīja, ka ostas vadības jeb CEO sniegums ir nozīmīgs ostas pārvaldes izaugsmē un mērķa indikatoru sasniegšanā.

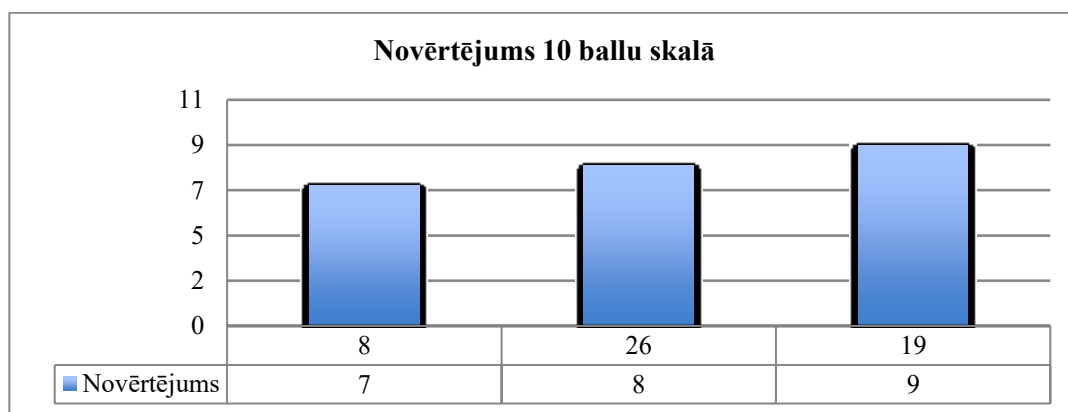
Iepriekšējos trīs jautājumos, kur AHP novērtējums tika veikts, tika noteikti šādi faktori, kas ietekmē ostas sniegumu:

1. Analizējot darbības vidi Igaunijā, Latvijā un Lietuvā, tika noskaidrots, kuriem no šiem faktoriem – ostas pārvaldība, tirgus (t. i., izmērs, dalībnieki, konkurence, vispārējās iespējas), tiesiskais regulējums un ostu vadība – ir nozīmīgākā ietekme uz ostas sniegumu. Ostu pārvaldība tika atzīta par vissvarīgāko darbības vides ietekmes faktoru visās trijās Baltijas valstīs, sasniedzot rezultātu 0,35, kam sekoja tirgus rezultāts ar 0,31 faktoru.
2. Analizējot ostas pārvaldes akcionāriem vissvarīgākos faktoros, tika noskaidrots, ka ostu pārvaldes finanšu ienākums bija vissvarīgākais rādītājs 0,23, kam sekoja tīrā peļņa – 0,19 no 1,00, savukārt abi faktori kopā atspoguļo ostas iestādes kā uzņēmuma finansiālo stāvokli un saskaņā ar pārvaldības diskursu labi pārvaldītai ostas pārvaldei vajadzētu būt augstākam sniegumam un vērtībai. Promocijas darba pētījumā Tallinas ostas pārvalde uzrāda augstākos saimnieciskās darbības ieņēmumus un tīro peļņu, tādēļ jāpiekrīt, ka šī ostas pārvalde ir labāk pārvaldīta nekā citas salīdzināmās ostu pārvaldes, turklāt Tallinas ostas pārvalde ir vienīgā ostas pārvalde starp Baltijas valstu TEN-T ostām, kura tiek pārvaldīta atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām.
3. Novērtējot svarīgākos faktoros, kas ietekmē ostas pārvaldes sniegumu, dominējošā atbilde bija ostas pārvaldība ar rezultātu 0,17 no 1,00, tāpēc atbilstoši aptaujas rezultātiem autors pieņem, ka ostu pārvaldība un ir ļoti svarīgs faktors, kas ietekmē ostas un ostas pārvaldes sniegumu.

Nākamā jautājuma mērķis ir noskaidrot ekspertu viedokli par ostu pārvaldības ietekmi uz ostu operacionālo sniegumu. Vērtējuma skala tika noteikta 10 punktu skalā, kur 1 ir tad, kad abi faktori ir vienlīdz svarīgi, un 10 ir tad, kad pirmais faktors ir ļoti svarīgs, salīdzinot ar

otru, un otrādi. Vidējā atbilde ekspertiem ir 6,00, un standarta novirze ir 1,70, tādējādi ekspertu viedokļi atšķiras no “mēreni piekrīt” līdz “mēreni nepiekrīt”. Eksperti aptaujas laikā vienojās, ka ostu pārvaldība tieši ietekmē ostas operacionālo sniegumu, vienlaikus viņi norādīja, ka ostas sniegums ir ne tikai ostu pārvaldības rezultāts, bet arī liecina par ostas pārvaldes atbildību un ostas pārvaldes vadības darbības efektivitāti un valdes kvalitāti. Atbilstoši aptaujas rezultātiem eksperti piekrīt, ka ostas pārvaldība ietekmē ostas sniegumu, vienlaikus pastāv citi saistītie faktori, kuri arī ietekmē ostas kopējā snieguma rezultātus.

Lai novērtētu ekspertu viedokli par ostu pārvaldības ietekmi uz ostu pārvaldes finanšu sniegumu, tika uzdots jautājums: “Vai jūs piekrītat, ka ostu pārvaldība tieši ietekmē ostu pārvaldes finanšu rādītājus?” (10 punktu skalā, kur 1 ir nepiekrītu, un 10 ir pilnībā piekrītu). Eksperti stingri piekrita šim apgalvojumam, uzrādot vidējo novērtējuma rezultātu 8,0. Kopumā 26 no 53 ekspertiem atzīmēja vērtību 8,0, 19 eksperti – 9 un 8 eksperti – 7, savukārt standarta novirze ir 1,0, ekspertu novērtējuma sadalījums ir sniegts 9. attēlā.

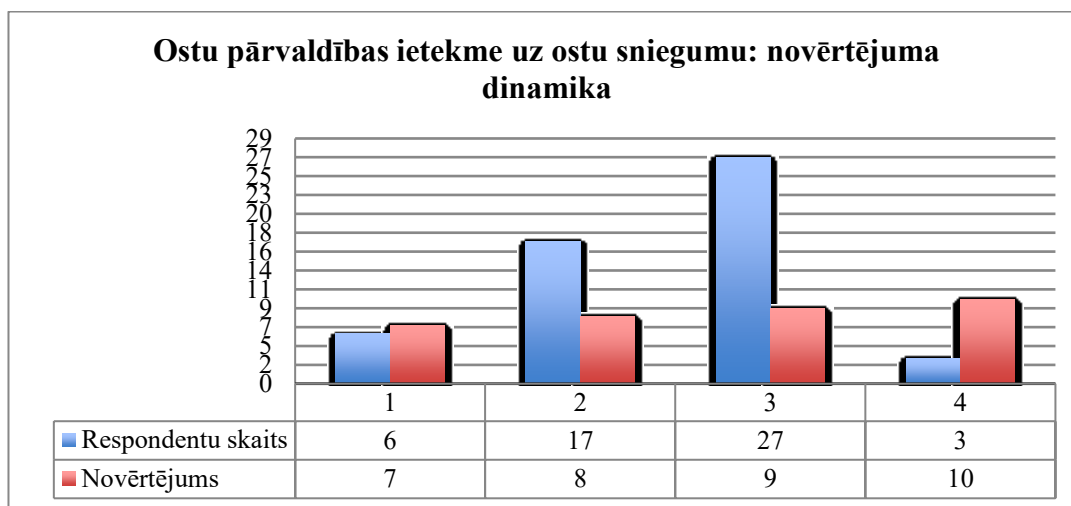


9. attēls. Ostu pārvaldības ietekme uz ostu pārvaldes finansiālo sniegumu: novērtējuma dinamika

Avots: aptaujas rezultāti. Autora izpēte

Pēc ekspertu domām (sk. 9 attēlu), ostas pārvaldībai ir tieša ietekme uz ostas pārvaldes finanšu sniegumu. Tai pašā laikā šī ietekmes nozīme atšķiras, ņemot vērā ostu pārvaldības izvēlēto modeli. Analizējot ostu pārvaldības modeļus Baltijas valstu TEN-T ostās un šo modeļu atbilstību labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, tika noskaidrots, ka Baltijas valstīs tikai Tallinas ostas pārvalde ar izveidotu pārraugošo institūciju jeb padomi, profesionālu un neatkarīgu valdi un patstāvīgu audita komiteju tiek pārvaldīta atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām. Pateicoties pārvaldības modelim, Tallinas ostas pārvalde, kurai ir būtiski mazāks kravu apgrozījums, uzrāda visaugstākos finanšu snieguma rādītājus salīdzinājumā ar Rīgas ostas pārvaldi vai Klaipēdas ostas pārvaldi.

Nākamā jautājuma mērķis bija noskaidrot ekspertu viedokli par ostu pārvaldības ietekmi uz ostas sniegumu, un tika uzdots šāds jautājums: “Vai jūs piekrītat apgalvojumam, ka ostu pārvaldībai ir spēcīga ietekme uz ostas snieguma rezultātiem?” (10 punktu skalā, kur 1 ir nepiekrītu, un 10 ir pilnībā piekrītu). Eksperti stingri piekrita šim apgalvojumam, un atbilžu sadalījums ir pieejams 10. attēlā, kurā redzams, ka 27 eksperti no 53 piekrita šim apgalvojumam – novērtēšanas rādītājs 9, trīs ekspertiem – 10, 17 ekspertiem – 8, un 6 ekspertiem – 7, tādējādi vidējais vērtējums rezultātam bija 8,51.



10. attēls. **Ostu pārvaldības ietekme uz ostu sniegumu: novērtējuma dinamika**
Avots: aptaujas rezultāti. Autora izpēte

Pēdējā jautājumā ekspertiem bija iespēja paust savu viedokli par galvenajām ostu pārvaldības tendencēm Baltijas valstīs. Lielākā daļa ekspertu minēja finanšu konsolidāciju ostu pārvaldēs, tirgus iekļūšanas plānus, pašreizējo tirgus daļu saglabāšanu sauso un šķidro kravu grupās, ostu attīstības un paplašināšanas plānus.

3. OSTU PĀRVALDĪBAS ATTĪSTĪBAS VIRZIENI

Promocijas darba 3. nodaļā ir 23 lappuses, 3 apakšnodaļas un 2 tabulas.

Trešā nodaļa ietver pētījuma noslēguma daļas posmu par ostu pārvaldības attīstības iespējām. Tajā izpētīti ostu pārvaldības politikas uzlabojumi un attīstības tendences Eiropas TEN-T ostās un Baltijas valstu ostu attīstības perspektīvas. Lai nodrošinātu efektīvu, drošu un videi nekaitīgu ostu pārvaldību un augstu ostas sniegumu, ostas pārvalde ir jāpārvalda, ievērojot labas korporatīvās pārvaldības, pārredzamības, atbildības un neatkarības principus. Literatūras apskats, empīriskie pētījumi pierāda, ka Baltijas ostās nepieciešamas pārmaiņas,

vismaz dažām ostām tās ir vairāk vajadzīgas nekā citām, un ostu pārvaldes no politiski kontrolētām iestādēm jāpārvērš par uzņēmumiem, kuri veic savu darbību atbilstoši komerclikuma darbības pamatprincipiem, ievērojot to pārvaldībā labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijas un valsts un pašvaldību intereses atspoguļojot kapitāldaļu sadalījumā. Vienlaikus izveidojot profesionālu un neatkarīgu valdi, kura uzņemas juridisku atbildību par pieņemtajiem lēmumiem, un radot pārraugošu institūciju jeb padomi un patstāvīgu audita komiteju, kas atskaitās ostas pārvaldes valdei.

Ostu pārvaldības politikas pilnveidošana

Nemot vērā kopējo tirgu un kopēju tiesisko kārtību Eiropas Savienībā, autors uzskata, ka ir pamats diskusijai par kopēju attīstības virzienu ostu pārvaldības jomā ES pamattīkla ostām. Šīs ostas un to saistītie klasteri noteikti Eiropas Parlamenta un Padomes (2013a; 2013b) regulās ar kopējo skaitu 94 ostas, ietverot visas četras autora izpētītās ostas, kuras ir attīstījušās līdz ES līmeņa nozīmes ostām kā jūras atslēgas punkti Eiropas transporta tīklā. Eiropas jūras ostu organizācija 2012. gada maijā ar publisku manifestu izteica nepārprotamu atbalstu pārvaldes struktūrai, kas ļauj ostu pārvaldēm pildīt savas funkcijas neatkarīgi, bez interešu konfliktiem. Ostu pārvaldēm jāklūst par finansiāli patstāvīgām iestādēm un pilnībā jākontrolē trešo personu sniegto pakalpojumu kvalitāte (ESPO, 2012; 2012a). Tiek uzskatīts, ka turpmāka pārvaldības reforma varētu notikt ES pamattīkla ostās, lai panāktu lielāku neatkarību gan finansiālā ziņā, gan no vadības puses. Tas palielinās ostas pārvaldes spēju ieguldīt investīcijas un piesaistīt jaunus kapitāla veidus, un aktīvi iesaistīties līdzdalībā, kas varētu sniegt iespēju paplašināt ietekmi loģistikas ķēdē. Uzskaitītās priekšrocības materializēsies tikai tad, ja valstu valdības izveidos profesionālu un caurskatāmu korporatīvo pārvaldību, kā arī piemērotu regulatīvo pārraudzību. Neatkarīga ostu pārvaldība ir nozīmīgs faktors ostu iestādēm, lai izmantotu iespēju iesaistīties tālejošās sadarbības formās un klasteros, paplašinot savu ietekmes sfēru loģistikas ķēdē, un uzlabotu konkurētspēju ostu starpā (Verhoeven, 2015). Eiropas Komisijas viedoklis par ostu pārvaldību ir izteikts, un tas veicina saimnieka pārvaldības koncepciju un atbalsta ostas vadības un komercpakalpojumu sniegšanas nodalīšanu.

Kopējās Eiropas ostu politikas izveide ir bijis lēns un sarežģīts process. 2017. gada 3. martā “Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis” publicēja Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu ES 2017/352 (2017. gada 15. februāris), ar ko izveidoja sistēmu ostas pakalpojumu sniegšanai un radīja kopīgus noteikumus par finanšu pārredzamību ostās. Eiropas politikas un tiesību aktu iespējamā ietekme uz jūras ostu pārvaldību ir diezgan liela. Tā kā ES nevar uzspiest saskaņotu vienotu ostu pārvaldības modeli, atsevišķi gadījumi pierāda, ka, piemērojot

ES konkurences un iekšējā tirgus noteikumus, ostu pārvalde var tikt mainīta atbilstoši saimnieka tipa modelim (Itālija, 1994), korporatizējot ostu pārvaldi (Somija, 2014). Ostas, kas strādā, izmantojot saimnieka pārvaldības koncepciju, vieglāk saskaņo infrastruktūras pārvaldību. Turklāt ES tiesību akti attiecas uz ostu iestādēm kā uzņēmumiem. Ostas vadība tiek uzskatīta par saimniecisku darbību pat tad, ja tas daļēji ir saistīts ar publiskajiem uzdevumiem un pakalpojumiem ar vispārēju tautsaimniecisku nozīmi. Atbilstoši iepriekš analizētajām attīstības tendencēm ir paredzams, ka Baltijas valstīs būs jāsaskaras ar jauniem izaicinājumiem, pieņemot jaunus noteikumus par ostu pārvaldību un ostas pārvaldes iestādi.

Ostu darbības rādītāju analīze rada telpu nākotnes politikas diskusijām par ostu pārvaldību Baltijas valstīs. Baltijas valstu ostu pārvaldēs analizēti darbības rezultāti, kas pierāda Tallinas ostas dominanci finanšu rādītājos. Tallinas ostas pārvalde ir pārspējusi pārējās Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldes šādos rādītājos: ostas pārvaldes ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem; neto peļņa; ieņēmumos uz darbinieku attiecībā; neto peļņa uz vienu darbinieku un vidējā pamatdarbības peļņas rādītājā. Tas ļauj secināt, ka Tallinas ostas pārvaldes izvēlēta labas korporatīvās pārvaldības forma ir sevi attaisnojusi un ka tiešie konkurenti no citām ostām pārspēj tās sniegumu tikai ostu operacionālajos lielumos, t. i., pārkrauto kravu apjomos, vidējā apgriešanās laikā okeāna klases kuģiem un vidējā apgriešanās laikā konteineru kuģiem. Tallinas ostas pārvalde nodrošina iespaidīgus snieguma rezultātus, kas ļauj secināt, ka tai piemīt visefektīvākā ostu pārvaldības sistēma reģionā, kurai ir divas galvenās priekšrocības:

- osta tiek pārvaldīta atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām ar izveidotu padomi, profesionālu valdi un audita komiteju;
- osta ir paplašinājusi savu ietekmes sfēru loģistikas ķēdē, proti, pasažieru apkalpošanā, un vienlaikus ostas pārvalde ir kļuvusi par komercsabiedrību uz identiskiem biznesa nosacījumiem kā jebkura cita sabiedrība Igaunijā. Attiecīgi Igaunijas valdība finansiāli norēķinās ar Tallinas ostas pārvaldi par tai uzticēto valsts funkciju veikšanu, kā, piemēram, navigācijas boju uzstādīšana un apkalpošana, ledlauža pakalpojumi. Latvijas un Lietuvas situācijā funkcijas tiek finansētas no ostu pārvalžu budžetiem, kas, protams, nav pieņemama situācija, un Latvijas un Lietuvas politikas veidotājiem būtu ieteicams ņemt piemēru no Igaunijas kolēģiem situācijas regulācijā un sekot labākajiem piemēriem pasaulē, piemēram, Roterdamas ostas pārvaldei, kura ir kļuvusi par pasaules līmeņa ostu pārvaldnieku.

Promocijas darba empīriskā izpēte pierāda, ka ostām Latvijā ir nepieciešama ievērojama pārveidojuma programma ostu pārvaldībā. Latvijas TEN-T ostas no fizisko iespēju dimensiju

puses ir līderes Baltijā, bet no ostu pārvalžu finansiālā viedokļa ir vērojama pretēja aina. Rīgas osta 2015. gadā sasniedza lielāko kravu apgrozījumu Baltijas valstīs, neto peļņas rādītājos ievērojami atpaliekot no Tallinas ostas sasniegumiem, kura vienlaikus apgrozīja divreiz mazāku kravu apjomu, un no Klaipēdas ostas pārvaldes finanšu snieguma, kura pārkrauj praktiski identiskus apjomus kā Rīgas osta. Ostu pārvaldes finanšu sniegums ir tiešs ostas pārvaldības ietekmes rezultāts. Ostu pārvaldēm Latvijā būtu jāpārskata cenu politika, lai mobilizētu vairāk ieņēmumus no saviem avotiem, jo īpaši ostas pārvaldēm vajadzētu pārcelt maksu no kuģa izmēra uz maksu par faktisko kravu un palielināt ieņēmumu daļu no nomas maksām. Ostu pārvaldēm ir jāsamazina darbības izmaksas, nodrošinot stingrāku iekšējo kontroli. Ostu pārvaldība Latvijā ir izveidota saskaņā ar hibrīdmetodoloģiju, ostas pārvalda pašvaldības un valsts nominēti pārstāvji (valdes locekļi), un ir ieteicams mainīt ostu pārvalžu juridisko statusu uz akciju sabiedrību vai SIA saskaņā ar likumu par publisko kapitālu. Juridiskā statusa maiņa mainītu valdes locekļu nominācijas, atlases un stimulēšanas kārtību, kā arī tas ļautu ieviest pārvaldības praksi saskaņā ar labu korporatīvo pārvaldību.

Klaipēdas ostas pārvaldes valdes sastāvā ir ostas lietotāji, pašvaldības, valsts un apgabala pārstāvji, savukārt valdes locekļu tiešā politiskā iecelšana ir novecojusi pieeja un to būtu ieteicams pārskatīt, lai panāktu lielāku autonomiju un neatkarību, kā arī ievērotu komerciāli orientētu korporāciju publisko atbildību. Ostas pārvaldei būtu jāpieņem skaidra investīciju novērtēšanas metode un jāpārskata pašreizējie investīciju plāni, lai atlasītu un noteiktu prioritātes, veicinātu zemu izmaksu risinājumus un palielinātu kapitāla prognozējamību, un kontrolētu atkārtotās izmaksas. Ostas pārvaldei jāizvērtē, cik lielā mērā tarifus var palielināt, pamatojoties uz konkurences prakses pārskatīšanu un satiksmes elastību, kas sniegtu norādes par kopējo finansējumu, ko ir iespējams mobilizēt ieguldījumiem.

Lai palielinātu ostu pārvalžu finanšu un darbības sniegumu, ir nepieciešams risināt šādus galvenos jautājumus: funkcionālā autonomija, finanšu autonomija, korporatīvā pārvaldība un regulatīvā uzraudzība. Korporatīvā pārvaldība nozīmē, ka ostu pārvaldes struktūru būs nepieciešams būtiski pārskatīt. Korporatīvā kultūra nozīmē, ka uzraudzības iestādei, proti, padomei, un ostas vadībai būs jārikojas vienīgi korporācijas interesēs. Tas būtiski atšķiras no struktūrām, kuras bieži saskaras ar daļēji autonomām, komercializētām ostu iestādēm, kur uzraudzības iestāde nevis pārstāv savu biedru intereses, bet šie biedri ir vietējie politiķi, valsts administratori, ieinteresētās personas vai pat klienti un īrnieki. Šādu praksi iesaka OECD (2004) publiskajā īpašumā esošām komerciāli orientētām sabiedrībām. Skaidrība par sasniedzamajiem mērķiem, neatkarība no politiskas iejaukšanās, atbildība, līdzdalība, pārredzamība un prognozējamība bieži prasa rūpīgu interešu līdzsvarošanu, tas

īpaši attiecas uz komerciālajām attiecībām ar klientiem un īrniekiem. Finanšu gada pārskatu publicēšana, ekonomikas un vides ietekmes analīze, sociālā atbildība un citu pārskatu izstrāde un publiska pieejamība tiek uzskatīta par labas prakses korporatīvo pārvaldību.

Baltijas ostu izaicinājums ir saglabāt tirgus daļu sauso beramkravu un šķidro lejamkravu grupās (galvenokārt ogles un naftas produkti), vienlaikus izstrādājot un īstenojot stratēģisku rīcības politiku par augstas vērtības kravu piesaisti (konteineri, ro-ro, ģenerālkraavas). Lai piesaistītu vairāk augstvērtīgu kravu, pirmais un viskritiskākais uzdevums ir uzlabot izmaksas un uzticamību visā loģistikas ķēdē (risinot ceļu un dzelzceļa piekļuves noslogotību un dzelzceļa kapacitāti), jo tie ir ļoti jutīgi pret uzticamību, un zemes ceļu loģistikas ķēde vairākas reizes izmaksu ziņā pārsniedz izmaksas par ostas pakalpojumiem. Turklāt tas varētu veicināt domāšanu par iespējamām loģistikas kopām (kā tas ir noticis Igaunijā, kas šķiet atbilstoša pieredze metodoloģijas ziņā), piesaistot uzņēmumus un pasaules klases operatorus, kuriem ir nepieciešams pārvaldīt starptautiskas piegādes ķēdes Ziemeļeiropas un NVS valstu tirgos. Šāds princips ir aktuāls konteineru un ģenerālkraavu jomā. Izstrādājot loģistikas pakalpojumus mazāk nekā konteineru kravu grupām (LCL), tas sniegtu labas iespējas Rīgas un Klaipēdas ostām, lai radītu pakalpojumus ar pievienoto vērtību no konteinerkravām (iepakošanu, marķēšanu, glabāšanu, uzskaites risinājumi). Pievienotās vērtības pakalpojumiem ir milzīgs potenciāls visās četrās pētītajās ostās.

SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Secinājumi

Promocijas darbā izvirzītā hipotēze tika pierādīta, izmantojot kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes. Promocijas darbā ir formulēti šādi galvenie secinājumi:

1. Promocijas darba hipotēze tika apstiprināta. Pētījuma rezultāti apliecina, ka ostu pārvaldība tieši ietekmē ostu sniegumu un šo ietekmi ir iespējams noteikt izvērtējot ostas snieguma rezultātus.
2. Ostu pārvaldes, kas tiek pārvaldītas atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, uzrāda augstākus finanšu snieguma rezultātus nekā to konkurenti, kuri neseko šādai pārvaldības formai un, kuri vienlaikus uzrāda augstākus ostas snieguma rādītājus.
3. Ostu pārvaldes finanšu snieguma rādītāji ir būtiskākie to akcionāriem un ostu pārvaldes, kas ir ieviesušas vadības struktūru atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām uzrāda augstākus finanšu snieguma rādītājus.

4. Ostas, kas tiek pārvaldītas atbilstoši saimnieka tipa funkcijai, ietekmē trīs faktori: ieguldījumi infrastruktūrā, finanšu iespējas un konkurence par zemes izmantošanas tiesībām.
5. Tika noteikti četri ostu pārvaldības ietekmes faktori: varas līdzsvars ar valdību, tiesiskais regulējums, ostas pārvaldes finanšu spēja un korporatīvā kultūra. Varas līdzsvars ar valdību ir vissvarīgākais faktors, jo mijiedarbība starp ostas pārvaldi, pašvaldību un valsti nosaka ostas attīstības gaitu.
6. Pētījumā tika noteikti trīs interešu grupu ietekmes faktori uz ostu pārvaldēm: tirgus dalībnieki, piemēram, pāravadātāji, termināļu un loģistikas operatori, valdības ietekme, jo eventuāli valdību tendence pasaulē ir izvairīties no ieguldījumu veikšanas ostās un atstāt šo funkciju veikšanu pašām ostas pārvaldēm un sabiedrības interešu grupas.
7. Tika noteikti pieci ostu pārvaldes ietekmes faktori: funkcionālā autonomija; finansiālā autonomija; korporatīvā pārvaldība (uzraudzības padome, valdes un revīzijas komisija); ostas pārvaldes pārvaldnieka regulārs novērtējums, izveidojot galvenos darbības rādītājus un izmērāmus vidēja un ilgtermiņa plānus kopā ar kvantitatīviem ieguldījumu plāniem; regulatīvā pārraudzība.
8. Aptaujas rezultāti liecina, ka ostu pārvaldībai ir tieša ietekme uz ostas sniegumu un ostas pārvaldes finanšu sniegumu.
9. Aptaujas rezultātu dati uzrādīja ostas pārvaldības, ostas vadības un kravu apgrozījuma ostā faktoru nozīmīgumu. Šie rezultāti ir būtiski, jo tie sniedz informāciju par nozīmīgākajiem faktoriem, kas ietekmē ostas sniegumu, kā arī uzrāda ostas pārvaldību kā būtiskāko faktoru pēc ietekmes apjoma.
10. Pētījumā ietvertajās ostu pārvaldēs valdes locekļu ievēlēšanas un atlases kritērijus nosaka attiecīgās ministrijas Igaunijā, ministrijas un pašvaldības Lietuvā un Latvijā. Tas atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām tiek uzskatīts par neatkarības trūkumu ostu pārvaldes valdes un padomes atlases un iecelšanas kārtībā dēļ politiskā procesa un uzsvara uz politisko atbildību par katra indivīda iecelēj institūcijai un nevienlīdzīgai profesionalitātes kritēriju noteikšanai vai to neesamībai vispār.
11. Pētījums pierāda, ka Tallinas ostas pārvalde, salīdzinot ar pārējo Baltijas valstu TEN-T ostu pārvaldēm, ir sekojusi labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām un ir izveidojusi padomi, profesionālu valdi un audita komiteju.
12. Baltijas valstu TEN-T ostas funkcionē pēc saimnieka tipa principa, pārvaldot tās valdījumā vai īpašumā nodotos valsts un pašvaldības īpašumus. Ostas pārvaldes ienākumus veido ostu maksas, nodevas, zemes nomas maksas un pakalpojumi. Ostu

pārvaldes finanšu sniegums ir tiešs ostu pārvaldības ietekmes objekts, attiecīgi – jo teicamāks ostas pārvaldes sniegums, jo labāks ostas sniegums.

Ieteikumi

Teorētiskie un praktiskie rezultāti, kas iegūti šajā darbā, palīdzēja sagatavot šādus ieteikumus.

Baltijas valstu TEN-T ostu valdībām

1. Ieviešot labu korporatīvo pārvaldību, finanšu pārskatāmību un autonomiju ostu pārvaldēs, tiks uzlabotas ostu pārvaldes spējas investīciju piesaistē un sniegto pakalpojumu kvalitātē.
2. Baltijas valstu valdībām būtu ieteicams ieviest kvalifikācijas prasības ostu pārvaldes valdes locekļiem, skaidri definējot nepārprotamu valdes locekļa profilu un nosakot termiņa ierobežojumus, kā arī maksimālo pārvēlēšanas apjomu, kas pasaules pieredzē ir divi termiņi, katrs no četriem līdz pieciem gadiem.
3. Latvijas valdībai apsvērt iespēju mainīt tiesisko statusu Latvijas TEN-T ostu pārvaldēm uz valsts vai pašvaldības īpašumā esošām kapitālsabiedrībām, kur formai – akciju sabiedrība vai sabiedrība ar ierobežotu atbildību – nebūtu tik būtiska nozīme. Juridiskā statusa maiņa ne tikai ļaus labāk saskaņot vadību ar korporatīvu modeli, bet arī veicinās ostu pārvaldes valdes locekļu juridisku atbildību, kā arī situācijā, ja tiek izveidota padome, padomes locekļu atbildību un nomināciju saskaņā ar labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām.
4. Lietuvas valdībai ir ieteicams pārskatīt ostas pārvaldes valdes locekļu atlases un nominācijas kārtību, lai nodrošinātu caurskatāmību, politisko neatkarību un profesionalitātes kritēriju ievērošanu. Ieteicams saglabāt pašreizējo hierarhiju starp valsts, pašvaldības, reģionālām, ostas lietotāju un asociāciju interesēm, vienlaikus uzņēmējdarbībai un ostas pārvaldei labvēlīgāka ir situācija, ja šīs intereses atspoguļojas uzņēmuma akciju kapitālā un tā sadalījumā, vienlaikus ievēlot mazu, bet profesionālu valdi un pārraugošo padomi.
5. Igaunijas valdībai ieteicams grozīt attiecīgos noteikumus, lai izslēgtu tiešu divu ministriju dominējošo varu nominēt un iecelt uzraudzības padomes locekļus. Tāpat ir ieteicams sekot profesionālas uzraudzības padomes darbības principiem bez jebkādas tiešas politiskas nominācijas kārtības.
6. Ostu pārvaldes valdes neatkarība, profesionalitāte un valdes lielums ir galvenie

faktori, kas nosaka tās darba efektivitāti.

Ostu pārvaldes padomes un valdes locekļiem

1. Ostu pārvaldēm ieteicams ieviest sasniedzamos mērķa indikatorus. Tiem ir jābūt vēršiem par ostas pārvaldes padomes un valdes darbu, ostas pārvaldnieka sniegumu, ostas pārvaldes finanšu un ostas operacionālo sniegumu.
2. Līgumiem ar ostas operatoriem ir nepieciešams atspoguļot sasniedzamos mērķa rādītājus. Ostu pārvaldes ir atbildīgas par nodrošināto pakalpojumu kvalitāti, pat ja tās nesniedz šos pakalpojumus, uztraudzībai un mērķa indikatoru novērtēšanai jābūt daļai no kvalitātes nodrošināšanas procesa.
3. Ieteicams grozīt attiecīgos ostas noteikumus, lai uzlabotu zemes piešķiršanas procesu saskaņā ar starptautisko praksi, kas ietver prasību ieviest standartus un izpildes apjomus jauniem nomas līgumiem, tai skaitā iespējamiem sodiem, ja tie nav sasniegti.
4. Revīzijas audits būtu jāveic paralēli standarta finanšu auditam, kas ļautu valdei, valdībai un pašvaldībai labāk izprast ostas pārvaldes darbības efektivitāti.
5. Revīzijas komiteja ir jāizveido ostu pārvaldēs Rīgā, Ventspilī un Klaipēdā ar ziņojumu tieši valdei, tas palielinātu disciplīnu, kontrolējot aktīvu pārvaldību un izmaksas.
6. Ieteicams veikt ikgadējo ostas pārvaldnieka novērtējumu atbilstoši iepriekš izvirzītajiem un valdes apstiprinātajiem mērķa rādītājiem. Novērtējums ļauj noteikt ikgadējus kvalitatīvus un kvantitatīvus mērķus, kā arī šim novērtējumam ir ieteicams būt publiski pieejamam.
7. Lai nodrošinātu pārredzamību un vienlīdzīgu attieksmi, jebkuri grozījumi līgumos to darbības laikā ir jāuzskata par jaunu līgumu, ja ostas pārvaldes līgums būtiski atšķiras pēc būtības no sākotnējā līguma.
8. Nodrošināt sadarbību ar dzelzceļa pārvadātājiem un kravu termināļiem, jo loģistikas piegādes ķēdes kvalitāte tieši ietekmē kopējo ostas snieguma kvalitāti.

Zinātniekiem

1. Paplašināt pētījumus par ostu pārvaldību, iekļaujot citas reģionālās TEN-T ostas un novērtējot to pārvaldību atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijām, kā arī novērtējot, kā pārvaldības modelis ietekmē ostas sniegumu.
2. Pagarināt izpēti periodu.
3. Pagarināt novērtējumu par ostu pārvaldes ietekmi loģistikas ķēdē.