УДК 331.101.36:656.615

DOI: 10.35340/2308-104X.2019.85-4-12

**ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВОЇ
ЕВОЛЮЦІЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПОРТІВ**

МАКАРЕНКО М. В.,
доктор економічних наук,
професор, Азовський морський
інститут Національного
університету «Одеська морська
академія»
ЛЕКОНЦЕВА О. В.,
аспірант

**RESEARCH
WORLD EVOLUTION
OF PORTS
COMPETITIVENESS**

MAKARENKO M.,
Doctor of Economic Sciences,
Professor, Azov Maritime
Institute National University
“Odessa Maritime
Academy”
LEKONTSEVA O.,
Postgraduate Student

У статті проведено обґрунтування значення морських портів для світової економіки. Розглянуто еволюції зміни умов функціонування морських портів. Проведено аналіз параметрів конкурентоспроможності світових портів. Наведено приклади практики надбання конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентні переваги, параметри конкурентоспроможності, морські порти, перевантажувальні центри, капітальні витрати.

В статье проведено обоснование значения морских портов для мировой экономики. Рассмотрены эволюции изменения условий функционирования морских портов. Проведен анализ параметров конкурентоспособности мировых портов. Приведены примеры практики достижения конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, параметры конкурентоспособности, морские порты, перегрузочные центры, капитальные расходы.

The article provides a substantiation of the importance of seaports for the world economy. The evolution of changes in the conditions of functioning of seaports is considered. The analysis of the competitiveness parameters of world ports. Examples of the practice of gaining competitive advantage are given.

Keywords: competitive advantages, competitiveness parameters, seaports, reloading centers, capital costs.

Постановка проблеми. За останні два століття портовий сектор докорінно змінився. Протягом XIX століття та першої половини XX століття доступ до портів та вихід із них розглядалися як засіб контролю ринків. Конкуренція між портами була мінімальною, а витратами пов'язані з портами були відносно незначними порівняно з високою вартістю океанічного та внутрішнього транспорту. Як наслідок, було мало стимулів для підвищення ефективності портів. Але ж в сучасному світі все докорінно змінилося. Більшість портів

сьогодні конкурують один з одним у глобальному масштабі, і, завдяки величезним приростам продуктивності в океанічному транспорті, досягнутих за останні кілька десятиліть, порти зараз сприймаються як контрольованою складовою в підвищенні ефективності логістики океанічного транспорту. Все це стало обґрунтуванням необхідності покращення ефективності порту, зниження витрат на перевезення вантажів та інтегрування портових послуг з іншими компонентами глобальної мережі. Через капіталомісткість таких заходів з підвищення ефективності необхідні інструменти для заохочення приватного сектору до широкого спектру діяльності сучасних портів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні порти працюють у конкурентному середовищі, тому увагу дослідників привертають питання визначення параметрів конкурентоспроможності портів. Свої праці цій проблемі присвятили такі вчені, як Робінсон Р. [1], Албертон Р. [2], Нотебум Т. [3], Гордон Л. [4], Портер М. [5], Яп. У. [6], але зміни середовища їх діяльності та вплив різноманітних чинників постійно змушують вносити свої корективи та продовжувати дослідження в цьому напрямку.

Метою статті є дослідження еволюції параметрів конкурентоспроможності морських портів, які накопилися у світі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прогнозується, що у ХХІ столітті п'ять сил будуть взаємодіяти, щоб формувати конкурентне середовище серед портових органів та постачальників портових послуг: суперництво між існуючими конкурентами; загроза нових конкурентів; потенціал глобальних замінників; переговорна потужність користувачів порту; і переговорна потужність постачальників портових послуг. Ці сили впливатимуть на порти будь-яких розмірів, на вимоги до розширення портів, поліпшення сервісу, прийняття рішень щодо ціноутворення та інших управлінських дій. Визначення переможців та переможених у глобальному портовому секторі, багато в чому буде залежати від того, як менеджери портів стратегічно позиціонуватимуть себе в умовах розвитку конкурентного середовища.

Інтенсивність суперництва в порту і між портами – перша з п'яти сил, що формують конкурентне середовище. У деяких портах суперництва буде мало, якщо воно є, враховуючи місцезнаходження порту, тип послуг, що надаються, правила щодо кількості компаній, які можуть працювати в порту тощо. В інших ситуаціях суперництво між конкурентами буде інтенсивним і може призводити до ціноутворення, яке позбавляє постачальників прибутку. Є кілька факторів, які визначають інтенсивність портового суперництва.

Доступ до ринків внутрішніх районів: у деяких ситуаціях лише один порт може цілком забезпечити доступ до ринків внутрішніх районів. Це може бути наслідком географічних особливостей, відсутності відповідної транспортної інфраструктури з усіх, крім одного порту, політичних питань або інших факторів. Наприклад, численні порти на Східному, Західному узбережжі США конкурують за рух до Середнього Заходу та з нього. Так само ряд великих портів у Північній Європі та Середземномор'ї конкурують за європейську глибину. В Азії, Гонконгу, Шекоу, Янтіані, Фучжоу та інших портах відбувається змагання за доступ до ринку Південного Китаю, а численні порти Північної Азії доступні для обслуговування японського та корейського ринків.

Можливість обслуговування торгівлі перевалками вантажів: хоча конкурентна боротьба за доступ до ринків внутрішніх районів іноді може бути обмежена, конкуренція за перевантажувальний бізнес є інтенсивною, навіть для портів, які встановили провідні позиції як центри завантаження. Наприклад Сінгапур визначив свою роль найбільшого світового центру перевалки внаслідок вигідного розташування на торговому шляху Азія-Європа та близькості до регіональних центрів походження та пунктів призначення Південно-Східної Азії. Мальта Фріпорт та Джоя Тауро встановили свої позиції на ринку середземноморської перевалки внаслідок розташування на торговому шляху Азія-Європа та близькості до ринків Південної Європи та Північної Африки. Однак стратегічне розташування цих портів не виключає конкуренції для бізнесу. Наприклад, Сінгапур переживає все більшу конкуренцію з «Порт Кланг», а останнім часом – «Танджунг Пеласас».

Регіональний портовий потенціал та попит: дисбаланс місткості порту в регіоні впливатиме на рівень суперництва між портами. Перевищення потужностей призведе до того, що суперницькі порти будуть агресивно конкурувати за частку ринку. Іноді це може призвести до руйнівного ціноутворення. Наприклад, швидке зростання пропускної спроможності центру Східного Середземномор'я призвело до інтенсивної конкуренції між хабами, внаслідок чого такі порти, як Лімасол та Дамієтта, були змушені агресивно конкурувати за утримання клієнтів через ціноутворення послуг, які можуть не покривати витрати. Крім того, нездатність в регіоні генерувати достатній трафік збільшить конкуренцію для наявного бізнесу. Невелика внутрішня частина портів на Карибському басейні обмежує доступний ринок кожного порту, що створює необхідність конкурувати за всі види вантажів, а не спеціалізуватися на видах перевезень, для яких порт може мати порівняльну перевагу.

Можливість створення конкуренції в порту: можливість сегментувати операції в порту для створення конкуренції між постачальниками послуг часто визначає, чи може суперництво існувати в самому порту. Іноді складно або неможливо розділити засоби таким чином, що дозволяє більш ніж одному підряднику надавати певні види послуг у порту, зокрема послуги з обробки контейнерних терміналів, надаючи статусу монополіста підрядника. Багато що залежить від географічного плану порту, наявного трафіку та мінімальних додаткових потужностей (з урахуванням розмірів портових інвестицій). Наприклад, у Бейруті 20-річна концесія на обробку контейнерів у порту була надана одному підряднику, оскільки, як вважалося, макет порту дозволяє працювати одному оператору контейнерного терміналу. Велика конкуренція була створена серед постачальників послуг у Гонконзі, де три оператори контейнерних терміналів конкурують між собою, а різноманітність інших постачальників послуг конкурує за бізнес у порту. У Буенос-Айресі географічне розташування порту та наявний обсяг трафіку, в кінцевому рахунку, дозволяють конкурувати не більше трьох операторів терміналів.

Загроза ризику: На конкуренцію впливатиме відсоток ризику при збереженні ринкової частки регіонального трафіку. Чим більше ставок ризику, тим інтенсивніше конкуренція за збереження частки ринку. Це набуває особливого значення в сучасних контейнерних портах, враховуючи, що інвестиції, необхідні для створення нового контейнерного терміналу, можуть

легко перевищити 100 мільйонів доларів. Хто несе на собі ризик для цієї інвестиції, очевидно мають велику фінансову частку у забезпеченні того, щоб новий термінал захоплював та зберігав частку ринку. Maersk Sealand інвестує значні кошти в новий контейнерний термінал в Салалах і, безумовно, має частку в забезпеченні ефективного використання об'єкту як їх регіонального перевантажувального вузла. Ризики також пов'язані з важливістю порту для місцевої економіки. Наприклад, порт Роттердам є головним внеском у місцеву економіку, і збереження частки ринку в регіональних потоках руху й має життєво важливе значення для місцевої та регіональної влади. Це призвело до інтенсивного суперництва з іншими Порти Північної Європи, які підтримують план інвестувати 2 млрд дол США у новий контейнерний термінал глибоководних вод та нове залізничне сполучення з Німеччиною, щоб зберегти позиції на майбутньому ринку.

Здатність поглинати втрати або перехресне субсидування операцій у порту впливає на баланс та інтенсивність суперництва. Оператори глобальних терміналів з потужними фінансовими балансами та безліччю операцій по всьому світу можуть бути готові поглинати збитки в певному регіоні, принаймні на обмежений проміжок часу, щоб усунути конкуренцію. Порти з багатогранними операціями можуть бути готовими перехресно субсидіювати послуги, щоб знизити плату за портову діяльність, коли існує сильна конкуренція для бізнесу. Наприклад, у Джибуті портова влада здійснювала перехресне субсидування транзитного руху в Ефіопію через більш високі витрати на експортно-імпортний трафік, а також здійснювала перехресне субсидування загальної вантажної діяльності в порту через високі тарифи за обробку контейнерів. Аналогічно, портові органи, які беруть участь у заходах, що не пов'язані з морськими портами, такими як Порти Нью-Йорка та Нью-Джерсі, можуть мати та бажати перехресно субсидіювати портові послуги через більш високі тарифи за послуги, що не пов'язані з портовими портами.

Здатність контролювати операції: на суперечку впливає також здатність портових органів та постачальників портових послуг контролювати ефективність портових послуг. Бувають ситуації, коли організації, які працюють у порту, перебувають поза контролем менеджера порту або постачальника послуг, що фактично обмежує можливість порту конкурувати з іншими портами за частку ринку. Зокрема, процедури та вимоги, що пред'являються митними органами в порту, часто накладають обмеження на здатність порту конкурувати з конкуруючими портами за частку ринку. Наприклад, в Джидді процедури розмитнення були основним винуватцем обмеження можливості порту рости як центр навантаження на ринки Червоного моря та Близького Сходу.

Обмеження щодо суперництва в портах. Обмеження, встановлені портами на кількість постачальників послуг, які мають право на участь, впливають на ступінь суперництва. Багато портових органів реалізують політику, що обмежує кількість стивідорів, буксирних компаній тощо, які можуть працювати в порту. Іноді ці обмеження встановлюються критеріями вступу, які фактично обмежують кількість конкурентів. У деяких ситуаціях ці межі не є результатом політики порту, а є результатом історичного прецеденту, що обмежує конкуренцію. Таку ситуацію важко змінити. Наприклад, японські порти в значній мірі контролюються низкою малих і середніх компаній, що проводять стивідорні

операції та існують багато десятиліть. Вступ нових стивідорів достатньо важкий, якщо не неможливий.

Готовність уряду субсидувати операції. Суперництво між портами іноді залежить від наявності державних коштів для компенсації витрат, що розмиває роль комерційних сил. Уряди іноді субсидують порти, виходячи з того, що вони транспортні драйвери економічного зростання. Європейські порти протягом багатьох років готові субсидувати доступ до портів та набережних для досягнення великих економічних цілей. Ефект цих субсидій полягає у створенні штучних сил, які впливають на шанс успіху суперників.

Загроза нових конкурентів. Потенційний вхід нових портів або постачальників послуг в порт. Це включало б створення нових регіональних центрів завантаження, які змінюють спосіб розподілу вантажів. Значення цієї загрози буде змінюватися від порту до порту залежно від ряду факторів.

Капітальні витрати на портові споруди. Капітальні витрати, необхідні для будівництва нового портового об'єкта, часто створюють бар'єр для нових конкурентів. Великі авансові витрати часто потрібні для днопоглиблення, будівництва набережної, під'їзних доріг та надбудови портів. Ці стартові витрати забезпечують вхідний бар'єр, який часто може стримувати всіх, крім самих агресивних гравців. Але є випадки, коли нові учасники ризикуватимуть серйозними інвестиціями в нові порти, де вони бачать можливість для позиціонування на ринку. Хороший приклад – новий контейнерний термінал у Порт-Касім у Пакистані, який створив конкуренцію для контейнерних термінальних приміщень у порту Карачі, які користувачі вважали дорогими та неефективними.

Нові схеми розподілу – зміни в моделях розподілу можуть створювати нових конкурентів порту. Особливо це стосується контейнерних торгів, де новостворений регіональний центр завантаження може відводити трафік із традиційних портів регіону. Наприклад, у Червоному морі новостворені вантажні центри в Адені та Салала погрожують перенести значну частину перевалки в Африку, що зараз рухається через порт Джедди. Ці нові навантажувальні центри також займаються виїздом бізнесу з порту Коломбо, а також з бізнесу в Дубаї та інших портах в ОАЕ. Інший приклад – це навантажувальний центр у розмірі 240 мільйонів доларів, який будує корпорація PSA в Sines, яка притягуватиме трафік з Лісабону, Лейксо та інших портів регіону. Новий контейнерний термінал у Бейруті забезпечує доступ до ринків через наземний транспорт, який зараз обслуговується через порт Акаби.

Положення угод про експлуатацію. Положення про оренду, концесії та інші угоди, зокрема ті, що стосуються інвестицій оператора, часто забезпечують певний ступінь захисту від нових конкурентів, які відкривають бізнес у порту. Наприклад, оператор терміналу, якому надано 20-річну концесію на експлуатацію контейнерного обладнання в порту Бейрут, має ексклюзивні права на обробку контейнерів у порту протягом періоду концесії. В інших ситуаціях, однак, постачальнику портових послуг можуть загрожувати нові учасники.

Природні бар'єри, що обмежують потенціал порту, можуть обмежувати загрозу нових учасників порту, особливо тих, що потребують наземних або нерухомих споруд в межах порту. У багатьох портах просто немає місця для додаткових причалів, сховищ та інших нерухомих об'єктів, що забезпечує певну

ізоляцію від вступу нових конкурентів. У перспективі багато цих бар'єрів можна подолати, будуючи в сусідніх місцях, простягаючись у море тощо. Також можуть бути запроваджені нові методи експлуатації, які не потребують присутності в порту.

Величина витрат на комутацію часто визначає здатність нових учасників запускати конкуруючі операції, або в межах порту, або між портами. Витрати на перемикання можуть бути в декількох формах. Вони можуть бути капітальними витратами, необхідними для переходу з одного портового об'єкта на інший. У деяких випадках це може бути дуже невеликою вартістю, особливо для перевізників, які мають невеликі постійні інвестиції в об'єкт. Чисте перевантажувальне обладнання для контейнерів, наприклад, Ямайка Кінгстон, може бути особливо вразливим до комутації, оскільки перевізники, які використовують об'єкт, можуть мати невеликі витрати на перемикання при переході на конкуруючий об'єкт. В інших випадках ця вартість може бути значною. Перевізники можуть мати значну кількість обладнання, розміщеного в порту, який потрібно було б перенести на інший порт, якщо вони повинні переключити операції. Також деякі перевізники значно інвестували в портову та термінальну інфраструктуру. Порти та постачальники послуг у порту часто можуть захистити свою ринкову позицію, гарантуючи, що ці витрати на комутацію будуть максимізовані.

Переваги вартості та лояльність клієнтів. Вигідні переваги існуючих постачальників послуг та лояльність клієнтів впливатимуть на загрозу нових учасників. Можливо, економія від масштабу або досвіду дає змогу встановленим гравцям утримати позицію лідерів витрат, якщо нові учасники повинні відкрити бізнес у порту. Це може бути наслідком різних факторів, зокрема, кращого розташування в порту, інвестицій у обладнання та обладнання, зайняття досвідченого персоналу тощо. Хоча лояльність клієнтів може бути ефемерною, якість обслуговування можуть диференціювати постачальника послуг та обмежити загрозу нових учасників.

Потенціал для глобальних заміників. Ще однією силою, що формує конкурентний ландшафт, є потенціал користувачів порту перейти на інші глобальні джерела, що впливає на рівень активності порту. Ця сила набуває все більшого значення, оскільки світова торгівля відкривається до конкуренції, джерело постачання стає все більш глобальним, а вертикальна спеціалізація стає все більш важливим фактором глобальних логістичних ланцюгів. Кілька факторів визначають важливість цієї сили для конкретних портів.

Переможна потужність користувачів порту. Перевізники, вантажовідправники та орендарі, що використовують порт, мають різний ступінь переговорної сили та контролю за діями управління портом. Це четверта сила, що формує конкурентний ландшафт у порту. Торгова сила портових користувачів визначається низкою факторів. Концентрація потужності користувачів порту – чим більше індивідуальний користувач порту контролює великий відсоток трафіку в порту, тим більше переговорну силу має користувач у переговорах з управлінням порту та постачальниками послуг порту. У деяких ситуаціях користувач порту може бути настільки потужним, що порт буквально не може дозволити собі втратити свій бізнес.

Переможна потужність постачальників послуг. Останньою силою, що формує конкурентне середовище, є переговорна сила постачальників послуг порту. Різноманітні оператори та групи в порту часто мають можливість здійснювати контроль над портом, погрожуючи скоротити або скасувати послуги. Особливо важливою є зростаюча роль небагатьох розробників портових сервісів, які за останні два роки складають понад 50 відсотків усіх нових розробок портів, що використовують приватний капітал. Ці великі гравці можуть нахилити масштаб у переговорах із маленькими та середніми портами, іноді навіть великими портами. Ступінь переговорної потужності постачальника послуг визначається низкою факторів.

Участь у фінансуванні об'єктів. Постачальник послуг, який бере участь у фінансуванні діяльності, явно перебуває у кращому торговому становищі, ніж той, хто цього не робить. Багато портових служб, які здійснюються приватно, як концесії, передбачають певну ступінь фінансування оператором, а в багатьох випадках підрядник, який пропонує найкращі умови фінансування, може отримати концесію.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Порти більше не працюють в ізольованих умовах. Вони стикаються з тими ж конкурентними силами, які відчують компанії інших галузей. Між існуючими конкурентами існує суперництво, тривала загроза нових учасників, потенціал глобальних субститутів, наявність потужних клієнтів та потужних постачальників. Справа з цими силами є постійним викликом для менеджера порту. Це вимагає, щоб менеджер портів добре розумів вимоги користувачів порту, знав їхні обмеження на світовому ринку та мав стратегію для того, щоб зробити порт партнером у розвитку бізнесу.

Література:

1. Robinson R. Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy & Management*. 2002. vol. 29, iss. 3, pp. 241-255.
2. Alderton P. M. Port Management and Operations, 3rd edition. London: Informa. 2008.
3. Notteboom T. Container Shipping. In: The Blackwell Companion to Maritime Economics / red. W. K. Talley, 2012, pp. 230-262. Chichester: Wiley-Blackwell.
4. Gordon Lee P. and Lucas H. C. A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore. *Journal of Strategic Information Systems*. 2005. vol. 14, iss. 1, pp. 69-86.
5. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, iss. 1, pp. 78-93.
6. Yap W. W. Container Shipping Services and Their Impact on Container Port Competitiveness. Bruxelles: Uitgeverij UPA University Press Antwerp. Available through ProQuest ebrary, 2009.

Over the past two centuries, the port sector has changed dramatically. During the nineteenth and first half of the twentieth centuries, access to and exit from ports was seen as a means of controlling markets. The competition between ports was minimal and the costs associated with ports were relatively small compared to the high cost of

ocean and inland transport. As a consequence, there was little incentive to improve port efficiency. But in today's world, everything has changed dramatically. Most ports today compete with each other globally, and, thanks to the tremendous gains in ocean transport performance over the last few decades, ports are now perceived as a controlled component in improving the efficiency of ocean freight logistics. All this has justified the need to improve port efficiency, reduce freight costs and integrate port services with other components of the global network. Due to the capital intensity of such efficiency measures, tools are needed to encourage the private sector to engage in a wide range of modern port operations.

In the 21st century, five forces are projected to interact to form a competitive environment among port authorities and port service providers: rivalry between existing competitors; threat of new competitors; the potential of global substitutes; negotiating power of port users; and the negotiating power of port service providers. These forces will affect ports of any size, requirements for port expansion, service improvement, pricing decisions, and other management actions. Determining winners and losers in the global port sector will largely depend on how port managers strategically position themselves in a competitive environment.

Ports no longer operate in isolated conditions. They face the same competitive forces that companies in other industries experience. There is rivalry between existing competitors, the continued threat of new entrants, the potential for global substitutes, the presence of strong customers and powerful suppliers. Dealing with these forces is a constant challenge for the port manager. This requires the port manager to have a good understanding of the requirements of the port users, to know their restrictions in the global market and to have a strategy to make the port a partner in business development.