

МОРСКИЕ ПОРТЫ ВОСТОЧНОЙ БАЛТИКИ И ТРАНЗИТНАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: КОНКУРЕНЦИЯ ИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО?

Е. Г. Ефимова¹
В. Воловой²
С. А. Вроблевская^{1,3}

¹ Санкт-Петербургский государственный университет,
199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

² Литва

³ ПАО «Сбербанк»,
117312, Россия, Москва, ул. Вавилова, 19

Поступила в редакцию 15.06.2020 г.
doi: 10.5922/2079-8555-2021-3-7

© Ефимова Е. Г., Воловой В.,
Вроблевская С. А., 2021

Порты стран Балтии традиционно переваливают российские грузы. Необходимость перевода всех грузопотоков из данных портов в отечественные неочевидна. Еще недавно прибалтийские порты считались обычными конкурентами. Геополитическая обстановка изменила вектор региональной транспортной кооперации. Стратегии конкуренции и сотрудничества зачастую кажутся одинаково приемлемыми для функционирования портов Восточной Балтики. Вместе с тем волатильность мировых товарных рынков, неустойчивые позиции ведущих экспортеров и импортеров, изменчивость экономической и геополитической среды требуют поиска новых стратегий и форм взаимодействия. Цель данного исследования — выявление возможностей сочетания администрациями портов Восточной Балтики политики конкуренции и кооперации как при формировании их концепций развития, так и при решении оперативных задач перевалки транзитных грузов. Данное исследование опирается на российские и зарубежные публикации в области теории и практики транспортной маршрутизации и функционирования узловых объектов инфраструктуры. Использование авторами современных методов исследования: кейс-стади, статистического анализа, сопоставления — позволило определить текущую ситуацию в портах Восточной Балтики и потенциальные возможности портов привлекать дополнительные потоки российских внешнеэкономических грузов. На основе официальных статистических данных в статье проверяется гипотеза о целесообразности реализации стратегии коопетитивности администрациями портов Восточной Балтики. В результате авторы пришли к выводу, что в ближайшее время использование этой стратегии возможно преимущественно при возникновении непредвиденных обстоятельств, связанных в том числе с «пиковой» загрузкой отдельных портовых мощностей.

Ключевые слова: коопетитивность, конкуренция, сотрудничество, морские порты, регион Балтийского моря

Введение

Будучи ключевым звеном транспортной системы, деятельность портов стратегически значима для государства. Обладая самой протяженной в мире морской береговой линией, Россия имеет очевидные преимущества в транспортном обеспечении

Для цитирования: Ефимова Е. Г., Воловой В., Вроблевская С. А. Морские порты Восточной Балтики и транзитная политика Российской Федерации: конкуренция или сотрудничество? // Балтийский регион. 2021. Т. 13, № 3. С. 125–148. doi: 10.5922/2079-8555-2021-3-7.

внешней торговли и обеспечении транзитной политики. Вместе с тем открытость экономики, активное сотрудничество с зарубежными странами, независимые логистические стратегии бизнес-структур способствуют формированию маршрутов перевозки грузов через порты соседних государств. В подобной ситуации морские порты Восточной Балтики открыто конкурируют за привлечение грузов как отечественных грузоотправителей, так и отправляемых из зарубежных государств. Перспективы азиатского транзита широко обсуждаются в академической литературе (см, например, [1]). К. В. Холопов и Т. Е. Раровский [2, с. 63] исследуют конкурентные маршруты транзитных контейнерных перевозок Азия — Европа по российской территории. В средствах массовой информации встречаются и предложения по налаживанию сотрудничества между портами. Так, губернатор Краснодарского края предлагает объединить усилия трех портов, размещенных на территории региона (Новороссийск, Туапсе и Тамань). По его мнению, такая кооперация даст возможность увеличить мощность портов на 30% [3].

Однако возникают и ситуации, когда в силу разных причин порты прекращают свою деятельность по перевалке грузов в целом или каких-либо отдельных их групп. В таком случае другие порты получают возможность переориентировать на себя соответствующие потоки. С подобной ситуацией портовый бизнес столкнулся в декабре 2019 года. Управление по контролю за иностранными активами Государственной казны США (OFAC) на основании закона Магнитского ввело 9 декабря 2019 года санкции в отношении мэра Вентспилса А. Лембергса и четырех связанных с ним отраслевых ассоциаций¹. Парламент Латвии, внося поправки в законы, передал порты Вентспилса и Риги в ведение государства. На этом основании правительство страны учредило компанию «Ventas osta». После того как А. Лембергс вышел из правления порта, 18 декабря 2019 года OFAC объявило об отмене санкций [4]. Несмотря на короткий период введения санкций, грузоотправители понесли убытки. Другие мажоритарные порты Латвии, Лиепая и Рига, ввиду своей специализации не могли перераспределить обязательства порта Вентспилс между собой.

Приведенные факты показывают, что рыночная ситуация может потребовать от, казалось бы, вечных конкурентов конструктивного сотрудничества. Ограничения, наложенные на порт Вентспилс, продлились недолго. Однако при других обстоятельствах, в частности благоприятной рыночной конъюнктуре, в перераспределении возросшего потока грузов могут быть заинтересованы ведущие порты региона.

Синкретизм конкуренции и сотрудничества во взаимоотношении портов Восточной Балтики находит вполне логичные объяснения в академической литературе. Появившиеся полвека назад и нашедшие отражения в междисциплинарных исследованиях идеи возможного сочетания противоречащих друг другу отношений, или стратегии коопетиции², объясняют поведение хозяйствующих субъектов в непростой экономической и геополитической среде, находящейся под воздействием чреды глобальных и региональных кризисов.

Целью данного исследования является оценка целесообразности применения стратегии коопетиции руководством основных портов региона Восточной Балтики в условиях формирования новой транзитной политики РФ. В статье проверяется гипотеза: сотрудничество портов в перевалке одних грузов при одновременной конкуренции за привлечение других оказывает положительное влияние на деятельность портов Восточной Балтики в большей степени, чем чисто кооперативная или конкурентная стратегии. Для достижения поставленной цели в статье определены текущий статус и возможные перспективы развития портов данного региона.

¹ Управление Вентспилского свободного порта, Агентство развития Вентспилса, Ассоциация развития бизнеса и Латвийская ассоциация транзитного бизнеса.

² Co-opetition: от co-operation и competition (англ.).

Статья содержит пять разделов. Во введении показана актуальность исследования, определена цель и сформулирована гипотеза. Обзор литературы нацелен на раскрытие сущности и основных постулатов теории коопетиции. Раздел «Данные и методы» содержит описание используемых данных, общую характеристику мажоритарных портов региона и обоснование применяемых методов исследования. Эмпирический анализ посвящен статистическому анализу портовой деятельности в регионе за период с 2010 по 2019 год. Заключительный раздел содержит основные выводы по статье.

Обзор литературы

В российских и зарубежных академических и отраслевых публикациях, освещающих деятельность портов как хозяйствующих субъектов, основное внимание уделяется решению технических и операционных проблем. В частности, авторы показывают, что загрузка морских портов определяется в большинстве случаев выбором грузоотправителей или специализированных операторов в случае смешанных или интермодальных перевозок. Современные исследователи показывают, что на выбор схемы поставки внешнеторговых грузов в смешанном сообщении влияет совокупность факторов. К их числу относят объем перевозок, расстояние, цену транспортировки, пропускные способности магистральных путей и портовых мощностей, сроки навигации, глубины фарватеров на подходах к портам, формы оплаты провозных платежей, размеры таможенных и других сборов в морских портах. Часто в расчет принимают порядок и продолжительность проведения таможенных и сертификационных процедур, толкование налоговыми органами на местах положений и инструкций государственных служб [5].

Оптимизация процессов взаимодействия субъектов транспортной системы создает дополнительные перспективы сокращения издержек при формировании материальных потоков грузов [6]. Интересна идея В. Чжан и Дж. Лам. Они применили модель Лотки — Вольтерры в исследовании эволюции морских кластеров [7]. Х. Юнг с соавторами и Т. Ли с соавторами высоко оценили роль портов в маршрутизации грузов [8; 9]. Вопросы конкуренции портов и их возможностей привлекать и переваливать грузы подробно изучены в трудах китайской научной школы [10 – 13]. Исследования портов восточной части Балтийского моря в большей части касались политико-географических аспектов их функционирования. Экономические вопросы и пути их коммерческого решения освещены в немногочисленных источниках академической литературы. Они касаются вопросов конкурентоспособности портов, механизмов их инвестирования [14], зависимости показателей функционирования портов и национальных макроэкономических индикаторов, перспектив развития портов [15].

Анализ конкурентных преимуществ порта, характеристика его грузовых терминалов в динамике также важны при принятии грузоотправителем решений о маршруте перевозки [16]. При оценке характеристик портов, расположенных не только в одном бассейне, но и в непосредственной близости друг от друга, необходимо учитывать их возможности заменять и дополнять друг друга. В этом аспекте авторам представляется важным выбор принципиальной стратегии функционирования портов. Традиционный подход, предполагающий либо усиление конкурентных преимуществ портов, либо развитие партнерских отношений, может быть дополнен формированием некой промежуточной позиции, предполагающей достижение устойчивых конкурентных преимуществ за счет налаживания сотрудничества в определенных сферах. Такой подход в академических кругах нашел обоснование как теория коопетиции.

Исследования по вопросам сотрудничества и конкуренции проводятся на протяжении восьми десятилетий в различных теоретических областях. Традиционно отношения между компаниями-конкурентами изучались в экономической теории с фокусом на промышленную или рыночную структуры [17]. В последние годы отдельное внимание уделяется внутрифирменной конкуренции, в том числе в рамках конгломератов [18]. В современной литературе по стратегическим альянсам [19—22] анализируются скорее отношения в рамках межфирменных объединений, чем их структура. Парадоксальные дуалистические отношения компаний возникают, когда фирмы сотрудничают в некоторых видах деятельности в контексте стратегического альянса и в то же время конкурируют друг с другом в других видах деятельности [23, р. 40]. Это явление называется коопетицией. Коопетиция предполагает два различных способа взаимодействия, основанные, с одной стороны, на враждебности из-за противоречивых интересов и на доверии и взаимной приверженности достижению общих целей — с другой. В основе разработки синкретической модели конкуренции и сотрудничества лежат теория транзакционных издержек, ресурсно-ориентированный подход и теория игр.

Для обоснования межфирменного сотрудничества используется теория транзакционных издержек. В частности, данный подход оправдывает существование кооперации в пользу передачи «неявного знания»³ между фирмами. Традиционные рыночные механизмы здесь не применимы, поскольку в случае неведения потенциальным покупателем истинной ценности этих знаний их раскрытие парадоксальным образом снижает стоимость, поскольку тогда он будет обладать ими, не платя за них [24, р. 182]. Теория транзакционных издержек предсказывает более высокую вероятность неудач, когда партнеры являются прямыми конкурентами. В этом случае конкуренты стремятся максимизировать свои доли на рынке. Противоречащие друг другу цели ведут к снижению коммерческих показателей акторов и в конечном итоге к их ликвидации.

Ресурсный подход предполагает достижение конкурентного преимущества через обладание уникальными возможностями, которые позволяют фирме предлагать своим клиентам лучшие товары и услуги, чем конкуренты [25; 26]. В основе этого подхода первоначально лежали два фундаментальных допущения: фирмы неоднородны по своему ресурсному профилю, и ресурсы абсолютно (полностью) не мобильны между фирмами. Таким образом, устойчивые различия в прибылях фирм могут быть объяснены различиями в ресурсах. Д. Дж. Тис с соавторами предлагают динамичный процесс и фокусируют внимание на том, как накапливаются и используются ресурсы для создания устойчивого конкурентного преимущества [27]. Согласно этому подходу стратегия накопления ценных технологических активов часто оказывается недостаточной для поддержания значительного конкурентного преимущества. Компании нуждаются в постоянном обновлении компетенций, позволяющем достичь соответствия с изменяющейся бизнес-средой. Динамический анализ лежит в основе изучения накопления ресурсов в результате как конкуренции, так и сотрудничества [28, р. 115]. Конкурентное преимущество организации может основываться на неформальных отношениях сотрудничества с ее партнерами-поставщиками, клиентами и партнерами, с которыми она должна сотрудничать и конкурировать. Компании часто ищут коопетиторов для привлечения важных трудно приобретаемых ресурсов (побочные эффекты, коммерческие навыки, финансирование и т. д.).

Теория игр формально подходит для анализа взаимоотношений между близлежащими портами. Она позволяет анализировать рыночные ситуации с малым числом игроков, ограниченной информацией, скрытыми действиями, возможностями неблагоприятного отбора или неполными контрактами. М. Новак с соавторами [29]

³ Tacit knowledge — вид знания, передача которого другому актору вызывает трудности.

применили эту теорию для изучения ситуаций, в которых возникает (или не возникает) кооперативное равновесие в результате взаимных взаимодействий между участниками. А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф [30] показали, что эта теория позволяет изучить возможности получения выгоды через стратегию коопетиции. В основе их доводов лежит дилемма заключенных, позволяющая избежать издержек и получить прибыль. В борьбе за свою долю рынка фирма может выбрать сотрудничество с другой фирмой, соревнование с ней или игнорирование ее. Сочетание выбора приводит к различным типам поведения: одностороннему сотрудничеству, взаимному сотрудничеству, одностороннему отступничеству, взаимному отступничеству. А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф [30] показали, как фирма может использовать теорию игр как для получения выигрышей с положительной суммой, так и выгод с нулевой суммой, что особенно важно для акторов портовой отрасли. Поиск беспроеигрышных взаимоотношений с конкурентами побуждает менеджеров использовать конкурентную имитацию для получения преимущества и концентрироваться на стратегических шагах других игроков, а не на своих собственных стратегических позициях. М. Петрайте и В. Длугоборските [31] аргументировали возможности и преимущества использования коопетиционных стратегий агентами из малых стран, включенных в глобальные сетевые структуры.

Сотрудничество и конкуренция как альтернативы стратегического поведения широко освещены в научной литературе. Большинство специалистов в области стратегического менеджмента склонны рассматривать конкуренцию и сотрудничество как противоположные концепции развития. Эта точка зрения неудачна тем, что вынуждает исследователей и менеджеров ранжировать стратегические альтернативы и выбирать одну из них. В результате сочетания кооперативного и конкурентного поведения можно выделить несколько вариантов в рамках стратегического альянса [28, р. 120—124]: отношения с доминированием сотрудничества, равноправные отношения (коопетиция) и отношения с доминированием конкуренции.

М. Бенгтссон и С. Кок [24] показали, что кооперативное поведение представляет собой ситуацию, когда партнеры стремятся к взаимной выгоде путем объединения взаимодополняющих ресурсов, навыков и возможностей. В этом случае общие цели более важны, чем максимизация прибыли или противопоставление одного актора. Партнеры вносят свой вклад в общую созданную ценность в отношениях, и они довольствуются меньшей долей прибыли для поддержания отношений. Б. Арслан [32] подчеркивает, что общие выгоды отдельной организации составляют определенную долю этой стоимости, размер которой зависит от ее переговорной силы.

Л. Чай с соавторами исследовал взаимосвязи между кооперацией, конфликтами, доверием и эффективностью инновационной деятельности в сфере B2B. Проведенный ими эконометрический анализ показал, что кооперация положительно связана с эффективностью технологических инноваций, и последствия конфликтов зависят от уровня доверия в кооперативных отношениях [33]. Доверие порождает экономическую ренту несколькими способами [28, р. 121]: уменьшает неопределенность, служит механизмом социального контроля и снижает трансакционные издержки. О. Уильямсон отмечает, что достижение своих целей, в том числе обманным путем, игнорирование интересов партнеров в итоге приводит к росту трансакционных издержек [34].

Конкурентное поведение, или отношения, в которых доминирует конкуренция, отражает ориентацию фирмы на достижение более высокой производительности и создание конкурентного преимущества по сравнению с другими фирмами либо путем манипулирования структурными параметрами отрасли в своих интересах [35], либо путем развития трудно поддающихся имитации отличительных компетенций [25]. Конкурентная стратегия поведения, таким образом, может помочь компаниям достичь большей эффективности производства, а также способствует

развитию творчества и росту инновационной активности. А. А. Ладо с соавторами [28, p. 119] подвергли эту точку зрения критике. По их мнению, соперники склонны структурировать свои отношения по правилам игры с нулевой суммой. Конкуренция может побудить фирмы создать барьеры вокруг своих компетенций, что в будущем затруднит сотрудничество. Такое поведение помогает организации получать временную выгоду, но затрудняет поддержание конкурентного преимущества в течение длительного времени.

В академических исследованиях отмечается, что именно взаимозависимость конкурентов, обусловленная структурными условиями, может объяснить, почему конкуренты сотрудничают и конкурируют одновременно. В работах по стратегическим альянсам доказывается, что, несмотря на конфликтные и противоборствующие отношения, сотрудничество между конкурентами может иметь много преимуществ. Кроме того, синкретизм конкуренции и сотрудничества способствует большему приросту знаний, экономическому развитию, техническому прогрессу и коммерческому успеху, чем конкуренция или сотрудничество, осуществляемые по отдельности [28, p.118].

Д. Норт [36] показывает, что стимулируемые конкуренцией внутрифирменные инновации способствуют приумножению знаний, экономическому, техническому и рыночному росту при условии, что права собственности хорошо защищены. Дж. Йорде и Д. Тис [37] считают, что межфирменное сотрудничество также может стимулировать социально-экономический прогресс путем активизации развития и использования знаний, увеличения объема и качества товаров и услуг, а также расширения рынков сбыта. Сотрудничество с конкурентами, как известно, дает возможность достаточно близко изучить соперников, чтобы предсказать, как они поведут себя, когда альянс распадется. А. Коццолино и Ф. Ротаермель обращают внимание на то, что дискретность взаимодействующих активов (ресурсов) актуализирует необходимость построения теоретической модели, объясняющую конкуренцию и сотрудничество агентов рынка. В частности, руководство компаний склонно к более тесному сотрудничеству в экономически и политически нестабильные периоды. Такие «разломы» также дают возможность существующим фирмам пересмотреть свои конкурентные и кооперативные стратегии в рамках отдельных отраслей. Рассмотрение стратегических альянсов между старыми участниками рынка и новыми инновационными предприятиями показало возможность использования такого сотрудничества не только для адаптации к радикальным изменениям, но и для получения конкурентного преимущества [38, p. 3054].

Благодаря этому типу связей можно получить и другие общие преимущества, характерные для стратегического альянса: дополнение и усиление позиций сторон в производственной деятельности, при внедрении новых продуктов, выходе на новые рынки; снижение затрат и рисков; создание и передачу технологий и возможностей [23, p. 43—44]. Ряд исследователей признает, что ключевые ограничения внедрения стратегии коопетиции не всегда улучшают конкурентные позиции фирмы. Это происходит, когда затраты, обусловленные необходимостью поддержания баланса актора в новой окружающей среде, проведения рутинных мероприятий и наличия организационных ресурсов для развития отношений сотрудничества, оказываются выше, чем ожидаемые выгоды. Проблемы могут также возникнуть в связи с возможной невосприимчивостью акторов к современным знаниям и технологиям, а также с ошибками в управлении инновациями, что ведет к изменению доступности ресурсов, включая информационные, и появлению сильных конкурентов [39; 40].

Упомянутые выше теоретические подходы дают возможность проверить гипотезу, выдвинутую нами во введении: стратегия коопетиции оказывает большее положительное влияние на деятельность портов Восточной Балтики, чем кооперативная или конкурентная стратегия.

Методология исследования и данные

1. Данные

В процессе статистического анализа использовались данные администраций исследуемых портов, официальных статистических служб Российской Федерации, Эстонской Республики, Латвийской Республики, Литовской Республики, а также данные, предоставляемые национальными портовыми ассоциациями, государственными организациями, регулирующими портовую деятельность, и министерствами транспорта указанных стран. Результаты деятельности портов оцениваются с помощью показателя их грузооборота. Выбор периода (2010—2019) объясняется наличием сопоставимой официальной статистики и рекомендуемой длительностью (5—10 лет) для визуального статистического исследования. Доступность статистических данных за 10 лет позволяет использовать корреляционный анализ для выявления зависимостей объема грузооборота портов. Отметим, что официальная государственная статистика и данные, публикуемые отдельными портами и портовыми ассоциациями, в страновом разрезе имеют незначительные различия. Поэтому в ряде случаев авторы проводили дополнительные расчеты или были вынуждены сужать (расширять) сопоставляемые показатели. Данные за 2020 год не анализируются из-за резкого снижения показателей международной торговли и транспорта. Оценка продолжительности и последствий форс-мажорных обстоятельств (пандемии коронавируса COVID-19) может проводиться спустя как минимум пять лет после ее преодоления.

2. Методология исследования

Для выявления характера взаимоотношений международных морских портов в восточной части Балтийского моря используется метод кейс-стади (англ. case study). В рамках этого метода предполагается изучение специализации и возможностей портов, их конкурентных преимуществ. В качестве основного показателя, характеризующего успешность морского порта и определяющего его финансовые результаты, рассматривается грузооборот, как общий, так и по отдельным видам грузов.

В бассейне Балтийского моря расположены семь мажоритарных⁴ российских морских портов: Большой порт Санкт-Петербург, Приморск, Высоцк, Выборг, Усть-Луга, Калининград и пассажирский Порт Санкт-Петербург⁵. Перечисленные порты являются конечными пунктами российских участков международных транспортных коридоров. Изучение их транзитного потенциала представляет академический и коммерческий интерес. Возможности по привлечению международного грузопотока в Порт Калининград и пассажирский Порт Санкт-Петербург в данной статье не рассматриваются. Статистика по грузообороту пассажирского порта отдельно не публикуется: грузы, перевозимые на паромов, учитываются в обороте Большого порта Санкт-Петербург. Особенности географического положения Калининградской области не позволяют рассматривать Порт Калининград как транзитный узел внешнеторговых грузов «материковых» регионов РФ, а также евразийских стран, не имеющих выхода к морю. Кроме того, по показателю грузооборота этот порт занимает пятое место среди российских портов Балтийского бассейна, опережая только Порт Выборг. Его доля в общем грузообороте колеблется от 6,34% в 2013 году до 4,31% в 2019 году⁶.

⁴ С оборотом более 1 млн т в год.

⁵ Паромы, прибывающие в Пассажирский порт Санкт-Петербург, перевозят как пассажиров, так и накатные грузы. Распоряжением председателя Правительства РФ № 413-р от 13.03.2015 г. изменена классификация пункта пропуска через государственную границу РФ в данном порту с пассажирского международного сообщения на грузо-пассажирский (<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70792024/> (дата обращения: 30.05.2020)).

⁶ Расчеты авторов на основе данных Федерального государственного бюджетного учреждения «Росморпорт» (http://www.rosmorport.ru/filials/spb_seaports/ (дата обращения: 10.11.2020)).

По итогам 2019 года российские морские порты Балтийского бассейна заняли второе место в России по показателю грузооборота. Он составил 256,44 млн т (+4,1%), в том числе объем перевалки сухих грузов — 110,19 млн т (+0,4%), наливных грузов — 146,24 млн т (+7,1%). Морские порты Азово-Черноморского бассейна с грузооборотом 258,08 млн т, но отрицательной динамикой (-5,2%) заняли первое место. Отметим большую специализацию южных портов на перевалке наливных грузов — 162,02 млн т (+5,8%). Перевалка сухих грузов в южных портах имела отрицательную динамику (-9,4%)⁷. В январе 2020 года российские морские порты Балтийского бассейна заняли лидирующие позиции. Их грузооборот составил 22,17 млн т (+5,4%), в том числе объем перевалки сухих грузов — 8,71 млн т (-0,1%), наливных грузов — 13,47 млн т (+9,3%)⁸.

Лидирующие позиции по суммарному объему переваливаемых грузов среди портов других морских бассейнов России, их географическая близость к европейским странам и национальным промышленным регионам позволяют предположить, что порты Балтийского бассейна будут сохранять ведущее место и в перспективе. В российских портах Балтики обрабатываются различные грузы, что способствует усилению их конкурентных преимуществ.

В последние годы грузооборот портов стран Балтии (Латвия, Литва, Эстония) в целом сокращается. Ситуация в российских портах Балтийского бассейна в исследуемый период выглядела разнонаправленно. В российских и зарубежных портах худшая ситуация наблюдалась в 2015—2016 годах. По данным пресс-служб портов, в 2016 году грузооборот сократился по сравнению с предыдущим годом на 4,5% — до 138,94 млн т. Однако, несмотря на относительно невысокую долю портов сопредельных стран в суммарном объеме перевалки российских грузов (17,1% в 2011 году), по отдельным грузам эта доля все еще довольно высока. Так, в 2017 году в порту Клайпеды было перегружено около 56% угля и 54% российских минеральных удобрений, тяготеющих к портам Балтийского бассейна, в то время как в 2016 году общая перевалка грузов этого порта составила немногим менее 20% от всех российских портов Балтики⁹. Если десять лет назад эти порты рассматривались как обычные конкуренты на рынке транспортных услуг, то в настоящее время геополитическая обстановка региона значительно изменилась. В результате объем перевозок российских внешнеторговых грузов через морские порты Балтии, Украины, Финляндии в январе 2020 года сократился на 30,8% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года и составил 2,95 млн т¹⁰.

В портах сопредельных стран переваливаются пока что значительные объемы российских нефтепродуктов и тарно-штучных грузов. Необходимость переключения всех российских грузопотоков из портов сопредельных стран на российские порты неочевидна. Стратегически переориентация российских сырьевых грузов на российские порты должна касаться прежде всего контейнерных грузов, за счет которых можно получить высокую добавленную стоимость. «Проблемные» с экологической точки зрения грузы не являются коммерчески привлекательными. Поэтому особой срочности в их переносе в российские порты Балтики нет. Вместе с тем проделанный статистический анализ привел к другим результатам.

⁷ АО «Морцентр-ТЭК». URL: <http://morcenter.ru/news/gruzooborot-morskih-portov-rossii-zayanvar-dekabr-2019-goda> (дата обращения: 10.05.2020).

⁸ АО «Морцентр-ТЭК» URL: <http://morcenter.ru/news/gruzooborot-morskih-portov-rossii-zayanvar-2020-g> (дата обращения: 10.05.2020).

⁹ Экспортеры России. Единый информационный портал. URL: <http://www.rusexporter.ru/research/country/detail/2142/> (дата обращения: 10.05.2020).

¹⁰ АО «Морцентр-ТЭК» URL: <http://morcenter.ru/news/gruzooborot-morskih-portov-rossii-zayanvar-2020-g> (дата обращения: 10.05.2020).

Зависимость динамики грузооборота портов исследуется с помощью корреляционного анализа. Коэффициенты корреляции Пирсона и Спирмана рассчитывались с помощью пакета прикладных программ статистической обработки данных SPSS. Исследовались годовые данные, которые позволяют пренебречь сезонными пиками и спадами в перевозке ряда товарных групп. Расчеты сопровождаются наглядным статистическим анализом, сопоставлением динамики грузооборота по портам в целом и по отдельным товарным позициям.

При формулировке выводов мы исходили из того, что переориентация внешне-торговых грузов возможна лишь в случае наличия свободных мощностей в альтернативных портах Балтийского бассейна. Такая ситуация наблюдается, как показала практика, не всегда. В частности, перевалка калийных удобрений в российских портах Балтийского моря ограничена мощностями терминалов. Реализуемые в настоящее время проекты «Lugarport», «Ультрамар», «Еврохим» и «Приморский УПК» лишь к 2025 году позволят расширить возможности сотрудничества и одновременно создадут предпосылки для конкуренции между российскими и прибалтийскими портами.

Эмпирический анализ

Для проверки выдвинутой нами гипотезы о целесообразности применения стратегии коопетиции основными портами региона Восточной Балтики используем метод кейс-стади, а также количественные оценки зависимости грузооборота портов, сделанные на основе корреляционного анализа.

1. Кейс-стади.

Как было отмечено, данное исследование ограничено изучением грузооборотов портов стран Балтии, Санкт-Петербурга и Ленинградской области. В таблице 1 представлены технические возможности по перевалке грузов указанных портов.

Таблица 1

**Пропускная способность грузовых терминалов
российских портов Балтийского бассейна, тыс. т в год**

Вид грузов	БП Санкт-Петербург	Усть-Луга	Приморск	Выборг	Высоцк	Всего по портам	Грузооборот в 2019 году
<i>Всего</i>	110 18	120 880	89 500	1 970	21 200	343 735	245 374
Наливные	19 084	78 837	89 500	300	12500	200221	143 768
Сухие	26 619	32 683	—	1 670	8700	69672	58 403
Контейнеры (тыс. TEU)	5 173	780	—	—	—	5953	2283

Источник: Росморпорт. Федеральное государственное бюджетное учреждение. URL: http://www.rosmorport.ru/filials/spb_seaports/ (дата обращения: 10.05.2020).

В условиях продолжающихся санкций и последствий преодоления экономического кризиса важно понять основные тенденции развития портового хозяйства. Посмотрим динамику грузооборота в российских и зарубежных портах Балтики. В таблице 2 представлены показатели работы российских портов Балтийского бассейна (без Порта Калининград).

Таблица 2

Грузооборот российских портов Балтийского бассейна, без Порта Калининград, тыс. т

Вид грузов	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Всего</i>	154,8	172,3	194,5	202,1	209,6	218,0	224,9	233,7	232,3	245,4
Наливные	81,7	92,0	112,1	128,8	130,2	139,9	144,5	139,3	133,5	143,8
Нефть	71,8	70,1	82,5	77,8	65,6	72,0	80,8	76,8	66,4	74,0
Нефтепродукты	26,0	37,4	43,4	50,9	63,4	66,4	61,7	60,3	64,6	67,3
Навалочные	22,1	24,8	26,7	32,9	37,2	40,8	42,7	53,5	54,4	58,1
Руда	0,6	0,7	0,8	0,9	0,8	1,0	1,1	0,7	0,8	0,7
Уголь, кокс	13,5	16,1	19,4	23,4	25,3	27,8	29,1	38,5	38,3	40,9
Минеральные удобрения	6,6	6,5	5,4	7,1	8,7	10,2	10,3	11,8	11,4	12,4
Насыпные	0,1	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3
Зерно	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3
Лесные	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6	0,5	0,9	1,0
Генеральные	1,5	1,7	2,5	1,9	1,5	1,6	1,6	1,8	14,2	12,3
Контейнеры, млн т	19,0	22,0	23,1	23,6	24,7	20,7	21,6	23,7	26,6	28,0
Контейнеры, млн TEU	1,9	2,4	2,5	2,6	2,5	1,8	1,8	2,0	2,2	2,3

Источник: расчеты авторов на основе данных федерального государственного бюджетного учреждения «Администрация морских портов Балтийского моря» (http://www.pasp.ru/morskie_porty_baltiyskogo_morya (дата обращения: 10.05.2020)).

При общей положительной динамике отметим волатильность показателей по перевалке насыпных, генеральных грузов, нефти, контейнеров (в TEU). В крупнейшем порту бассейна Усть-Луге в 2018 году впервые снизился грузооборот на 4% по сравнению с 2017 годом — до 98,73 млн т. Падение было вызвано в первую очередь снижением перевалки нефти (на 15%) и угля (на 4%) [41]. Снижение перевалки угля в порту произошло из-за замены и введения в эксплуатацию нового погрузочного оборудования на Универсальном перегрузочном комплексе и АО «Ростерминалуголь». Техническое переоснащение вызвано нехваткой специализированных мощностей в условиях роста экспорта российского угля. Порты Высоцк и Выборг в 2018 году показали значительное увеличение перевалки угля, поэтому заметного снижения по бассейну не произошло. По нефти и контейнерам происходит географическая переориентация грузопотоков. Снижение оборота контейнеров в 2015 году связано с введением во второй половине 2014 года санкционных и контрсанкционных мер. Отметим, что весовые показатели переваленных контейнеров изменились незначительно (–12,5% в 2013—2015 годах) по сравнению с TEU (–30,0% за аналогичный период), что говорит о среднем «утяжелении» контейнера. Ввиду волатильности мировых цен на сырьевые товары и неустойчивого курса рубля, а также использования стоимостных показателей учета внешней торговли в данном исследовании мы не рассматриваем влияние размеров российского экспорта и импорта на загрузку отечественных портов. В данных обстоятельствах сложно говорить о привлечении контейнерных грузов, ранее обрабатывавшихся в портах стран Балтии, в российские порты.

Динамика грузооборота крупнейших портов Эстонии показана в таблице 3.

Снижение грузооборота портов Эстонии происходило в 2013—2017 годах на 22,5%, главным образом за счет наливных грузов (46,8%). По контейнерным грузам и грузам Ро-Ро наблюдалась положительная динамика: 12,6 и 35,4% соответственно. Анализ товарной структуры переваливаемых через эстонские порты грузов, в том числе транзитных, позволил выявить следующие структурные изменения (табл. 4). По срокам и товарным группам динамика в целом соответствует российским трендам.

Таблица 3

Грузооборот мажоритарных портов Эстонии, млн т

Вид грузов	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Всего</i>	43,6	45,7	40,6	39,5	40,2	32,7	31,7	32,6	33,8	35,8
Наливные	29,1	31,4	26,6	25,7	26,0	17,0	14,4	13,9	14,8	15,2
Насыпные и навалынные	6,5	5,1	5,3	4,5	4,8	5,1	5,8	6,4	6,6	8,1
Контейнеры	1,3	1,5	1,6	1,8	2,0	1,7	1,8	2,0	2,0	2,0
Ро-Ро	3,5	3,7	3,8	3,7	4,0	5,6	5,9	6,4	6,7	6,7
Другие	3,2	4,0	3,3	3,7	3,3	3,4	3,8	3,8	3,8	3,7

Источник: расчеты авторов на основе данных Statistics Estonia (http://pub.stat.ee/px-web.2001/I_Databas/Economy/34Transport/16Water_transport/16Water_transport.asp (дата обращения: 10.05.2020)).

Таблица 4

Товарная структура грузов, переваливаемых через порты Эстонии, тыс. т

Вид грузов	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Перевалено, всего							
<i>Всего</i>	42 908	43 579	34 962	33 623	34 797	35 924	37 690
Продукция сельского хозяйства, рыба	2975	2988	3249	3271	3214	3173	3351
Уголь, сырая нефть и природный газ, сланец	118	310	39	16	104	47,8	220
Продукция лесопромышленного комплекса	1263	1119	1039	1133	1656	1880	1882
Кокс и нефтепродукты	24 238	24 046	15 687	12 733	12 294	12 301	12 229
Химические продукты	3724	4481	4374	5099	5159	6191	7224
Металлы и продукты металлообработки	97	158	110	123	109	123	225
Исходящий транзит							
<i>Всего</i>	22 889	20 800	15 556	12 662	12 733	13 965	14 591
Продукция сельского хозяйства, рыба	3	17	22	12	65	125	76
Уголь, сырая нефть и природный газ, сланец	68	133	39	5	67	0	50
Продукция лесопромышленного комплекса	117	91	46	22	70	0	8
Кокс и нефтепродукты	18 793	16 022	10 958	7466	7134	7653	7200
Химические продукты	3500	4221	4176	4883	4972	5814	6910
Металлы и продукты металлообработки	7	71	11	23	11	5	70

Источник: расчеты авторов на основе данных Statistics Estonia (http://pub.stat.ee/px-web.2001/I_Databas/Economy/34Transport/16Water_transport/16Water_transport.asp (дата обращения: 10.05.2020)).

Наиболее опасная динамика наблюдается по товарной группе «Кокс и нефтепродукты»: падение общей перевалки на 49,54%, в том числе исходящих транзитных грузов — на 61,69%. Для преодоления крайне негативного тренда в 2017 году эстонское акционерное общество *Alexela Terminal* продлило договор с ПАО НК «Роснефть» на оказание услуг по организации транспортировки, выгрузки, хранения и погрузки нефтепродуктов — 3,4 млн т мазута и вакуумного газойля [42]. Существенно увеличилась общая перевалка (31,11%) при снижении исходящего транзита (40,19%) продукции лесопромышленного комплекса. Резко изменяются объемы общей перевалки исходящего транзита сырой нефти, угля и природного газа.

Вместе с тем данные официальной статистики показывают положительную динамику перевалки и исходящего морского транзита химической продукции (+93,87 и +97,43% соответственно), а также металлов (+131,79 и +902,86). Отметим заметную волатильность объемов исходящего транзита металлов.

Стабильна динамика перевалки сельскохозяйственной и рыбной продукции (+8,04%) при заметном росте исходящего транзита (в 20,7 раз). В 2016 году отмечено появление больших объемов входящего транзита продуктов питания, напитков и табака. Эксперты это объясняют изменившимися требованиями к обращению на российском рынке алкогольной продукции: она должна быть маркирована. Для этого используются портовые склады Эстонии [41].

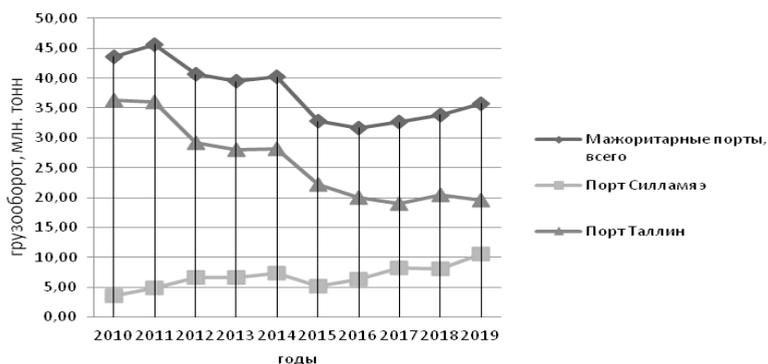


Рис. 1. Грузооборот крупнейших портов Эстонии, млн т

Источник: *Statistics Estonia*. URL: http://pub.stat.ee/px-web.2001/1_Databas/Economy/34Transport/16Water_transport/16Water_transport.asp (дата обращения: 10.05.2020).

Представленная на рисунке 1 динамика грузооборота портов Таллина и Силламяэ показывает разнонаправленные тенденции их развития. Успехи второго по грузообороту порта Эстонии можно объяснить тем, что это частный порт, принадлежащий равными долями представителям российского и эстонского бизнеса¹¹.

Динамика грузооборота портов Латвии показана в таблице 5.

Наибольшее падение грузооборота произошло в группе наливных грузов. Нишу российских компаний заняли предприятия Республики Беларусь. В ноябре 2017 года Белорусская нефтяная компания (БНК) и латвийская *WT OIL Terminal* заключили договор о совместной деятельности в области организации перевалки бе-

¹¹ Порт Силламяэ. URL: https://www.silport.ee/SILPORT-booklet_rus.pdf?rand=208 (дата обращения: 30.06.2021).

лорусских нефтепродуктов в Рижском свободном порту. Нефтяная компания также заключила с Новополоцким НПЗ договор купли-продажи темных нефтепродуктов в 2016 году для поставки грузов на *Woodison Terminal* в 2018—2022 годах [40].

Таблица 5

Грузооборот мажоритарных портов Латвии, млн т

Вид грузов	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Всего</i>	61,2	68,8	75,2	70,5	74,2	69,6	63,1	61,9	66,2	62,4
Наливные	21,2	23,1	24,9	23,6	26,5	25,6	19,5	16,9	15,0	14,6
Насыпные и навалынные	28,1	33,3	36,8	34,7	35,3	32,8	32,1	32,6	36,6	34,2
Генеральные	10,4	10,9	12,1	10,8	10,8	9,7	10,0	10,8	12,7	11,8
Контейнеры	2,6	3,1	3,5	3,8	4,0	3,7	3,9	4,4	4,7	4,6
Контейнеры, тыс. TEU	209	247	284	309	321	281	294	316	356	353
Ро-Ро	2,2	2,8	3,1	3,2	3,1	2,6	2,8	3,2	3,5	3,4

Источник: расчеты авторов на основе данных Central Statistical Bureau of Latvia (http://www.csb.gov.lv/en/stats_table_metadata/35/TARGET=_blank>Detailed information; http://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/transp_tur/transp_tur__transp_kravas_ikgad/TRG260.px/ (дата обращения: 10.05.2020)).

Снижение грузооборота портов Латвии в 2019 году по сравнению с 2013 годом (-12,33%) происходило за счет ухудшения показателей портов Вентспилс (-28,88%) и Рига (-7,63%). При этом грузооборот Порта Лиепая вырос на 51,61% (рис. 2).

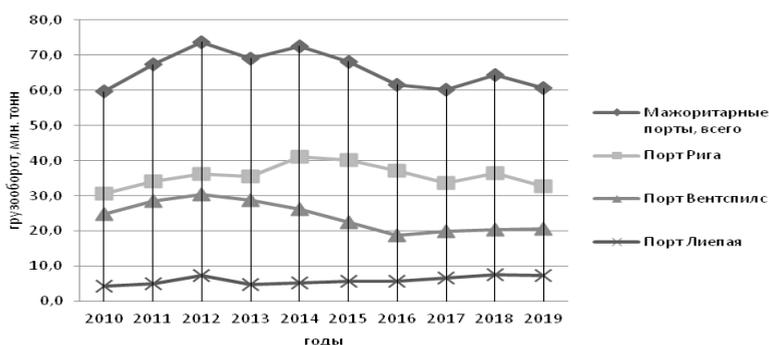


Рис. 2. Грузооборот крупнейших портов Латвии, млн т

Источник: расчеты авторов на основе данных Central Statistical Bureau of Latvia (http://www.csb.gov.lv/en/stats_table_metadata/35/TARGET=_blank>Detailed information; http://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/transp_tur/transp_tur__transp_kravas_ikgad/TRG250.px/tableViewLayout1/ (дата обращения: 10.05.2020)).

Падение грузооборота двух крупнейших портов Латвии произошло прежде всего за счет нефти и нефтепродуктов, а также угля (рис. 3, а, б). Одновременно все порты увеличили перевалку зерновых культур (3, в).

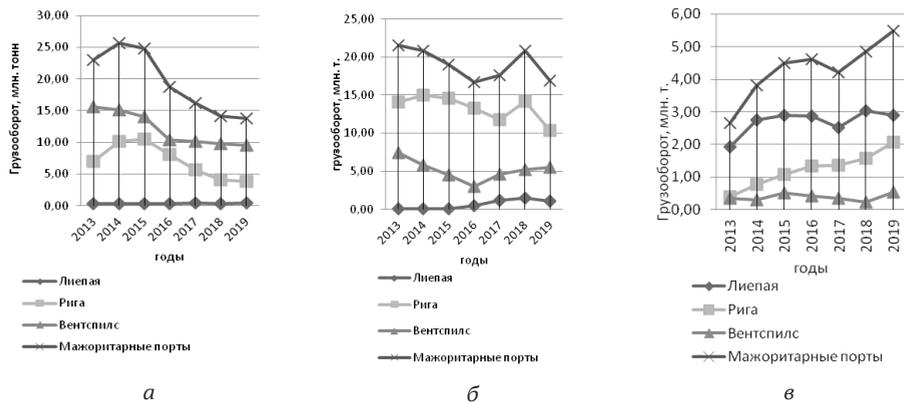


Рис. 3. Перевалка отдельных видов грузов в портах Латвии:

а — перевалка нефти и нефтепродуктов; б — перевалка угля;
в — перевалка зерна и зерновых

Источник: расчеты авторов на основе данных Central Statistical Bureau of Latvia (http://www.csb.gov.lv/en/stats_table_metadata/35/TARGET=_blank>Detailed_information; http://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/transp_tur/transp_tur__transp__kravas__ikgad/TRG250.px/table/tableViewLayout1/; http://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/transp_tur/transp_tur__transp__kravas__ikgad/TRG260.px/ (дата обращения: 10.05.2020)).

В отличие от портов Эстонии и Латвии портовые терминалы Литвы показывают общую позитивную динамику (табл. 6). Исключение составляют наливные грузы. За представленный период оборот увеличился на 12,48%. Тем не менее объемы перевалки этих грузов ежегодно изменялись: в 2014 году наблюдалось падение на 34,19%, в 2015 году - рост на 18,83%. Подобную волатильность можно объяснить разнонаправленными трендами внутри этой группы грузов (рис. 4).

Таблица 6

Грузооборот портовых терминалов Литвы, млн т

Вид грузов	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Всего</i>	40,3	45,5	43,8	42,4	43,7	45,7	49,3	52,9	56,2	46,3
Наливные	18,8	20,0	18,7	17,7	15,2	18,1	20,3	21,3	20,0	19,9
Насыпные и навалынные	11,8	14,5	14,1	14,0	17,0	16,7	16,7	19,1	19,9	20,7
Генеральные	9,7	11,0	10,9	10,6	11,5	11,0	12,3	12,5	16,4	15,3
Контейнеры	1,9	2,5	2,5	2,6	2,9	2,3	2,9	3,0	4,8	4,5
Контейнеры, тыс. TEU	295,2	382,2	381,4	402,7	450,2	350,4	441,7	474,2	749,1	705,2
Ро-Ро	2,3	2,6	2,6	2,6	2,5	2,5	2,8	2,9	3,1	3,3

Источник: Клайпедский порт. URL: <http://www.portofklaipeda.lt/statistika-porta-klaipeda; Statistics Lithuania. Official Statistics Portal. URL: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?/> (дата обращения: 10.05.2020).

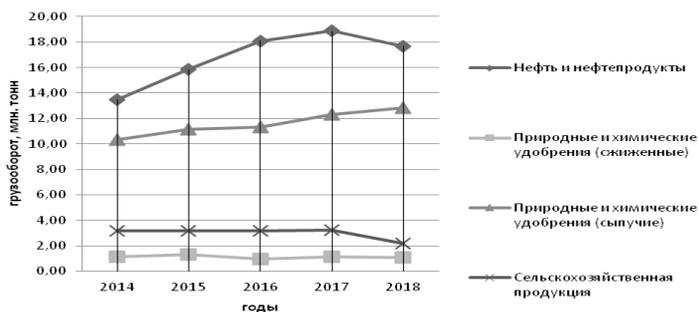


Рис. 4. Перевалка неконтейнерных грузов в портах Литвы

Источник: Statistics Lithuania. Official Statistics Portal. URL: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?/> (дата обращения: 10.05.2020).

Устойчивая положительная динамика показателей порта обеспечивается за счет насыпных, генеральных грузов и контейнеров. Отметим, что загрузенность контейнеров в порту сначала росла (с 16,22 т/TEU в 2014 году до 17,52 т/TEU в 2015 году), а потом стала снижаться до 13,43 т/TEU в 2018 году. Такая динамика объясняется увеличением доли не полностью загруженных контейнеров, а также изменением ассортимента перевозимых в контейнерах грузов. Доля порожних контейнеров в исследуемый период колебалась от 19,98 (2014) до 29,52% (2018). Зависимости между наполненностью контейнеров и долей порожних контейнеров не обнаружено. На рисунке 4 показаны динамика показателей перевалки основных неконтейнерных видов грузов в Государственном порту Клайпеда.

Успехи порта Клайпеды в рассматриваемый период определяются перевалкой белорусских грузов. Несмотря на политические разногласия (в частности, в отношении БелАЭС и выборов-2020), Белоруссия продолжает сотрудничество с литовским портом [40]. Но, несмотря на участие в активах литовских терминалов, есть вероятность, что в ближайшие годы белорусские компании откажутся от маршрутов перевозки продукции через Литву.

Портовая отрасль Литвы представлена двумя перевалочными мощностями: Государственным портом Клайпеда и нефтяным терминалом Бутинге, являющимся литовским подразделением польской нефтяной компании ORLEN (рис. 5). Узкая специализация терминала, разная структура собственности и управления, технические возможности терминалов позволили развивать специализацию в портовом хозяйстве. Эта стратегия привела к определенным коммерческим успехам по привлечению и удержанию клиентов.

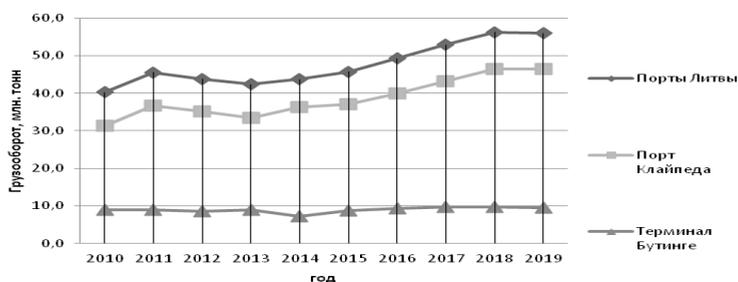


Рис. 5. Грузооборот портов Литвы

Источник: расчеты авторов на основе данных Statistics Lithuania. Official Statistics Portal. (<https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?/> (дата обращения: 10.05.2020)).

В целом портовая отрасль Литвы находится в более предпочтительном положении по сравнению с другими странами Балтии, где помимо международного соперничества портов наблюдается и внутренняя борьба за привлечение грузов. Однако выбор стратегии портов Восточной Балтики в значительной степени зависит и от вида товаров, которыми оперирует порт. Для наливных, а также насыпных и навалных грузов, прежде всего угля и удобрений, более актуальной оказывается стратегия соперничества. По генеральным грузам и контейнерам статистически оправдана стратегия кооперации, хотя даже беглый обзор кейсов портового бизнеса показывает наличие разнонаправленных факторов, которые не позволяют сделать однозначный выбор в пользу стратегии международного отраслевого взаимодействия. Поэтому стратегия коопетиции представляется уместной для ведения бизнеса в неустойчивой внешней среде.

2. Корреляционный анализ.

Расчеты корреляции грузооборота российских портов Балтийского бассейна и стран Балтии, как общего, так и по отдельным видам грузов, выявили признаки и кооперации, и соперничества. Выявленные зависимости по общему грузообороту портов показаны в таблице 7.

Таблица 7

Выявленные линейные и ранговые корреляции общего грузооборота портов стран Балтии и России (2010—2019)

Зависимость общего грузооборота портов	Корреляция		R2	F-statistics
	Пирсона	Спирмена		
Россия — страны Балтии	0,975**	0,952**	0,951	156,916
Россия — Эстония	-0,846**	-0,770**	0,716	20,124
Россия — Литва	0,821**	0,855**	0,674	16.561

Примечание: * — корреляция значима на уровне 0,05;

** — корреляция значима на уровне 0,01.

Данные таблицы 7 показывают, что в 2010—2019 годах исследуемые российские порты и порты стран Балтии в целом показывали схожую динамику. Эту тенденцию можно объяснить успешным функционированием литовского порта Клайпеда и российских портов. Политика привлечения белорусских грузов в 2010—2019 годах и активизация российского правительства в отношении переориентации отечественных грузов на национальные порты оказались эффективными. Снижение грузооборота в портах Эстонии и Латвии компенсировалось ростом этого показателя в Литве. Отметим очевидную потерю грузовой базы эстонскими портами при одновременном росте грузооборота в российских портах Балтийского бассейна. Зависимость объемов общего грузооборота отдельных портов Восточной Балтики выявлена не была.

В таблице 8 представлены значимые результаты расчетов линейной и ранговой корреляции по отдельным товарным группам, переваливаемым в портах.

Наблюдается явная тенденция перемещения перевалки нефтепродуктов и угля из Эстонии и Латвии в Россию. Проводимая Россией транзитная политика привела к продаже в 2019 году компаниями *Global Ports* и *Royal Vopak* своих ставших проблемными активов эстонского нефтяного терминала *VEOS* фирме *Liwathon*. Нехватка мощностей по перевалке минеральных удобрений в российских портах привела к активному сотрудничеству со специализированными терминалами в странах Балтии. Однако отметим, что выявленная зависимость также объясняется успешным сотрудничеством в исследуемый период белорусских компаний и литовских стивидоров. Конъюнктура мировых рынков металлов является определяющим фактором

перевалки продукции данной товарной группы, поэтому наблюдаются однонаправленные тренды в российских и прибалтийских портах, прежде всего Клайпеды, имеющей свою грузовую базу.

Таблица 8

Выявленные корреляции перевалки отдельных товарных групп в портах стран Балтии и России (2010–2019)

Товарная группа	Национальная принадлежность портов	Корреляция		R ²	F-statistics
		Пирсона	Спирмена		
Нефть, и нефтепродукты	Россия — Эстония	-0,829**	-0,855**	0,687	17,537
Нефть	Россия — Латвия	-0,740*	-0,600	0,548	9,681
Уголь	Россия — Эстония	-0,685*	-0,710*	0,505	8,146
Удобрения (все)	Россия — Литва	0,880**	0,842**	0,775	27,556
	Россия — страны Балтии	0,871**	0,782**	0,729	25,240
Продукция лесопромышленного комплекса	Латвия — Литва	0,918**	0,891**	0,842	42,689
Металлы	Россия — Литва	0,760*	0,782**	0,577	10,921
	Россия — страны Балтии	0,818**	0,855**	0,669	16,192
Контейнеры, тыс. т	Россия — Эстония	0,790**	0,758*	0,624	13,301
	Россия — Латвия	0,842**	0,842**	0,709	19,528
	Россия — Литва	0,884**	0,903**	0,781	28,529
	Россия — страны Балтии	0,900**	0,842**	0,809	33,927
	Эстония — Латвия	0,962**	0,939**	0,926	99,806
	Эстония — Литва	0,724*	0,903**	0,524	8,812
	Латвия — Литва	0,854**	0,964**	0,730	21,581
Контейнеры, TEUs	Эстония — Латвия	0,858**	0,818**	0,736	22,338
	Латвия — Литва	0,848**	0,939**	0,720	20,524

Примечание: * — корреляция значима на уровне 0,05;

** — корреляция значима на уровне 0,01.

Иная ситуация сложилась в контейнерном секторе. Сотрудничество России со странами Балтии кажущееся. Оно наблюдается лишь по весовым показателям. Сравнение среднего веса контейнера в исследуемый период показывает, что в портах Восточной Балтики обрабатываются контейнеры с разными товарами. Расчеты авторов показали, что средний вес контейнеров, переваливаемых через литовский порт в 2010–2019 годах, колеблется от 6,32 до 6,62 т, через эстонские порты — от 7,00 до 8,68 т, через российские порты Балтики — от 9,15 до 12,25 т, через латвийские порты — от 12,20 до 14,01 т. При этом вес российских и латвийских контейнеров увеличивается. Полученные результаты подтверждают, что в контейнерах перевозятся разные типы грузов. Через Порт Клайпеда переваливается преимущественно продукция глубокой переработки, а через порты Латвии и России — сырье и продукция незавершенного производства. В данном случае контейнер можно рассматривать как более конкурентоспособную упаковку грузов, что подтверждает наличие соперничества между портами. В целом по скорости выполнения и качеству логистических операций российские порты проигрывают прибалтийским.

В таблице 9 отражена выявленная зависимость грузооборота портов стран Балтии и России от структуры переваливаемых грузов. Грузооборот портов Эстонии, Латвии и России зависит от перевалки сырьевых товаров и продукции первичной переработки: нефти, нефтепродуктов, угля. Поэтому порты развивают конкуренцию за привлечение этих товаров. Российские порты заинтересованы в увеличении перевалки минеральных удобрений, леса. И эта тенденция отчетливо проявляется в формируемых портами стратегиях и инвестиционной политике. Литовский Порт Клайпеда тяготеет к перевалке удобрений и контейнеров. Тем самым объясняется его коммерческая заинтересованность в дальнейшем сотрудничестве с белорусскими производителями и российском транзите. Грузооборот Порта Клайпеда зависит от перевалки товаров глубокой степени обработки, перевозимых в контейнерах.

Таблица 9

Товары, влияющие на общий грузооборот портов Восточной Балтики (2010 – 2019)

Страна	Груз	Корреляция		R ²	F-statistics
		Пирсона	Спирмена		
Эстония	Нефть и нефтепродукты	0,962**	0,782**	0,926	99,960
	Уголь	0,717*	0,927**	0,514	8,456
	Металлы	0,716*	0,673*	0,513	8,431
Латвия	Нефть и нефтепродукты	0,765*	0,758*	0,585	11,258
	Уголь	0,891**	0,842**	0,794	30,905
Литва	Удобрения	0,877**	0,939**	0,770	26,767
	Контейнеры, тыс. т	0,889**	0,721*	0,791	30,251
	Контейнеры, TEUs	0,889**	0,733*	0,889	30,244
Россия	Нефть и нефтепродукты	0,936**	0,869**	0,876	56,327
	Лес	0,726*	0,745*	0,527	8,921
	Удобрения	0,874**	0,952**	0,765	26,006
	Уголь	0,953**	1,000**	0,909	79,446

Примечание: * — корреляция значима на уровне 0,05;

** — корреляция значима на уровне 0,01.

По перевалке товаров, не попавших в указанные списки, возможна кооперация, так как они не оказывают существенного влияния на грузооборот порта и, соответственно, в стандартных ситуациях не будут коммерчески привлекательными.

Результаты корреляционного анализа и исследование функционирования портов Восточной Балтики выявили случаи как конкуренции, так и сотрудничества по разным товарным группам. Эффективного сочетания этих стратегий, когда порты взаимодействуют друг с другом в целях получения обоюдных выгод, не обнаружено. Поведение портов в большей степени определяется проводимой государственной политикой, межгосударственными отношениями, их техническими возможностями, а также конъюнктурой мировых товарных рынков. Поэтому возможные будущие стратегии портов зависят от силы воздействия внешних факторов.

Выводы

Морские порты стран Балтии по-прежнему играют значимую транзитную роль в транспортировке российских внешнеторговых грузов. Данное исследование показало, что призывы российских политиков перерабатывать грузы с высокой степенью промышленной обработки в отечественных портах, прежде всего контейнеры, пока декларативны. Причинами сложившейся ситуации являются действующие экономические санкции, ограничивающие товарную структуру грузооборота и не-

гativamente влияющие на отношения между странами региона, жесткие нормы российского законодательства. Вместе с тем очевидно стремление нефтяных и угольных предприятий переориентировать транзит своих грузов из прибалтийских портов в российские. В будущем Балтийский бассейн может стать основными морскими воротами экспорта российского сырья, в том числе углеводородов, а также крупнейшим российским морским бассейном по обороту контейнерных грузов.

Порты региона Восточной Балтики являются скорее конкурентами, чем партнерами по перевалке как отечественных, так и транзитных грузов. Порты Эстонии, Латвии и России имеют схожие коммерческие интересы по привлечению грузов. Литовский Порт Клайпеда имеет грузовую базу, отличную от соседей, однако отсутствие границы с «материковой» Россией, политические разногласия затрудняют кооперацию. Сотрудничество данных портов может быть вызвано двумя причинами: общей аффилиацией стивидорных компаний, собственников терминалов и государственной политикой, регулирующей маршрутизацию российских грузов.

По большинству позиций зарубежные порты Балтийского моря могут рассматриваться российскими грузоотправителями в качестве резервных мощностей. Их использование позволяет оптимизировать инвестиции в отечественный портовый бизнес, развивать рекреационные возможности морского побережья. Российские компании, стремясь диверсифицировать риски или распределить загрузку своих транспортно-логистических терминалов, сотрудничают со стивидорами стран Балтии. Нельзя забывать и о том, что сотрудничество в области транспорта и логистики позволяет поддерживать и укреплять деловые связи с соседними государствами.

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза о результативности стратегии коопетиции в портах Восточной Балтики в 2010-е годы не подтвердилась. Выбор стратегии коопетиции представителями портового бизнеса и национальными портовыми организациями исследуемого региона целесообразен в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств или в периоды «пиковой» нагрузки, генерируемой, в частности, благоприятной конъюнктурой на мировых товарных рынках. Морские порты стран Балтии не рассматриваются в качестве приоритетных участников российской транзитной политики.

Список литературы

1. *Efimova E., Vroblevskaya S.* Are Eastern Baltic Ports the drivers of Eurasian trade? // *International Journal of Management and Economics*. 2019. Vol. 55, № 3. P. 1—14. doi.org/10.2478/ijme-2019—0014.
2. *Холопов К. В., Раровский П. Е.* Российский рынок международного контейнерного транзита в 2019 году и перспективы его развития // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2019. № 9. С. 61—68.
3. *Губернатор Кубани: в рамках создания Южного хаба мощность портов региона увеличат на 30%* // *Морские порты*. 2020. № 1. URL: <http://www.morvesti.ru/news/1679/83085/> (дата обращения: 20.04.2020).
4. *Антоненко О.* Латвийский олигарх Айвар Лембергс попал под санкции США. Под угрозой работа Вентспилского порта // *Русская служба Би-би-си*. Рига. 10.12.2019. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-50729930> (дата обращения: 20.04.2020).
5. *Куренков П., Сафронова А., Кахриманова Д.* Логистика международных интермодальных грузовых перевозок // *Логистика*. 2018. № 3. С. 24—27.
6. *Демин В., Карелина М., Терентьев А.* Методика достижения динамического баланса между величинами пропускных способностей транспортно-складских комплексов и грузопотоков в логистических системах // *Логистика*. 2018. № 2. С. 32—36.
7. *Zhang W., Lam J. S. L.* Maritime cluster evolution based on symbiosis theory and Lotka-Volterra model // *Maritime Policy & Management*. 2013. Vol. 40, № 2. P. 161—176. doi:10.1080/03088839.2012.757375.
8. *Jung H., Kim J., Shin K. S.* Importance Analysis of Decision Making Factors for Selecting International Freight Transportation Mode // *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2019. Vol. 35 (1) P. 055—062. doi: 10.1016/j.ajsl.2019.03.008.

9. Lee T.-C., Wu C.-H., Lee P. T. W. Developing the fifth generation ports model. Impacts of the ECFA on seaborne trade volume and policy development for shipping and port industry in Taiwan maritime policy & management // *Maritime Policy & Management*. 2011. Vol. 38, № 2. P. 1—21. doi:10.1080/03088839.2011.556674.
10. Chen T., Lee P. T. W., Notteboom T. Shipping line dominance and freight rate practices on trade routes: the case of the far east-south Africa Trade // *International Journal of Shipping and Transport Logistics*. 2013. Vol. 5, № 2. P. 155—173. doi:10.1504/IJSTL.2013.053233.
11. Chang Y. T., Lee P. T. W. Overview of interport competition: issues and methods // *Journal of International Logistics and Trade*. 2007. Vol. 5, № 1. P. 99—121. doi:10.24006/jilt.2007.5.1.006.
12. Lee P. T. W., Lam J. S. L. Developing the fifth generation ports model // *Dynamic shipping and port developments in the globalized economy. Vol. 2: Emerging Trends in Ports* / P. T. W. Lee, Cullinane K. (eds.). L., 2015. P. 186—210. doi:10.1057/9781137514295.
13. Lee P. T. W., Lam J. S. L. A review of port devolution and governance models with compound eyes approach // *Transport Reviews*. 2017. Vol. 37, № 4. P. 507—520. doi:10.1080/01441647.2016.1254690.
14. Поподько Г. И., Нагаева О. С. Возможности и ограничения реализации крупномасштабного инвестиционного проекта в новых экономических условиях на примере морского порта Усть-Луга // *Балтийский регион*. 2015. Т. 25, № 3. С. 90—107. doi: org/10.5922/2079-8555-2015-3-6.
15. Pavuk O. Comparison of port activities of the East coast of the Baltic Sea: 1996—2016 // *Technology audit and production reserves*. 2017. Vol. 36, № 4/5. P. 5—19. doi: org/10.15587/2312-8372.2017.108826.
16. Прохоров В., Адуконис Н. Значение комплекса грузовых терминалов в порту Усть-Луга для экономики России // *Логистика*. 2018. № 3. С. 32—38.
17. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности : в 2 т. СПб., 2000.
18. Baumann O., Eggers J. P., Stieglitz N. Colleagues and Competitors: How Internal Social Comparisons Shape Organizational Search and Adaptation // *Administrative Science Quarterly*. 2019. Vol. 64, № 2. P. 275—309. doi:10.1177/0001839218766310.
19. Greve H., Rowley T., Shipilov A. Network advantage: How to unlock value from your alliances and partnerships. N. Y., 2014.
20. *Managing Multipartner Strategic Alliances* / T. K. Das (ed). Charlotte, 2015.
21. Reuer J. J., Lahiri N. Searching for alliance partners: Effects of geographic distance on the formation of R&D collaborations // *Organization Science*. 2014. Vol. 25 (1). P. 283—298. doi: org/10.1287/orsc.1120.0805.
22. Chatterjee S., Matzler K. Simple Rules for a Network Efficiency Business Model: the case of Vizio // *California Management Review*. 2019. Vol. 61 (2). P. 84—103. doi: org/10.1177/0008125618825139.
23. Strese S., Meuer M. W., Flatten T. C., Brettel M. Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 57. P. 4—11. doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.008.
24. Bengtsson M., Kock S. Cooperation — Quo vadis? Past accomplishments and future challenges // *Industrial Marketing Management*. 2014. Vol. 43. P. 180—188. doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015.
25. Barney J. B. Firms resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99—120. doi.10.1177/014920639101700108.
26. Leiblein M. J., Chen J. S., Posen H. E. Resource Allocation in Strategic Factor Markets: A Realistic Real Options Approach to Generating Competitive Advantage // *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, № 8. P. 2588—2608. doi: 10.1177/0149206316683778.
27. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18 (7). P. 509—533. doi:10.1142/9789812796929_0003.
28. Lado A. A., Boyd N. G., Hanlon S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (1). P. 110—141. doi: 10.2307/259226.
29. Nowak M. A., Sigmund K., Leibowitz M. L. Cooperation versus Competition // *Financial Analysts Journal*. 2000. Vol. 56 (4). P. 13—22. doi:10.2469/faj.v.56.n4.2370.

30. *Бранденбургер А., Нейлбафф Б.* Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М., 2012.
31. *Petraite M., Dlugoborskyte V.* Hidden champions from small catching-up country: leveraging entrepreneurial orientation, organizational capabilities and Global networks // *Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and Across Firms* / S. Sindakis, P. Theodorou (eds.). Emerald Publishing, 2018. P. 91—123. doi.org/10.1108/978-1-78714-501-620171008.
32. *Arslan B.* The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. P. 3222—3246. doi: 10.1002/smj.2731.
33. *Chai L., Li J., Tangpong Ch., Clauss Th.* The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships // *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 85. P. 269—280. doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.004.
34. *Williamson O. E.* Behavioral Assumptions // *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting* / O. E. Williamson (ed.). N.Y., 1985. P. 44—52.
35. *Портнер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М., 2019.
36. *North D. C.* Institutions, institutional change and economic performance. N. Y., 1990.
37. *Jorde J. M., Teece D. J.* Competition and cooperation: Striking the right balance // *California Management Review*. 1989. Vol. 31 (3). P. 25—37. doi: 10.2307/41166568.
38. *Cozzolino A., Rothaermel F. T.* Discontinuities, competition, and cooperation: Cooperative dynamics between incumbents and entrants // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. P. 3053—3085. doi:10.1002/smj.2776.
39. *Estrada I., Faems D., de Faria P.* Coopetition and product innovation performance: The role of internalknowledge sharing mechanisms and formal knowledgeprotection mechanisms // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 53 (2). P. 56—65. doi.org/10.1016/j.INDMARMAN.2015.11.013.
40. *Bouncken R. B., Claus T., Fredrich V.* Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 53. P. 77—90. doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.011.
41. *Чернов В.* Балтийские итоги. Информационный портал PortNews. 2019. URL: <https://portnews.ru/comments/2619/> (дата обращения: 20.04.2020).
42. *Мейзер А.* Порты — 2017: транзитные игры и поиски обхода России // ИА REGNUM. 07.01.2018. URL: <https://regnum.ru/news/2364954.html> (дата обращения: 20.04.2020).
43. *Головизнин А.* Российским портам не хватает мощностей, чтобы забрать из Прибалтики все. Интервью «ДП» директора по направлению «Аналитика и логистика» ООО «Морстройтехнология» Александра Головизнина. 03.09.2018. URL: https://www.dp.ru/a/2018/09/02/Nam_samim_nikak (дата обращения: 20.04.2020).

Об авторах

Елена Глебовна Ефимова, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет, Россия.

E-mail: e.efimova@spbu.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1948-6728>

Вадим Воловой, доктор политических наук, независимый эксперт, Литва.

E-mail: vadim.volovoj@gmail.com

Светлана Александровна Вроблевская, Санкт-Петербургский государственный университет, Россия; ПАО «Сбербанк», Россия.

E-mail: vroblevsky@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1294-8504>

PORTS OF EASTERN BALTIC AND RUSSIAN TRANSIT POLICY: COMPETITION AND COOPERATION

Efimova E. G.¹

Volovoj V.²

Vroblevskaya S. A.^{1,3}

¹ St Petersburg State University,
7/9 Universitetskaya nab., St Petersburg, 199034, Russia

² Lithuania

³ Sberbank of Russia,
19 Vavilova ul., Moscow, Russia, 117312

Received 15 June 2020

doi: 10.5922/2079-8555-2021-3-7

© Efimova, E. G., Volovoj, V.,
Vroblevskaya, S. A., 2021

The ports of the Baltic States have handled Russian cargoes for many years. Thus, there is no apparent need for Russia to reroute all freight flows to domestic ports. Eastern Baltic ports were just recently considered competitors, but the current geopolitical situation has drastically reshaped the framework for regional transport cooperation. Competition and cooperation strategies are often equally acceptable for the ports of the Eastern Baltic. Yet volatility in global commodity markets, the unstable positions of leading exporters and importers, and changes in the economic and political environment call for new strategies and forms of collaboration. This study aims to understand to what degree port authorities in the Eastern Baltic can combine competition and cooperation policies when formulating their development concepts and handling transit cargoes. The article draws on official statistics and Russian and international publications on the theory and practice of transport routing and the functioning of hub infrastructure. The methods of case study and statistical and comparative analysis are adopted to outline the current situation in the ports of the Eastern Baltic and a variety of ways for the ports to attract more cargo flows from Russia. The article tests the hypothesis that Eastern Baltic port authorities should pursue a co-opetition strategy. The study concludes that, in the immediate future, this strategy can be employed only in cases of extraordinary circumstances, for example, at peak loads.

Keywords:

co-opetition, competition, cooperation, seaports, Baltic Sea region

References

1. Efimova, E., Vroblevskaya, S. 2019, Are Eastern Baltic Ports the drivers of Eurasian trade? *International Journal of Management and Economics*, vol. 55, no. 3, p. 1–14. doi: doi.org/10.2478/ijme-2019-0014.
2. Kholopov, K. V., Rarovskiy, P. E. 2019, Russian market of international container transit in 2019 and its prospects, *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik* [Russian Foreign Economic Journal], no 9, p. 61–68. (in Russ.).
3. Governor of Kuban': as part of the creation of the southern hub, the capacity of ports in the region will increase by 30%, 2020, *Morskie vesti Rossii* [Marine News of Russia], no 1, available at: <http://www.morvesti.ru/news/1679/83085/> (accessed 20.04.2020) (in Russ.).
4. Antonenko, O. 2019, Latvian oligarch Aivar Lembergs came under US sanction. Port of Ventspils activities threatened, *BBC: Russian Service, Riga*, 10.12.2019, available at: <https://www.bbc.com/russian/features-50729930> (accessed 20.04.2020) (in Russ.).
5. Kurenkov, P., Safronova, A., Kakhriyanova, D. 2018, Logistics of international intermodal freight traffics, *Logistica* [Logistics], no 3, p. 24–27 (in Russ.).
6. Demin, V., Karelina, M., Terentyev, A. 2018, Technique to achieve a dynamic balance between the values of capacities of transport-warehouse complexes and cargo flows in logistics systems, *Logistica* [Logistics], no 2. p. 32–36 (in Russ.).
7. Zhang, W., Lam, J. S. L. 2013, Maritime cluster evolution based on symbiosis theory and Lotka-Volterra model, *Maritime Policy & Management*, vol. 40, no. 2, p. 161–176. doi: <https://doi.org/10.1080/03088839.2012.757375>.

To cite this article: Efimova, E. G., Volovoj, V., Vroblevskaya, S. A. 2021, Ports of Eastern Baltic and russian transit policy: competition and cooperation, *Balt. Reg.*, Vol. 13, no 3, p. 125–148. doi: 10.5922/2079-8555-2021-3-7.

8. Jung, H., Kim, J., Shin, K. S. 2019, Importance Analysis of Decision Making Factors for Selecting International Freight Transportation Mode, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, vol. 35, no. 1, p. 55—62. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.03.008>
9. Lee, T.-C., Wu, C.-H., Lee, P. T. W. 2011, Developing the fifth generation ports model. Impacts of the ECFA on seaborne trade volume and policy development for shipping and port industry in Taiwan maritime policy & management, *Maritime Policy & Management*, vol. 38, no. 2, p. 1—21. doi: <https://doi.org/10.1080/03088839.2011.556674>.
10. Chen, T., Lee, P. T. W., Notteboom, T. 2013, Shipping line dominance and freight rate practices on trade routes: the case of the far east-south Africa Trade, *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, vol. 5, no. 2, p. 155—173. doi: <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2013.053233>.
11. Chang, Y. T., Lee, P. T. W. 2007, Overview of interport competition: issues and methods, *Journal of International Logistics and Trade*, vol. 5, no. 1, p. 99—121. doi: <https://doi.org/10.24006/jilt.2007.5.1.006>.
12. Lee, P. T. W., Lam, J.S.L. 2015, Developing the fifth generation ports model. In: Lee, P. T. W., Cullinane, K. (eds) *Dynamic shipping and port developments in the globalized economy*, Vol. 2: Emerging Trends in Ports, London, UK, Palgrave MacMillan, p. 186—210. doi: <https://doi.org/10.1057/9781137514295>.
13. Lee, P.T.W., Lam, J.S.L. 2017, A review of port devolution and governance models with compound eyes approach, *Transport Reviews*, vol. 37, no. 4, p. 507—520. doi: <https://doi.org/10.1080/01441647.2016.1254690>.
14. Popodko, G., Nagaeva, O. 2015, Opportunities and Challenges of Large Investment Projects in the New Economy: the Port of Ust-Luga, *Balt. Reg.*, no 3, p. 69—82. doi: 10.5922/2079-8555-2015-3-6.
15. Pavuk, O. 2017, Comparison of port activities of the East coast of the Baltic Sea: 1996—2016, *Technology audit and production reserves*, vol. 36, no. 4/5, p.5—19. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.108826>.
16. Prokhorov, V., Adukonis, N. 2018, The value of the cargo terminals complex in the port of Ust-Luga for the Russian economy, *Logistica [Logistics]*, no 3, p. 32—38 (in Russ.).
17. Tirole, J. 1988, *Rynki i rynochnaya vlast: teoriya organizatsii promyshlennosti* [The Theory of Industrial Organization], in two vol., St. Petersburg, Economic School, 2000, XLII+745 p. (in Russ.).
18. Baumann, O., Eggers, J.P., Stieglitz, N. 2019, Colleagues and Competitors: How Internal Social Comparisons Shape Organizational Search and Adaptation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 64, no. 2, p. 275—309. doi: <https://doi.org/10.1177/0001839218766310>.
19. Greve, H., Rowley, T., Shipilov, A. 2014, *Network advantage: How to unlock value from your alliances and partnerships*, New York, NY, John Wiley & Sons, 320 p.
20. Das, T. K. (ed.) 2015, *Managing Multipartner Strategic Alliances*, Charlotte, NC, Information Age Publishing, 278 p.
21. Reuer, J. J., Lahiri, N. 2014, Searching for alliance partners: Effects of geographic distance on the formation of R&D collaborations, *Organization Science*, vol. 25, no. 1, p. 283—298. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0805>.
22. Chatterjee, S., Matzler, K. 2019, Simple Rules for a Network Efficiency Business Model: the case of Vizio, *California Management Review*, vol. 61 (2), p. 84—103. doi: <https://doi.org/10.1177/0008125618825139>.
23. Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., Brettel, M. 2016, Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity, *Industrial Marketing Management*, no. 57, p. 4—11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.008>.
24. Bengtsson, M., Kock, S. 2014, Coopetition — Quo vadis? Past accomplishments and future challenges, *Industrial Marketing Management*, no. 43, p.180—188. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>.
25. Barney, J. B. 1991, Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol.17, no. 1, p. 99—120. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
26. Leiblein, M. J., Chen, J. S., Posen, H. E. 2017, Resource Allocation in Strategic Factor Markets: A Realistic Real Options Approach to Generating Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 43, no. 8, p. 2588—2608. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206316683778>.
27. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, p. 509—533. doi: https://doi.org/10.1142/9789812796929_0003.
28. Lado, A. A., Boyd, N. G., Hanlon, S. C. 1997, Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, p.110—141. doi: <https://doi.org/10.2307/259226>.

29. Nowak, M. A., Sigmund, K., Leibowitz, M. L. 2000, Cooperation versus Competition, *Financial Analysts Journal*, vol. 56, no. 4, p. 13–22. doi: <https://doi.org/10.2469/faj.v.56.n4.2370>.
30. Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. 2012, *Co-opetition. Konkurentnoye sotrudnichestvo v biznese* [Co-opetition. Competitive business cooperation], Moscow, Omega-L, 352 p. (in Russ.).
31. Petraite, M., Dlugoborskyte, V. 2018, Hidden champions from small catching-up country: leveraging entrepreneurial orientation, organizational capabilities and Global networks In: Sindakis, S., Theodorou, P. (eds) *Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and Across Firms*, UK. Emerald Publishing, p. 91–123. doi: doi.org/10.1108/978-1-78714-501-620171008.
32. Arslan, B. 2018, The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances, *Strategic Management Journal*, no. 39, p. 3222–3246. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2731>.
33. Chai, L., Li, J., Tangpong, Ch., Clauss, Th. 2020, The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships, *Industrial Marketing Management*, no. 85, p. 269–280. doi: doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.004.
34. Williamson, O. E. 1985, Behavioral Assumptions. In: Williamson, O.E. (ed) *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, N.Y., The Free Press, p. 44–52.
35. Porter, M. E. 1985, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY, Free Press.
36. North, D. C. 1990, *Institutions, institutional change and economic performance*, New York, Cambridge University Press, 164 p.
37. Jorde, J. M., Teece, D. J. 1989, Competition and cooperation: Striking the right balance, *California Management Review*, vol. 31, no. 3, p. 25–37. doi: doi.org/10.2307/41166568.
38. Cozzolino, A., Rothaermel, F. T. 2018, Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants, *Strategic Management Journal*, no. 39, p. 3053–3085. doi: doi.org/10.1002/smj.2776.
39. Estrada, I., Faems, D., de Faria, P. 2016, Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms, *Industrial Marketing Management*, vol. 53, no. 2, p. 56–65. doi: doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.013.
40. Bouncken, R. B., Clauß, T., Fredrich, V. 2016, Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, no. 53, p. 77–90. doi: doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.011.
41. Chernov, V. 2019, Baltic results, *PortNews*, 21 January 2019, available at: <https://portnews.ru/comments/2619/> (accessed 20.04.2020) (in Russ.).
42. Meizer, A. 2018, Ports — 2017: transit games and the search for a bypass of Russia, *REGNUM*, 07.01.2018, available at: <https://regnum.ru/news/2364954.html> (accessed 20.04.2020) (in Russ.).
43. Goloviznin, A. 2018, Russian ports do not have enough capacity to take everything from the Baltic. Interview with Business Petersburg, Director of Analytics and Logistics, LLC Morstroytekhnologiya Alexander Goloviznin, *Delovoi Peterburg* [Business Petersburg], 09.03.2018, available at: https://www.dp.ru/a/2018/09/02/Nam_samim_nikak (accessed 20.04.2020) (in Russ.).

The authors

Prof. Elena G. Efimova, St Petersburg State University, Russia.

E-mail: e.efimova@spbu.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1948-6728>

Dr Vadim Volovoj, Independent Expert, Lithuania.

E-mail: vadim.volovoj@gmail.com

Svetlana A. Vroblevsky, St Petersburg State University, Russia; Sberbank of Russia, Russia.

E-mail: vroblevsky@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1294-8504>