

УДК 330.341.1:656.615

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ПОЗИЦІЙ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ БКГ

ЛЕКОНЦЕВА О. В.,

аспірант,

**Донецький державний університет
управління (м. Маріуполь)**

У статті обґрунтовується необхідність проведення оцінки конкурентоспроможності портів. Наведено приклад застосування матриці Бостонської консалтингової групи для наочного представлення конкурентних позицій морських портів України. У роботі також використано алгоритм порівняльного оцінювання конкурентоспроможності портів для визначення їх переваг та недоліків.

Ключові слова: конкурентоспроможність портів; стратегічна конкурентна картка; портфель послуг; морські порти.

В статті обґрунтовується необхідність проведення оцінки конкурентоспроможності портів. Приведен пример применения матрицы Бостонской консалтинговой группы для наглядного представления конкурентных позиций морских портов Украины. В работе также использован алгоритм сравнительного оценивания конкурентоспроможности портов для определения их преимуществ и недостатков.

Ключевые слова: конкурентоспособность портов; стратегическая конкурентная карточка; портфель услуг; морские порты.

The article substantiates the necessity of conducting an assessment of the competitiveness of ports. An example of the use of the matrix of the Boston Consulting Group is presented to illustrate the competitive position of Ukraine's seaports. The paper also uses the algorithm for comparative estimation of ports' competitiveness in order to determine their advantages and disadvantages.

Key words: competitiveness of ports; strategic competition card, service portfolio, seaports.

Постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних морських портів у сучасній Україні стає одним із головних завдань. Морська доктрина України на період до 2035 року, як і низка інших стратегічних документів щодо розвитку морського транспорту, не містить шляхів вирішення проблем, які постають перед керівниками в морській галузі. Але забезпечення конкурентоспроможності морського порту є метою державного регулювання діяльності в морському порту відповідно до закону України «Про морські порти України» (Розділ 3. Ст. 13) [1].

Дійсно, показник конкурентоспроможності є однією з найважливіших характеристик, використовуваних для оцінки економічної ефективності діяльності в ринкових умовах. Однак, його застосування іноді ускладнене. Це, у

більшості випадків, пов'язане з відсутністю відповідних сучасних підходів щодо розрахунку та представлення їх результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі конкуренції, конкурентоспроможності загалом та конкурентоспроможності морських портів, зокрема, присвячено велику кількість науково-практичних робіт, як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі: В. Жихарева, В. Забелін, О. Кибик, О. Котлубай, Л. Сотниченко [2], М. Макаренко [3], Л. Ніколаєва [4] та ін. У цих працях розкриваються різні аспекти досліджуваного явища, формуються підходи щодо визначення самого поняття та методів розрахунку показників конкурентоспроможності. Але дослідниками мало уваги, на наш погляд, було приділено таким аспектам, як наочність представлення результатів розрахунків показників конкурентоспроможності морських портів.

Метою статті є оцінка конкурентоспроможних позицій морських портів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час, конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабною змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя. Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Порти мають велике значення у забезпеченні виходу України на світові ринки. Серед країн Європи Україна має один із найвищих коефіцієнтів транзитності. На сьогодні технологічні потужності національної транспортної інфраструктури здатні щороку перевозити залізницями більше, ніж 1 млрд. т вантажів, переробляти в портах понад 163 млн. т. вантажів. За потужністю морських портів Україна займає 3 місце у Чорноморському басейні після Російської Федерації та Румунії. Але на сьогодні для України загрожують негативні тенденції у цій сфері.

Наведемо приклад застосування матриці Бостонської консалтингової групи для наочного представлення конкурентних позицій морських портів України. Отже, для проведення «портфельного аналізу» підприємства доцільно застосовувати матрицю зростання ринкової частки Бостонської консультативної групи [5]. Для побудови цієї матриці потрібно виявити конкурентоспроможні групи загального вантажообігу порту за номенклатурою. За результатами 2017 року, трьома напрямками конкурентоспроможної номенклатури були: вантажообіг; вантажообіг будівельних вантажів; вантажообіг чорних металів.

Із аналітичної статистики портів України за 2017 рік можна виявити загальну кількість конкурентів за аналізованими вантажообігами: вантажообіг вугілля – 9 конкурентів; вантажообіг будівельних вантажів – 11 конкурентів; вантажообіг чорних металів – 12 конкурентів.

Для побудови матриці БКГ треба виявити трьох головних конкурентів серед всіх портів України за аналізованим вантажообігом. Ці дані теж можливо виявити з аналітичної статистики портів України. Головні конкуренти щодо вантажообігу вугілля: Маріупольський МТП, Миколаєвський МТП, Южний

МТП. Головний конкурент за вантажообігом будівельних вантажів: Херсонський МТП; Ізмаїльський МТП, Спеціалізований морський порт Ольвія. Головні конкуренти за вантажообігом чорних металів: Одеський морський торговий порт; Миколаєвський МТП; Морський порт Чорноморськ.

У побудові матриці БКГ замість середньозваженого темпу росту ринку допускається використання частки ринку у процентному співвідношенні. Зведемо отримані дані у табл. 1 [6].

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Номенклатура вантажообігу	Обсяги вантажообігу (тис. тон)	Загальна кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів (тис. тон)	Доля ринку, %
Вантажообіг вугілля (А)	3228	9	1718,3/1748,3/1393,0	10%
Вантажообіг будівельних вантажів (Б)	2406,3	11	632,1/603,0/192,35	4%
Вантажообіг чорних металів (В)	7489,3	12	3449,8/2614,1/2016,4	17%

Наступним кроком стала систематизація отриманих результатів у вигляді таблиці-матриці БКГ (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця БКГ

Доля ринку у %		В	
	«важка дитина»	«зірка»	
		А	
	«собака»		«дійна корова»
			Б
	Низька (менше одного)	Висока (більше одного)	
	Відносна частка ринку		

1. Стратегічний підрозділ (А) і (В), що відповідає за вантажообіг вугілля (А) та за вантажообіг чорного металу, розміщений у сегменті «Зірка». Цей вид вантажообігу, що надається портом, займає досить велику частку ринку. Такий результат порту пояснюється значними перевагами щодо місця знаходження порту у промисловому місті та наявністю потужної техніки для обробки таких вантажів. За рахунок високих прибутків цього підрозділу можна фінансувати зростання інших стратегічних господарських підрозділів (СПП).

2. Стратегічний підрозділ (Б), тобто вантажообіг будівельного вантажу, отримує досить високі прибутки й не потребує великих інвестицій. Це «Дійна королева». Досить велика частка ринку цього вантажу пояснюється значними перевагами щодо роботи порту в навантажно-розвантажувальних роботах і свідчить про те, що порт має достатню кількість техніки для виконання навантаження такого виду вантажу. За рахунок прибутків цього підрозділу можна також фінансувати зростання інших СГП [7].

Проаналізуємо слабкі сторони вантажообігу порту. У Маріупольському морському торговельному порті відсутній вантажообіг наливних вантажів у 2017 році. Окрім зовнішніх чинників, проблема полягає у тому, що в порту пропускна здатність суден з осадом не більше 8 метрів. Для перевезення, наприклад, нафти використовуються такі судна, як танкери. Середній осад іноземного танкера від 7 до 11 метрів, це говорить про те, що велика кількість танкерів не має можливості зайти до Маріупольського морського торговельного порту.

Ще однією слабкою стороною вантажообігу порту є зернові вантажі. Проблема постає знову ж таки у місці знаходженні порту, тому що в Маріуполі слабо розвинуто сільське господарство. Підняти вантажообіг зернових порт може тільки завдяки каботажним перевезенням.

Для виявлення варіанту конкурентної стратегії Маріупольського морського торговельного порту треба надати інтерпретацію конкурентної картки ринку морської галузі. Отже, зробимо таку картку за загальним вантажообігом портів України, по відношенню вантажообігів до 2016 року. Для складання конкурентної картки слід розрахувати частку ринку всіх портів до загальних вантажообігів.

Проаналізувавши отримані дані, представимо результати у вигляді конкурентної картки ринку, яка зображена у табл. 3.

Виходячи із даних конкурентної картки ринку, Маріупольський морський торговельний порт займає позицію лідера ринку з конкурентною позицією, яка повільно покращується. Для такого порту можна запропонувати наступну стратегічну конкурентну поведінку в галузі:

- пошук незайнятої ніші (основний принцип підходу – концентрація зусиль на тому, чим не цікавляться лідери галузі);
- пристосування до конкретної групи споживачів. Зусилля повинні націлюватися тільки на пошук декількох, ретельно відібраних сегментів ринку за схемою «товар-споживач» (області ринку, де компанія має або може розвивати спеціальні види діяльності, які були б високо оцінені споживачами);
- створення кращого товару (необхідно знайти таке поєднання стратегій диференціації та сегментації, яке дозволило б створити послугу високої якості для конкретних груп споживачів);
- проходження за лідером (основна увага приділяється використанню внутрішніх ресурсів і управлінського досвіду з метою імітації дій лідерів, яка не викликає агресивної реакції з боку конкурентів);
- захоплення невеликих фірм (агресивна політика зростання за рахунок дрібних конкурентів вимагає виявлення шляхів прямого поглинання (придбання) невеликих фірм для організації виробництва з більш конкурентоздатним масштабом або збільшення обсягу продажів за рахунок ослаблення конкурентів);

- створення характерного іміджу (розвиток переваг стратегії диференціації послуг шляхом створення у споживачів привабливого образу підприємства, що добре запам'ятовується (створення престижної якості у поєднанні з невисокою ціною, кращого обслуговування, проектування унікальних ознак товару, поліпшення роботи каналів збуту, лідерства в нововведеннях, незвичній рекламі).

Таблиця 3

Конкурентна картка ринку

Темпи зростання ринкової частки	ринкова частка			
	Лідер ринку	Порти з сильною конкурентною позицією	Порти з слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Порти з конкурентною позицією, що швидко покращується	Миколаївський МТП			Усть Дунайський МТП
Порти з конкурентною позицією, що повільно покращується	Чорноморський МТП Маріупольський МТП Южний МТП		Херсонський МТП	
Порти з конкурентною позицією, що повільно погіршується	Одеський МТП		Бердянський МТП Спеціалізований морський порт Ольвія	Белгород-Дністровський МТП
Порти з конкурентною позицією, що швидко погіршується			Ізмаїльський МТП	Ренійський МТП Складовський МТП

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності портів це: виявлення мети, для чого проводиться оцінювання; виявлення групи показників, які підлягають оцінюванню; обрання методу оцінювання; висновки щодо проведеної роботи [8].

Мета оцінювання конкурентоспроможності портів таких, як Маріупольський морський торговельний порт та Южний морський торговельний порт знаходиться у визначенні конкурентних переваг.

Група показників, що підлягають оцінюванню: загальна характеристика порту; спеціалізація причалів порту; оснащення порту; портовий флот.

Метод обраний для проведення оцінювання конкурентоспроможності – порівняльний [9]. Таким чином, Маріупольський морський торговельний порт

більш конкурентоспроможний, ніж Южний морський торговий порт, тому що за технічними параметрами Маріупольський морський торговельний порт суттєво переважає конкурента.

Виходячи із проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності, визначимо конкурентні переваги Маріупольського морського торговельного порту:

середні глибини на підході до порту – 12 метрів, це дозволяє порту пропускати судна з осадкою 8,0 метрів. Така пропускна спроможність порту говорить про те, що порт відкритий майже для всіх різновидів суден;

присутність у портовому флоті криголаму свідчить про те, що порт відкритий для заходу суден круглий рік, навіть у час найбільш суворох зимніх періодів – з грудня по березень;

портовий флот дуже розвинений, у ньому присутнє 31 судно різних типів, це дає можливість порту виконувати роботи будь-якого характеру;

оснащення порту нараховує велику кількість різновидів кранів будь-якої вантажопід'ємності, наявні також автовантажувачі з різноманітною потужністю і різна сучасна техніка для виконання будь-яких навантажувальних, перевалочних та розвантажувальних робіт;

наявність 22 причалів із різноманітною спеціалізацією дає можливість порту обслуговувати одночасно декілька суден із різними вантажами;

наявність розвиненої залізної дороги дає можливість порту виконувати каботажні роботи;

висока інтенсивність виробництва навантажувально-розвантажувальних робіт із будь-якими вантажами, включаючи великовагові, довгомірні та негабаритні, контейнерні, навалочні та насипні, знижує витрати фрахтувальників суден;

знаходження порту у промисловому місті з двома найбільшими українськими металургійними комбінатами дає можливість порту здійснювати велику кількість імпортних вантажообігів.

Висновки. Таким чином, було проведено порівняльну оцінку конкурентоспроможності Маріупольського МТП та порту Южний. Проведений аналіз господарського «портфелю» портів за допомогою матриці БКГ, дозволив сформулювати конкурентні стратегії. Таким чином, проведений аналіз дозволив стверджувати, що: Маріупольський МТП має дуже потужний портовий флот, який на 30 % більше, ніж у Южного МТП; технічна база теж більш потужна та значно переважає в кількості одиниць; площа складів скритих та відкритих на 40 % більша, що дає можливість Маріупольському МТП надавати послуги з зберігання вантажів.

Проаналізувавши конкурентні переваги Маріупольського МТП, порівняно із загальним вантажообігом України за 2017 рік, можна говорити, що порт знаходиться на 4 місці за кількістю вантажообігу і це вказує на важливість порту для економіки країни.

Встановлено, що для загального вантажообігу досліджуваних морських портів України значущими видами діяльності виявилися: експорт вугілля, будівельних вантажів та чорних металів. Ці види експорту для Маріупольського МТП є провідними. До слабких сторін порту можна віднести його малу пропускну спроможність, оскільки Азовське море мілководне з середніми глибинами в 12 метрів. Єдиний шлях, який веде до Азовського моря – це

Керченська протока, що має пропускну спроможність тільки 8 метрів. Саме це й виявляється головною причиною, яка не дозволяє зайти суднам із великою осадкою (більше 8 метрів) до Маріупольського МТП. Тому в Маріупольському МТП не розвинутий вантажообіг наливних вантажів.

Аналіз господарського «портфелю» Маріупольського МТП показав, що порт відноситься до такої групи портів, яка має стійку конкурентну позицію, що повільно покращується.

Отже, проведений аналіз конкурентоспроможності портів дозволив у практичній площині продемонструвати переваги опрацювання результатів оцінки конкурентоспроможності у вигляді наочного представлення інформації. Таке представлення даних підтверджує їх практичність та ефективність при прийнятті управлінських рішень.

Література:

1. Закон України «Про морські порти України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (дата звернення: 18.10.2018).
2. Сотниченко Л. Л. Визначення передумов й обґрунтування факторів розвитку транспортної інфраструктури регіонів України. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 45–51.
3. Макаренко М. В. Роль та значення логістичної діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Сер.: Економічні науки. Маріуполь, 2015. Вип. 29. С. 189–196.
4. Ніколаєва Л. Л. Розвиток портів України: організаційне та інвестиційне забезпечення. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Маріуполь, 2017. Вип.34. С. 245–251.
5. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. Харків: Основа, 2003. 250 с.
6. Офіційний інтернет-сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. Москва: Юрайт-М, 2001. 224 с.
8. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-информ*. 2003. №5. С.23–27.
9. Малаева Т. Оценка конкурентоспособности фирмы. *Бизнес-информ*. 1998. №17-18. С. 115–117.

It is substantiated that the competitive environment is dynamical on rates, depth, scale of fluctuations in the separate specific markets. It was emphasized that ports are of great importance in providing of an exit of Ukraine on the world markets. An example of the application of the matrix of the Boston Consulting Group was presented for a clear presentation of the competitive positions of the Ukrainian seaports. To construct this matrix, it is necessary to identify competitive groups of the total cargo turnover of the port in the nomenclature. Three main competitors among all ports of Ukraine on the analyzed cargo turnover have been discovered in the work. Strategic divisions were revealed. The weaknesses of the cargo turnover of Mariupol

Sea Commercial Port were analyzed. To find out the variant of the competitive strategy of the Mariupol Sea Commercial Port, a competitive maritime market map was drawn up. The calculations were made on the basis of the total turnover of Ukrainian ports. Based on the data of the competitive market card, it was established that the investigated port occupies a position of a market leader with a competitive position, which is slowly improving. For such port, you can offer several types of strategic competitive behavior in the industry. Search for an unoccupied niche. Adapting to a specific group of consumers. Efforts should target only the search for several carefully selected market segments under the "consumer goods" scheme. Creation of the best goods. It is necessary to find such a combination of strategies for differentiation and segmentation, which would create a high quality service for specific groups of consumers. Following for the leader. The main focus is on the use of internal resources and management experience to simulate the actions of leaders, which does not cause aggressive reactions from competitors. Interests of small firms. Aggressive growth policy, It occurs at the expense of small competitors. It requires the identification of ways of direct absorption (acquisition) of small firms for the organization of production with a more competitive scale. It can also anticipate an increase in sales by attenuating competitors. Creation of a distinctive image. The development of the advantages of the strategy of differentiation of services by creating an attractive image of a well-remembered enterprise among consumers. The algorithm of comparative estimation of ports' competitiveness has been also used in order to determine their advantages and disadvantages.