

# ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ НА ВОДНОМ ТРАНСПОРТЕ

УДК 656.078.8

**Н. С. Корюкин,**  
аспирант,  
ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАК ЦЕЛЬ И РЕЗУЛЬТАТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОРТОВЫХ ТЕРМИНАЛОВ

### COMPETITIVE ADVANTAGE AS THE GOAL AND THE RESULT OF USING INNOVATIVE POTENTIAL OF PORT TERMINALS

*Рассматриваются особенности условий конкуренции, состав и источники формирования конкурентных преимуществ портовых терминалов, необходимость комплексного инновационного развития и наличия инновационного потенциала.*

*The features of competitive conditions, the composition and sources of competitive advantages for port terminals, the need for integrated innovative development and availability of innovative potential are considered.*

*Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, портовый терминал, инновационное развитие, инновационный потенциал.*

*Key words: competition, competitive advantage, competitiveness, port terminal, innovative development, innovative potential.*

**К**ОНКУРЕНЦИЯ в портах — это динамичный процесс, в нем много участников, действующих самостоятельно или в составе крупных транснациональных транспортных компаний в быстро изменяющейся внешней рыночной среде. Конкуренция создает стимулы для обновления и развития предприятия. Конкуренция может протекать в разных формах, но ее главной целью является сохранение и увеличение объемов оказываемых транспортных работ, то есть рост объема спроса на предлагаемые услуги.

В настоящее время успеха в конкуренции достигает то предприятие, которое предлагает более качественную услугу. Проблема в том, что стивидорной компании для изменения состава и качества оказываемых услуг всегда требуются не только инвестиции, но и время.

Для сохранения конкурентоспособности необходимо формирование и сохранение конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество — это наличие у предприятия дополнительных возможностей по привлечению грузопотоков, клиентов, снижению их чувствительности к уровню тарифов по сравнению с другими предприятиями аналогичного профиля. Чем шире состав конкурентных преимуществ и сильнее их проявление, тем выше оказывается конкурентоспособность стивидорной компании на данном рынке в данное время.

Модель пяти конкурентных сил М. Портера является инструментом изучения конкурентных условий рынка и выбора базовой конкурентной стратегии.

Предприятие формирует конкурентную стратегию с целью сохранения и повышения конкурентоспособности. Базовые стратегии конкуренции, предложенные М. Портером, являются основой стратегической ориентации предприятия и описывают схему обеспечения «определенных конкурентных преимуществ» [4, с. 39]. От выбора стратегии зависят все последующие маркетинговые действия, динамика грузооборота и прибыли.

При этом могут использоваться следующие базовые стратегии:

- экономии издержек;
- дифференциации состава и качества работ и услуг;
- фокусирования, то есть концентрации на сегменте (узкой специализации).

Предприятия, решившие использовать стратегию экономии издержек, все свои действия направляют на всемерное сокращение затрат.

Снижение себестоимости перегрузочных работ на основе экономии затрат — это хороший результат. Но он не может быть главным инструментом конкуренции и борьбы за рост объема грузооборота в условиях обновляющейся структуры грузопотоков, преобладания в структуре импорта дорогостоящих генеральных грузов и, как следствие, повышенных требований к сохранности грузов и скорости их доставки.

Стратегией дифференциации пользуются предприятия, производящие разные по составу и качеству продукты (работы, услуги). Это создает им конкурентные преимущества в глазах многих групп потребителей (партнеров) благодаря возможности удовлетворения комплекса различающихся по составу потребностей («все сразу и в одном месте»). При этом затраты не относятся к числу приоритетных факторов. Примером стратегии дифференциации могут служить стратегии крупнейших универсальных транспортных комплексов РФ.

Данная стратегия успешно используется такими стивидорными компаниями, как ОАО «Морской порт «Санкт-Петербург», ОАО «Петролеспорт», портом «Усть-Луга» и другими портами.

Стратегию концентрации на сегменте (узкую специализацию) в основном применяют предприятия, которые все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом они могут стремиться к лидерству за счет экономии на издержках (эффект масштаба), либо к дифференцированию продукта, обеспечению очень высокого качества работ и услуг, либо к совмещению того и другого.

Данная стратегия успешно используется такими специализированными стивидорными компаниями, как ЗАО «Первый контейнерный терминал», ООО «Моби Дик», порт «Бронка», который строится как узкопрофильный. Транспортные терминалы этих компаний специализируются на переработке контейнеров и накатных грузов.

Условия деятельности транспортных терминалов зависят от уровня и характера развития базовых отраслей экономики, а также от развития международной торговли. Особенности рынка портовых услуг делают конкуренцию международной. Например, конкуренцию российским портам составляют в Северо-Западном регионе ограниченное число портов прибалтийских государств и Финляндии, на юге — Украины, на Дальнем Востоке — КНР и Кореи. В последние десятилетия усиление конкуренции происходит на фоне развития международной интеграции транспортных компаний.

Государство поддерживает конкурентоспособность национальных портов. Деятельность многих конкурирующих друг с другом стивидорных компаний на одной территории (в одном транспортном узле) формирует синергетический эффект, повышает их общую конкурентоспособность по сравнению с другими видами транспорта, способными обслужить те же самые грузопотоки. Примером может служить «Большой порт Санкт-Петербург».

Структура грузовых потоков, их распределение по времени и направлениям, применяемые подвижной состав и технологии доставки грузов влияют на динамику объемов, структуру и себестоимость услуг портовых терминалов. Конкуренция между портами оказывается не только ценовой. Она все более сдвигается в сторону информативности, надежности, комплексности и интенсивности обслуживания. Более приоритетными, чем ценовые факторы, являются: скорость (время) обработки судов, сохранность груза, его доступность, а также скорость и качество обработки документов, оформления прихода/отхода судов, таможенных формальностей.

Стивидорная компания, способная максимально быстро обслужить прием и вывоз груза со своей территории, будет обладать большим экономическим преимуществом перед остальными. На первый план выступают информационное обслуживание и уровень развития инфраструктуры порта.

Оценка конкурентоспособности основана на системном и комплексном учете факторов внешней и внутренней среды предприятия. Природно-климатические и географические условия также важны для портов. Для оценки и управления конкурентоспособностью необходимо изучение тенденций развития мирового рынка.

Динамичность условий конкуренции требует от предприятия решения двух проблем: получения высоких результатов в настоящее время и сохранения конкурентоспособности в будущем, то есть обеспечения устойчивости полученного результата. Проблема обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ изучается многими экономистами [2; 4].

Многочисленность и разнообразие источников создания конкурентных преимуществ делают конкурентоспособность многоаспектной экономической категорией. Достиженные конкурентные преимущества должны обладать устойчивостью в пространстве и во времени. Успешное решение этой задачи зависит от наличия у предприятия инновационного потенциала.

В условиях острой конкуренции и изменчивости рынка внедрение инноваций оказывается единственным надежным способом сохранения конкурентоспособности терминалов. При этом состав инновационных изменений у разных терминалов оказывается разным: технико-эксплуатационные, маркетинговые, организационно-экономические, информационные и др.

Способность использовать достижения научно-технического прогресса, выявлять скрытые резервы, обеспечивать ресурсами их внедрение в производство зависит от имеющегося инновационного потенциала. Получаемый при этом экономический эффект создает материальную основу для его дальнейшего развития.

В качестве примера можно рассмотреть состав конкурентных преимуществ, имеющихся в настоящее время у ОАО «Петролеспорт» — современного производственно-технологического портового комплекса. Порт имеет специализированные терминалы: контейнерный, паромный, рефрижераторный, развитую инфраструктуру, современное оборудование, квалифицированный персонал.

Это предприятие на практике реализует стратегию многоаспектного инновационного развития, что обеспечивает ему формирование многих конкурентных преимуществ по сравнению с другими участниками рынка стивидорных услуг и позволяет в течение ряда лет сохранять высокую конкурентоспособность. В результате обеспечены стабильность и возможность выполнения долгосрочной инвестиционной программы. Современный этап ее реализации был начат в 2002 г. Горизонт планирования охватывает 2030 г.

Характер инновационных изменений, внедряемых портом, разнообразен. Они создают предприятию конкурентные преимущества, что видно из рисунка, и позволяют компании обеспечивать для клиентов и партнеров высокое качество обслуживания.

В настоящее время наиболее активно используются следующие из них:

- 1) дифференцированный состав, комплексный характер предоставляемых работ/услуг;
- 2) современная материально-техническая база, наличие развитой транспортной инфраструктуры, выгодное географическое месторасположение;
- 3) надежная клиентская база в лице крупных российских и иностранных компаний;
- 4) комплексное информационное обслуживание всех процессов, клиентов, партнеров, система электронного документооборота. Этим обеспечивается доступность услуг, оперативность управления и регулирования прохождения грузов, подвижного состава, документов через порт;
- 5) успешная реализация долгосрочных инвестиционных программ с участием государства;
- 6) вхождение в международный транспортный холдинг и обслуживание международных грузовых линий;
- 7) своевременная переориентация на переработку наиболее эффективных и быстро растущих грузопотоков накатных (Ro-Ro) грузов, контейнерных грузов, включая рефрижераторные;
- 8) наличие аванпорта в пос. Янино и др.

Достиженные конкурентные преимущества, возрастающие объемы грузооборота создают возможности и требуют комплексного инновационного развития предприятия.

Порт расположен в морской акватории Санкт-Петербурга. Удобное территориальное расположение обеспечивает условия взаимодействия морского, речного, автомобильного и железнодорожного транспорта.

В 2009 г. порт завершил базовый этап программы развития специализированного паромного терминала, в ходе которого были значительно расширены мощности компании по перевалке легковых автомобилей и других грузов Ro-Ro. Паромный терминал порта — крупнейший в России комплекс по обработке Ro-Ro грузов, на нем возможна перегрузка всех типов автомобилей, колесной техники и других грузов.

Операции по инспекции легковых автомобилей в круглосуточном режиме проводит ведущая сюрвейерская компания “SGS”, осуществляющая аналогичный сервис в ряде европейских портов. Таможенная очистка импортируемой техники осуществляется на территории терминала.

В 2010 г. на паромном терминале ОАО «Петролеспорт» был введен в эксплуатацию новый склад крытого хранения. Это позволило ОАО «Петролеспорт» и его партнерам — линейным операторам привлечь к перевозкам на европейском направлении дополнительные объемы грузов, требующих крытого хранения, таких как фрукты, овощи, бумага, бумажная продукция, строительные материалы и пр. На складе возможна перетарка грузов Ro-Ro и перегрузка на транспорт получателей.

Новый склад не только значительно расширил возможности ОАО «Петролеспорт» по оказанию услуг клиентам Ro-Ro терминала, но и повысил конкурентоспособность линейных Ro-Ro операторов, для которых ОАО «Петролеспорт» является базовым терминалом в России (рис. 1).



Рис. 1. Используемые конкурентные преимущества ОАО «Петролеспорт»

Завершение в 2009 г. строительства транспортной развязки (включающей тоннель) обеспечило возможность пересечения железной дороги на нескольких уровнях, что позволит перемещать грузы в направлении других стивидорных компаний «Большого порта Санкт-Петербург».

Паромный терминал ОАО «Петролеспорта» включен в линейное расписание нескольких линейных операторов: Transfennica, DFDS-Совкомфлот, K-Line (KESS), Rolf Logistics (Wallenius

Wilhelmsen Logistics). Предприятие стало базовой площадкой по ввозу в Россию легковых автомобилей иностранного производства для ведущего автомобильного дилера компании “Rolf SCS” (входит в группу «РОЛЬФ»).

Перегруженная в 2010 г. партия локомотивов стала первой поставкой техники из Соединенных Штатов Америки в адрес казахстанских железнодорожников через северо-запад России. Предыдущие партии доставлялись в Казахстан по другой логистической схеме — через порты Ильичевск (Украина) и Новороссийск (Россия). В итоге инновационные изменения сформировали технологические, ассортиментные и иные конкурентные преимущества.

Очередной этап реализации программы обновления ОАО «Петролеспорт» был начат в 2011 г. после утверждения совместной с государством инвестиционной программы развития и обновления порта. От лица государства в реализации программы выступает ФГУП «Росморпорт».

Руководство любого предприятия, достигшего определенного уровня конкурентоспособности, понимает, что имеющийся состав конкурентных преимуществ в будущем может измениться. Для сохранения конкурентоспособности портового терминала необходима многоплановая инновационная деятельность по созданию конкурентных преимуществ бизнеса, формированию и развитию его инновационного потенциала.

#### Список литературы

1. *Бабурин В. А.* Конкуренция и конкурентоспособность портов / В. А. Бабурин, Л. Н. Буянова. — СПб.: СПГУВК, 2011. — 140 с.
2. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — 2-е изд.— СПб.: Питер. 2010. — 720 с.
3. *Поваров Г. В.* Экономика предприятия: учеб. пособие / Г. В. Поваров, Е. В. Черняева. — СПб.: ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова, 2013. — 232 с.
4. *Портер М. Е.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер. — М.: Издат. дом «Альпина Бизнес Букс», 2005. — 715 с.
5. [www.petrolesport.ru](http://www.petrolesport.ru)
6. [www.portnews.ru](http://www.portnews.ru)
7. [www.tks.ru](http://www.tks.ru)