

*Оксана Горбенко*

*(старший викладач кафедри транспортних технологій і логістики,  
Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра  
Конашевича-Сагайдачного)*

### **ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОРТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Процеси глобалізації економіки, інтеграції бізнесу, а також сучасні тренди розвитку ринку транспортних послуг посилюють роль морського порту як детермінуючого фактора економічного зростання країни, що проявляється в інтенсифікації морських перевезень, створенні робочих місць, збільшенні бюджетних надходжень, активізації економічної діяльності. При цьому морський порт є важливим елементом ринкової інфраструктури, розвиток якого пов'язаний з появою нових транспортно-логістичних центрів, зміною інституційної структури державного управління портовим господарством, залученням приватного капіталу в розвиток портового сектору, а також зі створенням нових просторових моделей взаємодії порту, бізнесу і держави. Саме ці процеси створюють передумови для посилення конкуренції між морськими портами, зумовлюючи необхідність підвищення рівня їх конкурентоспроможності, враховуючи геополітичне становище й економічний потенціал країни, рівень розвитку інфраструктури приморських територій, а також характер торгово-економічних зв'язків.*

*У цьому зв'язку актуальними є дослідження факторів забезпечення конкурентоспроможності порту, враховуючи особливості ринку портових послуг, їх спеціалізацію і потенціал. У статті розглянуто основні особливості конкурентоспроможності портових підприємств, які визначаються специфікою здійснення портової діяльності. Важливим у визначенні конкурентоспроможності портових послуг є врахування факторів різних рівнів, коло яких окреслено з погляду рівнів портового менеджменту: мега-, макро-, мезо-, мікрорівнів.*

*Управління забезпеченням конкурентоспроможністю порту вимагає врахування характеру взаємозв'язків портових підприємств і припортової території, визначення ефективних форм, методів та інструментів державного регулювання, під впливом яких формуються умови для використання конкурентних переваг порту.*

*Проведене дослідження дозволило зробити важливий висновок, що ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств портового сектора багато в чому залежить від точності визначення пріоритетних факторів, що впливають на формування конкурентних переваг. Аналіз факторів допомагає виявити слабкі і сильні сторони в діяльності морських портів і портових підприємств і в роботі конкурентів, визначити способи, які допоможуть портам підвищити конкурентоспроможність.*

© Горбенко О., 2015

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, портові послуги, фактори конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги.

**Оксана Горбенко**

*(старший преподаватель кафедры транспортных технологий и логистики, Киевская государственная академия водного транспорта имени гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОРТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Процессы глобализации экономики, интеграции бизнеса, а также современные тренды развития рынка транспортных услуг усиливают роль морского порта в качестве детерминирующего фактора экономического роста страны, что проявляется в интенсификации морских перевозок, создании рабочих мест, увеличении бюджетных поступлений, активизации экономической деятельности. При этом морской порт является важным элементом рыночной инфраструктуры, развитие которого связано с появлением новых транспортно-логистических центров, изменением институциональной структуры государственного управления портовым хозяйством, вовлечением частного капитала в развитие портового сектора, а также с созданием новых пространственных моделей взаимодействия порта, бизнеса и государства. Именно эти процессы создают предпосылки для усиления конкуренции между морскими портами, предопределяя необходимость повышения уровня их конкурентоспособности, учитывая геополитическое положение и экономический потенциал страны, уровень развития инфраструктуры приморских территорий, а также характер торгово-экономических связей.*

*В этой связи актуальными являются исследования факторов обеспечения конкурентоспособности порта, учитывая особенности рынка портовых услуг, их специализацию и потенциал. В статье рассмотрены основные особенности конкурентоспособности портовых предприятий, определяемых спецификой осуществления портовой деятельности. Важным в определении конкурентоспособности портовых услуг является учет факторов различных уровней, круг которых очерчен с точки зрения уровней портового менеджмента: мега-, макро-, мезо-, микроуровней.*

*Управление обеспечением конкурентоспособностью порта требует учета характера взаимосвязей портовых предприятий и припортовой территории, определения эффективных форм, методов и инструментов государственного регулирования, под воздействием которых формируются условия для использования конкурентных преимуществ порта.*

*Проведенное исследование позволило сделать важный вывод, что эффективность управления конкурентоспособностью предприятий портового сектора во многом зависит от точности определения приоритетных факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ. Анализ факторов помогает выявить слабые и сильные стороны в деятельности морских портов*

*и портовых предприятий и в работе конкурентов, определить способы, которые помогут портам повысить конкурентоспособность.*

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, портовые услуги, факторы конкурентоспособности, управление конкурентоспособностью, конкурентные преимущества.

**Oksana Gorbenko**

*(Senior Lecturer, Department for Transport Technology and Logistics Kyiv state fcademy of water transport behalf Hetman Petro Konashevich Sagaydachniy)*

### CERTAIN FACTORS COMPETITIVENESS PORT ENTERPRISE

*The processes of globalization of the economy, business integration, as well as modern trends of development of the market of transport services strengthen the role of the seaport as a determining factor of economic growth, which is manifested in the intensification of maritime transport, the creation of jobs, increase of budget revenues, increased economic activity. This sea port is an important element of market infrastructure, the development of which is related to the emergence of new transport and logistics centers, changes in the institutional structure of the state port management, the involvement of private capital in the development of the port sector, as well as the creation of new spatial patterns of interaction port, business and government . These processes create the conditions for increased competition between the seaports, prejudging the need to raise their level of competitiveness, taking into account the geopolitical situation and the economic potential of the country, the level of infrastructure development of coastal areas, as well as the nature of the trade and economic relations.*

*In this regard, studies are relevant factors for the competitiveness of the port, taking into account the features of the market of port services, and the potential of their specialization. The article describes the main features of the competitiveness of port companies, determined by the specifics of the port activities. Important in determining the competitiveness of port services is managing the different levels, the range of which is outlined in terms of the level of port management: mega, macro, meso, micro levels.*

*Ensuring the competitiveness of the port management requires consideration of the nature of the relationship of the enterprises and of the port area, the definition of effective forms, methods and tools of state regulation, which formed under the influence of the conditions for the use of the competitive advantages of the port.*

*This study allowed us to an important conclusion that the effectiveness of management of competitiveness of enterprises of the port sector is largely dependent on the accuracy of determining the priority factors influencing the formation of competitive advantages. Factor analysis helps to identify strengths and weaknesses in the activities of sea ports and port enterprises and the competitors, to identify ways to help improve the competitiveness of the ports.*

*Keywords:* competitiveness, port services, competitive factors, management of competitiveness, competitive advantage.

**Постановка проблеми.** Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності мають бути зорієнтовані на досягнення єдиної мети – докорінної зміни всього портового бізнесу України та входження в міжнародний ринок портових послуг на рівноправних умовах. Конкурентне середовище, яке сформувалось до теперішнього часу у сфері портової діяльності України, відповідає реальній розстановці продуктивних сил на українському ринку портових послуг. Це середовище буде ще тривалий час визначати конкурентні умови розвитку українських портів. У ньому переважний розвиток отримують ті порти, які мають свої відмітні особливості і володіють більш високим ринковим потенціалом, основним критерієм якого є спроможність порту відкрито конкурувати з іншими портами. Без сумніву всі порти прагнуть до підвищення своєї конкурентної здатності. Однак рішення цього завдання залежить від безлічі різних факторів, які порт не в змозі контролювати. Це ті чинники, які визначають конкурентне середовище, в якому функціонують і розвиваються порти.

Конкурентоспроможність портових послуг визначається наявністю конкурентних переваг, а властивістю конкурентних переваг є їх підпорядкованість впливу різних факторів. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо в результаті дії зовнішніх факторів. Більше того, одні й ті ж фактори можуть, як посилити, так і послабити конкурентні переваги. При цьому на конкурентоспроможність морського торгового порту в сучасних умовах впливають фактори різних рівнів, які визначають специфічні особливості портових послуг. У зв'язку з цим, потрібен розгляд основних особливостей відносно визначення конкурентоспроможності портових послуг за допомогою виділення ряду факторів, які впливають на їх конкурентоспроможність і забезпечують її підвищення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у визначення і дослідження сутності категорій «конкурентоспроможність», «фактори конкурентоспроможності» був внесений вітчизняними та зарубіжними дослідниками, серед яких Бакаєв В.Г., Буркинський Б.В., Бурмістров М.М., Колодін А.Л., Махуренко Г.С., Пантін Т.А., Постан М.Я., Примачов М.Т., Степанов В.М., Шинкаренко В.Г., Чекаловець В.І., Хофман Дж, Муссо Е. Дослідженню особливостей портових послуг присвячені роботи Бойко С.В., який виділив фактори портової діяльності з точки зору їхнього впливу на ефективність діяльності вантажних портів, Меркт К.В., яка визначила коло факторів конкурентоспроможності портових підприємств, і Марченко В.Т., яка охарактеризувала фактори впливу на прибутковість портових послуг.

У сучасній світовій теорії і практиці проблеми вивчення конкурентоспроможності компаній і розробки конкурентних стратегій досліджені такими вченими, як М. Портер, Дж. Стрікленд, Р. Каплан та ін. Однак, попри наявні теоретичні розробки досліджуваної проблеми, відсутній єдиний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств портової сфери з урахуванням специфіки їхньої діяльності, що ускладнює вирішення питань управління конкурентоспроможністю портів і реалізації стратегії їхнього розвитку.

**Мета статті** полягає в дослідженні і виділенні основних факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності портових підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність, як ринкова категорія, відображає одне з найважливіших властивостей суб'єкта ринку. При незмінних якісних характеристиках суб'єкта конкурентоспроможність може змінюватися в досить широких межах залежно від умов, що визначаються конкурентним середовищем підприємства. Аналіз відомих визначень конкурентоспромож-

ності дозволяє виділити цілий ряд моментів, безумовно, важливих для визначення місця і ролі даного поняття серед інших економічних категорій.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта може бути визначена як його порівняльна перевага по відношенню до інших суб'єктів даної галузі в межах національної економіки та за її межами. Теорія конкурентної переваги була розроблена в 90-ті роки Майклом Портером [1]. У ній докладно викладено різні підходи до поняття конкурентоспроможності на рівні мікрота макроекономіки.

Конкурентна перевага компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках багато в чому залежить від факторів оточення конкурентного середовища, яке формується в країні базування компанії. Розглядаючи такі фактори, як наявність робочої сили, велика кількість природних ресурсів, протекціоністська політика уряду, відмінності в практиці управління компаніями, можна прийти до висновку, що жоден з них, взятий окремо, не дозволяє досить переконливо відповісти на питання – що ж саме є основним джерелом конкурентоспроможності компанії і які чинники визначають успіх або неуспіх компанії в конкуренції? [1-5].

Відповідаючи на це питання, М. Портер виходить з основоположного принципу, що конкурентоспроможність відображає, насамперед, продуктивність використання ресурсів. Принцип справедливий як на рівні окремої компанії, так і на рівні економіки країни в цілому. Виходячи з цього, можна стверджувати, що для забезпечення конкурентоспроможності, компанія повинна постійно дбати про найбільш повне та ефективне використання наявних у її розпорядженні ресурсів. Конкурентоспроможність компанії – поняття відносне, яке визначається, як здатність забезпечити кращу (більш вигідну) пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією [6]. Найбільш складним є оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги компанії в порівнянні з іншими компаніями. При цьому виникає безліч проблемних завдань, до основних з них слід віднести:

1) Вибір базових об'єктів порівняння, тобто вибір компанії-лідера в галузі країни або за її межами. Така компанія-лідер повинна володіти певними параметрами, щоб таке порівняння було коректним. До таких параметрів відносяться:

- сумірність характеристик продукції, що випускається, по ідентичності потреб, які задовольняються з її допомогою;
- сумірність сегментів ринку, для яких призначена продукція, що випускається.

Комплекс умов, реально сформованих до теперішнього часу в Україні, обмежує вибір порту-лідера на національному ринку портових послуг.

2) Вибір критеріїв продуктивності використання ресурсів компанії.

Продуктивність використання ресурсів передбачає найбільшу віддачу чи найбільший результат, який припадає на одиницю сукупних ресурсів, якими володіє компанія. Таким показником для порту може бути рентабельність, фондовіддача, продуктивність праці або інтенсивність перевантажувальних робіт.

Слід зазначити, що конкурентна перевага, як продуктивність використання ресурсів, має оцінюватися за досить тривалий період, протягом якого можуть бути досягнуті стратегічні цілі компанії. Таким періодом для портового господарства може бути прийнятий річний відрізок часу.

3) Організація моніторингу за динамікою ринку, його кон'юнктурою, поведінкою конкурентів.

Рішення даного завдання дозволить порту сформулювати конкурентну стратегію розвитку, орієнтовану на його комплексний потенціал (кадровий, організаційно-

технічний, соціально-економічний і геополітичний) і врахувати сильні і слабкі сторони як порту, так і його конкурентів.

Конкурентоспроможність (або конкурентна перевага) будь-якого господарюючого суб'єкта, у тому числі і порту, не є його постійною якістю, оскільки кожен суб'єкт функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища, що сформувалося в рамках тієї чи іншої національної економіки. Таким чином, конкурентоспроможність окремого суб'єкта ринку (порту), з одного боку, залежить від конкурентоспроможності національної економіки в цілому, а з іншого боку, визначає його конкурентоздатність в межах галузі [3].

І, тим не менш, портове господарство України належить до небагатьох благополучних галузей економіки України. Пояснюється це багатьма факторами і, в першу чергу, прийнятою системою акордних ставок, рівень яких значно вищий в порівнянні із закордонними портами Чорноморського регіону. Встановлена система акордних ставок носить двоїстий характер. З одного боку, вона створює портам досить хороші умови для рентабельної роботи, а з іншого – знижує їх перевагу в конкурентній боротьбі з аутсайдерами – позагалузевими стівідорними операторами [7].

Можна виділити низку методологічних аспектів, що стосуються конкурентоспроможності порту, як окремої економічної категорії:

1) конкурентоспроможність порту – це міра привабливості портових послуг для вантажної клієнтури – основного споживача (користувача) цих послуг;

2) привабливість портових послуг визначається рівнем їх відповідності щодо сукупності різних вимог (запитів) з боку вантажної клієнтури або їх представників (агентів);

3) користувачі (споживачі) портових послуг віддають перевагу тим портам, які в максимальній мірі задовольняють їх потреби і запити;

4) склад пропонованих вимог з боку користувачів портових послуг, їх пріоритетність залежать від виду послуг і платоспроможності споживача;

5) конкурентоспроможність порту як економічна категорія має релятивістську природу [8]. Вона може розглядатися тільки відносно конкретного ринку портових послуг (регіонального, національного, локального) або певного його сегмента: сегмента наливних, суховантажних, генеральних, контейнерних або інших вантажів;

6) конкурентоспроможності порту притаманний динамічний характер – розглядати її має сенс лише стосовно до конкретного моменту часу, з урахуванням тих змін, які відбулися в часі щодо ринкового попиту;

7) проблема конкурентоспроможності порту виникає в умовах конкурентного середовища, характерного для ситуації «ринку користувача портових послуг», коли попит на ринку портових послуг нижче пропозиції портів на перевалку вантажів вітчизняних і зарубіжних трейдерів.

Резюмуючи сказане, можна стверджувати, що конкурентоспроможність порту – це властивість порту як суб'єкта ринку портових послуг, яка:

- по-перше, характеризує ступінь відповідності ринкового потенціалу порту (організаційно-технічного, соціально-економічного і геополітичного) вимогам і запитам користувачів портових послуг;

- по-друге, визначає ринкові позиції (частку ринку) порту;

- по-третє, перешкоджає перерозподілу ринку на користь конкурентів.

Розвиток національних економік неможливий без інтеграції транспортного комплексу у світову транспортну систему, створення мультимодальних перевізних систем і систем товаророзподілу, заснованих на принципах логістики з використанням сучасних інформаційних технологій. Цим посилюється значимість підви-

щення координації у розвитку підприємств транспортної інфраструктури, формування на території країни конкурентоспроможних міжнародних транспортних коридорів. Ринок портових послуг, будучи елементом єдиної транспортної системи, бере участь у міжнародній конкуренції. Для успішної конкуренції порт по своїй оснащеності та організаційно-економічним критеріям повинен відповідати рівню міжнародних стандартів.

Конкурентне середовище в залежності від рівня ринку, характеризується своїми факторами, домінуючими у формуванні конкурентоспроможності порту. Галузевому керівництву і портовому менеджменту дуже важливо знати ці фактори, їх особливості, щоб їх враховувати, а також цілеспрямовано на них впливати з метою максимального використання ринкового потенціалу, відмінних особливостей кожного окремого порту.

Проблема оцінки факторів конкурентоспроможності транспортних підприємств вирішується з різних позицій [9]. Основою для дослідження в даній області стає відміна транспортної діяльності від інших видів діяльності. Згідно закордонних досліджень до таких факторів, на думку вантажовласників, відносяться: доставка вантажів в строк; здатність портів реагувати на зміни в зовнішньому середовищі; вартість портових послуг; своєчасне навантаження (вивантаження); час обслуговування в порту; портова інфраструктура; точність складання дисбурсментських рахунків; технологічна підготовка порту; ступінь портового контролю; обробка рекламаций; інформаційна можливість стеження за вантажем в дорозі.

Умови, в яких в даний час розвивається економіка України, мають відмінні риси, і тому тут можуть домінувати інші фактори. Розглянемо фактори, які домінують в умовах українського ринку портових послуг.

*1. Вартість портових послуг.* Як свідчать результати проведених за кордоном досліджень, все більше користувачів портових послуг не ставлять вартість портових послуг в якості пріоритетного показника конкурентоспроможності порту. Багато прикладів показують, що ті порти, в яких вартість портових послуг висока, але при цьому гарантується висока їх якість і надійність, є більш конкурентоздатними. Сьогодні вантажовласники та мультимодальні оператори вибирають не порт, а маршрут руху вантажопотоку. І до основних критеріїв такого вибору відноситься не вартість портових послуг, а сукупність транспортних витрат і доставки товарів споживачу в режимі «точно в строк».

Проблема українських портів полягає в тому, що при конкурентоспроможній ціні перевалки вантажів, маршрути руху товару через українські порти, зрештою, виявляються малопривабливими для вітчизняних і зарубіжних трейдерів.

*2. Інформаційна система.* Найважливішою вимогою до порту в сучасних умовах є його здатність надавати інтегровані інформаційні послуги. Раніше рівень розвитку порту, його відповідність сучасним вимогам, в основному, визначались інфраструктурою, пов'язаною з перевантаженням і складуванням вантажів у порту. Сьогодні конкурентоспроможність порту, крім наявності сучасної перевантажувальної і транспортної інфраструктури, істотно залежить від ступеня розвитку інформаційної структури.

Проблема українських портів щодо надання інтегрованих інформаційних послуг нерозривно пов'язана зі станом системи наземного транспорту і, особливо, залізничного транспорту України. Це призводить до того, що вантажні маршрути нерідко йдуть в обхід України через те, що вантажовласник не має можливості безперервно відстежувати рух своїх вантажів по українській території.

3. *Стратегія порту.* В даний час, завдяки інтенсивному розвитку наземного транспорту і широко поширеній організації комбінованих перевезень «від дверей до дверей», виникла гостра конкуренція між портами. Це змусило порти переходити до активної стратегії свого розвитку. У результаті одні порти перетворилися на транспортно-промислові та комерційні центри (порти другого покоління) шляхом активної участі в процесі міжнародного поділу праці у сфері промислового виробництва. Інші стали орієнтуватися на участь у сфері вантажорозподілу, що дозволило їм трансформуватися в так звані порти – дистриб'ютори (порти третього покоління), які виступають у ролі міжнародних центрів вантажорозподілу.

4. *Психологічний мікроклімат.* Користувачів портових послуг менше хвилює якість і ціна портових послуг, які піддаються оцінці і можуть бути змінені шляхом переговорів, ніж соціально-економічна нестабільність в портах (бойоти, страйки тощо).

5. *Під'їзні шляхи.* Даний фактор відіграє пріоритетну роль у зарубіжній практиці розвитку портів. Особливо це стало помітним з розвитком змішаних (комбінованих) перевезень, коли мультимодальний оператор вибирає не порт, а транспортний ланцюжок, в якому порт є лише зв'язуючою ланкою. Тоді наявність в порту внутрішньопортових залізничних гілок, терміналів змішаних перевезень і автомобільних виходів на шосейні дороги стає пріоритетним критерієм вибору маршруту, що включає даний порт.

6. *Якість портових послуг.* Якість послуг з погляду портових користувачів – це одне з найважливіших умов ефективності роботи порту. Виражається ця умова в оперативності та надійності виконання портом всього комплексу послуг. У число зазначених послуг входять:

- традиційні послуги, які продовжують залишатися основою діяльності порту. Різниця полягає лише в тому, що стивідорні і термінальні послуги повинні надаватися на рівні сучасної технологічної підготовки порту з використанням електронних засобів передачі та обробки інформації, які дозволяють забезпечувати високу інтенсивність вантажних робіт при малій чисельності виробничого персоналу;

- промислові послуги суднам і вантажам (ремонт суден, суднового обладнання, контейнерів і додаткова обробка вантажів з метою створення додаткової вартості),

- адміністративні, комерційні та організаційні послуги.

Особливе значення в сучасних умовах набувають послуги, основною метою яких є створення додаткової вартості. Вона з'являється в результаті виконання таких робіт, як концентрація і розукрупнення вантажів, завантаження – розвантаження контейнерів, формування суднових партій і упаковка вантажних місць на піддоні, стелажування, маркування, зважування, перепакування тощо. Для багатьох зарубіжних портів діяльність по створенню доданої вартості стала одним з основних джерел надходження доходів.

7. *Портовий менеджмент.* До основних джерел ефективності портового менеджменту належить портовий документообіг і стабільність графіка (розкладу) обробки суден.

Портовий документообіг повинен бути не тільки простим, доступним і порівнянним з торговою та транспортною документацією, але і в максимальній мірі комп'ютеризованим.

Іншим джерелом ефективності портового менеджменту є стабільність виконання графіка (розкладу) обробки судна. У сучасних портах зміна графіка – це надзвичайна подія, в той час як в наших портах – це все ще звичайне явище.



8. *Взаємовідносини з суміжниками.* Ці відносини в нашій країні завжди носили проблемний характер. Раніше для оперативного вирішення цієї проблеми існували в портах так звані «транспортні вузли» – спільні організації портів, залізничників, морських перевізників і автомобілістів. Ці організації були орієнтовані на вирішення міжвідомчих проблем. Тепер у відносинах між суміжниками відсутня необхідна організація та координація їх дій на стиках діяльності різних видів транспорту. У результаті ці відносини великою мірою носять стихійний характер, що мало сприяє залученню транзитних вантажопотоків в українські порти.

9. *Портовий маркетинг.* В даний час в Україні всі питання по завантаженню портових перевантажувальних потужностей вирішуються на ринку портових послуг шляхом відкритої конкуренції між портами. У результаті кожен порт має те завантаження, яке йому дають клієнти і дозволяють взяти конкуренти. У цих умовах перевагу у розвитку, як свідчить про це досвід зарубіжних портів, отримують ті порти, менеджмент яких орієнтований на сучасний маркетинг.

10. *Технологічна підготовка порту.* Технологічні фактори завжди відігравали важливу роль в діяльності портів. В сучасних умовах ця роль ще більше зросла. Однак, з набуттям Україною своєї незалежності, технологічна підготовка вітчизняних портів аніскільки не підвищилася, хоча вимоги до неї істотно зросли. Сьогодні більшість українських портів за своїм технологічним оснащенням не відповідають новим вимогам, які пред'являються до сучасних портів.

11. *Компетентність персоналу.* Сьогодні існує гостра проблема підвищення кваліфікації портового персоналу, оскільки стара система підвищення кваліфікації зруйнована, а нова ще не створена.

12. *Геополітичне розташування.* Даний фактор можна розглядати як природний дар, який не залежить від портового маркетингу або менеджменту. Звичайно, порт володіє конкурентною перевагою, якщо він має стратегічне розташування, наприклад, розташовується на стику магістральних маршрутів руху товарів. Однак, у світовій практиці є достатньо прикладів, коли деякі порти, що не мають стратегічного розташування, тим не менш, завойовували значну частку ринку шляхом раціонального використання свого ринкового потенціалу.

Важливим у визначенні конкурентоспроможності портових підприємств є врахування факторів різних рівнів, що визначаються специфікою здійснення діяльності у портах (табл. 1) [9].

Таким чином, сучасний порт повинен служити не тільки одним з елементів судноплавної системи, але і бути здатним трансформуватися в ключову ланку інтегрованої транспортно-логістичної системи, що об'єднує виробничу, торговельну, транспортну, логістичну та інформаційно-комунікаційну складові. Базові види комерційної діяльності порту змінюються дуже швидко, це формує проблему встановлення меж між традиційними і новими функціями порту, що переміщуються в бік більш вигідних ділових інтересів, наприклад, участі у регіональному розвитку або туристичному бізнесі. В останні роки важливе значення в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності послуг набув екологічний фактор. Поєднання більш жорстких екологічних стандартів і більше гострої конкуренції на світовому ринку змушує портові підприємства використовувати принципи попередження забруднення в комплексі з екологічним самоконтролем. Тому гостро стоїть проблема вдосконалення ринкових і фіскальних механізмів роботи морських портів таким чином, щоб екологічні витрати включалися в собівартість наданих послуг і виключалися з оподаткованої бази [10]. Сучасні порти зможуть утримувати лідируючі позиції в конкурентній боротьбі лише в разі підвищення екологічності надаваних портових

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

послуг (зменшення шкідливих викидів в атмосферу при перевантаженні, екологічне пакування і т. ін.

*Таблиця 1*

### Сукупність факторів конкурентоспроможності портових підприємств

Рівні Конкуренто- спроможності	Фактори конкурентоспроможності
МЕГАРІВЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденції розвитку світового портового господарства;</li> <li>- рівень науково-технологічного розвитку;</li> <li>- інноваційні розробки</li> </ul>
МАКРОРІВЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- геополітичне положення порту;</li> <li>- гідрометеорологічні кліматичні умови;</li> <li>- історичне розташування на перетині магістральних маршрутів товароруку;</li> <li>- система державного регулювання портової діяльності;</li> <li>- зовнішньоекономічна стратегія держави;</li> <li>- політичні, економічні, соціальні особливості співпраці з закордонними партнерами</li> </ul>
МЕЗОРІВЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень розвитку інформаційних технологій;</li> <li>- розвиток конкурентного середовища в галузі;</li> <li>- гнучкість системи партнерських відносин з місцевими органами влади;</li> <li>- галузева і міжгалузева взаємодія судноремонтних, суднобудівельних, агентських, шипчандлерських компаній;</li> <li>- формування транспортно-логістичних центрів</li> </ul>
МІКРОРІВЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринкова інфраструктура;</li> <li>- асортимент портових послуг;</li> <li>- інтенсивність вантажопотоків;</li> <li>- вартість портових послуг;</li> <li>- якість портових послуг;</li> <li>- рівень організації комплексного обслуговування суден;</li> <li>- технічний рівень перевантажувальних потужностей;</li> <li>- рівень впровадження інновацій;</li> <li>- фінансовий стан порту;</li> <li>- імідж порту;</li> <li>- інвестиційний клімат;</li> <li>- рівень розвитку портового маркетингу і логістики;</li> <li>- здатність адаптації до ринкових змін;</li> <li>- наявність конкурентної стратегії розвитку;</li> <li>- компетентність кадрового складу;</li> <li>- рівень розвитку портової інфраструктури</li> </ul>

Порт діє в середовищі, обумовленому національною економікою, отже, прямо і побічно залежить від загальних проблем цієї економіки. Зовнішні фактори визначають як статику, так і динаміку конкурентного середовища підприємств портової діяльності. Бар'єри ринку і концентрація на ринку конкурентів – це фактори, які визначають статику конкурентного середовища. Динаміку конкурентного середовища визначає конкуренція. Внутрішні чинники нарівні з зовнішніми, визначають конкурентні переваги і конкурентний потенціал порту, що, в кінцевому підсумку, визначає його вантажообіг і ефективність діяльності. Зовнішні фактори, як правило,

не піддаються впливу з боку підприємства, стимулюють внутрішні зміни [1]. Як результат впливу зовнішніх факторів, відбуваються зміни у внутрішньому середовищі підприємства. Внутрішні фактори, що впливають на конкурентні позиції підприємств портової діяльності безпосередньо пов'язані з організаційною структурою, системою управління підприємством, процесом прийняття рішень, принципами формування інформаційного простору. Звідси, основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності повинно стати використання внутрішніх факторів, а саме реалізація заходів щодо підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів: інвестиційних, матеріальних, фінансових, трудових, природних та управлінських.

**Висновки та пропозиції.** Ефективність портового виробництва є найважливішою узагальнюючою характеристикою результативності розвитку національного транспортного комплексу. Для забезпечення стабільної якості та підвищення конкурентоспроможності українських портів необхідна розробка конкурентної стратегії розвитку, в основі якої лежать концентрація уваги на споживачах портових послуг і злагоджена взаємодія суб'єктів державного регулювання на макро-, мезо- і мікрорівнях. Фактори конкурентоспроможності портових підприємств зумовлені характером портової діяльності. Підвищення конкурентоспроможності портових послуг здійснюється як систематичний, безперервний процес, який проникає через всю організаційну структуру порту і стосується всіх рівнів управління. Таким чином, система управління конкурентоспроможністю портових підприємств повинна розглядатися у вигляді складної комплексної адаптивної динамічної системи, яка поєднує застосування маркетингового, системного та процесного концептуальних підходів і відповідну методологію управління.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Портер М. Конкуренция / М. Портер [перевод с англ.]. – М.: «Вильямс», 2005. – 608 с.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд : [учеб. для вузов] / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 392 с.
4. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 256 с.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: [учеб. – практич. пос.] / А. Ю. Юданов. – М.: Издательство Гном Д, 2001. – 304 с.
6. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонДУЕТ, 2004. – 147 с.
7. Чекаловец В.И., Колодин А.Л., Столяров Г.П., Меркт Е.В., Гребенник Н.Г., Олефир И.М., Пустовит Е.Г., Яровая Н.В. Совершенствование управления морскими торговыми портами: Учебн. пособие. – Одесса: ОНМУ, 2002. – 142 с.
8. Котлубай А.М. Торговое судоходство Украины: проблемы и перспективы развития: монография. – О.: ИПРЭИ НАН Украины, 2008. – 384 с
9. Куценко С.В. Факторы конкурентоспособности портовых услуг/ С.В. Куценко // Экономика и управление. – 2011. – № 5. – С. 137–143.
10. Воркунова О.В. Основные элементы конкурентной среды судоходной компании // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Одесса: ОНМУ, 2008. – № 28. – С. 154 – 165.

### REFERENCES

1. Porter M. Konkurencija / M. Porter [perevod s angl.]. – M.: «Vil'jams», 2005. – 608 s.
2. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend : [ucheb. dlja vuzov] / Pod red. L. G. Zajceva, M. I. Sokolovoj. – M.: Banki i birzhi, JUNITI, 1998. – 576 s.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Organizacija, orientirovannaja na strategiju / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – M.: Olimp-Biznes, 2004. – 392 s.
4. Azoev G. L. Konkurencija: analiz, strategija i praktika / G. L. Azoev. – M.: Centr jekonomiki i marketinga, 1996. – 256 s.
5. JUDanov A. JU. Konkurencija: teorija i praktika: [ucheb. – praktich. pos.] / A. JU. JUDanov. – M.: Izdatel'stvo Gnom D, 2001. – 304 s.
6. Balabanova L. V. Upravlenie konkurentosposobnost'ju predprijatij na osnove marketinga: [monografija] / L. V. Balabanova, A. V. Krivenko. – Doneck: DonDUET, 2004. – 147 s.
7. CHekalovec V.I., Kolodin A.L., Stoljarov G.P., Merkt E.V., Grebennik N.G., Olefir I.M., Pustovit E.G., Jarovaja N.V. Sovershenstvovanie upravlennja morskimi trgovymi portami: Uchebn. posobie. – Odessa: ONMU, 2002. – 142 s.
8. Kotlubaj A.M. Torgovoe sudohodstvo Ukrainy: problemy i perspektivy razvitija: monografija. – O.: IPRJEJEI NAN Ukrainy, 2008. – 384 s.
9. Kucenko S.V. Faktory konkurentosposobnosti portovyh uslug/ S.V. Kucenko // JEkonomika i upravlenie. – 2011. – № 5. – S. 137–143.
10. Vorkunova O.V. Osnovnye jelementy konkurentnoj sredy sudohodnoj kompanii // Rozvitok metodiv upravlinnja ta gospodarjuvannja na transporti: Zb. nauk. prac'. – Odessa: ONMU, 2008. – № 28. – S. 154 – 165.