

УДК 656.615:339.165.4

## ПОРТОВІ КЛАСТЕРИ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПОРТІВ

<http://orcid.org/0000-0002-8929-6615>

**Потапова Наталія Миколаївна**, доцент кафедри економіки підприємств, к. е. н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь, e-mail: [potapova-nn@yandex.ru](mailto:potapova-nn@yandex.ru), тел: +380501842319

<http://orcid.org/0000-0002-8137-4332>

**Кравченко Алла Вікторівна**, к. е. н., доцент, Азовський морський інститут, м. Маріуполь, e-mail: [kravchenko@mail.ru](mailto:kravchenko@mail.ru), тел: +380971921171

**Potapova Nataliya**, Assistant Professor, Department of Economics of Enterprises, Ph.D. in Economics, State Higher Education Institution "Pryazovskiy State Technical University", Mariupol, e-mail: [potapova-nn@yandex.ru](mailto:potapova-nn@yandex.ru), tel.: +380501842319

**Kravchenko Alla**, Ph.D., Associate Professor, AZOV MARITIME INSTITUTE, Mariupol, e-mail: [kravchenko@mail.ru](mailto:kravchenko@mail.ru), tel: +380971921171

*N. Potapova, A. Kravchenko. Port clusters and economic development of ports.*

*The paper argues that cooperation between port authorities has not yet led to consolidation processes, unlike what has happened in other segments of the chain. Some examples of consolidation at the port authority level are given. It is emphasized that consolidation of port authorities will become inevitable as the economy grows, as well as environmental and social pressures. Therefore, an important condition for successful cooperation projects is the autonomy of port authorities. The need for freedom of port authorities to determine the economic justification for cooperation and the ability to influence these processes is justified. influence this process. If this is not justified, the likelihood of success becomes much lower. It is emphasized that, in addition to formal mergers and alliances, there are a number of other ways in which port authorities now cooperate with various stakeholders. Such funds include joint investments in connection with inland territories in environmental programs, initiatives in the «circular economy» that result in port authorities working together with their industrial clusters, in particular to provide new economic targets for waste such as wastewater, which were used to cool industrial installations, since they can be used further for urban heating. In addition to regional cooperation, ports are also interacting with the «trans-ocean» facility. The World Ports Sustainability Program is a partnership between IAPH and several international port development organizations and demonstrating global port leadership that promotes UN sustainable development and port capacity building. Mergers and alliances have been shown to be exceptional, which is related to the institutional context within most port authorities.*

*Потапова Н. М., Кравченко А. В. Портові кластери та економічний розвиток портів.*

*У статті доведено, що співпраця між портовими органами ще не призвела до процесів консолідації, на відміну від того, що відбулося в інших сегментах ланцюга. Наведено деякі приклади консолідації на рівні портових повноважень. Підкреслено, що консолідація портових органів стане неминучою, оскільки збільшуються масштаби економіки, а також екологічний та суспільний тиск. Отже, важливою умовою успішних проектів співпраці є автономія портових органів. Обґрунтована необхідність свободи портових органів влади щодо визначення економічного обґрунтуванням для співпраці та можливості здійснювати вплив на ці процеси. впливати на цей процес. Якщо такого обґрунтуванням не буде, то ймовірність успіху стає значно меншою. Підкреслено, що крім формальних злиттів та альянсів, існує низка інших способів, за якими органи порту сьогодні співпрацюють з різними зацікавленими сторонами. До таких засобів відносять спільні інвестиції у сполученні із внутрішніми територіями до екологічних програм, ініціативи у сфері «кругової економіки», внаслідок якої портові органи працюють разом зі своїми промисловими кластерами, зокрема, для того, щоб надати нові економічні цілі відходам, таким як стічні води, які використовувались для охолодження промислових установок, адже їх можна використовувати далі для міського опалення. Як доповнення до регіональної співпраці, порти також взаємодіють «трансокеанським» засобом. Програма сталого розвитку світових портів про партнерство між IAPH та кількома міжнародними організаціями, пов'язаними з портовими розробками та демонстрування світового лідерства портів, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку ООН та розширення можливостей портів. Доведено, що злиття та альянси залишаються винятковим явищем, що пов'язано з інституційним контекстом у межах більшості портових органів.*

**Потапова Н. М., Кравченко А. В. Портовые кластеры и экономическое развитие портов.**

*В статье доказано, что сотрудничество между портовыми органами еще не привело к процессам консолидации, в отличие от того, что произошло в других сегментах цепи. Приведены примеры консолидации на уровне портовых полномочий. Подчеркнуто, что консолидация портовых органов станет неизбежной, поскольку увеличиваются масштабы экономики, а также экологическое и общественное давление. Поэтому, важным условием успешных проектов сотрудничества является автономия портовых органов. Обоснована необходимость свободы портовых органов власти в вопросе определения экономического обоснования для сотрудничества и возможности оказывать влияние на эти процессы. Если такого обоснования не будет, то вероятность успеха значительно уменьшается. Подчеркнуто, что кроме формальных слияний и альянсов, существует ряд других способов, по которым органы порта сегодня сотрудничают с различными заинтересованными сторонами. К таким средствам относят общие инвестиции в сочетании с внутренними территориями в экологических программах, инициативы в сфере «круговой экономики», в результате которой портовые органы работают вместе со своими промышленными кластерами, в частности, для того, чтобы предоставить новые экономические цели отходам, таким как сточные воды, которые использовались для охлаждения промышленных установок, а теперь их можно использовать дальше для городского отопления. В дополнение к региональному сотрудничеству, порты также могут взаимодействовать посредством «трансокеанских» совместных проектов. Программа устойчивого развития мировых портов о партнерстве между IAPH и несколькими международными организациями, демонстрирует связанными с портовыми разработки и демонстрации мирового лидерства портов, которые способствуют достижению целей устойчивого развития ООН и расширению возможностей портов. Доказано, что слияния и альянсы продолжают оставаться исключительным явлением, что связано с институциональным контекстом в пределах большинства портовых органов.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні, практично кожен учасник в сегменті міжнародних мереж поставок намагається раціоналізувати свою діяльність шляхом злиття або стратегічних альянсів. До таких учасників можна віднести транспортні лінії, операторів терміналів та вантажовідправників.

Отже, самий поверхневий аналіз дозволяє дійти висновку, що портові органи залишаються єдиним помітним винятком із широкомасштабних домовленостей про співпрацю економічних суб'єктів ланцюга поставок. Співпраця між портовими органами ще не призвела до великої хвилі консолідації, на відміну від того, що відбулося в інших сегментах ланцюга. Однак останнім часом питання консолідації на рівні портових повноважень усе частіше підіймаються. Одним із прикладів є ефективність морських портів в Генті та Зеландії, які злилися в «Північний морський порт» минулого року.

Серед інших недавніх об'єднань є компанії Хаміна та Котка у Фінляндії, а також державні портові компанії Нінбо та Жушань у Китаї. Північно-Західний морський порт Альянсу - це не злиття, а далекосяжна угода про співробітництво між портами Сіетла та Такома в США, які приєдналися до морських вантажних операцій обох портів.

Північний морський порт та Північно-Західний морський порт Альянсу - приклади співпраці знизу вгору. На відміну від недавньої реформи італійської портової системи, яка зменшила кількість портових органів від 25 до 14, це справа зверху вниз. Оскільки портове керівництво належить центральному уряду, тому цю італійську консолідацію підштовхнула італійська держава.

Посилення консолідації портових органів стане неминучим, враховуючи зміни на ринку щодо набуття масштабів економіки, а також екологічний та суспільний тиск. Земля є дефіцитним ресурсом, тому конкуренція за землекористування дуже висока. Це ускладнює далекосяжні форми співпраці між портовими органами, державною власністю та пов'язаними з ними інституційними перешкодами до загальних ініціатив. Тому важливою умовою успішних проектів співпраці є автономія портових органів. Портові органи влади повинні мати свободу щодо визначення економічного обґрунтування для співпраці та впливати на цей процес. Якщо такого обґрунтування не буде, то ймовірність успіху стає значно меншою.

Окрім формальних злиттів та альянсів, існує низка інших способів, за якими органи порту сьогодні співпрацюють з різними зацікавленими сторонами. Така співпраця може

варіюватися від спільних інвестицій у сполучення із внутрішніми територіями до екологічних програм.

Порти затоки Сан-Педро є хорошим прикладом останнього. Ми можемо очікувати, що зростає кількість таких ініціатив, наприклад, у сфері «кругової економіки», внаслідок якої портові органи працюють разом зі своїми промисловими кластерами, зокрема, для того, щоб надати нові економічні цілі відходам, таким як стічні води, які використовувались для охолодження промислових установок, адже їх можна використовувати далі для міського опалення.

Як доповнення до регіональної співпраці, порти також взаємодіють «трансокеанським» засобом. Наприклад, такі ініціативи, як ChainPort, мережа, започаткована портами Гамбурга та Лос-Анджелеса, як інструмент відсторонення від захисного ставлення до обміну даними. Або Програма сталого розвитку світових портів, про партнерство між IAPH та декількома міжнародними організаціями, пов'язаними з портовими розробками та демонстрування світового лідерства портів, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку ООН та розширення можливостей портів.

Сказане говорить про істотний рівень постійної співпраці у портовому секторі, включаючи спільні ініціативи на рівні портових органів. Злиття та альянси, однак, залишаються доволі винятковим явищем, і це багато в чому пов'язано з інституційним контекстом у межах більшості портових органів. Зважаючи на те, що зростаюча кількість портів стає «корпоратизованими», а в деяких випадках і приватизованими - це може бути лише питанням часу, коли почнеться процес більш широкої консолідації, як це спостерігається в інших сегментах ланцюга поставок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо ефективної, інноваційної діяльності портів мають велике практичне значення як для економіки кожної окремої держави, так і світової торгівлі в загалі. Дискусії щодо вибору кращого варіанта їх розвитку продовжують тривати [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7], оскільки морські порти мають стратегічне значення, тому теоретичні та практичні аспекти їх діяльності потрапили у центр досліджень науковців.

**Метою статті** є дослідження умов щодо довгострокового стратегічного співробітництва між морськими портам.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом останніх десятиліть відбулося різке збільшення кількості та обсягу договорів про співпрацю, що стосуються морських портів та різноманітних учасників вертикальних та горизонтальних ланцюгів створення цінності цих портів. Ці угоди про співпрацю були предметом великої кількості досліджень у науковій літературі. Далекомасштабна портова інтеграція навряд чи є новим явищем, про що свідчить відомий Копенгаген-Мальмо транскордонний альянс, який почався з 2001 року. Однак, особливо в період після 2008 року (починаючи з «великої рецесії»), всесвітня управлінська та наукова увага приділялася більш глибоким та широким домовленостям про співпрацю з морськими портами.

Нові форми співпраці, включаючи «кооперацію», мають на увазі спільне виникнення співпраці та конкуренції та стали поширеними серед морських портів та серед міжнародних розподільчих ланцюжків цінності. Така співпраця стала пов'язаною з витонченими новими підходами до управління ефективним функціонуванням морського порту, часто, незважаючи на місцевий політичний опір.

Основні риси цих нових форм управління виявляються подвійними. По-перше, вони включають облік більш широкого спектру вигод і витрат, пов'язаних з діяльністю морського порту, які часто є наслідком більш розширеного набору зацікавлених сторін. По-друге, ці форми управління також визнають необхідність ретельно оцінювати розподіл витрат та доходів між економічно розрізненими економічними суб'єктами, як передумову довгострокової життєздатності морського порту, зростання та функціонування економіки з точки зору створення цінності.

Таким чином, нові зусилля для спільної роботи повинні будуватись на надійних принципах економічної ефективності з акцентом на зменшенні витрат, набутті масштабів та економії від масштабів, а також на створенні доданої вартості в міжнародних логістичних ланцюгах. Створюється нова подвійна рівновага, здебільшого з децентралізованою ринковою потужністю портовими органами, вантажопереробними компаніями, промисловими підприємствами, експортерами, дистриб'юторами, судноплавними альянсами, постачальниками внутрішнього транспорту та внутрішніми терміналами.

Відповідно до Пітеліс та Тісе (2010), в контексті міжнародних ланцюгів вартості можна стверджувати, що всі вищезазначені суб'єкти беруть участь у співорганізації портових екосистем. Унікальність цих екосистем - це співпраця з одного боку, вільних транснаціональних корпорацій або кадрів, розташованих в зарубіжних країнах, а з іншого боку, дуже обмежені компанії включені до груп з органами влади портів, які часто діють як головні центри.

Важливим у цьому відношенні є зосередження уваги на спільній генерації можливостей та створенні цінності в локалізованих кластерах та міжнародній екосистемі. Таким чином, ці екосистеми не слід розглядати як спроби досягти змови чи ринкової потужності, а як ефективні системи управління з економічними властивостями, а іноді, і з несподіваними (але, як правило, корисними) ефектами конвергенції. Наприклад, глибокі знання про партнерів, які увійшли до кластеру, можуть призвести до взаємної репутації надійності, підняття нагору або вниз по ланцюжку вартості, вплинути на інші зв'язки між залученими партнерами.

Для того, щоб створити та захопити цінність за межами однієї компанії або за межами вузько визначених кордонів географічних кластерів, портам потрібні можливості підприємницького управління, які можуть насправді сприяти створенню екосистеми, відповідно до Пітеліс С., та Тісе Д., Іонсіті М., Левін Р. та ВандерЛугхт Л. [1, 2, 3]. Такі можливості управління дозволяють забезпечити довгострокову життєздатність, зростання та економічну ефективність у частині створення та захоплення цінностей окремих фірм, локалізованих кластерів та міжнародних ланцюгів вартості.

Спираючись на мислення, орієнтоване на ресурси, застосоване до контексту порту [4], нами досліджуються основні мотивації та процеси прийняття рішень, прийняті менеджерами портів для розроблення та створення екосистем, які можуть виходити далеко за рамки звичайних географічних кордонів морських портів, з метою створення та захоплення цінності на довгострокову перспективу та з урахуванням цілей та прагнень широкого кола партнерів та інших зацікавлених сторін.

Деякі портові органи влади обрали «портфельний підхід», поєднуючи різні форми довгострокового стратегічного співробітництва, тоді як інші обрали «поетапний» підхід із збільшенням рівня ресурсних зобов'язань з часом. Перший етап може передбачати підписання меморандуму про взаєморозуміння, тоді як заключний етап може бути пов'язаний з повноцінним злиттям або придбанням іншого економічного суб'єкта в ланцюжку вартості. Початкове співробітництво, як правило, пов'язане з високою невизначеністю та крутими кривими навчання.

Потім партнери екосистеми можуть обґрунтовано проводити збільшення ресурсних зобов'язань, але часто вони взаємні, щоб уникнути «темної сторони» односторонніх зобов'язань (тобто опортуністичної поведінки).

Вищеописані органічні процеси із наростаючим рівнем взаємних зобов'язань з ресурсами та добросовісними циклами створення соціального капіталу часто вимагають не лише формалізованого «контрактування», але і механізмів побудови відносин у формуванні управління. Особливо, коли вони зосереджуються на відносних елементах у створенні екосистем, менеджери портів стають у керівництва глобальними логістичними ланцюгами, часто діючи разом з різними іншими співорганізаторами, такими як глобальні судноплавні компанії. Тут, значною мірою відповідно до аналізу картографії ланцюга вартості [5],

важливо шукати взаємодоповнюваність ресурсів серед партнерів екосистеми, щоб розробити життєздатні підходи до управління безпрограшним. Якщо це вдасться, порти фактично перетворюються з системних інтеграторів на місцевому або регіональному рівні в сооператори екосистем, які географічно значно ширше розповсюджуються.

Підвищення конкурентоспроможності за допомогою просторово розсіяних ланцюгів вартості та локалізованих кластерів. В даний час багато керівників порту працюють за угодами про співпрацю з партнерами, розташованими як у їх найближчій географічній зоні, так і далеко за межами цієї області. Економічні рушії такої співпраці можуть сильно відрізнитися і включати цілі настільки різноманітні. Наприклад, як очікувалося, сильнішу конкурентну позицію для залучення та утримання потоків руху, кращого доступу до капіталу або покращеного загального контролю над логістичним ланцюгом. З точки зору управління, договори про співпрацю можуть варіюватися від утворення альянсу згори донизу, під впливом уряду до проекту «знизу вгору», спільних проектів, а також від довгострокового ринкового контракту до повноцінного злиття. Багато що було запропоновано, але насправді мало відомо і досліджено результати діяльності цих спільних зусиль, особливо з точки зору загальних особливостей ефективності управління та пов'язаній з цим конкурентоспроможністю економічних суб'єктів і задіяних ланцюгів або кластерів.

Отже, необхідно розробляти нову перспективу управління щодо зв'язків порт-внутрішня частина та пов'язаних з цим впливів на порти. Багато зацікавлених сторін у продуктивності порту тепер вимагають відчутних економічних вигод від портових заходів, як необхідної умови для підтримки розширення портів та інфраструктурних інвестицій. Ми використовуємо модель управління для оцінки цього далекоглядного виклику контрактів. Встановлено, що більшість сучасних оцінок економічного впливу портових інвестиційних проектів приділяють мізерну увагу проблемам контрактних відносин у порту та продуктивності. Необхідно зосереджуватись на просторовому розподілі таких впливів та пов'язаних з ними контрактних відносинах, з якими стикаються портові органи влади або користувачі портів та їх зацікавлені сторони у внутрішній частині порту.

Необхідна нова концепція, матриця впливу внутрішніх сегментів порту, яка чітко фокусується на просторовому розподілі впливу порту та пов'язаних з ними контрактних відносинах. Така матриця пропонує розуміння впливу на порти, використовуючи два виміри: цілеспрямованість логістики як вираження специфіки активів Вільямсона в сфері логістичних договірних відносин та географічне охоплення, з більш тривалим охопленням, як правило, відображаючи необхідність більш складних контактів для подолання «відстані» із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Ще одною цікавою формою взаємодії портів є транскордонна співтворчість екосистем. Незважаючи на добре задокументоване зростання міжнародної торгівлі та пов'язане з цим зростання прямих іноземних інвестицій невеликі дослідження чітко не вирішили наслідків цих розробок для транскордонних обмінів та співпраці між фірмами в сусідніх регіонах, що належать до різних країн. Ця відсутність уваги викликає подив, враховуючи типово низькі психічні відстані, пов'язані з такою співпрацею, і відносну легкість, з якою можна подолати «відповідальність за сторонність», порівняно з спільними домовленостями між економічними суб'єктами, розташованими в регіонах, що розташовані географічно далі один від одного.

Також, необхідно розглянути розширену версію моделі «Портер алмаз». Це надасть змогу встановити, що, незважаючи на безліч подібностей між двома сусідніми регіонами, ряд критичних відмінностей, як правило, руйнують плідну роботу з використанням основних показників відстані, створюють сильні перешкоди для розблокування та використання капіталу для економічних можливостей, що очікують у сусідньому регіоні.

Ще однією важливою проблемою є питання висвітлення уявлення про невітні результати конкурентоспроможності та переваги, пов'язані з портовою співпрацею, яка поширюється на внутрішні райони, тим самим описуючи проблеми співпраці в

екосистемах. Така співпраця може мати критичне стратегічне значення для морських портів, в екологічному контексті збільшення масштабів морських операцій та розмірів суден, опозиції зацікавлених сторін до розширення портів та все більш складного регулювання. Однак, не у кожному порту є господарські суб'єкти, які бажають і здатні брати участь в співпраці елементів екосистемі та використовувати таку співпрацю для отримання конкурентної переваги.

**Висновок.** Проведене дослідження наглядно демонструє, що морські порти та органи управління портом вже не можуть діяти як окремі організації, але повинні бути чутливими до можливостей спільних дій як всередині локалізованого кластера портів, так і за його межами. Значна економія та цінність результатів можуть бути результатом зусиль щодо співпраці екосистем, пов'язаних з портами. В такий період розвитку світової економіки, коли успішна конкуренція все частіше обертається як географічно локалізованими кластерами, так і міжнародно розсіяними ланцюгами вартості, ретельне відображення угод про співпрацю може в кінцевому рахунку принести чисті економічні вигоди для залучених економічних суб'єктів, а все це має вирішальне значення. Як завжди, легкість у спільних діях вимагає вибірковості у визначенні того, які угоди про співпрацю призведуть до найвищої віддачі для портової влади та інших суб'єктів, зацікавлених у спільній організації портових екосистем.

#### Список використаних джерел:

1. Pitelis, C. N., & Teece, D. J. *Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise*. *Industrial and Corporate Change*, 2010, 19(4), 1247—1270.
2. Iansiti, M., & Levien, R. *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
3. Van der Lugt, L. M., & De Langen, P. W. *Value creation and value capture in the ports' business system*. In S. Pettit & A. Beresford (Eds.), *Port management* (pp. 13-27). London: Kogan Page, 2018.
4. Haezendonck, E., Pison, G., Rousseeuw, P., Struyf, A., & Verbeke, A. *The core competences of the Antwerp seaport: An analysis of "port specific" advantages*. *International Journal of Transport Economics/Rivista internazionale di economia dei trasporti*, 2001. 28(3), 325-349.
5. Gordon, J., Lee, P., & Lucas, H., Jr. *A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore*. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2005. 14(1), 69-86.
6. Kano, L. *Global value chain governance: A relational perspective*. *Journal of International Business Studies*, 2017. 49(6), 1—22.
7. Bryan, J., Munday, M., Pickernell, D., & Roberts, A. *Assessing the economic significance of port activity: Evidence from ABP operations in industrial South Wales*. *Maritime Policy and Management*, 2006. 33(4), 371—386.

#### References (BSI):

1. Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). *Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise*. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1247—1270.
2. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
3. Van der Lugt, L. M., & De Langen, P. W. (2018). *Value creation and value capture in the ports' business system*. In S. Pettit & A. Beresford (Eds.), *Port management* (pp. 13-27). London: Kogan Page.
4. Haezendonck, E., Pison, G., Rousseeuw, P., Struyf, A., & Verbeke, A. (2001). *The core competences of the Antwerp seaport: An analysis of "port specific" advantages*. *International Journal of Transport Economics/Rivista internazionale di economia dei trasporti*, 28(3), 325-349.
5. Gordon, J. R., Lee, P. M., & Lucas, H. C., Jr. (2005). *A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore*. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(1), 69-86.
6. Kano, L. (2017). *Global value chain governance: A relational perspective*. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 1—22.
7. Bryan, J., Munday, M., Pickernell, D., & Roberts, A. (2006). *Assessing the economic significance of port activity: Evidence from ABP operations in industrial South Wales*. *Maritime Policy and Management*, 33(4), 371—386.

**Ключові слова:** злиття та альянси; портові органи влади; морські порти; портові кластери; співпраця портів.

**Ключевые слова:** слияния и альянсы; портовые органы власти; морские порты; портовые кластеры; сотрудничество портов.

**Keywords:** mergers and alliances; port authorities; seaports; port clusters; co-operation of ports.

**Рецензент:** Макаренко М.В, зав. каф. Менеджменту та підприємництва на морському транспорті, д.е.н., професор, Азовський морський інститут

**Перевірено на плагіат системою:**

<https://corp.eu.unicheck.com/similarity/report/63cae38501784c99a4a445604fbd4908>