

УДК 339.138

Л.В. Кушнір, Ю.Ю. Лысенко

**ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ПОРТА «ЮЖНЫЙ»**

На сегодняшний день порты играют важную роль в развитии экономики страны, так как через них проходит основной поток экспортно-импортных грузов. Для привлечения грузопотоков порта необходимо следовать определенной стратегии. В статье приведена характеристика наиболее распространенных маркетинговых стратегий для завоевания новых сегментов рынка и развития предприятия. Рассмотрена и проанализирована производственная деятельность порта «Южный». Для определения маркетинговой стратегии развития порта «Южный» в работе исследована его производственная деятельность, проанализирована динамика и структура грузооборота. В статье проведен портфельный анализ с помощью матрицы Бостонской консультативной группы. Анализируя возможности и угрозы, сильные и слабые стороны порта был проведен SWOT-анализ, на основании которого были представлены матрица возможностей и матрица угроз. Авторами предложена стратегия развития порта «Южный» и способы ее достижения.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, морской порт.

Today, ports play an important role in economic development, as they pass through the main flow of export and import cargo. Therefore, the level of technological and technical equipment, organizational and legal functioning of ports and control systems must meet modern requirements, which are set for the ports in the international transport system. In order to attract cargo flows the port must follow a certain strategy. The main suggestions for choosing a particular strategy should be taken after an assessment of the competitiveness of the port for calculating the main indicators characterizing

© Кушнір Л.В., Лысенко Ю.Ю., 2016

the situation in the port stevedoring services market of Ukraine, as well as portfolio analysis following the port Yuzhny activities. The article describes the characteristics of the most common marketing strategies to win new market segments and development of the enterprise. Production activity of Port Yuzhniy is reviewed and analyzed. The port statistics for the calculation of port cargo handling dynamics, the structure of freight turnover were considered to determine the marketing strategy for the Yuzhny. In the given work the profile analysis is made using matrix Boston Consulting Group. To build this matrix the market share of Port Yuzhny and its main competitors in the port of Odessa and Ilichevsk ports at competitive goods, as well as the relative proportions of port Yuzhny market were calculated. Analyzing opportunities and threats, strengths and weaknesses of the port SWOT was held – analysis, based on which were represented the matrix of opportunities and threats matrix. The development strategy for the Yuzhny Port and the ways of its achievement are suggested by the author.

Keywords: marketing, Strategy, seaport.

На сьогоднішній день порти відіграють важливу роль у розвитку економіки країни, так як через них проходить основний потік експортно-імпортних вантажів. Для залучення вантажопотоків порту необхідно дотримуватись певної стратегії. У статті наведено характеристику найбільш поширених маркетингових стратегій для завоювання нових сегментів ринку і розвитку підприємства. Розглянуто та проаналізовано виробничу діяльність порту «Южний». Для визначення маркетингової стратегії для порту «Южний» були проаналізовані динаміка та структура вантажообігу. В статті проведено портфельний аналіз за допомогою матриці Бостонської консультативної групи. Анализуючи можливості і загрози, сильні і слабкі сторони порту було проведено SWOT-аналіз, на підставі якого були представлені матриця можливостей і матриця загроз. Авторами запропонована стратегія розвитку порту «Южний» і способи її досягнення.

Постановка проблеми. Морские порты являются важной частью транспортной инфраструктуры страны, а также играют важную роль в развитии экономики региона и страны в целом, так как именно они являются связующим звеном между всеми видами транспорта, тем самым способствуя развитию внешних и внутренних связей страны. Поэтому уровень технологического и технического оснащения, организационно-правовой системы функционирования и управления портов должен соответствовать современным требованиям, которые установлены для портов в международной транспортной системе.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследования вопросов, связанных с маркетинговыми стратегиями развития нашли свое отображение в трудах таких ученых как Филипп Котлер, Малкольм МакДональд, Майкл Портер, Питер Друкер, Олег Виханский, Анатолий Наумов, Дмитрий Горковенко и других.

Цель статьи. Основной целью данной статьи является выбор маркетинговой стратегии для развития и эффективной деятельности морского торгового порта «Южный».

Изложение основного материала. Основные предложения по выбору той или иной стратегии следует предпринять после оценки конкурентоспособности порта, расчета основных показателей, характеризующих положение порта на рынке стивидорных услуг Украины, а также после проведения портфельного анализа его деятельности.

В этих условиях разработка стратегии развития порта «Южный» является актуальной и целесообразной.

Маркетинговая стратегия порта – это совокупность долгосрочных решений относительно удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов порта за счет использования его внутренних ресурсов и внешних возможностей.

Для завоевания новых сегментов рынка морских транспортных услуг порту следует определить маркетинговую стратегию, которой он будет следовать. Выделяют три основных разновидности маркетинговых стратегий:

- стратегию массового маркетинга;
- стратегию концентрированного маркетинга;
- стратегию дифференцированного маркетинга.

Стратегия массового маркетинга. Такая стратегия применяется в основном крупными компаниями, располагающими значительными средствами. Она оправдана только при достижении больших объемов продаж.

В соответствии с данной стратегией на весь рынок (независимо от его сегментации) выпускается один тип товара. Задача маркетинга в данном случае заключается в том, чтобы обеспечить ему привлекательность в глазах потребителей, относящихся к большинству сегментов рынка:

- большинство потребителей должны испытывать потребность в одинаковых свойствах товара;
 - у компании должно быть достаточно средств для организации массовой рекламы и массовых продаж;
 - диапазон цен, применяемый компанией для своего товара, должен быть приемлем для большинства потребителей.
- Стратегия массового маркетинга может быть успешной на этапе освоения рынка новым уникальным товаром. По мере насыщения рынка и усиления конкуренции продуктивность данного подхода снижается.

Стратегия концентрированного маркетинга. При ограниченных ресурсах (например, в случае небольших компаний) данная стратегия весьма привлекательна. Суть стратегии заключается в концентрации всех ресурсов и маркетинговых усилий компании на одном сегменте рынка (специфической группе потребителей).

Небольшая компания, как правило, не может успешно конкурировать с более крупными фирмами на всем рынке, но может добиться преимущества на отдельном сегменте за счет высокой степени индивидуальности и особого подхода к удовлетворению потребностей составляющих его потребителей. Стратегия концентрированного маркетинга приносит успех компании при выполнении следующих условий:

- маркетинговые усилия опираются на исключительный характер продукции компании (продукция или товары, предлагаемые компанией, должны за счет своей узкой специализации удовлетворять потребности потребителей целевого сегмента лучше, чем более универсальные товары конкурентов);

- маркетинговая программа компании должна быть лучше приспособлена к целевому сегменту, чем программы конкурентов, ориентированные одновременно на множество сегментов.

Стратегия концентрированного маркетинга дает возможность компаниям с небольшими ресурсами успешно конкурировать с более крупными компаниями на специализированных рынках. Однако при таком подходе компания сильно зависит от своего небольшого сегмента, и неблагоприятные события на нем (например, выход на данный сегмент рынка нового сильного конкурента) могут резко ухудшить положение компании.

Стратегия дифференцированного маркетинга. Это компромисс между описанными выше подходами. Компания может выбрать несколько целевых сегментов рынка, для каждого из которых разрабатывается отдельный план маркетинга.

Стратегия дифференцированного маркетинга целесообразна при следующих условиях:

- у компании должно быть достаточно средств для осуществления нескольких независимых маркетинговых программ;

- компания должна иметь возможность выпускать (закупать) несколько видов товаров или несколько разновидностей одного товара для продвижения их на разных сегментах рынка.

Во многих случаях к стратегии дифференцированного маркетинга со временем приходят компании, начинавшие со стратегии массового или концентрированного маркетинга, поскольку, во многих случаях эта стратегия дает наилучшие результаты.

При тщательно выполненной сегментации рынка нередко удается обнаружить сегменты, не освоенные или весьма слабо освоенные конкурентами. Потребители, составляющие такой сегмент, вынуждены удовлетворять свои потребности лишь частично. Такой сегмент называется рыночным окном. Если компания вовремя обнаруживает такое окно и предпринимает эффективные меры по его освоению, она может рассчитывать на хорошие результаты.

Если компании удастся прочно утвердить свои позиции на каком-либо сегменте рынка, заняв на нем доминирующее положение (создав в рамках своего сегмента монополистический рынок в миниатюре), такой сегмент часто называют рыночной нишей компании.

На современном этапе развития мировой экономики морские торговые порты являются не только связующим звеном между сушей и морем, но и становятся промышленными, коммерческими и торговыми центрами, а также центрами грузораспределения и информационного обеспечения в системе производства и распределения товаров [1].

Для определения маркетинговой стратегии порта «Южный» проведем анализ его производственной деятельности. Для этого проанализируем динамику и структуру грузооборота порта (рис.1, 2).

Исследование динамики грузооборота порта «Южный» за последние пять лет, показало, что он стабильно увеличивается с 2010 по 2014 год.

Проанализировав структуру грузооборота порта «Южный» по видам грузов за пять лет, следует отметить, что наибольшую долю составляет руда, а наименьшую – черные металлы.



Рис. 1. Динамика грузооборота МТП «Южный» за 5 лет

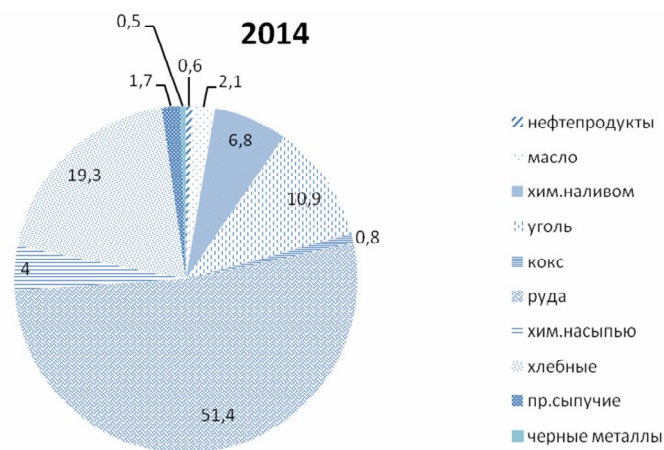


Рис. 2. Структура грузооборота за 2014 г.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) является первым методом портфельного анализа. Она была разработана в шестидесятые годы прошлого века. Эта матрица строится по двум параметрам: темп прироста рынка и относительная доля рынка.[3]. Для построения данной матрицы необходимо рассчитать долю рынка порта «Южный» и его основных конкурентов – Одесского морского торгового порта и Ильичевского морского торгового порта по конкурентным грузам, а также относительные доли рынка порта «Южный» по тем же грузам. Данные расчетов предоставлены в таблицах 1, 2, 3.

Таблица 1

Доля рынка по видам грузов порта «Южный», %

Вид груза	2011	2012	2013	2014
Химические грузы насыпью	81,1	83,8	63,4	52,3
Уголь	19,4	12,6	40,3	41,6
Руда	50,3	62,8	67,5	68,9

Таблица 2

Доля рынка по видам грузов приоритетных конкурентов

Вид груза	Доля рынка, %							
	Ильичевский порт				Одесский порт			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Химические грузы насыпью	-	-	-	-	0,3	0,2	0,1	0,1
Уголь	2,8	6,7	9,0	3,9	-	-	-	-
Руда	17,3	13,6	8,2	6,6	12,8	13,7	7,1	5,1

Таблиця 3

Относительные доли рынка порта «Южный»
по конкурентным грузам

Вид груза	Относительная доля рынка, %			
	2011	2012	2013	2014
Химические грузы насыпью	2703,3	4190,0	6340,0	5230,0
Уголь	497,4	350,0	1492,6	1066,7
Руда	290,8	458,4	823,2	1043,9

На основании расчетов приведенных в таблицах 1, 2, 3, были построены матрицы БКГ «Доля рынка – рост рынка» за 4 года, которые представлены на рисунках 3-6.



Рис. 3. Матрица «Доля рынка – рост рынка» за 2011 г.

Проанализировав рис. 3, можно сделать выводы, что химические грузы (насыпью) находятся в квадрате «звезды» – высокий объем перегрузок и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят большой доход. В квадрат «хромые утки» попали уголь и руда – низкий темп роста, низкая доля рынка. Так, как каждый вид груза стратегически важен для порта, следует привлекать дополнительные грузопотоки, чтобы перевести данные грузы в квадрат «дойных коров».

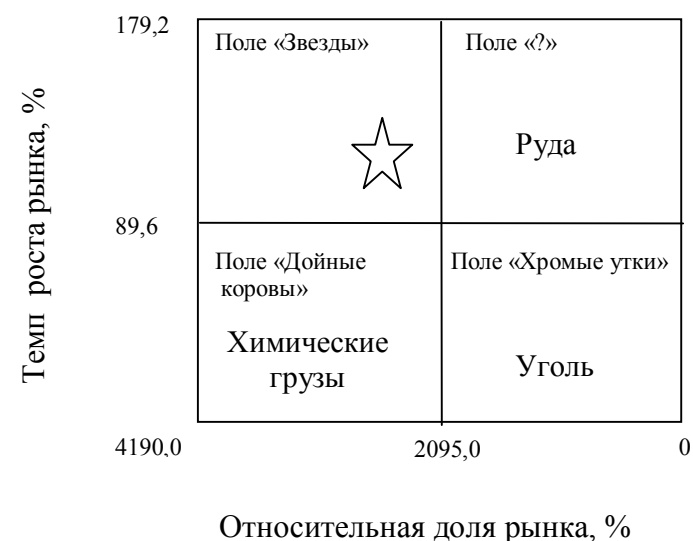


Рис. 4. Матрица «Доля рынка – рост рынка» за 2012 г.

Рис. 4 свидетельствует, что химические грузы находятся в квадрате «дойной коровы» – с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках; руда находится в квадрате «вопросительного знака» – слабое положение на рынке; уголь находится в квадрате «хромой утки» как неперспективный груз для порта.

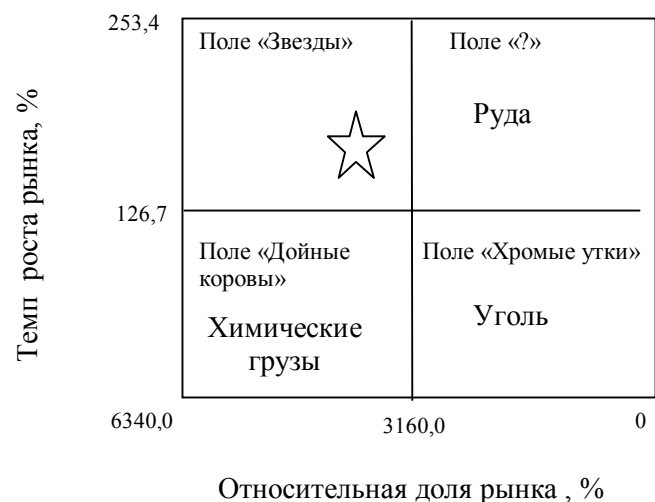


Рис. 5. Матрица «Доля рынка – рост рынка» за 2013 год

Проанализировав рис. 5, можно сделать выводы, что по итогам 2013 года химические грузы, как и в 2012 году, находятся в квадрате «дойной коровы» – грузы, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Грузы, представленные в данном квадрате матрицы БКГ являются основными генераторами прибыли и денежных средств. Руда находится в квадрате «вопросительного знака» – низкая доля рынка, но высокие темпы роста. Для дальнейшего привлечения рудного грузопотока требуется высокий уровень инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение этого груза на рынке. Уголь, как и в 2012 году, попал в квадрат «хромой утки» – темп роста низкий, доля рынка низкая. Данный груз приносит мало прибыли и является неперспективным для порта.

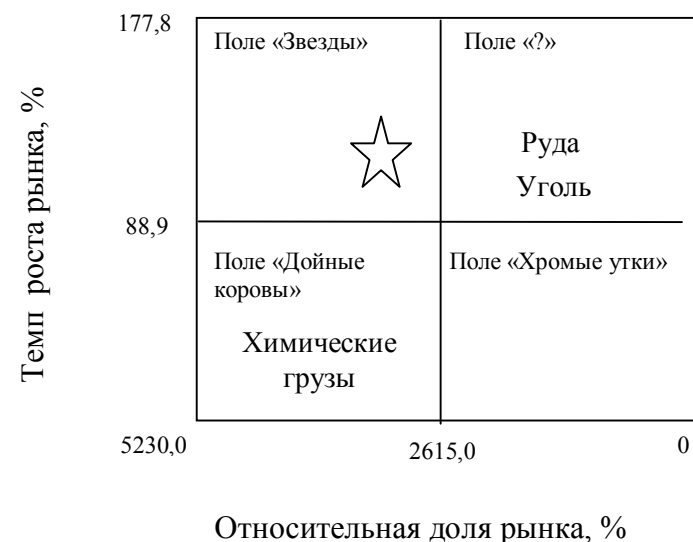


Рис. 6. Матрица «Доля рынка – рост рынка» за 2014 год

Проанализировав рис. 6, можно сделать выводы, что прослеживается тенденция перехода химических грузов из квадрата «звезды» в квадрат «дойной коровы», и наоборот. Руда все годы, за исключением первого, находится в квадрате «вопросительного знака» – низкая доля рынка, но высокие темпы роста. Уголь перешел из квадрата «хромой утки» в квадрат «вопросительного знака». Для увеличения доли рынка порту следует привлекать большее количество грузопотоков для перехода угля и руды в квадрат «звезды».

А также, для определения стратегии развития порта рассмотрим SWOT-анализ – это выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможностей и угроз со стороны внешней среды. Он является наиболее распространенным инструментом стратегического анализа и фактически отражает состояние дел предприятия [2].

Результаты проведенного анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа

		Внешняя среда										Сумма
		Возможности					Угрозы					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Внутренняя среда	1	+3	+2	0	0	+3	+3	0	0	0	+3	14
	2	+3	+1	0	0	+2	+3	0	0	0	+3	12
	3	+3	+2	0	0	+1	+3	0	0	0	+3	12
	4	+3	+1	+3	0	+3	+3	0	0	0	0	13
	5	+3	+3	0	0	+3	+3	0	0	0	+3	15
Внутренняя среда	1	0	0	0	-1	-1	+3	0	0	0	0	-2
	2	0	-2	0	0	0	-3	-3	-3	-3	0	-14
	3	0	0	-3	0	0	-3	-3	-1	-1	0	-11
	4	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1
	5	-1	0	0	-1	-1	-3	-3	0	0	0	-9
Сумма		14	7	0	-2	10	5	-9	-4	-4	12	29

Сильные стороны деятельности порта заключаются в следующем.

1. Глубины у причалов более 18м, что делает порт самым глубоководным в Украине.
2. Южный – незамерзающий порт с круглогодичной навигацией.
3. В 2013 году порт завершил трехлетнюю программу пополнения портового флота.
4. Проводит благоприятную социальную политику.
5. Осуществляется инвестиционный план порта, который предусматривает модернизацию перегрузочных комплексов порта, реконструкцию путевого хозяйства, модернизацию порталных кранов и технологического транспорта и тому подобное.

Слабые стороны деятельности порта заключаются в следующих пунктах.

1. Работа осуществляется, в том числе с вредными веществами, производимыми Одесским припортовым заводом.
2. Высокий уровень текучести кадров управленческого персонала.
3. Протекционизм в подборе кадров.
4. Тяжелые условия труда работников погрузо-разгрузочных работ.
5. Отсутствие маркетингового отдела.

Возможностями для порта «Южный» являются:

1. Рост объемов грузопотоков, возникновение новых сегментов рынка по грузам.
2. Расширение международных потоков капитала в форме прямых инвестиций в порт.
3. Приём на работу молодых специалистов с новым, нетрадиционным подходом к решению проблем.
4. Усовершенствование государственного регулирования в транспортной отрасли.
5. Рост мировой и региональной экономики.

Угрозами для порта являются следующие:

1. Ужесточение конкуренции со стороны ближайших портов (Одесса, Ильичевск).

2. Нестабильность и несовершенство экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли.

3. Несовершенство правовой базы, регламентирующей взаимоотношения участников международных и внутренних перевозок.

4. Нестабильность политической ситуации.

5. Недостаточный уровень внешних инвестиций в развитие портовой инфраструктуры.

Для определения влияния возможностей и угроз на деятельность предприятия определяем оценку влияния по шкале от -3 до +3, где:

+3 – сильная позитивная связь; +2 – средняя позитивная связь; +1 – слабая позитивная связь; 0 – связь между факторами отсутствует; -1 – слабая негативная связь; -2 – средняя негативная связь; -3 – сильная негативная связь.

На основании построенной матрицы можно сделать вывод, что за счет глубины у причалов 18 м, а также модернизации перегрузочных комплексов порт может увеличить рост грузопотоков, при этом увеличив рост региональной и мировой экономики. Предприятию следует обратить внимание на свои слабые стороны такие, как отсутствия маркетингового отдела, который мог бы усовершенствовать процесс привлечения грузопотоков; протекционизм в подборе кадров, который противостоит привлечению молодых специалистов с отличным видением возможностей предприятия и путей их достижения; высокий уровень текучести управленческого персонала также негативно влияет на деятельность порта, так как с каждым новым руководителем полностью меняется структура организации, что приводит к нарушению всей работы предприятия.

Для определения стратегии на основании SWOT-анализа составим матрицы возможностей и угроз. Данные матрицы представлены в таблицах 5, 6.

Таблица 5

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	1. Рост объемов грузопотоков, возникновение новых сегментов рынка по грузам и пассажирам. 5. Рост мировой и региональной экономики.	2. Расширение международных потоков капитала в форме прямых инвестиций в порты.	
Средняя		4. Усовершенствование государственного регулирования в транспортной отрасли.	
Низкая			3. Приём на работу молодых специалистов с новым, нетрадиционным подходом к решению проблем.

Таблиця 6

Матриця угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая		1. Ужесточение конкуренции со стороны ближайших портов (Одесса, Ильичевск).		3. Несовершенство правовой базы, регламентирующей взаимоотношения участников международных и внутренних перевозок.
Средняя			2. Нестабильность и несовершенство экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли.	5. Недостаточный уровень внешних инвестиций в развитие портовой инфраструктуры.
Низкая		4. Нестабильность политической ситуации.		

Основываясь на вышеизложенном, можно предложить следующее множество стратегий использования сильных сторон и возможностей для порта «Южный».

Для реализации стратегии могут быть предложены следующие мероприятия:

1.1. На основании географического положения воспользоваться теми возможностями, которые связаны с ростом мировой и региональной экономики, ростом объемов грузопотоков;

1.2. На основании современных технологий и стремления к новым инвестициям воспользоваться развитием мировых транспортных инновационных технологий, в т.ч. расширением потоков капитала в развитие интермодальных перевозок (контейнерных перевозок, перевозок ж/д вагонов на парамах, наливных перевозок и др.);

1.3. На основании значительной пропускной способности причальной линии и складов повысить рост объемов грузопотоков;

1.4. На основе четко поставленного плана по развитию порта привлечь инвестиции на его осуществление.

Исходя из поставленных задач, наиболее приемлемой стратегией развития для порта «Южный» является стратегия дифференцированного маркетинга, в частности:

- укрепление своих позиций на рынке переработки навалочных и насыпных грузов, концентрация на этом сегменте клиентуры;
- предоставление своих услуг по пакетизации и контейнеризации тарно-штучных и насыпных грузов;
- увеличение доли переработки контейнеризированных грузов.

В реализации маркетинговой стратегии морскому торговому порту «Южный» необходимо использовать методику анализа рынка портовых услуг, главная цель которой – привлечение грузопотоков, работа с клиентами, что позволит повысить конкурентное положение порта и укрепить свои позиции на морском рынке Украины.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Основы маркетинга. Выбор маркетинговой стратегии, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mainmarketing.ru/mcobs-17-1.html>.*
2. Горелов Д.О. Стратегія підприємства / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

REFERENCES

1. *Osnovy marketynha. Vybory marketynhovoij stratehyy, 2016 from <http://www.mainmarketing.ru/mcobs-17-1.html> [in Russian].*
2. *Horielov D.O., Bol'shenko S.F. Stratehiia pidpryemstva. [Business strategy] Kharkiv: Vyd-vo KhNADU, 2010. – 133 p. [in Ukrainian]*
3. *Shershn'ova Z.Ye. — Stratehichne upravlinnia [Strategic Management] Pidruchnyk. – 2-he vyd., pererob. i dop. – K.: KNEU, 2004. – 699 p. [in Ukrainian]*

Стаття надійшла до редакції 14.03.2016

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Фінансово-економічна безпека, облік та аудит» Одеського національного морського університету **Л.В. Ширяєва**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного аналізу Одеського національного економічного університету **А.В. Обнявко**