

УДК 656.078.8

О.Р. Магамадов, С.С. Русанова, Г.А. Джиджавадзе

### ОСНОВИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПОРТІВ

*У статті викладені основи вибору конкурентних стратегій портів з позиції, коли поняття стратегії трактується як умова та засіб досягнення, підтримки та підвищення конкурентоспроможності портів.*

**Ключові слова:** *портова конкуренція, конкурентоспроможність портів, конкурентна орієнтація портів, ринкові конкуренти портів, портіві конкурентні стратегії.*

*В статье изложены основы выбора конкурентных стратегий портов с позиции, когда понятие стратегии трактуется как условие и способ достижения, поддержания и повышения конкурентоспособности портов.*

**Ключевые слова:** *портовая конкуренция, конкурентоспособность портов, конкурентная ориентация портов, рыночные конкуренты портов, портовые конкурентные стратегии.*

*The article deals with the competitive strategies of ports while the concepts of strategy is interpreted as a condition and method of achievement, maintenance and increase of competitiveness of the ports.*

**Keywords:** *port competitive, competitiveness of the ports, competition attitude of ports, market competitors of ports, competitive strategies of ports.*

**Вступ.** Як відомо, будь-яка наука, у тому числі з категорії прикладних, придбає статус такової, коли завершується формування її теорії та методів. У разі портової конкуренції доводиться констатувати, що до теперішнього часу її теоретичний і методичний арсенал все ще не склався. У підсумку розгляд такої актуальної проблеми, як обґрунтування конкурентної орієнтації портів, доводиться починати, що називається, з чистого аркушу.

**Ціль і задачі дослідження.** Виходячи з вищевикладеного, ціль і задачі даної статті пов'язуються зі здійсненням методики обґрунтування конкурентних стратегій портів у єдності з проблемою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку портових послуг (РПП).

**Ступінь вивчення проблеми.** Нажаль, до теперішнього часу проблемі визначення конкурентних стратегій портів з її обґрунтуванням, розробкою та доведенням до методичної реалізації в наукових публікаціях серйозної уваги практично не приділялося. Внаслідок цього необхідність у даному фрагменті статті відсутня.

---

© Магамадов О.Р., Русанова С.С., Джиджавадзе Г.А., 2014

**Основний матеріал.** Вичерпне розв'язання позначеної проблеми може бути знайдено шляхом всебічного дослідження за обширним рядом показників, які характеризують функціонування розглядаемого РПП з використанням обширної і різноманітної інформації. В нашому випадку цю проблему можливо спростити та її рішення знайти лише за одним показником – обсягом послуг, які порти пропонують ринку.

У загальному випадку задача, яка адекватна розглядаємії проблемі, розв'язується у два етапи, на першому з котрих виконується оцінка ринкової позиції портів, визначається їх конкурентний статус, виявляються ринкові конкуренти портів і обґрунтовуються цілі їх функціонування. На другому етапі робиться саме вибір конкурентних стратегій портів, виходячи з максимізації конкурентоспроможності послуг, які вони надають клієнтурі. Розглянемо основні дії, які необхідно виконати для реалізації кожного з вказаних етапів.

Початкова дія першого етапу полягає в оцінці ринкової позиції кожного порту, яка робиться на основі розгляду ретроспективної (певний перший рік) і поточної (певний останній рік) ситуацій на РПП. Така постановка питання дає можливість змодельовати деяку «стартову» позицію усіх портів, що оперують на ринку, для першого року і дозволяє надалі (по поточній ситуації) установити характер зміни ринкової позиції портів в умовах підвищення (або пониження) їхньої ділової активності протягом періоду часу, який розглядається.

Аналіз стану ринкової ситуації виконується за умови, що РПП поділяється на чотири сектори ( $M_I - M_{IV}$ ), у кожний з яких включаються порти із близькими значеннями ринкової частки. Тим самим фіксується рівень міцності ринкової позиції кожного порту. Відповідно до термінології, яка використовується у [1], в згаданих секторах поєднуються:  $M_I$  – порти-лідери ринку;  $M_{II}$  – порти із сильною ринковою позицією;  $M_{III}$  – порти зі слабкою ринковою позицією;  $M_{IV}$  – порти-аутсайтери ринку. При такій умові задача полягає у виявленні сектору РПП, до якого тяжіє кожний порт.

Виконаний у такий спосіб аналіз ретроспективної і поточної ситуацій на розглядаємому ринку дає уявлення про її стан на кінець кожного із заданих років. Тепер необхідно дослідити характер її розвитку протягом усього періоду для того, щоб виявити тенденцію зміни показника ринкової частки портів та в підсумку встановити, як змінювалися (поліпшувалися, погіршувалися) їх ринкові позиції.

Надане завдання розв'язується з метою розподілення портів між чотирма секторами ( $N_I - N_{IV}$ ) за характером зміни їхньої ринкової позиції. У відповідності до прийнятої у [1] термінології в сформованих у такий спосіб секторах поєднуються:  $N_I$  – порти з ринковою позицією, що швидко поліпшується;  $N_{II}$  – порти з ринковою позицією, що поліпшується;  $N_{III}$  – порти з ринковою позицією, що погіршується;  $N_{IV}$  – порти з ринковою позицією, що швидко погіршується.

Результати виконаного аналізу дають можливість зафіксувати положення на ринку усіх портів, що характеризує їх конкурентний статус. Ці результати поєднуються у конкурентну карту ринку (ККР), яка наведена у табл.1.

*Таблиця 1*

Характер зміни ринкових позиції портів	Ринкові позиції портів			
	позиція лідера (M <sub>I</sub> )	сильна позиція (M <sub>II</sub> )	слабка позиція (M <sub>III</sub> )	позиція аутсайдера (M <sub>IV</sub> )
Швидке поліпшення (N <sub>I</sub> )	1	5	9	13
Поліпшення (N <sub>II</sub> )	2	6	10	14
Погіршення (N <sub>III</sub> )	3	7	11	15
Швидке погіршення (N <sub>IV</sub> )	4	8	12	16

З табл.1 видно, що за силою конкурентного статусу порти поділяються на дві категорії: у становищах 1, 2, 5, 6, 9, 10, 13, 14 їм характерна позитивна тенденція розвитку, що служить передумовою посилення їхнього конкурентного статусу; у становищах 3, 4, 7, 8, 11, 12, 15, 16 має місце прямо протилежна тенденція.

В обох випадках перед портами з будь-яким конкурентним статусом виникає одне і те ж завдання: у своїй ринковій діяльності вони, як правило, повинні поєднувати наступальний і оборонний варіанти конкурентної поведінки. Цей принцип порти реалізують наступним чином:

лідери ринку направляють свої зусилля на зміцнення завойованої позиції, намагаючись витиснути при можливості більш слабких за конкурентним статусом суперників із загальної фундаментальної ніші (наступальна поведінка), і одночасно покласти край намаганням суперників втрутитись до їхньої реалізованої ринкової ніші (оборонна поведінка);

суб'єкти ринку із сильною й слабкою конкурентною позицією прагнуть, з одного боку, протистояти атакам найближчих суперників з більш сильним конкурентним статусом (оборонна поведінка) та, з іншого боку, придушувати подібно лідерам більш слабких конкурентів (наступальна поведінка);

аналогічно діють і аутсайдери ринку: вони змушені найчастіше боротися за виживання шляхом відбиття тиску більш сильних конкурентів (оборонна поведінка) та ініціювати спроби поліпшити свою позицію за рахунок найближчих конкурентів, які незначно перевершують їх та/або уступають їм за конкурентним статусом (наступальна поведінка).

Наступна дія першого етапу складається з з'ясування питання про те, з якими конкретно портами і з яким ступенем гостроти буде конкурувати на ринку розглядаєми порт. Це питання вирішується шляхом зіставлення його ринкової частки з ринковою часткою кожного з портів, що оперують на ринку. При цьому необхідно приймати до уваги відомий постулат бізнесу, у відповідності до якого існує деяка критична пропорція ринкових часток двох незалежних конкурентів, коли протистояння між ними досягає максимуму [1]. Ця ситуація має місце бути при рівності ринкових часток конкурентів (співвідношення близько до 1:1). В той же час, коли ця пропорція наближається до 2:1 і більше (або 1:2 і менше), конкуренція на ринку практично відсутня. Виходячи із цієї закономірності, можна таким чином виявити конкурентів розглядаємого порту за характеризуємою нижче схемою.

Вочевидь, що повна безліч можливих співвідношень ринкових часток портів перебуває у деякому інтервалі, що може бути розбитий на підінтервали за ступенями гостроти конкуренції і конкурентної активності портів. Цю операцію можна виконати шляхом виділення деякої кількості підінтервалів у прив'язці до умовно зафіксованих граничних значень співвідношення ринкових часток портів і варіантів розвитку їх конку-рентних відносин.

Заключною дією першого етапу є вибір конкретної мети, яка орієнтована на збереження та/або зміцнення свого конкурентного статусу. В узагальненій постановці така мета пов'язується з досягненням портом деякого рівня економічного стану. У конкретному визначенні мета порту може пов'язуватися з однією з наступних стратегічних ідей: забезпеченням виживання, максимізацією поточного прибутку, збільшенням ринкової частки, завоюванням лідерства на ринку за показниками ринкової частки, або якості послуг, які надаються клієнтурі.

Забезпечення виживання стає головною метою портів-аутсайдерів ринку і портів, які мають слабкий конкурентний статус з тенденцією до погіршення (стан на ККР 12, 16). Максимізацію поточного прибутку порти приймають за основну мету у ситуаціях, коли відсутня можливість надійного прогнозування їх довгострокових показників. Цю мету можуть обрати порти з будь-яким конкурентним статусом (стан 1-16). Збільшення ринкової частки є актуальною метою у випадку, коли вона прив'язується до певного періоду часу (наприклад, на один рік). Її можуть обирати порти-лідери ринку та порти, які мають сильний конкурентний статус з тенденцією до погіршення (стан на ККР 3, 4, 7, 8), а також порти аутсайдери ринку і порти, які мають слабку конкурентну позицію з тенденцією до поліпшення (стан на ККР 9, 10, 13, 14), а також погіршення (стан на ККР 11, 15). Завоювання лідерства за ринковою часткою стає пріоритетною метою для портів-лідерів ринку та портів, які мають сильний конкурентний статус з тенденцією до поліпшення (стан на ККР 1, 2, 5, 6), коли часова перспектива не фіксується. Завоювання лідерства на ринку за показниками якості портових послуг може бути головною

метою для портів з будь-яким конкурентним статусом, однак за умови, що ринкова позиція має тенденцію до поліпшення (стан на ККР 1, 2, 5, 6, 9, 10, 13, 14).

Тепер є можливим перехід до реалізації другого етапу рішення досліджуваної проблеми – а саме до вибору конкретного типу конкурентної стратегії розглядаемого порту. При виконанні цієї дії слід враховувати, що у сучасній теорії конкуренції [2] прийнято виділяти чотири типи (різновиди) стратегій, які чітко розрізняються за суттю й механізмом реалізації і мають назву: віолентної («силової»), патієнтної (нішевої), комутантної (приспосувальної) і експлерентної (піонерської) конкурентних стратегій.

Віолентна стратегія характерна для великих фірм, що діють у сфері стандартного виробництва товарів/послуг, розрахованих на широке коло споживачів. Фундаментальне джерело сили фірм-віолентів полягає у тому, що таке виробництво дозволяє досягти високої продуктивності і завдяки цьому забезпечити мінімальні витрати на випуск продукції. А це сприяє встановленню низьких цін на товари/послуги з адекватною споживчою цінністю та «запасом» конкурентоспроможності.

У застосуванні до РПП цю стратегію можливо з деяким припущенням віднести до діяльності найбільш крупних портів за умови, що їх ділова активність прямує на максимальне збільшення вантажної бази за рахунок розширення ринкових ніш, які вони вже мають. Переслідуючи цю мету, вказані порти можуть націлюватися на обхват сегментів РПП як за окремими великими вантажопотоками ринку, які перевозяться у декількох напрямках, так і за сукупністю різноманітних вантажопотоків з великою питомою вагою у портовому вантажообігу. В обох випадках зростання вантажообігу портів створює передумови для скорочення їх витрат за здійсненням процесів вантажоперевалки (ПВП) і обслуговуванням суден (ПОС) при забезпеченні прийнятної для клієнтури якості портових послуг. У підсумку перед портами відкривається можливість для зниження цін на послуги і підвищення на цій основі «запасу» їх конкуренто-спроможності.

Патієнтну стратегію можуть брати на озброєння фірми усіх типів, що встали на шлях вузької спеціалізації. Ця стратегія передбачає виготовлення особливої продукції, яка дорого коштує та має попит для певного (частіше вузького) кола споживачів. Свою ринкову силу компанії-патієнти черпають в тому, що їхні вироби стають тією чи іншою мірою незамінними для відповідної групи клієнтів і внаслідок цього мають високу споживчу цінність.

В разі РПП цієї стратегії дотримуються порти всіх категорій – від найбільших до самих невеликих, прагнучи, по-перше, надійно утримувати вже притягнені вантажопотоки і, по-друге, нарощувати об'єми освоєних вантажопотоків за наявності необхідних для цього умов і ресурсів (резерву пропускної спроможності).

У обох випадках порти направляють свої зусилля на максимально повне задоволення потреб клієнтури, що пов'язуються зазвичай з особливими вимогами до ПВП і інтенсивності ПОС. Тим самим порти підтримують високий рівень споживчої цінності послуг, що надаються клієнтурі, і завдяки цьому забезпечують необхідний «запас» їх конкурентоспроможності.

Комутантна стратегія переважає при стандартному бізнесі у локальних (місцевих) масштабах. Вона характерна для малих фірм, джерело сили яких складається з їхньої гнучкості, тобто з кращої пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а нерідко й короткочасних) потреб конкретних груп клієнтів, що виявляється можливим при середньому рівні цін та адекватної споживчої цінності товарів/послуг.

Для РПП ця стратегія здається, на перший погляд, неприйнятною внаслідок того, що навіть малопотужні порти не підпадають під означення малої фірми. Проте в умовах вантажопотокового дефіциту порти усіх категорій вступають у боротьбу за клієнтуру у дусі саме комутантної конкурентної стратегії, тобто з націленістю на максимально повне задоволення потреб клієнтури, якими б «точковими» вони не були. Так, саме порти реагують в ситуаціях, коли від клієнтури поступають разові заявки на здійснення ПВП і ПОС із забезпеченням особливих вимог, що пов'язуються зазвичай з технологією вантажоперевалки і термінів перебування в портах вантажів та суден під обслуговуванням. Ще більш рельєфно дух комутантної стратегії присутній у конкурентній боротьбі стивідорних компаній, що оперують як у межах одного порту, так і в різних портах, що тяжіють до одного і того ж РПП.

Експлерентна стратегія характерна для малих фірм, але нею можуть користуватися також середні та великі фірми. Ця стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Продукція фірм-експлерентів відрізняється високим рівнем споживчої цінності і низькими цінами, тобто великим «запасом» конкурентоспроможності товарів/послуг. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципів нововведень і по-чатково одноосібному оперуванні на ринку.

Порти цим видом стратегії користуються рідко: її концептуальна суть присутня як тенденція в діяльності портів, які відрізняються високою діловою активністю і постійною націленістю на вдосконалення внутрішньо-портового менеджменту, технології ПВП і організації ПОС. Реалізація такого роду заходів сприяє збільшенню споживчої цінності портових послуг до рівня, що забезпечує гранично високий «запас» їх конкурентоспроможності.

У теорії конкуренції показано, що при виборі конкурентних стратегій портів необхідно виходити з раціональної комбінації двох основних джерел їх конкурентоспроможності: скорочення витрат на здійснення послуг (R), що створює передумови для зниження їх цін;

підвищення споживчої цінності послуг (С), що є наслідком зростання їх привабливості у сприйнятті клієнтури [2].

При виборі конкурентних стратегій усіх типів фірми, а також порти як їх різновид, повинні орієнтуватись на різницю між показниками С та R, яка характеризує «запас» конкурентоспроможності (К) їх продукції (для портів – їх послуг клієнтурі). Слід враховувати, що показник К повинен прийматися у відповідності до конкурентного «клімату» РПП: він повинен бути на гостроконкурентному ринку мінімальним, а на ринку з невеликою інтенсивністю – максимальним.

Проілюструємо процедуру вибору усіх видів конкурентних стратегій портів на конкретних прикладах.

**Приклад 1.** Припустимо, з'ясувалося, що базовий порт (А), має реалізовану ринкову нішу ємкістю 25 млн. т вантажів, ринкову частку 0,32 і за цими показниками відноситься до категорії великих портів. Конкурентний статус порту А характеризується позицією лідера на ринку з тенденцією до погіршення, внаслідок чого порт займає положення 3 на ККР.

Припустимо також, що базовий порт знаходиться у конкурентному протистоянні з портами В та Г, про що вказують данні табл. 2.

*Таблиця 2*

Сполучення портів	Співвідношення ринкових часток портів	Ступень гостроти конкуренції портів	Порти-ініціатори конкурентно і боротьби	Характер конкурентної поведінки базового порту
А/Б	1,78	Практично нульова	–	–
А/В	1,52	Слабка з можливим затуханням	Порт А	Наступальна
А/Г	1,11	Гранично гостра	Порти А та Г	Наступальна

Далі будемо розглядати конкурентні відносини базового порту тільки з одним портом, конкретно з портом Г, враховуючи, що саме з ним базовий порт конкурує, як це видно з табл. 2, найбільш гостро.

З даних табл. 2 виходить, що у протистоянні портів А та Г ініціаторами конкурентної боротьби є обидва порти, внаслідок чого базовий порт повинен дотримуватися наступальної поведінки та прагнути поліпшення свого конкурентного статусу. Звідси безумовно витікає, що ціль свого функціонування базовий порт повинен пов'язувати зі збільшенням ринкової частки до рівня, при якому стає можливим перехід

із положення 3 у положення 2 на ККР. За таких умов конкурентний статус порту А буде характеризуватися позицією лідера ринку з тенденцією до поліпшення, що для нього є цілком прийнятним.

Так як базовий порт відноситься до категорії великих портів, то він повинен брати на озброєння один з варіантів віолентної конкурентної стратегії.

Охарактеризований варіант конкурентної стратегії базового порту дозволить йому реалізувати поставлену мету – збільшення ринкової частки у суперництві з портом Г, – очевидно, лише у тому випадку, якщо базовий порт буде спроможний при інших однакових умовах забезпечити у зіставленні з портом Г більш низькі витрати на перевалювання свого вантажопотоку. Це буде також сприяти зниженню тарифу (акордної ставки) базового порту на вантажоперевалювання та збільшенню «запасу» його конкурентоспроможності.

**Приклад 2.** Припустимо, що базовий порт (А) має реалізовану ринкову нішу ємкістю 8 млн. т вантажів, ринкову частку 0,23 і за цими показниками відноситься до категорії середніх портів. Його конкурентний статус характеризується слабкою ринковою позицією з тенденцією до погіршення, внаслідок чого порт А займає положення 11 на ККР.

Припустимо також, що базовий порт (А) знаходиться у конкурентному протистоянні з усіма портами, які оперують на розглядаємому РПП, про що вказують данні табл. 3.

*Таблиця 3*

Сполучення портів	Співвідношення ринкових часток портів	Ступень гостроти конкуренції портів	Порти-ініціатори конкурентної боротьби	Характер конкурентної поведінки базового порту
А/Б	0,64	Слабка з можливим наростанням	Порт Б	Оборонна
А/В	0,96	Гранично гостра	Порти А та В	Наступальна
А/Г	1,37	Слабка з можливим затуханням	Порт А	Наступальна



Далі будемо розглядати конкурентні відносини базового порту тільки з одним портом, конкретно з портом В, враховуючи, що саме з ним базовий порт конкурує, як це видно з табл. 3, найбільш гостро.

З даних табл. 3 виходить, що у протистоянні портів А та В ініціаторами конкурентної боротьби є обидва порти, внаслідок чого базовий порт повинен дотримуватися наступальної поведінки та прагнути поліпшення свого конкурентного статусу. Звідси безумовно витікає, що ціль свого функціонування базовий порт повинен пов'язувати зі збільшенням ринкової частки до рівня, при якому є можливим перехід з положення 11 у положення 10, а потім у положення 6 на ККР. За таких умов конкурентний статус порту А буде характеризуватися сильною ринковою позицією з тенденцією до поліпшення. Так як базовий порт відноситься до категорії середніх портів, то він повинен брати на озброєння один з варіантів паті-ентної конкурентної стратегії.

Охарактеризований варіант конкурентної стратегії базового порту дозволить йому реалізувати поставлену мету – збільшення ринкової частки у суперництві з портом В, – очевидно, лише у тому випадку, якщо базовий порт буде спроможний при інших однакових умовах забезпечити у зіставленні з портом В більш високу споживчу цінність своєї продукції. При цьому порт А буде мати «запас» конкурентоспроможності, який для нього є прийнятний.

**Приклад 3.** Припустимо, що базовий порт (А) займається виробництвом стандартної продукції, має реалізовану ринкову нішу ємкістю 200 тис. т вантажів, ринкову частку 0,12 і за цими показниками відноситься до категорії малих портів. Його конкурентний статус характеризується позицією аутсайдера ринку з тенденцією до поліпшення, внаслідок чого порт А знаходиться у положенні 14 на ККР.

Будемо також враховувати, що базовий порт не має жодних конкурентних відносин з іншими портами, які оперують на РПП, про що вказують данні табл. 4.

*Таблиця 4*

Сполучення портів	Співвідношення ринкових часток портів	Ступень гостроти конкуренції портів	Порти-ініціатори конкурентної боротьби	Характер конкурентної поведінки базового порту
А/Б	0,48	Практично нульова	–	–
А/В	0,36	Практично нульова	–	–
А/Г	0,40	Практично нульова	–	–

І, накінець, припустимо, що у перспективі конкурентні відносини між базовим портом та його потенційними суперниками на РПП можуть цілком виникнути. Дійсно, з даних табл. 4 можна побачити, що найбільш вірогідним конкурентом порту А є порт Б, так як співвідношення їх ринкових часток (0,48) може у принципі опинитися у підінтервалі, коли виникає слабка конкуренція з можливим наростанням. У такій ситуації ініціатором конкурентної боротьби зобов'язаний виступати базовий порт з наступальним варіантом конкурентної орієнтації, що зумовлюється його прагненням поліпшити свій конкурентний статус.

Звідси безумовно виходить, що ціль свого функціонування базовий порт повинен пов'язувати зі збільшенням ринкової частки до рівня, при якому є можливим перехід з положення 14 у положення 10, а потім у положення 9 на ККР. За таких умов конкурентний статус порту А буде характеризуватися слабкою ринковою позицією, але з тенденцією до швидкого поліпшення.

Так як базовий порт відноситься до категорії малих портів, то для нього слід брати на озброєння комутантну конкурентну стратегію.

**Приклад 4.** Припустимо, що базовий порт (А) має реалізовану ринкову нішу ємкістю 100 тис. т однорідного вантажу, ринкову частку 0,07 і за цими показниками відноситься до категорії малих портів. Його конкурентний статус характеризується позицією аутсайдера ринку з тенденцією до швидкого погіршення, внаслідок чого порт А знаходиться у положенні 16 на ККР.

Припустимо також, що базовий порт не має жодних конкурентних відносин з іншими портами, про що вказують данні табл. 5. Однак позиція аутсайдера з тенденцією до швидкого погіршення повинна спонукати менеджмент порту А енергійно шукати шляхи до рятування від неминучого краху.

*Таблиця 5*

Сполучення портів	Співвідношення ринкових часток портів	Ступень гостроти конкуренції портів	Порти-ініціатори конкурентної боротьби	Характер конкурентної поведінки базового порту
А/Б	0,22	Практично нульова	–	–
А/В	0,24	Практично нульова	–	–
А/Г	0,21	Практично нульова	–	–

У теорії конкуренції показано, що реальне розв'язання такого роду проблем можливо лише у разі успішної реалізації розглядаємої

портом (А) експлерентної конкурентної стратегії, яка пов'язана з пошуком революційних рішень по створенню нових або радикальному удосконаленню старих сегментів РПП з наступним і енергійним переходом до віолентної або патієнтної конкурентної стратегії (див. приклади 1, 2).

**Висновок.** Викладена вище методика обґрунтування вибору конкурентних стратегій портів пройшла експериментальні випробування на масивах реальних даних більшості морських портів України і довела свою придатність задля практичного використання. Автори цієї публікації готують її для впровадження у портах «Великої Одеси».

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика.* – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. *Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.* – М.: Акалис, 1996. – 382 с.

*Стаття надійшла до редакції 06.10.2014*

#### **Рецензенти:**

доктор економічних наук, доцент кафедри «Морські перевезення», декан факультету транспортних технологій та систем Одеського національного морського університету **І.В. Савельєва**

почесний президент Одеського морського торговельного порту **М.П. Павлюк**