

ПОТЕНЦИАЛ МОРСКИХ ТОРГОВЫХ ПОРТОВ УКРАИНЫ С ПОЗИЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Е.В. Подбельцева¹, Е. В. Максименко²

¹Морской гидрофизический институт
НАН Украины

г. Севастополь, ул. Капитанская, 2
E-mail: oaoi@alpha.mhi.iuf.net

²Харьковский институт экономики
рыночных отношений
и менеджмента, г. Харьков

С помощью Бостонской матрицы "Доля рынка-рост рынка" по трем группам номенклатуры грузов рассчитаны показатели эффективности работы морских портов Украины, изучены внутренние и внешние сильные и слабые стороны, в том числе эколого-географические составляющие, определено место каждого порта в рейтинге рынка

Система экологического менеджмента морских портов и припортовой территории [1] позволяет улучшить экономические показатели деятельности портов как субъектов хозяйствования в прибрежной зоне. Именно порт в большинстве случаев является хозяйственным фокусом прибрежных регионов, основой формирования в ней промышленных комплексов. При этом возможно осуществить рациональное для каждой конкретной территории инфраструктурное обустройство, оптимальное соотношение пространственного сочетания функций города, определяющих проблемы развития и их экологическую составляющую. Возникающие в прибрежной зоне конфликтные ситуации в результате конкуренции отраслей-землепользователей решаются в пользу таких видов деятельности, которые с удалением от берега не способны нормально функционировать.

На сегодняшний день портовое хозяйство Украины включает в себя 20 морских торговых портов, находящихся в ведении Министерства транспорта и связи и чрезвычайно разнообразных с экономической и географической точки зрения [1].

Пережив пик своей экономической деятельности еще во времена Советского Союза – в 1990 году (было переработано 121.4 млн. тонн грузов), морские порты

столкнулись с резким кризисом в 1996 г. (51 млн. тонн грузов). Такое сокращение грузооборота было связано с распадом СССР, разрывом экономических и хозяйственных связей между новыми государствами.

В современных условиях, когда в Украине начался переход от плановой экономики к рыночной, функционирование морских портовых хозяйств постепенно стабилизировалось, грузооборот вырос в 1997 г. на 12.3%, в 1998 г. – на 12.7 %, далее – на 16%. Однако в настоящий момент порты вновь испытывают значительные трудности. В этой связи резко возрастает значение стратегического поведения, позволяющего портам выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов [2]. Исходным процессом стратегического управления является анализ среды, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей порта и для выработки стратегий поведения, позволяющих ему выполнить миссию и достичь своих целей. Первым шагом в анализе среды может явиться изучение конкурентоспособности.

В экономической практике для анализа позиции предприятия на рынке по сравнению с конкурентами используется модель "доля рынка –рост рынка" (матрица BCG – Boston Consulting Group) [2]. Согласно матрице, рост рынка услуг и относительная доля рынка являются двумя наиболее важными критериями деятельности предприятия.

Целью работы является оценка конкурентоспособности портов Украины на основе мониторинга внешней маркетинговой среды и внутреннего потенциала.

Главным интегральным показателем объема выполненной работы морского торгового порта является грузооборот, который наиболее полно отображает транспортно-экономические отношения, связанные с производственной деятельностью.

По номенклатуре грузооборот разделяют на три крупные категории: наливные грузы (в портах Украины перерабатываются нефть, нефтепродукты, масло, химические грузы), сыпучие (уголь, кокс, руда, строительные материалы, химические, хлебные, в

том числе, зерно, сахар) и тарно-штучные (автотехника, лесные, черные металлы- чу- гун, металлопрокат, лом, цветные металлы, бумага, химические, цемент, промтовары, нефтепродукты в таре, продовольственные, контейнеры, автомобили). Грузы каждой категории требуют особых способов перегрузки, расположения причалов, выполнения экологических нормативов и проч.

В работе использованы данные отдела маркетинговых исследований, регулярно публикуемых издательством "Порты Украины" и журналом "BlackSeaTrans". По [3] были рассчитаны координаты и построены три матрицы по номенклатуре грузов. Рассмотрим пример с грузами, относимыми к категории сыпучих.

За координату X или "относительную долю рынка" принят процентный вклад каждого порта (емкость рынка) в общий грузооборот данной номенклатуры. Поясним это на примере Севастопольского морского торгового порта. В таблице 1 вклад порта в общий грузооборот морских торговых портов Украины по сыпучим грузам составил 0.47% (или 125.6 т) (данные за 2004 год, рисунок 1). Координата Y показывает темпы роста за год по сравнению с предыдущим +16.1% (т.е. всего за 2004 год порт переработал 260.9 т грузов данной номенклатуры, что по сравнению с 2003 годом составило 116.1%). Составленная матрица отражает рыночную силу и позицию каждого порта в конкуренции. Ось X разделяет рынки с высоким и низким темпами роста. Темпы роста (>10 %) выше этого уровня считаются высокими, а темпы роста ниже данного уровня (<10%) – низкими. Доля рынка относительно самого опасного конкурента позволяет судить о конкурентоспособности портов. Здесь линия раздела обычно проходит через точку 1.0, доля выше этого уровня считается большой (высокой), и наоборот. Модель "Доля рынка- рост рынка" наглядно представляет задачи и позволяет принимать решение о позиции на рынке, а также распределять инвестиции между стратегическими единицами

Согласно матрице, выделяются четыре типа портов (рисунки 2,3): "Звезды"; "Денежные мешки" или "Дойные коровы"; "Трудные дети" или "Вопросительные знаки"; "Собаки" или "Неудачники".

В левом верхнем углу матрицы расположились порты, попавшие в категорию "Звезды" по номенклатуре сыпучих грузов- Усть-Дунайский (темпы роста +59.7% при относительной доле 1.29%), Южный (+26.5%), Измаильский (+18.9%) и т.д.(рис.2,3). Т.е. с позиции стратегического менеджмента они являются лидерами на быстрорастущем рынке, приносят высокие доходы и прибыли, но постоянно нуждаются в финансовых ресурсах на поддержание своего лидирующего положения.

Как известно, Усть-Дунайский порт в свое время строился для обслуживания лихтеровозной системы, которая уже много лет назад прекратила свое существование. Он является единственным морским портом в стране, не имеющим причальных сооружений и ведущий основную перевалку грузов на рейде. Правда, в его состав входит еще и портопункт в Килие, где у причалов переваливаются зерновые грузы. В настоящее время руководство порта ведет работу по поиску новых грузов, расчистке рабочей акватории после сильных весенних паводков, строительству площадок под складирование грузов.

Чтобы удержаться в данной категории, стратегическими задачами портов являются: дифференциация услуг, маневрирование ценой (снижение цен и тарифов), рекламирование своей деятельности, интенсификация маркетинговых усилий по продвижению и сбыту своих услуг. Кроме всего, они различаются по их потребностям в инвестициях. Некоторые из них могут покрывать свои инвестиционные потребности за счет поступлений от собственной деятельности, другие нуждаются в финансовой поддержке со стороны отрасли или государства. При успешном развитии событий они становятся со временем "дойными коровами".

По номенклатуре сыпучих грузов в категорию "дойных коров" или "денежных мешков" оказались порты, имеющие высокую долю рынка в сочетании с медленными темпами роста (рисунки 2,3). Интересно здесь расположение Одесского морского торгового порта. При доле рынка в 7.09 % и абсолютном значении грузооборота (2716,1 тыс. т) порт занял последнее место по темпам роста, что, очевидно, связано с неурожаем сахара и зерна. С позиции ВСГ-матрицы в "Денежные мешки" попали

Таблица 1 – Координаты “относительная доля рынка” (ось X) и “темпы роста” (ось Y) для анализа грузопотоков по категории сыпучих грузов

Морской торговый порт	Относительная доля рынка		Темпы роста		
	Тыс.тонн	%	Всего тонн за 2004 год	В % к 2003	Темпы роста, %
1.Бердянский	15,2	2,68	1946,4	101,4	+1,4
2.Белгород-Днепровский	31,7	0,12	193,7	105,3	+5,3
3.Евпаторийский	637,7	2,39	956,7	118,4	+18,4
4.Измаильский	2785,2	10,43	5289,2	118,9	+18,9
5.Ильичевский	2300,0	8,61	3890,9	103,9	+3,9
6.Керченский	1719,5	6,40	2393,1	118,0	+18,0
7.Мариупольский	4047,1	15,15	9193,5	110,7	+10,7
8.Николаевский	2518,2	9,43	4320,5	114,8	+14,8
9.Одесский	1894,8	7,09	2716,1	67,1	-32,9
10.Октябрьский	220,9	0,83	122,6	158,0	+58,0
11.Ренийский	1328,1	4,97	1795,5	114,8	+14,8
12.Севастопольский	125,6	0,47	260,9	116,1	+16,1
13.Скадовский	18,2	0,06	58,0	119,8	+19,8
14.Усть – Дунайский	344,8	1,29	977,1	159,7	+59,7
15.Феодосийский	395,7	1,48	835,8	111,5	+11,5
16.Херсонский	1008,5	3,77	2310,2	102,1	+2,1
17.Южный	6462,6	24,2	11579,9	126,5	+26,5
18.Ялтинский	150,4	0,56	271,4	124,7	+24,7

Грузооборот морских портов по категории сыпучих грузов

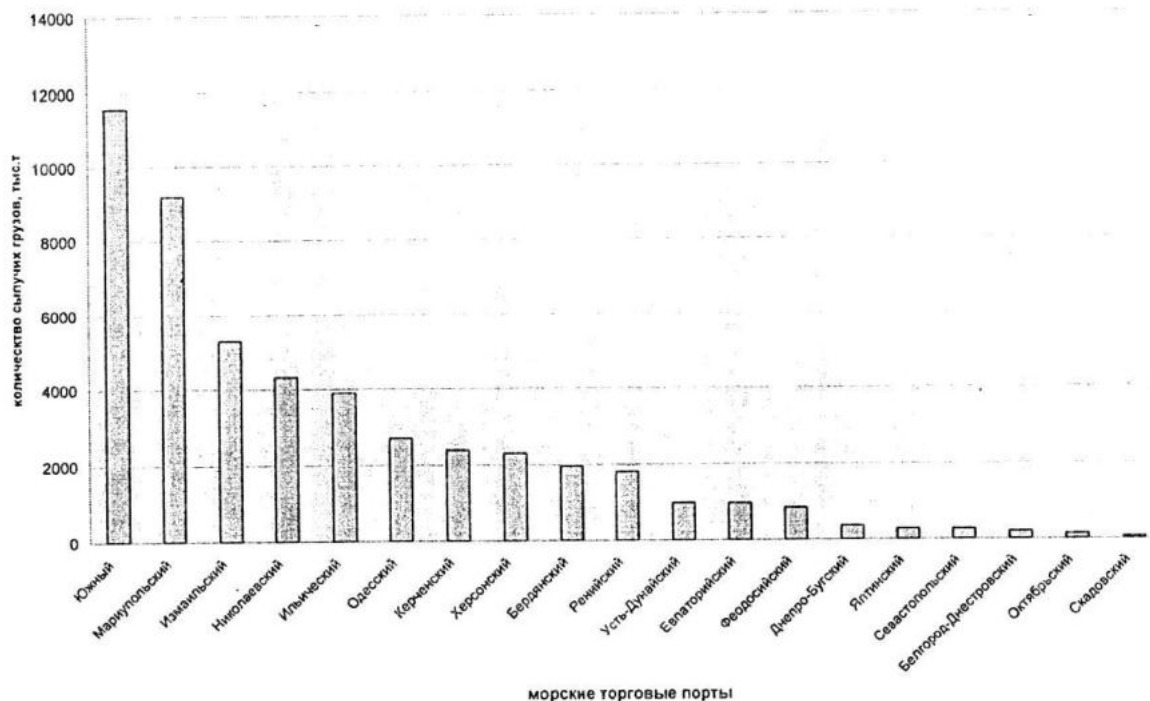


Рисунок 1 - Грузооборот морских торговых портов по категории сыпучих грузов (в абсолютных единицах)

<p>“ЗВЕЗДЫ”</p> <p>Усть-Дунайский (+59.7) Южный (+26.5) Измаильский (+18.9) Евпаторийский (+18.4) Керченский (+18) Николаевский (+14.8) Феодосийский(+11.5) Мариупольский (+10.7)</p>	<p>“ВОПРОСИТЕЛЬНЫЙ ЗНАК” или “ТРУДНЫЕ ДЕТИ”</p> <p>Октябрьский (+58.0) Ялтинский (+24.7) Скадовский (+19.8) Севастопольский (+16.1)</p>
<p>“ДОЙНЫЕ КОРОВЫ” или “ДЕНЕЖНЫЕ МЕШКИ”</p> <p>Бердянский (+1.4) Херсонский (+2.1) Ренийский (+4.8) Ильичевский (+13.9) Одесский (-32.9)</p>	<p>10 “СОБАКИ” или “НЕУДАЧНИКИ”</p> <p>Белгород-Днестровский (+5.3)</p>

-33
25

1

0.1

Рисунок 2 - Матрица “доля рынка – рост рынка” по данным Таблицы 1. В скобках указаны темпы роста для сыпучих грузов

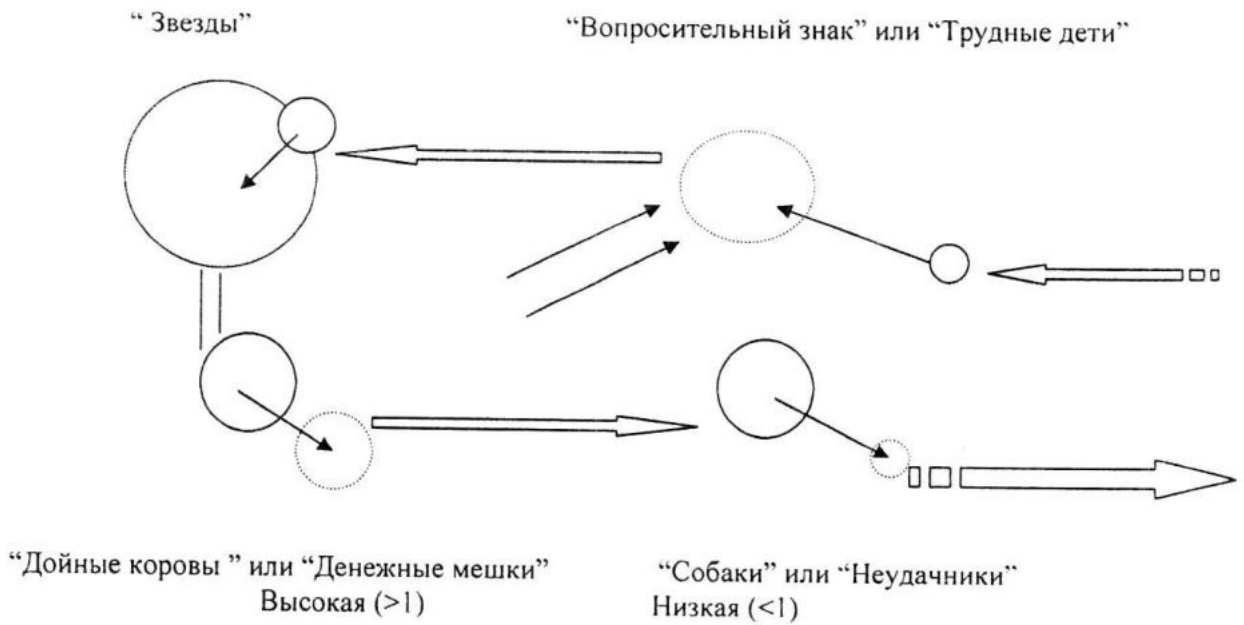


Рисунок 3 – Модель “доля рынка – рост рынка”

порты, имеющие налаженные позиции на рынке и тратящие минимум средств на конкурентную борьбу. В результате они получают стабильные прибыли в гораздо больших размерах, чем это требуется для поддержания их собственной рыночной доли. Многие из “дойных коров” – это вчерашние “звезды”, опустившиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Все усилия отрасли и государства должны быть направлены на поддержание “дойных коров” в процветающем состоянии, чтобы как можно больше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов.

Стратегия самого “денежного мешка” обычно заключается в поддержании существующего положения и получения максимальной прибыли как можно дольше путем: технического лидерства, разработки новых услуг, периодических ценовых скидок (пересмотра тарифов), предложения новых вариантов сбыта для стимулирования повторных заказов услуг, поддержания каналов сбыта, напоминающей рекламы.

В категории “собаки” или “неудачники” оказался Белгород-Днестровский порт. Обычно в эту категорию попадают хозяйственные единицы с низкой относительной долей рынка (в данном случае 0,06%) и медленными темпами роста (+5.3%). Как правило, в экономике к таким компаниям рекомендуется применять стратегию сокращения или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды. (Как известно, порт расположен на берегу Днестровского лимана и с 1970 г. обслуживает средние и малые суда, значительная часть которых теперь не задерживает грузовые операции в Одесском порту).

И наконец, в правом верхнем углу матрицы располагаются порты, попавшие в категорию “Трудные дети” или “Вопросительные знаки”, т.е. с малой относительной долей рынка (<1) и высокими темпами роста (>10%). Высокие темпы роста (к примеру, у Октябрьского морского торгового порта +58%) делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако, низкая доля рынка поднимает вопрос о том, смогут ли они успешно конкурировать с круп-

ными, более эффективно действующими соперниками. Существуют две стратегические возможности для портов на стадии вопросительного знака: либо агрессивно инвестировать и превращаться в “Звезды”, либо сворачивать свою деятельность и переводить ресурсы в более перспективные сферы бизнеса.

Выводы. Морской торговый порт, выполняя свои хозяйственные и транспортные задачи, является мощным индустриальным объектом, расположенным в прибрежной зоне. Создавая новые перегрузочные комплексы или модернизируя старые, руководство порта стремится к наращиванию экономических показателей. От профессионализма управления зависит успех или неуспех проводимых экономических реформ, предпринимательская удача или банкротство. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе менеджеры должны уметь предвидеть трудности, с которыми может столкнуться предприятие в будущем, и новые возможности, которые могут открыться для него. В данной работе сделан акцент на изучении рейтинга морских торговых портов Украины с точки зрения их конкурентоспособности, что напрямую связано с характером грузопотоков и расширением грузопропускной способности. А это, в свою очередь, напрямую зависит от особенностей географического потенциала портов и экологических показателей работы. Находясь в зоне сопряжения “суша-море” и являясь объектом морского природопользования, портовые хозяйства, планируя свою деятельность в долгосрочной перспективе, обязаны учитывать целую группу факторов, расширяющих или ограничивающих возможности их развития [1].

ЛИТЕРАТУРА

1. Подбельцева Е.В. Эколого-географические особенности потенциала морских портов Украины. - Экологическая безопасность прибрежных и шельфовых зон и комплексное использование ресурсов шельфа.- Севастополь.- МГИ НАН Украины.- 2005 .- Вып.12.- С. 286-294.
2. Шевченко А.С. Введение в маркетинг – Харьков.- “Консум”.-2000.-С. 520-537.
3. Морские торговые порты Украины в 2004 году.- Порты Украины.-2005. №1. - С. 53-57.