

І.П. Покотилов

Херсонський економічно-правовий інститут, Херсон

## МАРКЕТИНГОВІ ПЕРЕДУМОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИМ МОРСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ

*Розглянуто основні зовнішні і внутрішні фактори, які визначають передумови реалізації ефективних проектів перевезень національним морським транспортом. Запропоновано методи і напрямки маркетингового аналізу проектів послуг перевезення.*

**Ключові слова:** проекти перевезень, національні компанії-перевізники, маркетинговий аналіз проекту перевезень

### Постановка проблеми

Ринок морських перевезень передбачає створення відповідних передумов та механізму його регулювання. Трансформація державної власності та процеси реструктуризації в морській галузі не привели автоматично до розвинутих відносин між учасниками даного ринку. А кризові явища призводять до значного ускладнення умов його функціонування: проекти стають масштабнішими, потребують менеджменту на високому рівні. Споживачі висувають вищі очікування і стандарти обслуговування. Посилення конкуренції вимагає скорочення життєвого циклу проекту із запланованими витратами. Інтеграційні відносини породжують протиріччя як між різними компаніями, так і між різними видами діяльності у ході виконання проектів [1].

За таких умов недостатнє усвідомлення власної маркетингової концепції діяльності суб'єктами даного ринку може призвести до неадекватної оцінки інтересів різних учасників проекту, розробки хибної концепції послуги перевезень, нерационального використання власних можливостей. Результатом стане зниження конкурентоспроможності і ринкової вартості компанії, як у коротко- так і у довгостроковій перспективі.

Тому постає необхідність детального маркетингового аналізу проекту морських перевезень і приведення його у відповідність до вимог ринку, стратегії компанії та її ресурсів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням планування перевезень на морському транспорті України присвятили роботи: Н.М. Белова, С.М. Боняр, І.П. Воевудський, О.П. Волович, Е.П. Громовий, А.Я. Казарезов,

І.О. Лапкіна, Н.І. Ляшенко, Т.О. Панченко, Н.І. Тарасова, Т.О. Цабієва, Л.Ю. Яцківський та ін.

Внесок у розробку теоретико-методологічних засад проектування на морському транспорті мали роботи Т.В. Болдиревої, І.А. Лапіної, І.А. Павловської, Т.М. Шатенко та ін.

### Формулювання мети статті

Мета статті полягає у визначенні впливу факторів на розробку і реалізацію проектів ефективних перевезень національним морським транспортом.

### Виклад основного матеріалу

Проект — це діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи, продукту (послуги) за умов обмеження у часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами [1].

Для успішної реалізації проекту необхідна ефективна взаємодія всіх його учасників. А це можливо тільки тоді, коли у них теж є власний інтерес до реалізації даного проекту. Відомо, що суб'єктами інвестиційної діяльності є: інвестори, замовники, виконавці робіт, користувачі об'єктів інвестування, постачальники товарно-матеріальних цінностей, обладнання та проектної продукції; юридичні особи (банківські, страхові та посередницькі організації, інвестиційні фонди); громадяни України; іноземні юридичні та фізичні особи, держави та міжнародні організації. Таким чином, правильна маркетингова база є визначальною передумовою управління командою і ресурсами проекту, завдяки яким він завершується успішно і досягає своєї мети [1;5].

Проектний менеджмент є альтернативним підходом для підвищення ефективності управління перевезеннями, чинником підвищення конкурентоспроможності компаній і їх ринкової вартості. Рішення про його впровадження має бути об'єктивно обґрунтовано поєднанням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Сумарний ефект від впровадження проектного менеджменту повинен перевищувати сукупні витрати.

Суттєвими передумовами для компаній є: достатньо великий її розмір і/або річний обсяг послуг, що надаються; істотний рівень диференціації і/або диверсифікації вирішуваних задач; неможливість підвищити ефективність перевезень іншими методами управління; готовність до організаційних змін; відповідність до внутрішнього ресурсного потенціалу компанії.

Щодо зовнішніх умов, то їх можна поділити на групу факторів:

- розвинута інфраструктура ринку морських перевезень;
- розвинута інфраструктура ринку проектних послуг (в т.ч. наявність проектних організацій в цій галузі);
- сприятлива політика держави (стратегічний пріоритет, протекціонізм, фінансово-кредитна політика та ін.).

Вважаючи, що морські перевезення обслуговують, переважно, зовнішньоекономічні операції, вищевказані фактори необхідно розглядати в контексті як внутрішньодержавної, так і світової кон'юнктури ринку, характеру світових процесів.

В результаті втрати вітчизняними державними компаніями переважної частки флоту після розпаду СРСР і приватизації, ринок перевезення українських вантажів було переділено між іноземними перевізниками. В поточному періоді обсяг перевезень вантажів національними перевізниками становить за різними даними не більше 5 -7 % від загального обсягу імпортно-експортних операцій [2; 3].

У зниженні ролі перевезень під українським прапором є недолік політики держави, яка не надає національним перевізникам реальних пільг: гарантованих замовлень на перевезення, пільгових тарифів, спрощеного оподаткування тощо.

За даними статистики, за період 1997-2007 р. загальна кількість суден під прапором України зменшилася з 4023 до 1131 (темпа падіння - 71,88%). За цей же період тенденція втрати власного флоту спостерігалася і в інших країнах Чорноморського басейну, крім Грузії [2].

На початок 2008 р. в Україні налічувалося 348

компаній і 63 фізичних осіб, що мали судна більше 100 р.т.. В тому числі, торговий флот України (> 5000 р.т.) на той же період складав лише 75 суден, розподілених серед 20 компаній. Лідер – ВАТ «Торговий флот Донбаса», якому належить 21 судно (28% від загальної кількості таких суден). АСК «Укррічфлот» має 7 суден, Укррифер – 4 судна, інші – по 2-3 судна. 16 компаній мали по 1 судну такої місткості. Їх середня місткість всього 8355 р.т. Вік цих суден не менше 15 років: 74,6 % з них на початок 2008 р. мали вік більше 26 років. Таким чином, основна маса флоту більше 5000 р.т. розпорошена між десятками судовласників, що мають 1-2 судна. І, на додаток, треба зауважити, що з 75 суден лише 47 суден (62,6%) є транспортними [2].

Переважно, національні компанії перевозять вантажі двох сегментів ринку:

- 1) вантажі окремих підприємств (як правило – великих заводів-виробників);
- 2) нестабільні випадкові вантажі (за принципами трампового судноплавства) [3].

Тільки великі судовласники мали достатній досвід експлуатації флоту і можливості забезпечити кваліфікований менеджмент. Використовуючи застарілий вітчизняний флот з невідповідними експлуатаційними, екологічними та іншими характеристиками, вітчизняні судовласники, особливо дрібні, не могли розраховувати на замовлення перевезень вантажу із заходом в порти багатьох розвинутих країн. За перевіркою Паризького меморандуму в 2005-2008 рр. судна під прапором України перебували в «чорному списку». А за відсутності комерційного інтересу замовників на перевезення немає можливості накопичувати гроші на амортизацію основних фондів та їх оновлення [2].

В результаті переважна частка малих вітчизняних компаній – судовласників, що працюють за принципами трампового судноплавства, не мають чіткої маркетингової стратегії власної діяльності, бо вимушені задовольнятися випадковими замовленнями з низькими фрахтовими ставками. Це негативно позначається на ефективності їх діяльності та неможливості розвитку стратегічних відносин з партнерами. В результаті, сучасне управління таких перевізників не орієнтоване на проектно-керовані форми та передбачає реактивне управління змінами в організації під час виникнення збурень внутрішніх та зовнішніх умов ринку.

Загальносвітовою тенденцією є те, що власні збитки світові банки обмежили фінансування побудови нових суден і придбання їх на вторинному ринку. Вони не будуть інвестувати проекти тих судовласників, які можуть бути поглинуті сумнівними компаніями.

Треба зауважити, що морське суднопластво, взагалі, сильно залежить від зовнішньої кон'юнктури та світових процесів. Глобалізація ринку та можливість інтеграції (інтермодальні перевезення, інтеграція структур бізнесу) значною мірою вирішують напрямки світових морських товаропотоків і представляють як можливості, так і загрози для вітчизняних перевізників.

Світова конкуренція, як загроза, в першу чергу проявляється в укрупненні як компаній-судновласників, так і середнього розміру їх нових суден (економія на витратах). В той же час, зменшується кількість портів, які можуть обслуговувати нові судна через недостатню глибину і швидкість обробки вантажів.

Щоб конкурувати за таких умов, вітчизняним судновласникам необхідно переймати позитивний зарубіжний досвід, частина якого і полягає у проектному менеджменті.

Аналізуючи практику проектування морських перевезень, слід в першу чергу чітко розуміти, хто з вітчизняних морських перевізників вже сьогодні впроваджує таку практику в своїй діяльності. Серед судноплавних компаній це три найпотужніші:

1. Це – ВАР Українське Дунайське паропластво (на 100% - державне), що сьогодні найбільшою судноплавною компанією як в Україні, так і в Західній Європі за загальною кількістю суден, що підтримують морські і річкові лінії, здійснюють транспортування вантажів: між портами придунайських країн; між портами Чорного, Мармурового, Егейського, Адріатичного, Середземного, Червоного морів; в змішаному плаванні "Дунай - море - Дунай". Морський флот (змішані «ріка-море») це: суховантажні; овочевози; контейнеровози. Флот сертифікований за стандартом ISO 9001 - 2000.

2. Це – ВАР "Торговий флот Донбасу", якому відійшов флот Азовського паропластва, здійснює два основні напрями діяльності: перевезення генеральних і навалочних вантажів суднами, що належать компанії, і послуги з менеджменту для суден інших компаній. Серед партнерів компанії такі потужні фрахтувальники як: Dufenco, Mekatrade, Evertrade, Unifert, W.J.Grain, Glencore, Suflet, Transgrain, Alize Commodities, EDF Man та ін.

З 2008 р. 50% акцій цієї компанії належить кіпрській компанії.

3. АСК "Укррічфлот" (здійснює понад 40% перевезень зовнішньоторговельних вантажів від загального обсягу їх перевезень українськими судновласниками). Загальна стратегія розвитку компанії – курс на побудову вертикально інтегрованої компанії холдингового типу, конкурентоздатної на ринках річкового і морського бізнесу. Головними напрямками міжнародних

перевезень Укррічфлоту є лінії з річкових та морських портів України в порти Болгарії, Туреччини, Греції, Італії, Ізраїлю, Румунії, Югославії, Франції, Іспанії, а також між закордонними портами Середземноморського басейну. АСК стала першою в морській галузі України вертикально інтегрованою транспортною системою перевезення вантажів по принципу "від дверей до дверей" шляхом приєднання до "Укррічфлоту" 4 річкових портів. Компанія також має в складі страхову, експедиторську, фрахтову, брокерську і агентську компанії, судноремонтні і суднобудівні компанії. Компанія сертифікована за стандартом ISO 9001. В 2007 р. вона перейшла під контроль «Місто-банка» і компанії «Енергетический стандарт».

На початок 2008 р. десятка лідерів забезпечувала 67,2% тоннажу всього торгового флоту країни, в тому числі вказані лідери – 54,9%.

Що стосується дрібних судновласників, які мають обмежений власний досвід проектування морських перевезень, або взагалі його не мають звичайно можуть скористатися послугами консультаційних компаній, або посередницьких логістичних компаній з даним досвідом. Їх послугами також можуть скористатися і великі компанії при виході на нові географічні сегменти. Що стосується українських проектних організацій, то вони мають інші спеціалізації.

Сьогодні великі судновласники з українським капіталом використовують задля реалізації власних проектів зовнішні можливості: пільгові кредити європейських фінансових установ за участь України у транспортних проектах ЕС та іноземний капітал співвласників.

Відомо, що метою маркетингового аналізу проекту перевезень є оцінка інвестиції з погляду перспектив кінцевого ринку для цих послуг. Завданням маркетингового аналізу є відповіді на такі питання [1;4]:

- якими є характеристики ринку, де реалізується дана послуга;
- за якою ціною буде реалізовуватися дана послуга (фрахтові ставки, тарифи та ін);
- які заходи з управління маркетингом треба буде здійснити для виведення послуг перевезення на ринок і яка вартість цих заходів.

Базові проекти стратегій судноплавної компанії визначаються шляхом аналізу складових частин ринку перевезень [4]:

- об'єкти досліджень: структура і динаміка світового флоту за різними категоріями суден;
- світовий флот в розрізі країн реєстрації з урахуванням належності прапору;
- структура і динаміка українського флоту;
- аналіз балансу наявного флоту та кількості

вантажу, що пред'явлений до перевезення, дає змогу оцінити надлишки або нестачу флоту за конкретним типом, що вказує на пріоритетні напрямки діяльності;

– аналіз динаміки індексів фрахтових ставок дозволяє виявити найбільш прибуткові райони роботи суден.

У процесі розробки маркетингової стратегії проекту необхідно визначити структуру цілей і стратегій проекту. Це досягається в процесі вирішення таких завдань [1;4]: визначення базової стратегії; визначення структури цілей проекту; визначення технологічного аспекту стратегії проекту; визначення географічного аспекту стратегії проекту; визначення цільових стратегічних позицій проекту.

Відомі основні стратегії судновласників, що пропонують послуги перевезення: контейнеризація, універсалізація, спеціалізація [3]. Вони обумовлюють: обсяг сегмента ринку, на який орієнтується підприємство; розмір і тип суден, що використовуються.

Що стосується великих українських судновласників, то вони вже сформуливали свою проектну стратегію з точки зору флоту, який мали.

Наприклад, саме контейнерним перевезенням давали передкризові прогнози світового високого росту. На цих засадах реконструювали українські порти. Об'єктивні причини: контейнерні вантажі забезпечують найшвидші норми перевантажувальних робіт; пристосування контейнерів до перевезень майже всіх типів вантажів; вони спрощують мультимодальні перевезення; розроблені ефективні способи слідування за контейнерами.

До недоліків стратегії контейнеризації слід віднести такі: незрівноваженість потоків призводить до накопичування великої кількості контейнерів у портах, які вимагають місця для складування і збереження або перевезення їх в інші порти в баласті, що викликає значні додаткові витрати; судна-контейнеровози є досить дорогими, вимагають наявності контейнерного парку; через вказані вище витрати є нерентабельним застосування контейнеровозів у процесі перевезення відносно дешевих вантажів - навалочних та насипних.

Контейнерні перевезення ефективні лише при великих партіях вантажу, на значних за обсягом лініях із двостороннім рухом із вантажем. Існує світова тенденція до збільшення розмірів контейнеровозів, що унеможливує використання їх в більшості українських портів. Такий тип перевезення вимагає попереднього страхування контейнерів, що також призводить до додаткових

витрат.

Інші стратегії теж повинні обиратися з урахуванням переваг і недоліків. Суб'єкт, який проектує послуги перевезення, повинен оцінити їх «унікальність», в першу чергу, з позиції споживача (або споживачів). Для цього на передпроектній стадії необхідно провести детальні маркетингові дослідження на відповідність послуги вимогам ринку і внутрішнім можливостям компанії.

Дуже важливо, щоб проектна стратегія сприяла реалізації загальної маркетингової стратегії. Стратегічний аналіз в процесі розробки стратегії передбачає [1]: аналіз синергетичного ефекту; аналіз стратегічної позиції проекту; SWOT- аналіз проекту.

SWOT- аналіз може бути використаний не тільки для оцінки, власне можливої ефективності проекту, а й для оцінки його мети і стратегії (табл. 1) [5].

Таблиця 1

#### Використання результатів у процесі розробки цілей/стратегій

Цілі	Напрями
Що робити	Напрями, в яких поєднуються переваги і можливості. Напрями використання можливостей, що виникають з позитивних зовнішніх обставин. Напрями використання можливостей, що виникають з позитивних внутрішніх обставин (сильних сторін бізнесу)
Що розвивати	Напрями, в яких використання можливостей обмежено слабкостями компанії
З чим боротися	Напрями, в яких у компанії є переваги, але є загрози. Запропонувати варіанти паріювання загроз, що витікають з негативних зовнішніх обставин і з негативних внутрішніх обставин (слабких сторін бізнесу)
Що виключити	Напрями, в яких компанія має слабкості, і наявні серйозні загрози

Для наповнення матриці SWOT пропонуємо використовувати модель 5 сил Портера, STEPаналіз.

Представимо в табл. 2. групування найбільш впливових факторів у матрицю SWOT для реалізації ефективних проектів перевезень національним морським транспортом.

Таблиця 2

**SWOTаналіз факторів реалізації ефективних проектів перевезень  
вітчизняним морським транспортом**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Участь України у проектах ЕС Трасека	Низькі фрахтові ставки (попит) для більшості вітчизняних судновласників
Пільгові кредити європейських фінансових установ для суднобудування	Низькі темпи росту морських перевезень після кризи
Пільгові кредити європейських фінансових установ для проектів розвитку морської інфраструктури	Політика уряду щодо національної морської галузі
Один із самих високих в Європі транзитний потенціал України	Посилення конкуренції (в т.ч. укрупнення конкурентів)
Високий потенціал для інтермодальних перевезень (довжина залізничних колій, розвиток внутрішніх водних шляхів)	Обмеження кредитів для маловідомих судновласників без гарантій уряду
Створення додаткових залізничних шляхів (участь в угоді ОЧЕС)	Посилення світових стандартів до якості перевезень і характеристик морського транспорту
Доступність національним компаніям судновласникам світового методологічного досвіду проектного менеджменту	Сильна залежність галузі перевезень морським транспортом від коливань світової кон'юнктури ринку
Наявність великих посередницьких і транспортно-експедиційних компаній з логістичним досвідом	Низька заінтересованість працювати під українським прапором (відсутність гідної альтернативи в Україні – міжнародного морського реєстру)
Відомі стандарти якості проектування ISO 10006:1997(Е), галузеві – РМІ	Втрата замовлень через зниження світового іміджу України («чорний реєстр Паризької конвенції» та ін)
<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Наявність стратегії розвитку у великих національних судновласників	Переважає використання традиційного підходу до перевезень замість проектного
Побудова стратегії на результатах маркетингових досліджень	Відсутність у компанії чітких проектно-орієнтованих організаційних структур
Інтеграція компаній судновласників у фінансово-промислові групи (підвищення фінансової стійкості)	Низька конкурентоспроможність більшості національних перевізників для зовнішніх партнерів
Впровадження інформаційних систем управління перевезеннями лідерами національних перевезень	Низька ефективність використання власних ресурсів багатьма національними компаніями
Значний власний досвід перевезень у державних судновласників	Недостатня місткість більшості суден
Достатній кадровий потенціал компаній	Значні витрати під час обробки вантажів
Сертифікація за стандартом ISO 9001 або відповідність морським реєстрам у країнах СНД великих судновласників	Невисокий рівень використання програмних продуктів для організації ефективних перевезень більшістю національних перевізників
Досвід роботи зі світовими фрахтовими компаніями	Недостатнє опрацювання проектів перевезень щодо екологічних вимог
Позитивні організаційні зміни у великих судновласників	Відсутність достатнього власного досвіду організації інтермодальних перевезень
Кваліфіковані кадри в сфері технічного обслуговування і навігації	Недосконале стратегічне планування дрібних судновласників

### Висновки

Аналіз маркетингового середовища доводить, що за умов істотних збурень зовнішнього середовища великі і середні українські судноплавні компанії мають достатньо можливостей і переваг для використання проектного підходу для підвищення якості морських перевезень.

Одним з найважливіших факторів реалізації вдалих національних проектів перевезень є виважена політика держави щодо морської галузі.

### Список літератури

- 1.Богоявленська Ю. Проектний аналіз: Навчальний посібник/ Ю.Богоявленська. – К.: Кондор, 2004. – 336 с.
- 2.Всё о торговом флоте Украины. 2008. Справочник. – Одесса: Порты Украины, 2008. – 188 с.
- 3.Белова Н.М. Порівняльний аналіз проектів стратегій судноплавної компанії//www.nbu.gov.ua
- 4.Проектный анализ: теоретические основы оценки проектов на морском транспорте /под ред. Лапкиной И.А. Учебное пособие. - Одесса: Феникс, 2008. – 416 с.
- 5.<http://www.galinov.ru>

Стаття надійшла до редколегії 01.06.2011

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. Р.О.Крижанівський, Херсонський економіко-правовий інститут, Херсон.