

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА  
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Стоянова Карина Сергіївна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

НА ТЕМУ

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ

СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник  
д.е.н., професор  
Сотниченко Л.Л.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Завідуючий кафедрою \_\_\_\_\_

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

Одеса 2023

**ЗАВДАННЯ**  
на розробку кваліфікаційної роботи магістра  
за темою:  
«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ  
СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета: розкриття важливості розробки маркетингової стратегії для судноплавної компанії в умовах стрімких змін на ринку перевезень	02.10.23	02.10.23
2	Об'єкт дослідження: провідні світові лідери в галузі морських перевезень Maersk Line та CMA CGM Group	02.10.23	02.10.23
3	Предмет дослідження: маркетингова стратегія провідних лідерів в сфері морських перевезень	02.10.23	02.10.23
4	ВСТУП	05.10.23	05.10.23
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	20.10.23	20.10.23
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	03.11.23	03.11.23

7	РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	22.11.23	22.11.23
8	ВИСНОВКИ	30.11.23	30.11.23
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	02.12.23	02.12.23
10	Анотація	04.12.23	04.12.23
11	Формування ілюстративного матеріалу	06.12.23	06.12.23
12	Відгук керівника	10.12.23	10.12.23
13	Рецензування	14.12.23	14.12.23
14	Дата захисту	25.12.23	25.12.23

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедрою

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ .....	9
1.1. Теоретичні основи процесу створення маркетингової стратегії .....	9
1.2. Маркетингові інструменти та методи реалізації маркетингових принципів у діяльності морського транспорту .....	19
1.3. Ключові показники маркетингової стратегії як інструменти якості управління морським транспортом .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	36
2.1. Аналіз світового ринку морських перевезень .....	36
2.2. Аналіз сучасних стратегій в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень.....	49
2.3. Сучасні міжнародні онлайн платформи як джерело аналітики задля формування маркетингової стратегії.....	54
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ.....	58
3.1. Підходи до розробки маркетингової стратегії судноплавних компаній Maersk Line та CMA CGM Group .....	58

3.2.	Аналітичний підхід до розробки маркетингової стратегії шляхом використання звіту по КРІ показникам на базі технічної частини менеджменту судноплавної компанії.....	70
3.3.	Аналітичний підхід до розробки маркетингової стратегії шляхом використання звіту по КРІ показникам на базі кріюінгового відділу судноплавної компанії.....	76
	ВИСНОВКИ .....	82
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

## ВСТУП

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи.* Тема маркетингу з кожним роком набуває все більш глобального значення для бізнесу, і галузь судноплавства не є виключенням. Спостерігаючи за розвитком багатьох успішних та відомих по всьому світу компаній, часто виникає питання у чому «секрет» їхнього успіху та всесвітньої впливовості, люди часто думають, що у кожної компанії із мільярдними статками особистого капіталу колись був «переломний» момент, який вплинув на різкий злет діяльності компанії, але, нажаль, це не так, і кожна компанія структуровано і регулярно працює над досягненням результатів.

Задля досягнення бажаних результатів та забезпечення конкурентного становища, компанії розробляють комплексну маркетингову стратегію, яка дає можливість моніторити ситуацію в світовій площині та робити раціональні прогнози прийняття рішень згідно потреби їх клієнтів. Величезна кількість світових лідерів серед судноплавних компаній активно вибудовує свою маркетингову стратегію, і з кожним кроком за рахунок цього досягає все більшого впливу та впізнаваності на світовому рівні, що свідчить про те, що реальним показникам та результатам передують чітко вибудована маркетингова стратегія та поетапне слідування кожному продуманому кроку.

Актуальність такого інструменту як маркетингова стратегія в умовах діджиталізації бізнесу лише зростає, адже активною тенденцією на сьогодні є чітке позиціонування в Інтернеті та створення особистого бренду в соціальних мережах. Таким чином, пов'язуючи онлайн та офлайн діяльність компанії зрощують потужну репутацію та впливовість на світовому ринку, адже чим більше про компанію відомо на інтернет-платформах, тим більше виникає до неї довіри від потенційних клієнтів, а для того, щоб залучати бажаних цільових

клієнтів, однозначно необхідно вибудувати свою унікальну маркетингову стратегію.

*Метою кваліфікаційної роботи є* розкриття важливості розробки маркетингової стратегії для судноплавної компанії в умовах стрімких змін на ринку перевезень.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні основи процесу створення маркетингової стратегії;
- дослідити інструменти, методи та структуру розробки маркетингової стратегії;
- визначити ключові показники маркетингової стратегії та їх вплив інструментів на якість управління морським транспортом;
- ознайомитись з актуальними статистичними та аналітичними даними розвитку світового ринку морських перевезень;
- проаналізувати сучасні тенденції використання механізму маркетингової стратегії в діяльності провідних світових лідерів морської індустрії;
- огляд актуальних онлайн платформ у сфері морських перевезень, які допомагають реалізовувати маркетинговий план судноплавної компанії;
- проаналізувати впровадження маркетингової стратегії на практичному рівні;
- обґрунтувати доцільність ведення маркетингової стратегії шляхом аналізу реальних прорахунків показників ефективності.

*Об'єктом дослідження* в даній роботі є провідні світові лідери в галузі морських перевезень Maersk Line та CMA CGM Group.

**Предметом дослідження** є маркетингова стратегія провідних лідерів в сфері морських перевезень.

**Методи дослідження.** Для виявлення поставлених завдань у ході дослідження використовувалися різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод, аналітичний метод, порівняльний метод. Теоретичні та практичні аспекти у сфері залучені маркетингової стратегії у діяльність судноплавної компанії розглядалися в роботах національних та зарубіжних вчених: Л.Л. Сотниченко, М.Т. Примачова, І.А. Голубкова та ін. Інформаційну базу дослідження становлять дані річних звітів Конференції ООН з торгівлі та розвитку, публікації вчених при Всесвітньому Морському Університеті та показники міжнародних рейтингів.

**Елементи наукової новизни** дослідження полягають в створенні нових варіацій та підходів до розробки маркетингової стратегії судноплавних компаній на прикладі розглянутих компаній світового рівня.

**Практична значущість** даної кваліфікаційної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дають можливість фахівцям в галузі судноплавства мати базу та приклади можливих підходів до прогнозування та розробки маркетингової стратегії, а також прийняття певних маркетингових рішень, які вплинуть на подальшу діяльність компанії в конкурентному середовищі.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати кваліфікаційної роботи розглядалися на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: Маркетингова стратегія як інструмент розвитку судноплавної компанії // Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції. Одеса: ВидатІнформ НУ ОМА, 2023.

## РОЗДІЛ 1

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ**

### **1.1. Теоретичні основи процесу створення маркетингової стратегії**

Вибудовуючи потужний бізнес, слід мати чітку структуру та уявлення про функціонування компанії. У даному випадку необхідно продумати абсолютно все: починаючи від філософії та позиціонування компанії, закінчуючи шляхами збуту та залученням клієнтів і партнерів у діяльність компанії. Коли постає питання планування діяльності майбутньої компанії, то в першу чергу необхідно оцінити ситуацію реально, виходячи з становища на світовому ринку, в такому випадку на допомогу приходять маркетингова стратегія, завдяки якій можна чітко зрозуміти що, кому і за яких обставин потрібно продавати.

Досліджуючи більш детально тему впливу маркетингової стратегії на морський бізнес та її використання у якості інструменту, слід більш детально ознайомитись з основними визначеннями та підходами до тлумачення маркетингової стратегії.

Концепція маркетингу – це підхід (задум) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей.

Маркетинг – процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів і послуг через обмін, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій [1].

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей, а також чітка

вибудована послідовність дій задля підвищення рівню впізнаваності та конкурентоспроможності на ринку індустрії.

Маркетингова стратегія – це важливий документ для будь-якої компанії, від мікро бізнесу до великих корпорацій, які прагнуть керованого фінансового результату.

Розуміння того, що є компанія, з ким вона конкурує і кого обслуговує, є життєво важливим аспектом для бізнесу. Відповіді ці питання визначають, як компанія позиціонує себе, виходить на ринку і розподіляє ресурси. Загалом визначення та вибір правильної стратегії є найважливішим компонентом маркетингу. Без стратегії маркетингові зусилля компанії хаотичні та малоефективні. Маркетингова стратегія допомагає зосередити зусилля у правильному напрямку та оптимізувати процеси [2].

Основні підходи, які відображають сутність маркетингової стратегії, зображено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Основні аспекти терміну «маркетингова стратегія»

*Джерело: складено автором [4].*

Процес розробки маркетингової стратегії на рівні компанії складається з наступних послідовних етапів:

- формування місії підприємства;

- визначення цілей підприємства;
- маркетинговий аудит;
- SWOT – аналіз;
- визначення маркетингових цілей;
- формування маркетингової стратегії і програми;
- організація і реалізація маркетингу;
- контроль маркетингу.

Грамотна маркетингова стратегія допомагає вирішити такі завдання:

- підвищити наявність бренду на ринку. За допомогою маркетингової стратегії та досліджень, які вона має на увазі, компанія може знайти і зайняти нові частки ринку та збільшити свій вплив на вже існуючі його сегменти;
- збільшити прибуток. Грамотна стратегія допомагає компаніям збільшувати обсяг продажу за рахунок своєчасного стимулювання збуту та правильного позиціонування;
- підвищити конкурентоспроможність. Однією з ключових ланок маркетингової стратегії є пошук та розкриття нових переваг над конкурентами. Підвищити конкурентоспроможність компанії можуть за рахунок розробки нових продуктів, розширення асортименту, ребрендингу та інших заходів;
- налаштує команду на конкретні цілі;
- допоможе пов'язати прикладені зусилля з бізнес-цілями;
- дозволить визначити та протестувати те, що резонує з цільовою аудиторією;
- дасть змогу використовувати нові тенденції.

Кожна компанія складає індивідуальну маркетингову стратегію, але у сучасній економіці можна виділити основні стратегічні цілі маркетингових стратегій.

Такими є:

- збільшення частки ринку підприємства;

- збільшення обсягу продажу підприємства;
- збільшення прибутку підприємства;
- завоювання лідируючих позицій на ринку.

Цілі маркетингової стратегії в обов'язковому порядку мають бути узгоджені з місією підприємства та спільними глобальними цілями. Чітко поставлені цілі допомагають побудувати ефективну стратегію.

Таблиця 1.1

Напрями та зміст маркетингового аналізу роботи підприємства

Напрямок аналізу	Зміст
Внутрішній маркетинговий аналіз	
Ресурси	Оцінка забезпеченості ресурсами
Організаційна структура та якість маркетингової інформації	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць, їх взаємозв'язків та впливу на здійснення маркетингової діяльності, аналіз маркетингової інформації
Технологія	Оцінка якості, технологічності та ефективності бізнес-процесів
Задачі	Аналіз місії підприємства, цілей та обмежень для їх досягнення
Кадри	Дослідження правил маркетингової діяльності; моделювання процесів управління маркетинговою діяльністю
Зовнішній маркетинговий аналіз	
Мікросередовище маркетингу	Дослідження постачальників, посередників, конкурентів, структури ринку, споживачів

Макросередовище маркетингу	Демографічне, політико-правове, соціально-економічне, культурне середовище
----------------------------	--

*Джерело: сформовано автором [9, 10].*

У результаті аналізу терміну “маркетингова стратегія” варто зазначити, що зміст терміну має відображати певні загальні особливості:

- маркетингова діяльність підприємства у довгостроковій перспективі має корелюватися з головною метою діяльності підприємства, його місією, яка виступає і в якості головного вектору розвитку; на основі місії розробляються стратегічні маркетингові цілі, плани та заходи;

- у сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія підприємства набуває адаптивної функції, яка дає можливість пристосуватися в мінливих умовах економічного середовища та визначає життєстійкість підприємства;

- одним з основних аспектів сучасного стратегічного маркетингу має стати клієнт-орієнтованість. Саме на основі аналізу об’єктивної інформації про потреби споживачів можна застосувати функцію прогнозування – наукового передбачення майбутнього, застосувати існуючі можливості та уникнути небажаних загроз.

Успішне функціонування підприємства залежить не тільки від ефективної роботи його внутрішніх систем, але і від впливу зовнішніх чинників, що змушує суб’єктів господарювання знаходити алгоритми ефективного функціонування. Це спонукає керівництво підприємства до систематичного проведення аналізу впливу зазначених факторів.

Варто зазначити, що такі дії з боку керівництва підприємства дають змогу забезпечити вчасну реакцію організації на зміни, запровадити відповідні заходи для зміцнення конкурентних позицій, а також спрогнозувати майбутні сценарії розвитку.

Більшість вчених в економічній сфері розглядають зовнішнє середовище функціонування підприємства як сукупність умов, структур та чинників. Серед

них виділяють економіко-політичні, природні та суспільні умови, суб'єктів господарювання, вплив місцевих, загальнодержавних та міжнародних інституцій, інші чинники тощо. Характер зовнішнього середовища відрізняється складністю, невизначеністю, стрімкими змінами та взаємозалежністю.

Сукупність факторів, які відрізняються варіативністю і змушують підприємство реагувати на них, окреслюють складність зовнішнього середовища. Також за рахунок присутності великої кількості інформації та її постійну зміну формується фактор невизначеності. Відрізняють фактори прямого впливу зовнішнього середовища (визначається як мікросередовище функціонування організації) та фактори непрямого впливу на діяльність організації (макросередовище) [6].

Маркетинговий аудит передбачає аналіз маркетингового середовища підприємства, його цілей, наявних стратегій, можливостей і проблем. Зміни у мікро та макросередовищі також впливають на формування стратегії маркетингу підприємства та темпу досягнення результатів.

Маркетингові цілі й стратегії можуть бути пов'язані:

- із збільшенням частки ринку, обсягу продаж;
- з освоєнням нових сегментів і виходом на нові ринки;
- з модифікацією і розробкою нових товарів (послуг);
- з виходом фірми в нові сфери бізнесу.

Відповідно до цього розробляється програма маркетингу.

Існує два підходи до реалізації довгострокового стратегічного планування залежно від філософії маркетингу.

Перший орієнтований на максимізацію прибутку, всі проміжні цілі та завдання служать йому.

Другий – на збереження та утримання у довгостроковій перспективі частки на ринку.

Незалежно від того, який підхід обраний, яка мета поставлена на чільне місце, контролювати необхідно і рівень прибутку і частку на ринку. Компоненти маркетингової стратегії:

1. комплекс маркетингу (4Р маркетингу)
2. маркетингові цілі
3. маркетинговий бюджет
4. конкурентний аналіз
5. сегментація, націлювання та позиціонування
6. створення контенту (включаючи популярний контент)
7. показники та ключові показники ефективності
8. види стратегій у маркетингу.

Наведемо приклад одного з можливих варіантів створення повноцінної маркетингової стратегії.

Етапи створення маркетингової стратегії:

1. комплекс маркетингу, також відомий як «4Р маркетингу» — це першочерговий документ, який необхідно розробити, для повного розуміння, що компанія буде продавати, де буде продавати та як буде продавати.

Наступні Р складають цю структуру:

- продукт: що конкретно продається?
- ціна: яка ціна?
- місце: де відбуватиметься продаж товару?
- просування: де буде просуватися продукт?

Після проведення такого роду аналізу буде більш чітке розуміння як зібрати всю отриману інформацію в повноцінний маркетинговий план для кожного рекламного каналу. Важливо викласти інформацію максимально розгорнуто та глобально, щоб зрозуміти загальний напрямок маркетингової стратегії.

2. Дуже важливу роль в побудові маркетингової стратегії відіграють цілі, тому необхідно прописати маркетингові цілі в поєднанні з 4Р або одразу

після них. У будь-якому випадку, необхідно окреслити маркетингові цілі, перш ніж будувати свою стратегію, тому що цілі впливатимуть на інші компоненти плану, включаючи бюджет і процес створення контенту. Бізнес не може існувати без чітких цілей та мети, в інакшому випадку – це марна трата часу, грошей та ресурсу. Цілі необхідні, щоб забезпечити чіткість намірів, мету, напрямок і бачення. Незалежно від того, особисті чи комерційні, вони є тим, що веде до успіху компанії в глобальному сенсі. Кожна ціль має бути сформульована максимально конкретно та з чітким баченням бажаних результатів, адже при плануванні надзвичайно важливо чітко усвідомлювати чого хоче компанія та заради яких результатів. У даному випадку дуже доречним буде створення «розумних» маркетингових цілей по принципу підходу «SMART», розділивши канали чи рекламні тактики [17].

Таким чином, аббревіатура SMART означає:

- специфічний (Specific)
- вимірний (Measurable)
- досяжний (Attainable)
- релевантний (Relevant)
- з обмеженим часом (Time-Bound)

Підхід SMART — це чітко прописана структура, яка дає можливість прописати цілі, що забезпечують більший вплив. Проводячи такий аналіз можна достеменно прорахувати чого не вистачає для досягнення тієї чи іншої цілі, на якому етапі реалізації поставлена ціль, та скільки ще часу, інвестицій чи ресурсу необхідно для досягнення поставленої цілі. Перевагою такого аналізу є те, що завжди можна повернутися та переглянути цілі, коли пріоритети зміняться, і завжди можна розробити додаткові кроки або екстрені шляхи перекриття загруз, у випадку, якщо ціль модифікується і компанія за деяких обставин вимушена змінювати тактику своєї поведінки.

3. Досягнення будь-якої цілі завжди має бути підкріпленим фінансово, адже все, що стосується розвитку та просування є надзвичайно затратною частиною, і уникати витрат ні в якому разі не вийде. Маркетинговий бюджет є важливим елементом стратегії. Без виділення коштів на наймання відповідних спеціалістів, використання правильного програмного забезпечення, рекламу на правильних каналах і створення правильного вмісту маркетингова стратегія не матиме значного впливу. Щоб отримати високу віддачу від інвестицій, потрібно спочатку інвестувати. У такому випадку дуже важливе розуміння підходу до масштабування, адже якщо виникає проблема неготовності виділяти бюджет на просування, то слід мати на увазі, що це не завжди одразу великі витрати, і достатньо нормальною ситуацією є той факт, що багато компаній починає саме з невеликих бюджетів, зосереджених на одному чи декількох зусиллях. Таким чином, активізувавши хоча б якусь із сфер, можна продовжувати покрокове та рівномірно просування інших напрямків компанії. Поступово будуть з'являтися інвестиції та накопичувальний результат обов'язково виведе компанію на новий рівень, що дасть можливість масштабувати більш фінансово затратні напрями [32].

4. Неминучим етапом створення маркетингової стратегії є вивчення конкурентного середовища. Знання конкурентів є ключовим моментом як при створенні маркетингової стратегії, так і при розвитку компанії в цілому. Під час аналізу конкурентів можна зрозуміти слабкі сторони компанії та в яких моментах компанія у вирашному становищі, можна виділити цілий перелік особливостей та переваг компанії та постійно довершувати їх до більш значущого рівня глобально. Оцінюючи діяльність конкурентів ми чітко розуміємо, які болі ми можемо закрити на відмінну від конкурентів, або що можемо впровадити нового, чого не доставає в діяльності компаній-конкурентів і на ринку взагалі.

Дуже важливо чітко розділяти клієнтів по рівням:

- конкуренти приблизно того ж рівню аналізованої компанії,

- конкуренти на рівень вище за аналізовану компанію,
- конкуренти-гіганти ринків.

Таке розмежування конкурентів дозволить більш детально поринути в глибокий аналіз та винайти істинні потреби та болі споживачів, що може наштовхнути на нові ідеї, а іноді й дасть можливість стати новатором в певній сфері на відмінну навіть від світових лідерів. Також, не менш цікавим є той факт, що зрештою можливо виявити несподіваного конкурента, який змагається за увагу та залучення цільового покупця, а може перекривати велику кількість запитів, порівняно з більш відомими компаніями-конкурентами.

5. Оцінивши конкурентів, не можна не перейти власне до самих потенційних чи вже наявних клієнтів. Тому наступним абсолютно послідовним та логічним етапом буде сегментація, націлювання та позиціонування (Segmentation, targeting, and positioning – STP). Якщо чітко прописати та зрозуміти мотиви поведінки та істинні потреби «цільової аудиторії», то можна зекономити дуже багато часу та розподілити конкретні сегменти клієнтів з конкретними проблемами і попитом по відношенню до послуг компанії. В такому випадку, знаючи чого хоче певний сегмент і де його шукати, можна закрити питання продажу певної послуги в максимально коротші строки, аніж робити тестування без конкретних цільових засад та особливостей [8].

У процесі сегментації, націлювання та позиціонування присутні три кроки:

- аналіз та визначення цільової аудиторії – це не лише опитування поточних клієнтів, а й проведення дослідження ринку та створення особи покупця, абсолютно нормально розділяти цільову аудиторію на різні сегменти за різними критеріями;
- таргетування (націлення) на сегмент цільової аудиторії: найкраще працює у вигляді проведення тестування або опитування на вузьку, або звужену аудиторію за певними критеріями, аніж займатися розсилкою на широку аудиторію, не зацікавлену в послугах конкретної компанії;

- позиціювання власного бренду на ринку відносно інших брендів: подається у вигляді чітко побудованої структури з позиціонуванням як в сфері індустрії, так і у відношенні до глобальних світових питань соціального характеру (екологія, війна, голод, благодійність та інше). За даними HubSpot Research The [7] «половина маркетологів використовують відео, 47% використовують зображення, за якими 33% публікують статті в блогах, інфографіку (30%) і подкасти або інший аудіовміст (28%)» [18].

Таким чином, варто зазначити, що етапи не завжди є обов'язково послідовними, але є необхідними для комплексного пропрацювання. Лише за умови виконання різноманітних досліджень та проведення аналізів по провідним напрямкам діяльності компанії можна детально пропрацювати різноманітні підходи та визначити ефективну маркетингову стратегію для конкретної компанії, виходячи з усіх вихідних даних.

## **1.2. Маркетингові інструменти та методи реалізації маркетингових принципів у діяльності морського транспорту**

Маркетингові стратегії класифікують за наступними ознаками:

- глобальні - ті, що визначають принципові рішення щодо напряму розвитку підприємства;
- базові – ті, що базуються на певних конкурентних перевагах підприємства.
- Стратегії росту – ті, що визначають напрямок розширення масштабу підприємства;
- стратегії, що дозволяють визначити які товари й для яких сегментів буде виробляти підприємства;
- стратегії конкурентоздатності, привабливості тощо.

Окреме використання стратегії не дає такого ефекту, як комплексне поєднання кожного з видів в перехресному сполученні. Розробляючи маркетингову стратегію, необхідно аналізувати кожен з видів та поєднувати всі характеристики задля отримання повноцінної детальної картини, яку ми отримуємо в кінцевому результаті.

Слід пам'ятати, що ефективність маркетингової стратегії та її впровадження залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, тому діяльність компанії має бути гнучкою та адаптивною [13].

В кінцевому результаті повноцінна маркетингова програма має виглядати як комплексне використання різних варіантів стратегій і їх комбінацію відповідно до цілей та можливостей організації. При формуванні таких маркетингових програм слід пам'ятати про ринкові загрози серед яких: корупція, лобізм (особливо при участі в тендерах, зовнішньоекономічній діяльності); поява нових конкурентів; активізація дій існуючих конкурентів (випуск нової чи модернізованої продукції); нестабільність на ринку (сировини, палива, електроенергії, газу тощо); можливість зміни політичної і економічної ситуації; відмова у співпраці з постачальниками ресурсів матеріалів, обладнання (підкуп конкурентів, припинення бізнесу тощо).

В залежності від поточного становища компанії та її поведінкових особливостей стратегія маркетингу матиме свою особисту характеристику та напрям.

В такому випадку, підприємство може бути лідером, послідовником, претендентом (новатором) чи займати якусь нішу:

- лідер ринку має найбільшу частку ринку певного товару (продукту);
- послідовник - грає роль спадкоємця, двійника, імітатора чи пристосуванця (намагається зберегти свою частку на ринку);
- претендент агресивно атакує лідера та інших конкурентів, намагаючись розширити свою долю на ринку;

- компанія, яка займає нішу, обслуговує невеликі сегменти, в яких незацікавлені великі компанії.

Рівень управління підприємством також є визначальним критерієм у підході до утворення системи маркетингових стратегій.

. При цьому виділяють:

- корпоративні стратегії – ті, що визначають методи взаємодії з ринком (попит, задоволення запитів споживачів, створення нових сфер діяльності, нового бізнесу);

- функціональні стратегії – ті, що визначають основні маркетингові стратегії (вибір цільових ринків, позиціонування товару, формування комплексу маркетингу (маркетинг «мікс»);

- інструментальні – ті, що стратегії (відносно товару, розподілу, ціноутворення).

Серед найпоширеніших маркетингових стратегій:

- підвищення ефективності діяльності за допомогою зниження маркетингових витрат залучення одного покупця;

- диференціація товару над ринком - постійний пошук конкурентних переваг бренду, які відповідають потребам покупців, а також створення потреб та розробка чи зміна продуктів під виявлені потреби;

- стратегія спеціалізації - передбачає концентрацію потреби цільової аудиторії, в основі стратегії лежить диференційований підхід та лідерство, вона часто використовується для просування на ринок особистих брендів, тому оскільки концентрація цілей компанії на вузькому сегменті споживачів несе підвищені ризики;

- недиференційований підхід - просування товару йде на цільову аудиторію без попереднього сегментування. Для створення універсального (ідеального) бренду, що відповідає потребам усієї сукупності споживачів,

необхідно виявити спільні точки між сегментами. Стратегія переважно використовується великими підприємствами до роботи у великому масштабі [11].

Кожна компанія складає індивідуальну маркетингову стратегію, але у сучасній економіці можна виділити основні стратегічні цілі маркетингових стратегій.

Такими є:

- збільшення частки ринку підприємства;
- збільшення обсягу продажу підприємства;
- збільшення прибутку підприємства;
- завоювання лідируючих позицій на ринку.

Цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути узгоджені з місією підприємства та спільними глобальними цілями. Чітко поставлені цілі допомагають побудувати ефективну стратегію. Після того, як поставлено стратегічні цілі, необхідно визначити основні напрямки маркетингової стратегії. Для цього існує велика кількість методик та «інструментів», аналіз яких є окремою темою до розгляду.

У деяких джерелах як заключний етап розробки стратегії, а не окремого елемента стратегічного планування виділяють економічну оцінку запропонованої стратегії.

Головне завдання проведення такої оцінки полягає у визначенні ефективності заходів, які планується здійснювати у рамках стратегії. Якісне опрацювання кожного з етапів збільшує ймовірність успіху стратегії, яка буде результатом цього процесу [8].

Згідно з звітом від Всесвітнього морського університету «Research on container liner company marketing strategy»[, статистика за останні роки показує, що до маркетингової стратегії представників контейнерного флоту входять наступні пов'язані між собою методи: залучення переговорної сили постачальників і покупців, включення нових учасників, розширення капіталу,

флоту суден, розвиток логістики і транспортних напрямків, моніторинг конкурентних показників на світовому ринку поміж компаній, урізноманітнення фрахтових ставок та розробка раціональних підходів до планування перевезень, розширення технік продажів та вміння правильно розподілити їх за призначенням по клієнтам, просування (інструменти просування продажів, реклама, прямий маркетинг), системи знижок та персональних договірних контрактів, проведення опитувань серед клієнтів та персоналу, відкриття нових офісів по світу, стратегія позиціонування, благодійність та діяльність на благо екології, покращення рівню публічних відносин, участь у міжнародних виставках та конференціях, інвестування та виступ у якості спонсора для стартапів або перспективних проектів, живий контент та ведення соціальних мереж та багато інших [4].

У цьому випадку важливо сказати, що такого роду маркетингові інструменти та методи дієві не лише для контейнерного флоту, а і для компаній з різними іншими типами суден у флоті, і взагалі для транспортної індустрії в цілому.

Таким чином, для реалізації маркетингових принципів у діяльності морського транспорту в короткостроковому періоді та відповідно підвищення якості, відділ маркетингу повинен виконувати такі функції:

- комплексний моніторинг і аналіз ринку морських перевезень (як вантажних, так і пасажирських) та визначення на його основі вимог до інфраструктури забезпечення і організації процесу перевезень;
- пошук і розробка стратегій щодо оптимізації морських тарифів, виходячи з оцінки еластичності попиту на перевезення;
- вивчення ринку продукції та послуг, споживаних морським транспортом, визначення оптимальних (за ціною і якістю) варіантів їх закупівлі;
- аналіз економічної ефективності нетрадиційних для морського транспорту сфер діяльності і визначення основних напрямків диверсифікації галузі.

Для створення і реалізації довгострокової маркетингової стратегії морського транспорту, відділ маркетингу повинен виконувати функції:

- довгострокового прогнозування кон'юнктури транспортного ринку (включаючи не тільки морський, але і інші види транспорту);
- аналізу можливостей якісного задоволення попиту на перевезення на основі перспективних видів техніки і технології;
- визначення вимог до розвитку інфраструктури морського транспорту [5].

Ще однією причиною актуальності маркетингу в морській галузі на міжнародному рівні є необхідність компаній у лояльності партнерів та клієнтів. Якщо стратегії цифрового маркетингу в нову цифрову епоху судноплавства оцінювати з точки зору впізнаваності бренду та лояльності, можна отримати більш успішні результати. Крім надання клієнтам легкого доступу в Інтернеті з пошуком послуг, компанія також потребує фінансової безпеки. У цьому контексті підвищення поінформованості про бренд і лояльності має ефективні результати у створенні довгострокових відносин і успішних стратегій продажів. Логістика, будучи брендом і віддаючи перевагу в галузі, відповідатиме принципу довгострокової безпеки та допоможе компаніям процвітати в нову еру цифрового маркетингу [3].

Пізнаваність бренду – важлива причина побудови маркетингової стратегії. Розкриття важливості пізнаваності бренду на ринку морського транспорту є ключовим аспектом успішної діяльності компаній, які працюють у цьому секторі.

Розглянемо деякі аспекти, які підкреслюють важливість бренду в цьому контексті:

- довіра і надійність: морський транспорт часто включає перевезення великих об'ємів товарів на великі відстані, довіра гравцям ринку щодо надійності їхнього транспорту та обслуговування є вирішальною, бренд є ключовим елементом створення цієї довіри;
- позиціонування на ринку: сильний бренд дозволяє компанії виокремитися від конкурентів, створити унікальне позиціонування і привертати

увагу клієнтів, а позитивне сприйняття бренду може сприяти вибору конкретного перевізника серед інших варіантів;

- клієнтський досвід: бренд формує сприйняття клієнтами якості та рівня обслуговування, тому забезпечення хорошого клієнтського досвіду допомагає підтримувати і залучати клієнтів, а в разі задоволення їхніх очікувань – сприяє повторним покупкам і вірності;

- маркетинг та реклама: сильний бренд полегшує завдання маркетингу та реклами, тому відомий бренд стає підґрунтям для успішних рекламних кампаній і допомагає залучати увагу нових клієнтів;

- цінова стратегія: у випадку схожості послуг різних компаній, бренд може стати важливим фактором при прийнятті рішення клієнтом, сильний бренд дозволяє встановлювати більш високі ціни за послуги і створює позитивне сприйняття щодо цінності, яку клієнти отримують;

- взаємодія зі зацікавленими сторонами: бренд також грає важливу роль у взаємодії з іншими зацікавленими сторонами, такими як інвестори, партнери та регулятори, тому позитивний репутаційний капітал може полегшити ведення бізнесу та розвиток відносин з різними стейкхолдерами [11].

Враховуючи ці аспекти, компанії, що діють на ринку морського транспорту, повинні активно будувати та управляти своїм брендом, щоб забезпечити успішну конкурентоспроможність та стійкість в галузі.

### **1.3. Ключові показники маркетингової стратегії як інструменти якості управління морським транспортом**

Маркетингова стратегія має включати ключові показники ефективності (продуктивності) (KPI), щоб зрозуміти, наскільки добре працюють стратегії.

Вибрані ключові показники відрізнятимуться залежно від типу бізнесу та бажаних каналів залучення клієнтів.

Розглянемо перелік основних ключових показників ефективності, які беруться до уваги під час розробки маркетингової стратегії в судноплавних компаніях та в сфері морського бізнесу в цілому:

Таблиця 1.2

## Приклади КРІ

Назва КРІ	Зміст КРІ
Вартість залучення клієнта САС компанії	загальні витрати на продаж і маркетинг, необхідні для залучення нового клієнта за певний період часу.
Оптимізація коефіцієнта конверсії (CRO)	суть полягає в покращенні ефективності веб-сайту або іншого цифрового каналу, з метою збільшення кількості відвідувачів, які виконують бажані дії
Маркетинговий кваліфікований потенційний клієнт (MQL)	потенційний клієнт, який маркетингова команда визначила як потенційного клієнта з найбільшою ймовірністю порівняно з іншими потенційними клієнтами.
Ключові фактори успіху (КФУ)	ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентоздатності та досягнення фінансових успіхів.
Коефіцієнт утримання (лояльності) моряків або retention rate	показує відсоток втримання моряків у флоті конкретної компанії.

Загальна ефективність флоту (Overall Fleet Efficiency)	визначає загальний рівень ефективності всієї флотської діяльності. Включає в себе фактори, такі як використання суден, технічний стан флоту, рівень витрат пального тощо.
Коефіцієнт використання суден (Vessel Utilization Rate)	Визначає, наскільки ефективно використовується флот суден. Вимірюється як частка часу, протягом якого судно знаходиться в роботі відносно загального часу.
Показник безпеки судноплавства (Maritime Safety Index):	Оцінює безпекові аспекти діяльності, такі як кількість аварій, рівень безпеки на борту, дотримання міжнародних стандартів безпеки тощо.
Швидкість обороту суден (Turnaround Time):	Час, який потрібен судну для завершення одного циклу від прибуття до відправлення. Може впливати на загальну продуктивність та рентабельність.
Показник пального споживання (Fuel Consumption Rate):	Вимірює кількість пального, яке споживає судно відносно пройденої відстані чи вантажопідйому. Важливий для зменшення витрат і впливу на навколишнє середовище.
Показник витрат на обслуговування суден (Vessel Maintenance Cost Index):	Відображає витрати на технічне обслуговування та ремонт суден. Високі витрати можуть сигналізувати про неефективне управління флотом.

*Джерело: сформовано автором [ 9, 11, 13 ]*

Вартість залучення клієнта (CAC) компанії — це загальні витрати на продаж і маркетинг, необхідні для залучення нового клієнта за певний період часу. Це ключовий показник для бізнесу, який визначає, скільки коштує компанії залучити нового клієнта. Розраховується він як відношення суми витрат на маркетинг і продажі до кількості нових клієнтів за певний період часу. Це важливий показник для бізнесу, оскільки допомагає визначити, наскільки ефективно компанія витрачає кошти на залучення нових клієнтів. Чим нижчий CAC, тим ефективніша стратегія залучення клієнтів.

«Органічний» трафік. Згідно з дослідженням 2020 року, проведеним Інститутом маркетингу контенту, 63% професіоналів із контенту стикаються з проблемою пошуку персоналу, який кваліфікований у стратегії контенту, що є одним із головних факторів трафіку вебсайту. Між написанням нового допису в блозі, публікацією в соціальних мережах і розробкою стратегії для нової електронної кампанії важко озирнутися назад і побачити, що приваблює трафік на сайт, а що ні.

Оптимізація коефіцієнта конверсії (CRO). Сьогодні більшість маркетингових команд зосереджено на залученні трафіку на веб-сайти в надії, що цей трафік потім перетвориться на кваліфікованих потенційних клієнтів, яких торгові представники зможуть закрити. Але це лише половина справи. Отримання більшої користі від існуючого трафіку та потенційних клієнтів (у порівнянні з абсолютно новим трафіком) може підштовхнути компанії до довгострокового сталого зростання. Ось де на допомогу приходить оптимізація коефіцієнта конверсії (CRO). Конверсія може включати в себе такі дії, як покупка товару, заповнення форми, підписка на розсилку чи будь-яка інша цільова акція, яку власник сайту хоче побачити від відвідувачів [13].

Оптимізація коефіцієнта конверсії включає в себе проведення різноманітних експериментів та аналіз даних для виявлення та усунення факторів, які можуть перешкоджати досягненню більшої конверсії. Це може

включати в себе вдосконалення дизайну сайту, текстового контенту, кольорів, викликів до дії (CTA), форм, та інших елементів, що впливають на рішення відвідувача.

Marketing Qualified Leads (MQL). Маркетинговий кваліфікований потенційний клієнт (MQL) — потенційний клієнт, який маркетингова команда визначила як потенційного клієнта з найбільшою ймовірністю порівняно з іншими потенційними клієнтами. Це позначення зазвичай визначається тим, які заклики до дії обрав потенційний клієнт, сторінки, які він відвідав, пропозиції, які завантажив, взаємодію з публікаціями в соціальних мережах та інші критерії.

Коефіцієнт утримання (лояльності) моряків або retention rate. Даний показник дає розуміння наскільки моряки лояльні в компанії і показує відсоток втримання моряків у флоті конкретної компанії. Це відсотковий показник, який розраховується на регулярній основі. Показник полягає в вимірі та відображенні того, наскільки ефективно компанія чи галузь утримує своїх моряків та уникає їх втрати від одного періоду до іншого. Цей показник важливий для підприємств морського транспорту, оскільки він відображає рівень задоволення та лояльності працівників.

Retention rate вимірюється у відсотках і представляє собою співвідношення кількості моряків, які продовжують працювати для компанії, до загальної кількості моряків, які були на роботі протягом певного періоду (зазвичай розглядається річний чи інший фіксований період). Коефіцієнт утримання моряків рекомендовано розраховувати мінімум на кварталній основі, бо місячні показники можуть мати великий відсоток похибки [13].

Таблиця 1.3

Характеристики розмежування поняття КРІ показників.

Характеристики, властиві КРІ	
КРІ	Не є КРІ
Значні (суттєві) показники продуктивності та прогресу	Деталізовані показники
«Прив'язані» до бізнес-цілей	Не пов'язані з бізнес-пріоритетами
Корисні для стейкхолдерів та міжвідомчої співпраці	Незрозумілий для інших
Встановлена кількість дієвих орієнтирів	Абстрактні, розпливчасті показники

*Джерело: сформовано автором [9, 11, 13]*

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентоздатності та досягнення фінансових успіхів. КФУ в різних галузях розрізняються. Крім того, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій самій галузі під впливом змін загальної ситуації.

КФУ відповідно до маркетингу – висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі та використанні продукції, чітке виконання замовлень покупців, різноманітність моделей та видів продукції, мистецтво продаж;

Маркетинг є інструментом якості управління морським транспортом. Якість послуг з перевезення пасажирів і вантажів транспортних підприємств, а також прибуткова складова будь-якої компанії в морській галузі на пряму залежить від маркетингової діяльності компанії.

Відділи маркетингу морських компаній повинні узагальнено моніторити як «первинний» ринок вантажних перевезень, так і більш детально аналізувати «вторинний» ринок. Дуже важливим є і проведення контролю над дотриманням вимог до організації процесу перевезень, до роботи транспортної інфраструктури, а також до рівню тарифів, що дають можливість стимулювати та контролювати попит на перевезення вантажів і підвищувати їх прибутковість загалом.

Вивчення існуючих та передбачуваних маркетингових функцій вантажних і пасажирських компаній за допомогою аналітичного центру з маркетингу перевезень вказує на те, що ці функції охоплюють лише короткостроковий період і не здатні визначити стратегію розвитку морського транспорту на основі маркетингового підходу. З цього випливає, що виникає потреба в загальній координації маркетингової діяльності, яка дозволить формувати загальні вимоги та стандарти до інфраструктури галузі і організації процесу перевезень в короткочасній перспективі. Починаючи впроваджувати чіткі послідовні дії важливо визначити чітку стратегію розвитку морського транспорту, чому першочергово свідчать маркетингові принципи.

Так як впровадження маркетингової стратегії є лише можливістю до масштабування, слід все одно пам'ятати, що реальним результатом та кількісним показником, внаслідок впровадження маркетингової стратегії буде однозначно лише прибуток. Прибуток це єдиний реальний показник, виходячи з якого можна проаналізувати ефективність залучення маркетингової стратегії, а вже шлях до залучення масштабування зможуть показати через які саме шляхи компанія досягла максимізації прибутку. Таким чином слід пам'ятати, що базуючись на маркетинговому підході, компанія завжди повинна мати альтернативні варіанти та шляхи вирішення заміни стратегії у екстрених ситуаціях. У такому випадку, маючи запасні альтернативи, основний найкращий напрям стратегії завжди буде здійснюватись базуючись на економічному аналізі. В такий економічний аналіз

обов'язково мають бути включені доходи, експлуатаційні витрати та інвестиції [7].

Для забезпечення раціонального та ефективного виконання маркетингових принципів у діяльності морського транспорту на короткий період та в умовах підвищення якості, відділ маркетингу повинен виконувати наступні функції:

- моніторинг і аналіз ринку морських перевезень (як вантажних, так і пасажирських)
- повна відповідність такого моніторингу до наявних вимог до інфраструктури забезпечення і організації процесу перевезень;
- пошук і розробка стратегій щодо оптимізації морських тарифів, виходячи з оцінки гнучкості попиту на перевезення;
- дослідження та досконале розуміння ринку продукції та допоміжних послуг морського транспорту;
- визначення оптимальних як за вартістю, так і за якістю варіантів закупівлі провізії та необхідних екстрених технічних засобів в екстрених випадках;
- дослідження суміжних галузей, які можуть бути дотичними до морської індустрії та визначення шляхів диверсифікації галузі.

Для проєкції та подальшої реалізації маркетингової стратегії в довгостроковій перспективі на морському транспорті, відділ маркетингу повинен забезпечувати наступні функції:

- глибоке дослідження та аналіз транспортного ринку з урахуванням всіх видів транспорту;
- дослідження можливостей високоякісного задоволення попиту на організацію перевезень з використанням перспективних та новітніх видів техніки та удосконаленою технологією;
- чітке розмежування відповідальності та слідування розвитку інфраструктури морського транспорту.

Робота та розвиток на довготривалу перспективу має базуватися на основі досліджень перспективних та вигідних вантажопотоків, виходячи з можливої прогнозованої зміни регіонального виробництва, а також тенденцій споживання товарів. У даному випадку важливим є урахування дослідження та використання нових джерел постачання сировини, змін у промисловості, а також спостереження за останніми тенденціями розвитку техніки та вдосконалення технологічних процесів.

В той момент, коли міжрегіональні вантажопотоки визначено та проаналізовано, важливим етапом буде отримання оцінки можливості їх розподілу між світовими транспортними коридорами з урахуванням того, які зміни в міжнародному розподілі та структурі транспортних коридорів може бути змінено в довгостроковій перспективі. Дуже важливим є урахування величезної кількості прогнозованих факторів, таких як: тарифи, собівартість перевезення, швидкість та безпечність доставки в межах кожного коридору; також ґрунтовним впливом на ті самі ж фактори може бути: різного виду реконструкція портових транспортних установок та технічного забезпечення, вдосконалення транспортної техніки, технологічні поновлення та інше. А у підсумку до перерахованих раніше факторів важливо враховувати, що першочерговим впливом на кожен змін буде розмір залучених інвестицій, які будуть давати можливість тримати в стабільному становищі діяльність компанії та рівномірно дотримуватись маркетингової стратегії з метою масштабування бізнесу.

У даному випадку, маємо прямо пропорційний зв'язок, адже довго строкове прогнозування буде приводити до необхідності створення певного переліку вимог до розвитку транспортної інфраструктури, і в той самий час саме планування реконструкції та інноваційних програм буде сприяти прогнозуванню обсягів морських перевезень.

Коли йде мова про ринок пасажирських перевезень, то варто зазначити, що тут важливо врахувати прогноз руху населення виходячи з політико-економічних

та соціальних коливань, а також розвитку туристичних зон та актуальності і престижності різних видів курортів по всьому світу. Також основоположними факторами, які слід ураховувати є і наступні: собівартість, тариф, швидкість, надійність, комфортність та безпечність.

Таким чином, якщо пов'язувати процеси створення маркетингової стратегії та довгострокове прогнозування роботи морського транспорту, варто зазначити, що обидва напрямки мають базуватися на взаємній підтримці кожного з показників діяльності транспортної індустрії в цілому.

При проведенні структурної реформи, одразу стає помітно наскільки важливим є процес створення маркетингової стратегії, адже структура транспортного ринку ускладнюється, і компанія потребує вибудованої структури можливої послідовності прийняття рішень, яку забезпечує, власне, сама маркетингова стратегія. Високий рівень ефективності та розвитку морської інфраструктури залежить від глибокого аналізу та прогнозування ситуації на транспортному ринку, що в свою чергу вимагає розвитку маркетингових стратегій.

Отже, створюючи чітко пробудовану маркетингову стратегію в умовах функціонування морських компаній, ми знов ж таки повертаємось до першочергової необхідності задоволення вимог споживачів по критерію вартості та якості. Створення вибудованої структури для послідовного прийняття рішень стає важливим завданням під час реформ. Маркетингова стратегія в цьому контексті виступає як орієнтир і набір інструментів для вирішення завдань, пов'язаних з новою структурою ринку. Це може включати в себе рекламні кампанії, роботу зі зацікавленими сторонами, позиціонування на ринку та стратегії взаємодії з конкурентами.

З врахуванням нестабільності ситуації на транспортному ринку, аналіз та прогнозування стають ключовими елементами для визначення оптимальних стратегій. Маркетингові стратегії допомагають компаніям адаптуватися до нових

умов, а також підтримувати високий рівень ефективності та розвитку морської інфраструктури.

Однак найважливішим в аспекті маркетингу залишається задоволення вимог споживачів. Уміння надавати якісні та вартісні послуги, враховуючи зміни на ринку, робить маркетингову стратегію необхідною для успішної конкуренції. Це включає в себе управління брендом, розвиток нових продуктів, вдосконалення обслуговування клієнтів та інші аспекти, спрямовані на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 2.1. Аналіз світового ринку морських перевезень

Розробка маркетингової стратегії завжди базується виходячи з певних статистичних даних, тому актуальна аналітика є надзвичайно важливим підґрунтям для ефективного прогнозування та розробки маркетингового підходу конкретної компанії, згідно чітко визначеним цілям. У даному випадку не достатньо аналізувати поточне становище компанії в розрізі конкурентів, важливо відслідковувати глобальні зміни та тенденції в обсязі світової ситуації як окремо морського транспорту, так і загального становища всіх видів транспорту в світі.

Аналізуючи останні звіти Конференції ООН з торгівлі та розвитку, маємо наступні аналітичні дані:

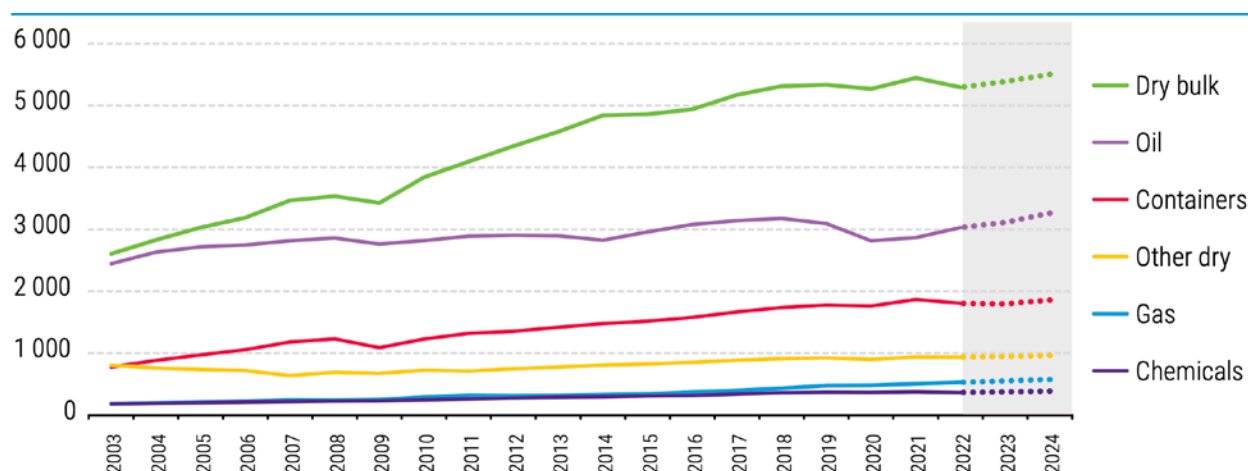


Рис. 2.1. Міжнародна морська торгівля, 2003-2024 (млн. тон):

*Джерело: [12]*

Примітка: 2023 і 2024 роки прогнозовані. У 2023 році UNCTAD прогнозує збільшення обсягів контейнерної торгівлі на 1,2 відсотка. Прогноз для контейнерної торгівлі в 2023 році залишається слабким, враховуючи загальну макроекономічну та операційну ситуацію. Потенційне покращення глобальних економічних умов і відновлення Китаю після зриву, спричиненого пандемією COVID-19, і, як наслідок, уповільнення економіки можуть підтримати ефективність сектору протягом другого семестру 2023 року. Однак ЮНКТАД прогнозує відновлення зростання, починаючи з 2024 року, приблизно на 3 відсотки на рік. Ці темпи зростання залишаються значно нижчими за середні показники, що спостерігалися протягом періодів 1992–2002 (8,7 відсотка) та 2002–2012 (7,2 відсотка)[8].

У 2022 році перевезення насипних вантажів скоротилися через порушення проблеми українського експорту, високі ціни на енергоносії (що вплинуло на різні енергоємні галузі, які використовують сухі насипні товари як сировину) та тенденції в китайській економіці, зокрема різке скорочення інвестицій у китайську сектор нерухомості. Попит на основні сухі насипні вантажі покращився у 2023 році завдяки подальшому економічному відновленню Китаю. Обсяг перевезень зерна та дрібних масових перевезень склав 535 та 2 117 млн тонн відповідно, що на 3,8% та 1,9% більше, ніж у 2022 році.

Прогнозується, що масовий попит у 2023 році помірно зросте в межах 1,5–2,5 відсотка. Поліпшення оптової торгівлі може відбутися в 2024 році залежно від полегшення глобальної макроекономічної ситуації, збільшення споживання та виробництва вугілля в Китаї та Індії, темпів енергетичного переходу та війни в Україні[7].

На кінець 2023 року становище в світовій торгівельній спільноті нестабільне, про це свідчить певний перелік подій в світі, які змушують ставитись до стратегічного планування більш відповідально та розглядати якомога більше різноманітних варіантів напрямків розвитку своєї діяльності. Посилення

напруженості в торговельній політиці, збій у зв'язку з COVID-19, війна в Україні та, як наслідок, прагнення до більшої стійкості та самодостатності вивели конфігурацію ланцюга постачання на перший план порядку денного для політиків і промисловості.

За останнє десятиліття розгортаються тенденції реконфігурації ланцюга постачання. Вони найбільш помітні в Азії та Китаї, як найбільшому світовому ринку та ключовому гравцеві в глобальних ланцюжках створення вартості та в контейнерних торговельних потоках.

Китай, як світовий виробничий центр, історично пов'язаний зі зростанням глобалізованих виробничих процесів і ланцюжків поставок, структурованих навколо внутрішньогалузевих торгових моделей.

З 2010 року відстань на тонну перевезених контейнерних перевезень почала скорочуватися, в основному через збільшення внутрішньорегіональної морської торгівлі, яка підтримує виробничу діяльність у Китаї та сусідніх країнах. Дані ЮНКТАД показують, що внутрішньоазіатські маршрути, які обслуговують внутрішньорегіональні ланцюги поставок, демонструють найвищі темпи зростання. Це відображає глобальні моделі виробництва, де Китай виступає як глобальний виробничий центр, який підтримується сусідніми країнами Східної Азії, що постачають запчастини та компоненти. У той же час Китай все більше покладається на внутрішнє виробництво деталей і компонентів, тим самим скорочуючи імпорт багатьох вантажів у контейнерах із віддалених місць. Китай також просувається вгору по ланцюжку створення вартості, переміщуючи деякі низькокваліфіковані виробництва в сусідні країни.

Аналіз ЮНКТАД морської торгівлі в контейнерах протягом 2022 року та першого кварталу 2023 року свідчить про те, що географічна близькість промислової торгівлі залишалася відносно стабільною, що вказує на відсутність значних тенденцій щодо берегових перевезень, принаймні в середньому. Проте з другої половини 2022 року спостерігається помітне збільшення політичної

близькості торгівлі. Це вказує на переорієнтацію двосторонніх торговельних потоків із наданням пріоритету партнерам із подібними цінностями. Це явище, ймовірно, посилиться в найближчі роки, враховуючи зусилля західних економік обмежити свою залежність від Китаю в стратегічних і перспективних секторах торгівлі, пов'язаних з технологіями та енергетичним переходом.

Такі впливові організації як Конференція ООН з торгівлі та розвитку на регулярній основі роблять поглиблені та аргументовані звіти з аналітичними даними по ситуації по всьому світу. Такою інформацією корисно користуватися для проведення маркетингового аналізу та утворення подальшої стратегії. Також, організація регулярно висуває свої власні рекомендації на базі викладеного аналізу, які теж мають бути під пильним спостереженням маркетингового відділку будь-якої судноплавної компанії.

Серед такого роду рекомендацій можна побачити такі політичні рекомендації:

- сприяти торгівлі, пов'язаній із послабленням впливу кризи вартості життя;
- збої в каналах розподілу продовольства та енергії та мережах судноплавства можуть погіршити становище людей, які живуть у злиднях, і створити серйозну загрозу продовольчій безпеці;
- торгова напруженість, протекціонізм і експортні обмеження призводять до економічних і соціальних витрат, а їх слід обмежити настільки, наскільки це можливо, особливо щодо цін на зерно та енергоносії, щоб уникнути їх кульмінації у глобальних кризах, що перетинаються;
- моніторинг тенденцій у структурах морської торгівлі та змін у пройдених відстанях, щоб з'ясувати наслідки для наявності вантажопідйомності судна (надання послуг судноплавства), вартості доставки та викидів вуглецю.

Використання досліджень, які надає Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), для моніторингу змін у поведінці провідних світових

лідерів та розуміння тенденцій маркетингових змін є ключовим для багатьох аспектів. Таким чином, аналізуючи щорічні звіти Конференції ООН з торгівлі та розвитку, можна дослідити та проаналізувати найвагоміші тенденції у сфері глобального впливу на торгівлю та розвиток, адже UNCTAD проводить дослідження та аналізує глобальні тенденції у сфері торгівлі та розвитку. Інформація про те, які рішення та стратегії обирають світові лідери, надає бізнесам, урядам та іншим зацікавленим сторонам важливі відомості для адаптації маркетингових стратегій до змін на глобальному рівні.

Також, не менш важливим є можливість проведення аналізу політичних та економічних ризиків, а взята інформація від UNCTAD може використовуватися для аналізу політичних та економічних ризиків, пов'язаних з рішеннями світових лідерів. Це важливо для прогнозування та планування маркетингових стратегій у контексті невизначеності та змін на світовому рівні.

Дане джерело є надзвичайно точно висвітлює світовий ринок і конкурентоспроможність, адже отримання інформації від UNCTAD допомагає підприємствам адаптувати свої маркетингові стратегії для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. Знання тенденцій у глобальній торгівлі і розвитку є критичним для розуміння нових можливостей і викликів.

І ще одним вагомим аспектом для роботи з маркетинговими аспектами є приділення уваги дослідження фактів сталого розвитку та корпоративної відповідальності. UNCTAD також зосереджується на питаннях сталого розвитку. Інформація про підходи світових лідерів до сталості та корпоративної відповідальності може впливати на стратегії бренду та маркетингову комунікацію компаній.

Важливим є фокус на розумінні глобальних трендів, а, власне, дослідження UNCTAD може служити джерелом для розуміння глобальних трендів у сфері торгівлі, економіки та розвитку. Знання цих трендів дозволяє

підприємствам адаптувати свої маркетингові стратегії до змін у споживчому попиті та економічних умовах.

В цілому, використання досліджень, які забезпечує UNCTAD, є важливим елементом для успішного моніторингу та адаптації маркетингових стратегій до глобальних змін у поведінці світових лідерів і маркетингових тенденціях. Це допомагає компаніям ефективно взаємодіяти з глобальним ринком та визначати своє місце в ньому.

Глобальні ринки судноплавства формують різноманітні чинники, включаючи пропозицію вантажопідйомності суден і схему руху.

У 2022 році та першій половині 2023 року на пропозицію судноплавної потужності та послуг вплинули глобальні економічні події, які визначають попит на судноплавство. На пропозицію також вплинули ринкові настрої та очікування, фрахтові ставки, фінансова ліквідність, суднобудівні потужності та діяльність з переробки суден.

У 2022 році стопи у всьому світі продовжували рости, але старіли на тлі зростаючої невизначеності щодо термінів оновлення стоп. У 2022 році глобальна вантажопідйомність суден зростала на 3,2 відсотка на рік, а загальний тоннаж досяг майже 2,3 мільярда тонн дедвейту. У середньому у 2023 році ноги були на два роки старші порівняно з десятиліттям раніше. В даний час загрозу відновленню, що зароджується, створюють розриви виробничо-збутових ланцюгів і вузькі місця в логістиці, які порушують функціонування ринку морських перевезень і підвищують рівень витрат до історичних максимумів. Дезорганізація, викликана пандемією COVID-19, також прискорила розвиток мегатенденцій, що вже існували, — геополітичних, технологічних та екологічних.

Ці тенденції повільно формувалися протягом минулого десятиліття, але під час пандемії їх розвиток прискорився, і вони продовжують трансформувати морські перевезення та торгівлю:

Геополітика – криза в галузі охорони здоров'я, викликана пандемією COVID-19, наочно показала ступінь економічної та соціальної взаємозалежності країн, інтегрованих через глобальні виробничо-збутові ланцюги і створюють їм основу розширені мережі морських перевезень. В умовах збільшених геополітичних ризиків і напруження, що посилюється в торговельних відносинах, багато країн і підприємств змінюють свою парадигму і тепер сприймають глобальну взаємозалежність частково як вразливість. Прагнучи знизити ризики та підвищити стійкість, вони ставлять завдання зменшити рівень залежності від віддалених іноземних постачальників.

Стойкість до потрясінь – перебоїв, викликаних пандемією COVID-19, стали важким випробуванням для виробничо-збутових ланцюгів і бізнес-моделей, що лежать в їх основі, і спричинили перевантаження транспортних і логістичних мереж. Підприємства та уряди прагнуть підвищити надійність та стійкість виробничо-збутових ланцюгів, у тому числі шляхом диверсифікації своїх ділових партнерів та постачальників. Це вимагатиме нового балансу локального, регіонального та глобального виробництва. Вони також переосмислюють стратегії управління матеріально-виробничими запасами та вивчають компромісні варіанти моделей постачання згідно з принципами «точно в строк» та «про всяк випадок».

Технології – співробітники митних органів, працівники портів та транспортні оператори все більше визнають цінність нових технологій та цифровізації не лише як способу підвищення ефективності, а й як інструменту забезпечення безперервного функціонування в періоди збоїв. Технологічні інновації охоплюють передову аналітику, вбудовані датчики, комунікаційні технології, оптимізацію заходів суден у порти, системи блокчейн, великі дані, автономні судна та транспортні засоби. Під час пандемії ці технології допомагають скоротити фізичні контакти та недопущення постановки суден на прикол, закриття портів та блокування транскордонної торгівлі. Крім того,

технічний прогрес стимулює споживчі витрати в Інтернеті та зростання електронної торгівлі. Ці тенденції й надалі трансформуватимуть моделі виробництва та споживання, а також способи організації доставки вантажів та надання послуг з використанням суден, портів та внутрішнього транспортного сполучення.

Динаміка ринку морських перевезень – передбачаючи майбутні збої, перевізники, відправники вантажу, порти та оператори внутрішнього транспорту будуть переглядати свої бізнес-моделі та моделі організації діяльності, щоб більш гнучко реагувати на мінливі умови ринку. Спираючись на досвід ситуації, що виникла після шоку COVID-19, коли відновлення торгівлі натрапило на вузькі місця в логістиці та нестачу потужностей, вони, ймовірно, переглянуть політику інвестицій у судноплавство та порти, а також планування діяльності. Вони також можуть очікувати потенційного посилення регулювання ринків морських перевезень, оскільки національні антимонопольні органи дедалі уважніше відстежують ставки тарифів та поведінку на ринку та уважно аналізують швидкі стрибки цін у морських перевезеннях.

Декарбонізація та енергетичний перехід – морський транспорт стикається з посиленими вимогами декарбонізації та роботи на більш стійкій основі – ці питання також вийшли на перший план у програмі відновлення після пандемії. Відчувається вплив роботи ІМО зі скорочення викидів парникових газів у судноплавстві, де, як очікується, зміниться паливний баланс, будуть використовуватися нові технології та конструкції суден, альтернативні види палива та змінюватися методи роботи для скорочення викидів вуглецю та екологічного сліду. Судноплавство є не лише великим споживачем енергоносіїв, а й їх великим перевізником, тому галузі доведеться реагувати на зниження затребуваності нафтових танкерів та суден-вугільників та збільшення попиту на судна, що перевозять водень, аміак та інші альтернативні види палива.

Адаптація до клімату та забезпечення стійкості – внаслідок пандемії та закриття Суецького каналу на інфраструктуру та служби морського транспорту лягло серйозне додаткове навантаження. Це посилює небезпеки, що зберігаються, зміни клімату: в останні роки екстремальні погодні явища, включаючи повені, урагани і циклони, часто викликають інтенсивні збої як в роботі прибережної інфраструктури, так і внутрішніх шляхів. Оскільки сучасні кліматичні прогнози демонструють траєкторію глобального потепління понад усе, цілі, узгоджені в рамках Паризької угоди, морській галузі та урядам необхідно вкладати кошти в адаптацію та кліматостійкість інфраструктури та послуг морського транспорту, а також прискорити розробку відповідних правових, політичних, технічних заходів та діяльність із зміцнення потенціалу.

Протягом того ж періоду на ринки вантажних перевезень вплинули ослаблення контейнерної торгівлі, зменшення завантаженості портів, збільшення волатильності в торгівлі сухими вантажами та зростання танкерної торгівлі, вимірної в тонно-милях. У 2022 році ставки на контейнерні вантажні перевезення досягли історичних максимумів у першій половині року на тлі кризи ланцюга поставок, а потім впали в другій половині, головним чином через економічний тиск. Тенденція до зниження продовжилась у 2023 році, повернувши ставки контейнерних перевезень до рівня до пандемії.

Ставки на вантажні перевезення насипних вантажів дотримувалися подібної тенденції, демонструючи високу волатильність і зниження в другій половині 2022 року, оскільки попит на насипні товари в Китаї ослаб. У 2023 році ставки на сухі вантажні перевезення спочатку впали, але потім різко зросли. На відміну від цього та віддаляючись від мінімумів, зафіксованих за два роки пандемії, у 2022 році ставки на танкерні фрахти відновилися в різних сегментах, зокрема Aframaxes. Це стало наслідком війни в Україні, зсувів енергопотоків і збільшення тонно-миль. Танкерні фрахтові ставки продовжили тенденцію до зростання у 2023 році ймовірно, зростуть і далі та зазнають більших флуктуацій

через фактори, включаючи геополітичну напруженість і занепокоєння щодо енергетичної безпеки.

Таблиця 2.1

Світовий флот у розбивці за основними типами суден, 2022–2023 роки  
(тис. т дедвейту та у відсотках)

Основні типи	2022	2023	Зміна у відсотках, 2022–2023
Балкери	947121 43 %	973743 42,8 %	2,8 %
Нафтові танкери	629890 28,6 %	651348 28,7 %	3,4 %
Контейнеровози	293790 13,3 %	305313 13,4 %	3,9 %
Інші типи суден:	252489 11,52 %	260554 11,5 %	3,2 %
Судна постачання морських платформ	84049 4,06 %	84094 3,94 %	0,05 %
Судна для зріджених газів	73685 3,56 %	77455 3,63 %	5,12 %
Танкери для хімічних продуктів	47480 2,29 %	48858 2,29 %	2,90 %
Інші судна/судна, за якими немає даних	25500 1,23 %	25407 1,19 %	0,4 %
Пороми та пасажирські судна	7992 0,39 %	8109 0,38 %	1,46 %

Судна для генеральних вантажів	79670 3,6 %	81815 3,60 %	2.7 %
Всього, всі країни світу	2202961	1272772	3,2 %

*Джерело: [8]*

Операційні складності зросли через триваючу війну в Україні. Конфлікт і пов'язані з ним економічні обмеження могли збільшити активність «тіньових» ніг. З часів війни в Україні експорт нафти з Російської Федерації підтримував попит на «тіньовий» тоннаж, таким чином посилюючи операції з продажу та купівлі та збільшуючи значення старих суден, зокрема танкерів. Ця тенденція також може спричинити затримку діяльності з переробки. З'явилися нові компанії-власники суден, такі як Китай, Об'єднані Арабські Емірати та Індія, які прагнуть скористатися перевагами високих премій, пов'язаних з новими торговельними шляхами.

Як показує імітаційна модель ЮНКТАД, внаслідок підвищення ставок тарифів на перевезення вантажів рівень світових імпорتنих цін підвищиться в середньому на 11% (рис. 2.1). Найсильніше постраждають малі острівні держави, що розвиваються (МОРАГ), у разі яких імпортовані товари в основному доставляються морським транспортом і яким, судячи з імітаційної моделі, із затримкою приблизно на рік загрожує збільшення на 24%.

Поточні історичні максимуми ставок тарифів значною мірою обумовлені потрясіннями, спричиненими пандемією, і непередбаченими підвищувальними зрушеннями в динаміці попиту на перевезення. Однак у довгостроковій перспективі ціни на морські перевезення та послуги портів визначаються такими структурними факторами, як портова інфраструктура, ефект масштабу, перекося в торгівлі, спрощення процедур торгівлі та морське транспортне сполучення — всі ці фактори довгостроково впливають на вартість морських перевезень та конкурентоспроможність торгівлі.

Дивлячись у майбутнє, низка регуляторних, комерційних, технологічних і геополітичних сил додає складності, нестабільності та невизначеності операційній системі галузі та ринкам вантажних перевезень. Питання про те, як судноплавство пристосовуватиметься до змін, продовжуючи забезпечувати необхідну вантажопідйомність для ефективного здійснення глобальної торгівлі та забезпечуючи стабільні та передбачувані тарифи на доставку, є ключовою темою, яка постане перед сектором у 2023 році та надалі. Це питання виникає на тлі потенційного надлишку потужностей у контейнерних перевезеннях, відносно обмеженого портфеля замовлень на судно в порівнянні з існуючою активною потужністю, пригніченої діяльності з переробки суден і звуження потужностей суднобудування та верфі. Водночас очікується, що тенденції, що впливають на попит і пропозицію, у поєднанні з поточною економічною та торговельною невизначеністю, геополітичними проблемами, вимогами до енергетичної безпеки, змінами в моделях торгівлі та середніми відстанями, що проходять, реконфігурацією ланцюга постачання, суворішими екологічними нормами та імперативом енергетичного переходу впливають на тенденції фрахтових ставок і вартості доставки. Пом'якшення нестабільності тарифів на контейнерні вантажні перевезення, ймовірно, буде пов'язане з управлінням пропускну здатністю перевізника, зниженням операційних витрат, підвищенням ефективності та пом'якшенням потенційних ризиків, таких як ті, що пов'язані з коливаннями цін на паливо.

Посилена співпраця в рамках морського ланцюга поставок має вирішальне значення для судноплавної галузі, щоб безпечно долати цю зростаючу невизначеність і нестабільність ринку. Необхідно відслідковувати тенденції на ринках перевезень і вантажів; оцінка їх наслідків для дедалі більш нестабільного та невизначеного операційного середовища має вирішальне значення.

Переходячи до більш локальних проблем, вирішення котрих завжди шукається на глобальному рівні – проблеми з персоналом. За даними Конференції

ООН з торгівлі та розвитку, маємо інформацію стосовно погіршення стану у сфері пошуку кваліфікованого морського персоналу. З цього всього відомо, що відсутність кваліфікованого морського персоналу спонукає судновласників розглядати можливість використання іноземних/відкритих реєстрів. Віддзеркалюючи тенденції в частках потужностей, більша частина вартості глобальних футів зосереджена в Панамі (12,9 відсотка), за якою йдуть Ліберія (11,8 відсотка) і Маршаллові Острови (11,4 відсотка).

Судновласники, як правило, мають більш прямий контроль над інвестиційними рішеннями, пов'язаними з їхніми ногами, включаючи розміри та типи суден, суднову технологію, використовуване паливо, встановлені двигуни та пропульсивні системи. Сьогодні судновласники переважно розташовані в розвинених країнах, хоча Китай і Сінгапур входять до 10 найбільших судновласників. Ця різниця в галузі судноплавства підкреслює складність, пов'язану з регулюванням впливу сектора на навколишнє середовище, про що свідчить поточний процес переговорів щодо скорочення викидів парникових газів (ПГ) в ІМО.

Ще одним відкритим питанням судновласників є інвестиції та раціональність їх залучення, що також неможливо прорахувати без впровадження маркетингових досліджень. Судновласники опинилися перед дилемою: чи варто їм інвестувати кошти в замовлення додаткової місткості суден і оновлення стоянки без ясності щодо найкращого альтернативного палива та екологічних технологій? З іншого боку, чи варто їм чекати, доки шлях альтернативного палива та регуляторний режим стануть більш чіткими та усталеними, перш ніж приймати рішення?

Інвестиційні рішення судновласників ще більше ускладнюються потребою в оновленні, занепокоєнням щодо потужності суднобудівної верфі та вищими цінами на будівництво. Це відбувається на тлі Індексу енергоефективності існуючих суден (ЕЕХІ) та Індикатора інтенсивності вуглецю (СІ) від ІМО, які

набули чинності в листопаді 2022 року. Дотримання цих нових вимог змінить ефективне активне постачання через експлуатаційні обмеження.

Порти та термінали стикаються з подібними перешкодами. Вони також вимагають чіткості щодо майбутньої нормативно-правової бази та альтернативних видів палива, на які буде попит. Лише тоді вони зможуть приймати обґрунтовані інвестиційні рішення щодо обладнання, заміни терміналів, будівництва та, можливо, об'єктів для бункерування альтернативного палива.

Виходячи з наведених вище актуальних проблем на світовому рівні, можна чітко зрозуміти, що питання стратегічного підходу та глибоких маркетингових досліджень є просто необхідним, адже багато судновласників знаходяться в достатньо хиткому становищі через нестабільність та оновлення в стандартах роботи, і через те мають нагальну потребу балансувати і мати чітку стратегію прийняття рішення на базі аналізу ринкового становища в галузі.

## **2.2. Аналіз сучасних стратегій в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень**

Оскільки на ринку морських контейнерних перевезень переважають організації середнього та малого бізнесу, то він ближчий до чистої конкуренції. Тим не менш, спостерігаються випадки поглинання організацій малого бізнесу середніми організаціями, що при появі та збереженні такої тенденції призведе до збільшення частки останніх, їх злиття та поступового перетворення ринку чистої конкуренції на олігополістичний.

З погляду стратегічного управління поточний період санкцій є найбільш підходящим для вибудовування стратегії організаціями середнього бізнесу. Організації малого бізнесу, швидше за все, не будуть вибудовувати чітку

стратегію, а великі організації, для яких властива наявність стратегії, що склалася, на українському ринку морських контейнерних перевезень широко не представлені [11].

Проаналізувавши види стратегій, що реалізуються в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень ми сформуваємо графік зазначений на рис. 2.8.

Виходячи з рис. 2.8 можна зробити висновок, що стратегія зниження витрат має лідируючу позицію (33%). Це може бути пов'язано з негативними явищами в економіці, що відбуваються на сьогоднішній день, безпосередньо відбиваються і на ринку морських контейнерних перевезень. Відомо, що ця стратегія, зазвичай, носить тимчасовий чи короткостроковий характер у зв'язку з ринковою ситуацією, що складається в певний момент часу і характеризується пошуком можливостей зменшення витрат, а також проведення низки заходів, спрямованих на скорочення непродуктивних витрат [12].

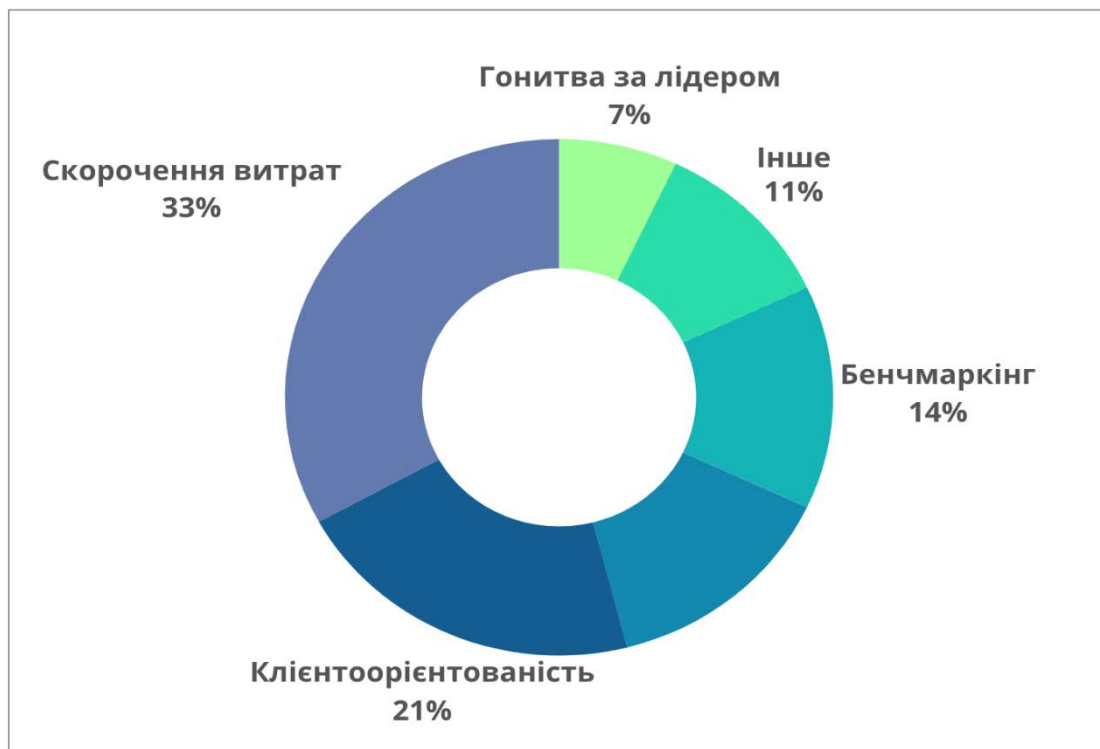


Рис.2.2. Види стратегій, що реалізуються в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень

*Джерело: сформовано автором.*

Популярність стратегії клієнтоорієнтованості (21%) дозволяє також відзначити важливість споживчих переваг, оскільки ця стратегія орієнтована на потреби реальних та потенційних клієнтів у транспортній послугі. Крім того, стратегія підходить для ринкових умов, що змінюються, і може включати елементи декількох стратегій, які задіяні в залежності від певних зовнішніх умов.

В умовах стабільного стану ринку морських контейнерних перевезень організації більшою мірою обирають стратегію клієнтоорієнтованості [13].

Стратегії погоні за лідером, бенчмаркінгу та посилення позицій організації на ринку склали частки 7%, 14% та 14% відповідно [14].

Серед інших стратегій, реалізованих в організаціях на ринком морських контейнерних перевезень є стратегія скорочення витрат за допомогою комп'ютеризації окремих процесів, що становить особливу важливість для транспортно-експедиційних організацій. У рамках такої стратегії увага приділяється впровадженню CRM-систем (систем управління інформацією про клієнтів) для організації продажів та ERP-систем (систем управління підприємством) для обліку бізнес-процесів, управління трудовими ресурсами, тощо.

У рамках стратегій, що використовуються судноплавними лінійними компаніями, було зазначено наявність елементів аутсорсингу. Так окремі напрями діяльності, наприклад, пов'язані з підготовкою та виданням океанських коносаментів, можуть передаватися офісам у країнах, що розвиваються, що дозволяє зменшити витрати на персонал. Також була виділена стратегія спеціалізації на певній ринковій ніші: перевезення небезпечних вантажів, перевезення негабаритних та/або великовагових вантажів, контейнерні рефрижераторні перевезення та ін.

Аналіз проблем, що виникають під час використання стратегій у організаціях на ринку морських контейнерних перевезень зведено до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Проблеми, що виникають під час використання стратегій у організаціях на ринку морських контейнерних перевезень

Стратегія	Можливі труднощі під час використання
Скорочення витрат	Труднощі у визнанні витрат невиробничими та у визначенні їх розміру
	Підрив довіри колективу організації до керівництва у зв'язку із зниженням витрат за персонал, урізання соціального пакету та інше
	Виникнення протиріччя між реальними економічними можливостями та прагненням керівництва (інвесторів) розширювати бізнес
	Зміщення акценту в управлінні з накладних витрат на операційні
Клієнтоорієнтованості (сервісні комбінації)	Необхідність формування та використання технології збору, фіксації та обробки ринкової інформації
	Проблема вибору показників результативності діяльності організації, щодо яких приймаються рішення
Бенчмаркінгу	Труднощі в отриманні та перевірці достовірності інформації про конкурентів
	Складнощі у формуванні внутрішньофірмової економічної інформації, необхідної для зіставлення з отриманими даними про конкурентів
	Високі трудові та фінансові витрати
Посилення позицій організації на ринку	Обмеженість ресурсів
	Високі витрати на маркетинг

Погоні за лідером	Імовірність погіршення економічної стійкості організації у зв'язку з гонитвою за лідером	
	Виникнення	ймовірності зниження конкурентоспроможності організації
	Обмеженість ресурсів	

*Джерело: сформовано автором за джерелами [14, 17, 19, 22, 24]*

Результати дослідження показують, що в частині організацій (53%) стратегія представлена планом чи програмою заходів, в частині (32%) – лише бюджетом, а інших (11%) і тим і тим. Також використовують концепцію розвитку, як аналог стратегії.

Таблиця 2.2

Ступінь важливості різних економічних результатів реалізації стратегії в організаціях на ринку морських контейнерних перевезень

Найменування економічного результату реалізації стратегії	Середнє значення оцінки	Ранг
Поліпшення іміджу	5,5	6
Поліпшення становища на ринку транспортних послуг	4,8	5
Зменшення витрат	3,0	4
Збільшення прибутку	1,8	1
Залучення нових клієнтів/партнерів	2,2	2

*Джерело: [23, 24]*

Оцінюючи значущість різних економічних результатів стратегії, можна упорядкувати їх від найважливішого до менш важливого в порядку зміни значення. У табл. 2.2. нами представлені ті результати, які були віднесені на

перше місце за значимістю найбільше разів. Ступінь економічного результату реалізації стратегії організацій на ринку морських контейнерних перевезень визначався за місцем пріоритетності та важливості відповідної оцінки серед респондентів.

Дослідження вказує на необхідність розробки організаційно-методичного забезпечення для ефективної реалізації стратегії в компаніях, що діють на ринку морських контейнерних перевезень. Це повинно бути уніфікованою методологічною та методичною основою для належного аналізу, вибору та, при необхідності, модифікації стратегії в залежності від змін ринкових умов.

### **2.3. Сучасні міжнародні онлайн платформи як джерело аналітики задля формування маркетингової стратегії**

В умовах розвитку морського бізнесу онлайн з'являється все більше можливостей вибудувувати свою впізнаваність та розширювати канали залучення клієнтів, і в цьому допомагають онлайн платформи в морській галузі.

Мультиканальність – ще одна складова успішної маркетингової стратегії, і чим більше залученість компанії у різноманітні онлайн платформи, тим більше формується кредит довіри потенційних клієнтів, а з часом ці платформи починають приносити реальні продажі та відкривають можливості до масштабування компанії.

Онлайн платформи грають важливу роль у розвитку та веденні морського бізнесу, надаючи різноманітні інструменти та можливості для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності.

Нижче подано декілька аспектів, які роблять ці платформи невід'ємною частиною морського бізнесу:

**Маршрутизація:** Онлайн платформи дозволяють оптимізувати маршрути та обирати найефективніші шляхи для перевезення вантажів, що може суттєво зменшити витрати на паливо та час доставки.

**Системи слідкування:** Вони надають засоби для відстеження вантажів у режимі реального часу, що допомагає уникнути затримок та втрат вантажів.

**Торгівля в реальному часі:** Онлайн платформи дозволяють морським компаніям укладати угоди та здійснювати торгівлю в реальному часі, що сприяє швидкості та ефективності укладання угод.

**Маркетплейси для вантажів та суден:** Вони об'єднують замовників та постачальників послуг, зменшуючи складність пошуку партнерів для транспортування товарів.

**Електронні документи:** Онлайн платформи дозволяють обробляти та обмінюватися документами електронним шляхом, що спрощує адміністративні процеси та зменшує ймовірність помилок.

**Електронні платежі:** Вони роблять оплату послуг та транзакцій більш зручною та безпечною, забезпечуючи ефективний обіг грошей у морському бізнесі.

**Бізнес-аналітика:** Онлайн платформи надають інструменти для аналізу даних про діяльність суден, витрати на паливо, технічний стан та інше, що допомагає в управлінні та прийнятті стратегічних рішень.

**Прогнозування:** З використанням аналітичних інструментів можна робити прогнози щодо попиту на перевезення, забезпечуючи гнучкість у плануванні ресурсів.

**Системи відеоспостереження:** Онлайн платформи можуть включати засоби відеоспостереження для забезпечення безпеки на суднах та в портах.

**Системи моніторингу погоди:** Дані про погоду можуть бути надані в режимі реального часу, що допомагає при плануванні маршрутів та управлінні ризиками.

Розглянемо можливості та функціонал деяких всесвітньовідомих провідних онлайн платформ морської галузі:

Martide – програмне забезпечення світового рівня для підбору персоналу та керування морським екіпажем.

Глобальна платформа Martide здатна:

- забезпечити судноплавну компанію кваліфікованими моряками, які активно шукають роботу;
- спростити підбір персоналу;
- створювати індивідуальні канали, які допоможуть відстежувати своїх кандидатів протягом усього процесу найму;
- керувати командою;
- керувати заробітною платою, бюджетом і мінімальним безпечним персоналом. Залишатися на зв'язку з моряками;
- знайти постачальників.

Ідеальна платформа для ведення бізнесу в одному місці з агентами з комплектуванням, постачальниками робочого спорядження, туристичними агентами тощо.

ABS Wavesight Accelerate Alliance Program – професійне програмне забезпечення, розроблене спеціально для ведення всіх внутрішніх процесів в морському бізнесі.

Дане програмне забезпечення максимально адаптоване під діяльність судноплавної компанії, адже програма має максимальний функціонал по всім можливим напрямкам для роботи офісного штату та офіцерського складу на борту. Це пряме джерело комунікації, звітності та організації робочого простору з можливістю контролювати всі необхідні робочі процеси.

MarineTraffic – надає інформацію про поточне географічне розташування суден, а також іншу пов'язану інформацію, якщо вона доступна, таку як відомості про кораблі, їх пункт призначення, очікуваний час прибуття, фотографії, статистику трафіку в портах, погодні умови, визначні місця тощо.

Cloud Fleet Management – хмарне керування флотом надає судноплавним компаніям новий підхід до управління та контролю флоту судноплавних компаній. Це універсальне програмне рішення, яким можна користуватися онлайн з браузера, ввійшовши в свій робочий акаунт. Платформа забезпечує можливість доступу до системи керування флотом навіть з телефону.

На платформі зосереджено розділи за всіма необхідними напрямками: штатний офіс, моряки, технічний менеджмент, управління флотом, новини в компанії, звітність та аналітика.

Використання онлайн платформ в морських перевезеннях для маркетингової стратегії має значущий вплив і важливі переваги для компаній у цьому секторі. Підсумовуючи сутність функціонування таких платформ, варто зазначити ключові аспекти важливості цього підходу у формуванні маркетингової стратегії, а серед них можна виділити наступне: глобальна доступність, ефективність комунікації, реклама та брендінг, аналіз даних та вимірювання результативності, цільова аудиторія та персоналізація, електронна торгівля та зручність для клієнтів, простота оформлення замовлень на судно, збільшення конкурентоспроможності:

Загалом, використання онлайн платформ є необхідним елементом сучасної маркетингової стратегії в морських перевезеннях, дозволяючи компаніям бути більш ефективними, гнучкими та конкурентоспроможними на світовому ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

#### **3.1. Підходи до розробки маркетингової стратегії судноплавної компанії Maersk Line та CMA CGM Group**

Розглядаючи на прикладах, хочеться більш наявно передати сутність маркетингової стратегії на реальному використанні, тому було проаналізовано шляхи розвитку компаній контейнерного флоту, використовуючи маркетингову стратегію в своїй діяльності.

Розглянемо підхід до розробки маркетингової стратегії компанії Maersk line. Maersk в своїй організаційній структурі має окремий відділ, відповідальний за маркетингові дослідження та моніторинг, таким чином його дослідницькі функції поділені на піднапрямки, які задовільняють потребу у пошуку інформації, аналізу ринку та побудову маркетингової стратегії.

Компанія Maersk провела глибоку розробку власної структури відділу маркетингових досліджень, шляхом вивчення попиту і пропозиції на стратегічному рівні на основі опублікованих документів, таких як Containerization international і Drewry. Таким чином специфіка торгівлі та маршрути обґрунтована та впроваджена на тактичному рівні шляхом функціонування системи власних внутрішніх баз даних, відділів продажів та чіткої бази звітності та документації. Особлива увага також приділяється моніторингу середовища конкурентів та сегментації клієнтів методом дослідження каналів продажів. Підхід до останніх двох методів досліджень є регулярним та послідовним, адже надзвичайно важливо своєчасно відслідковувати зміни на ринку та їх можливий вплив на розвиток компанії на всіх рівнях економічної світової системи.



Рис. 3.1. Дослідницькі функції відділу маркетингових досліджень компанії Maersk line

*Джерело:[18]*

Розглядаючи підхід до маркетингової стратегії компанії CMA CGM Group, слід зазначити, що компанія має на меті обслуговування всіх частин своєї екосистеми, будь-то операційні, комерційні, постачальної за рахунок маркетингових досліджень та чітко визначеної стратегії.

Основними тезами маркетингової стратегії компанії CMA CGM Group вважаються наступні:

Статистика: ведення повного моніторингу обсягів торгівлі в розрізі країн, товарів, портів, обсягів за оператором, тощо.

Аналіз ринку: відбувається на основі таких організацій як Drewry, Global Insight, та інших.

Аналіз постачання: виконується на базі досліджень та даних по ситуації світового флоту і еволюції в показниках, відношенню флоту на оператора в розрізі показників поточної потужності та статистики замовлень на судна по всьому світу. Також використовують дані про ТОП 30 постачальників та сервісів для провізії, постачання та забезпечення флоту технічними інструментами.

Дослідження ринку та аналіз конкуренції: постійне поглиблене спостереження за розвитком конкуренції в індустрії та звітування інформації всім зацікавленим та прилеглим до процесу прийняття управлінських і стратегічних рішень сторонам. Чітка структурована довідка у вигляді таблиці, що підсумовує всі конкурентні послуги, розподілені за торгівлею, а також всі можливі специфічні вимоги до торгівлі або ринку контейнерів.

Інструменти підвищення продажів: діаграмна таблиця з узагальненням усіх послуг, яка керується Групою (СМА та дочірні компанії). Така таблиця є активною та постійно оновлюється, вона містить деталізовані стандартні описи ліній, банери та флаєри для просування нових послуг, спеціалізованих продуктів, таких як: TRANSRACK, послуги рефрижераторів, регіональні продукти, та інше.

MIRA: усі маркетингові продукти в повному доступі на MIRA (портал продажів і маркетингу/глобальних облікових записів буде реструктуровано та оновлено, щоб зробити його більш зручним для користувачів та ефективнішим.

Наводячи приклади двох світових гігантів, варто зазначити, що кожна з компаній для досягнення результатів докладає надзвичайно багато зусиль та розробляє потужну маркетингову стратегію, яка з кожним роком лише вдосконалюється. Таким чином задля виконання своїх операційних цілей дуже визначним є правильний підхід, у даному випадку можна чітко простежити, що

компанії керуються певними кроками задля проведення аналізу на високому рівні. Такі кроки характеризує в першу чергу збір інформації про потреби, бажання та вимоги клієнтів, щоб задовольнити їх найкращим чином.

Для судноплавних компаній визначення клієнтських сегментів може виявитись дуже неординарним, адже тут йде мова про пошук клієнтів та партнерів по всьому світу, а ситуація та особливості в кожній країні є дуже різною та має різне економічне підґрунтя.

Для визначення сегментів, може бути різноманітний підхід, але в рамках морської індустрії доречно роздивлятися приклади підходів до сегментації виходячи з стратегій світових лідерів в морській галузі.

Розглянемо приклад стратегії сегментації Maersk Line. Maersk Line сегментує ринок на основі прибутковості та потенціалу логістики. Таким чином, вони першочергово поділяють клієнтів за обсягом і розміром замовлень, що дозволяє їм диференціювати масштаб, починаючи від ключових клієнтів і закінчуючи дрібними вантажовідправниками. Maersk line створила чотири категорії для своїх ключових клієнтів, а саме: експедитори, єдині приватні рахунки, рефрижератори та інтегровані рахунки. Далі йде розподіл по галузі, в якій працює компанія вантажовідправника, а пізніше – за типом вантажу.

Метою Maersk у цьому підході до сегментації є розподіл торгових ресурсів між клієнтами з найбільшим потенціалом для поточного та майбутнього прибуткового бізнесу. Таким чином, вони встановили 5 каналів продажів, по одному для кожного клієнтського сегменту, члени якого (клієнти) згруповані відповідно до їхньої галузі бізнесу та типу вантажу. Ці сегменти обслуговуються відділом прямих продажів.

Також, дуже важливим є факт того, що компанія відділяє спеціальні команди продажів для кожного ключового клієнтського облікового запису в кожному ключовому клієнтському сегменті, що свідчить про максимальну клієнторієнтованість та відслідковування поведінки клієнта по кожному

окремому сегменту. Щоб отримати таке спеціальне ставлення, вантажовідправники повинні відповідати критеріям Maersk щодо обсягу та прибутковості.



Рис. 3.2. Модель сегментації компанії Maersk Line

*Джерело: [18]*

Якщо розглядати приклад стратегії сегментації ринку компанії CMA-CGM, то можна простежити, що вони достатньо схожі між собою. У даному випадку клієнти традиційно поділяються на BCO «Business Cargo Owners», тобто клієнтів, які володіють вантажем, який вони відправляють (Nestlé, Michelin, BASF тощо), і IFF «International Freight Forwarders». Другий етап полягає в розподілі клієнтів за прибутковістю та обсягами поставок, щоб розрізнити середніх малих вантажовідправників і великих клієнтів або «глобальних аккаунтів», як це прийнято називати в колах менеджменту CMA-CGM. Крім того, вони групують

вантажовідправників відповідно до їхньої галузі бізнесу та типу вантажу, як показано в наступних сегментах:

- спеціалізовані продажі;
- електроніка, шини, інше;
- вино та алкогольні напої, сигарети та тютюн;
- побутова техніка;
- автомобільна промисловість;
- хімічна та нафтохімічна промисловість;
- сировина;
- IFF – Міжнародні експедитори (International Freight Forwarders).

Як і Maersk, CMA-CGM має спеціальний відділ продажів, який обслуговує їхні глобальні акаунти. Щоб отримати статус глобального акаунту в CMA-CGM, клієнт повинен відповідати певному переліку критеріїв, таких як:

- бути «Прем'єр-лігою» BCO (Business Cargo Owners) або IFF (International Freight Forwarders);
- генерувати мінімум 5 000 TEU на рік;
- мати тендерний бізнес щонайменше на 3 основних торговельних шляхах;
- мати «глобальний» переговорний процес (на відміну від «регіонального»).

Очевидно, що сфера діяльності відділу по роботі з глобальними клієнтами є «глобальною», і вона не має ані «регіональних», ані «торговельних» обмежень.

- «глобальні акаунти» працюють в Азії через регіональні спеціалізовані «ретранслятори», у Гонконзі, Шанхаї, та у Сінгапурі;

- «глобальний» режим роботи клієнтів (модель BCO: головний офіс + регіони + виробничі (збутові) зони та модель IFF: Централізоване глобальне управління морськими перевезеннями + торгівельний менеджмент + регіони + локальні офіси).

Відділ маркетингу CMA-CGM інтегрований у глобальні акаунти, що є перехресним «напрямок», якому доручено працювати з акаунтами основних

клієнтів, незалежно від того, яку лінію чи послугу вони використовують. Глобальна місія відділу бухгалтерського обліку полягає в тому, щоб бути сполучною ланкою між клієнтами, лініями та регіонами, обслуговуючи зростання CMA CGM шляхом підвищення конкурентної переваги CMA CGM через BCO та IFF з метою розвитку цих ринкових сегментів і збільшення їхніх часток, обсягів і прибутковості з клієнтською базою, що постійно розвивається. Крім того, вони використовують найсучасніші системи інтерфейсу з клієнтами за допомогою EDI, INTTRA та управління винятками, щоб краще відповідати їхнім вимогам.

Розглянувши підходи компаній до проведення стратегій сегментації, Maersk і CMA-CGM добре працюють, що в дійсності однозначно сприяє значній частині їхнього успіху та того, що вони є провідними судноплавними лініями. Таким чином, можна вважати, що загалом, якщо більшість судноплавних ліній зосередиться на орієнтації на клієнтів та їх істинні потреби, та і намагатиметься використовувати стратегії сегментації, щоб визначити, які сегменти вони б краще обслуговували, судноплавна галузь була б набагато ефективнішою та, однозначно, задовольнила б клієнтів у більшій мірі.

Розмір і ріст сегмента: Які з сегментів мають правильний розмір і характеристики росту? Маркетологи можуть збирати й аналізувати дані про темпи зростання ринку, прибутковість і продажі сегментів. Залежно від зібраної інформації, проаналізованої та прогнозованої, судноплавна компанія може прийняти рішення, обслуговувати чи ні певний сегмент відповідно до можливостей і цілей компанії.

Ще одним не менш важливим етапом є таргетування та оцінка сегментів ринку, приділення уваги на цим маркетинговим інструментам несе за собою потужну ефективність у вибудові підходу до клієнтів та розуміння яким чином підвищувати продажі та впізнаваність компанії. Тож розглянемо більш детально принципи залучення таких підходів на практиці.

Таргетування — це процес оцінки привабливості кожного сегмента ринку з точки зору компанії, вибір одного або кількох і спрямування зусиль і ресурсів компанії на задоволення їхніх потреб і бажань.

Розмір і ріст сегмента: показники розміру та росту сегментів є дуже важливими на етапі збору та аналізу інформації маркетологами, у даному випадку ці показники характеризують дані про темпи зростання ринку, прибутковість і продажі сегментів. Залежно від зібраної, проаналізованої та прогнозованої інформації, судноплавна компанія може прийняти рішення, обслуговувати чи ні певний сегмент відповідно до можливостей і цілей компанії. А найголовніше, що при прийнятті рішення в обслуговуванні сегментів, виходячи з наявних маркетингових досліджень можна розбити сегменти за пріоритетністю та раціонально розподілити бюджет на залучення нових проєктів по кожному з сегментів, які в перспективі примножать статки компанії.

Структурна привабливість сегмента: після розстановки пріоритетів по сегменту, компанії необхідно проаналізувати структурні фактори, які впливають на довгострокову прибутковість кожного сегмента з підходу Портера, який включає конкуренцію, потенційних учасників, послуги-замінники, переговорну силу покупців і постачальників. Сегмент не буде привабливим, якщо на момент аналізу він вже містить низку сильних або агресивних конкурентів. Крім того, відсутність бар'єрів для входу в певний сегмент може знизити привабливість, оскільки він залучатиме нових конкуренти, які введуть нові потужності та прагнуть завоювати частки ринку. У лінійному суднопластві це зазвичай не так, оскільки вихід на будь-який лінійний сегмент потребує величезних інвестицій. Крім того, існування сегмента, який потенційно може замінити послуги доставки, можливо, автомобільний або залізничний транспорт є зручним у цьому сегменті, обмежує потенційні ціни та прибутки, які можна було б отримати.

Цілі та ресурси компанії: сегмент може мати потрібний розмір, темпи зростання та структурні фактори, але все одно не відповідати довгостроковим

цілям судноплавних ліній. У такому випадку, деякі сегменти ринку можуть бути відхилені з цієї причини. Навіть якщо сегмент відповідає цілям компанії, компанія повинна розглянути, чи володіє вона можливостями, навичками та ресурсами, щоб бути в змозі досягти успіху в цьому сегменті.

Таким чином, можна простежити, що однієї лише сегментації зазвичай буває недостатньо для подальшого планування та визначення довгострокової маркетингової стратегії, у такому випадку необхідне більш глибоке та комплексне дослідження кожного з сегментів, і це є абсолютно нормальним, якщо у наслідок таких досліджень, якийсь з сегментів буде необхідним вилучити з подальшого планування компанією. Лише за умови комплексного підходу компанією до аналізу сегментів можна досягти ефективного впровадження маркетингової стратегії, яка буде рухомою силою для заохочення нових клієнтів та розширення джерел продажів свої послуг на глобальному ринку.

СМА-CGM і Maersk Line дотримуються стратегії диференційного маркетингу, особливістю якої є націлення судноплавної компанії на різні сегменти та розробка окремих продуктів чи послуги з індивідуальними стратегіями комплексу маркетингу для кожного з них.

СМА-CGM поділяє ринок на різні сегменти, і розглядає кожен із них окремо за допомогою різних маркетингових пропозицій і маркетингового комплексу. Що стосується Maersk Line, то відділ маркетингу компанії також дотримується маркетингової стратегії, диференційованої за послугами, оскільки він поділяє маркетинг на окремі групи, оцінює та прогнозує потенційну частку обсягу кожної з них і націлює на кожен з них індивідуальні маркетингові зв'язки. Maersk охоплює кожен сегмент за допомогою різних варіантів продажів, відповідаючи своїм прибуткам, оскільки вони мають дорогу програму для ключових клієнтів із спеціальним відділом продажів, оскільки ці клієнти приносять найвищий прибуток лінії. Потім прямі продажі для другого за величиною прибуткового сегмента, за якими йдуть телепродажі,

самообслуговування та торгівельне бюро у відповідному порядку привабливості сегментів з точки зору обсягу та прибутковості.

Прикладом стратегії концентрованого маркетингу є одна з крупніших японських судноплавних компаній NYK. Концентрований маркетинг: лінію, що дотримується цієї стратегії, можна назвати нішею, оскільки замість того, щоб займатися меншою часткою більшого ринку, лінія зосереджує свої маркетингові зусилля на одному конкретному сегменті. Лінія зазвичай розробляє продукт або послугу, яка задовольняє потреби цієї конкретної групи. NYK проводить реструктуризацію та створює окрему компанію під назвою NYK Cool, яка зосереджується лише на ринку рефрижераторних контейнерів, і є прикладом цієї стратегії.

Багато провідних судноплавних компаній здійснює додатково стратегію мікрмаркетингу, сутність якої полягає в тому, що відбувається це адаптація маркетингової програми відповідно до місця розташування та/або індивідуальних потреб і бажань клієнта. Ця стратегія розроблена спеціально для місцевого ринку або для окремих споживачів. Що стосується застосування цієї стратегії до індивідуальних клієнтів, можна сказати, що це дорого і важко; отже, його слід пристосувати лише для клієнтів, які є дуже прибутковими та генерують великий прибуток, як це робиться Maersk через програму ключових клієнтів або CMA-CGM через програму глобальних акаунтів.

Важливим у процесі створення маркетингової стратегії є приділення. Особливої уваги маркетингу відносин. Клієнти стали більш вимогливими та освіченими до своїх стосунків із постачальником послуг. Жорстока конкуренція ставить їх у сильну позицію, дозволяючи їм просити все більше і більше. Рішенням для цього є маркетинг відносин, який спрямований на інтерактивне залучення клієнта до процесу створення цінності, що врешті-решт принесе користь судноплавній лінії та клієнту. Цей маркетинговий напрям полегшує роботу відділу маркетингових досліджень, оскільки він створює життєву

взаємодію з клієнтами та забезпечує постійно поновлюваний зворотний зв'язок, що вимагає зосередження на довгострокових відносинах із клієнтами.

Маркетинг відносин визнає, що основна роль клієнтів полягає не лише в тому, щоб купити послугу, але й у визначенні цінності, яку вони хочуть. Раніше звичайним процесом було те, що компанії визначали та надавали цінність і послуги, які, на їхню думку, потрібні клієнтам. За допомогою маркетингу відносин клієнт взаємодіє та допомагає компанії надавати послуги та маркетинговий комплекс, який цінує клієнт і відповідає його очікуванням. Цінність створюється з клієнтами, а не для них. Таким чином, щоб мати ефективну систему маркетингу взаємовідносин із клієнтами, судноплавним компаніям необхідно розробити та узгодити свої бізнес-процеси, комунікації, технологіям і співробітникам, які цінують клієнта. Маркетинг стосунків визнає цінність клієнтів протягом усього їхнього зв'язку з компанією.

Оскільки маркетинг відносин визнає постійну цінність клієнта, він прагне встановити міцний тісний зв'язок із клієнтами.

Для того, щоб судноплавна компанія могла налагодити та заробити відносини з клієнтами, вони повинні розробляти двосторонні та багатосторонні заходи з клієнтами, щоб виробляти та надавати цінність, головним чином через міжособистісне спілкування, що є головною причиною, чому Maersk Line та CMA-CGM інвестують у спеціальну відділ продажів для своїх ключових клієнтів. Щоб створити і підтримувати відносини, потрібен час. Короткі відносини, що передбачають лише кілька транзакцій з лінією, зазвичай є дорожчими в секторі послуг. Як уже згадувалося, набагато дорожче залучити нових клієнтів, щоб прийняти обіцянки компаній. Тому проведення маркетингових заходів для захисту існуючих клієнтів стало надзвичайно важливим. Важливіше зосередитися на встановленні та підтримці довгострокових відносин із клієнтами.

Провідні судноплавні компанії, такі як Maersk і CMA-CGM, дійсно впроваджують управління відносинами з клієнтами через свої довгострокові відносини з ключовими клієнтами та глобальними клієнтами, а також прямий маркетинг у своєму прибутковому сегменті ринку, що може бути однією з причин їхнього успіху. На жаль, це поки що не перспектива всього лінійного судноплавства. Крім того, те, чого насправді не вистачає лінійному судноплавству, так це програм лояльності, якими найкраще володіє авіаційна галузь. Реалізуючи таку стратегію, компанії лінійного судноплавства забезпечують себе більшою впевненістю у лояльності клієнтів та відкривають більше можливих каналів для масштабування діяльності та максимізації прибутку.

Одним з часто недооцінених складових маркетингової стратегії є прямий маркетинг. Прямий маркетинг — це інструмент маркетингової комунікації, за допомогою якого компанія безпосередньо спілкується зі своїми цільовими вантажовідправниками або клієнтами, щоб отримати негайну позитивну відповідь або укласти транзакцію продажу. Він намагається надіслати свої повідомлення безпосередньо до споживачів, без використання інтервенційних медіа. Прямий маркетинг традиційно не розглядався як частина рекламної суміші; незважаючи на це, він розвивався і виявився дуже корисним і важливим інструментом, щоб стати частиною інтегрованого маркетингового комунікаційного підходу будь-якої компанії. Це включає в себе комерційну комунікацію, включаючи керування базами даних, прямі продажі та рекламу прямого відгуку через пряму поштову розсилку, Інтернет, електронну пошту та телемаркетинг [18].

У сфері морських перевезень прямий маркетинг значно розвивається серед провідних судноплавних ліній, оскільки Maersk Line і CMA-CGM орієнтуються на великий сегмент ринку за допомогою прямих продажів, телемаркетингу, прямої поштової розсилки та Інтернету.

З іншого боку постає вже більш класичний інструмент, з яким, в умовах сьогодення, напряду асоціюється сам маркетинг для посереднього споживача. Мова йде про рекламу та канали комунікації. Довгий час просуванням вважалося лише реклама та ЗМІ. Реклама була основним інструментом для всіх маркетингових комунікацій, але просування — це не тільки реклама, навпаки, це координація всіх зусиль продавців для встановлення каналів інформації та переконання продавати товари та послуги або просувати ідею. Елементи, які використовуються для досягнення цього, називаються рекламною сумішшю, яка традиційно включає чотири елементи: реклама, стимулювання збуту, реклама/зв'язки з громадськістю та особистий продаж.

Проте сьогодні прямиий маркетинг та інтерактивні засоби масової інформації або Інтернет-маркетинг вважаються основними елементами рекламної діяльності будь-якої компанії.

Виходячи з наведеного вище огляду на залучення та використання різноманітних підходів до формування маркетингової стратегії такими всесвітньовідомими лідерами як Maersk Line і CMA-CGM, можна вкотре підкреслити, що маркетингова стратегія потрібна, дієва, ефективна і підкріплює за собою комплексну роботу. Може бути велика кількість різноманітних підходів та аргументації стосовно ведення стратегії компанією, але все одно кожен таких підхід є складовою однієї великою маркетингової стратегії, а знайшовши раціональний метод її ведення для конкретної окремої компанії можна почати зростати та масштабуватись дуже швидкими темпами.

### **3.2. Аналітичний підхід до розробки маркетингової стратегії шляхом використання звіту по КРІ показникам на базі технічної частини менеджменту судноплавної компанії**

Технічне обслуговування компанії має бути під чітким контролем, а подальше планування операційних витрат та масштабування технічного менеджменту судноплавної компанії напряму залежить від моніторингу ключових показників з цього напрямку діяльності компанії.

Перелік ключових показників компанії може змінюватись згідно запиту компанії та потреби тримати під контролем певні напрямки послуг компанії. Розглянемо більш детально ключові показники ефективності технічного менеджменту компанії World Trade Shipping:

1. Rightship scoring – щомісячне проведення оцінки компанією «Rightship», яка проводить інспекції та аналізує стан судна, якість і ефективність впровадження системи управління безпекою (SMS), прийняття галузевих рекомендацій і найкращих практик, а також здоров'я і самопочуття моряків на борту. Оцінки виставляються на кожне судно компанії по шкалі в 5 балів на щомісячній основі. Оцінки компанії Rightship є визначними та компанія має добру репутацію в морській індустрії, тому важливо відслідковувати цей показник та своєчасно проводити технічні інспекції на судні.

2. Показник ефективності проведення технічних інспекцій в розрізі флоту компанії. Цей показник є надзвичайно важливим, адже виконання технічних інспекцій має бути регулярним та ефективним.

Показник розраховується по 5 бальній шкалі на кожне судно та в середньому значенні по флоту.

Важливі розрахункові пункти по показнику ефективності проведення технічних інспекцій:

- кожне судно має бути проінспектовано не рідше 182 днів;

- інспекції мають бути виконані в узгодженому плані на рік по кожному судну в тій кількості, яку прописано в технічних документах по судну (зазвичай це 3-4 інспекції на рік);
- звіт по проведенню інспекції має бути затверджений топ менеджментом та надісланий у відповідний відділ для координації протягом 14 робочих днів;
- окремо розраховується період затримки надання звіту технічним інспектором;
- у даному звіті важливо аналізувати статистику по типу суден флоту компанії.

Ключовий показник ефективності проведення технічних інспекцій дає повне розуміння на якому етапі згідно технічних характеристик знаходиться судно, як часто його відвідували з плановими та екстреними інспекціями та у чому проблеми з затримками інспекцій або технічних звітів. Це дає розуміння у відсотковому відношенні які судна більш ефективні в роботі та менше затребувані по ремонту та екстреним інспекціям. Цей показник є одним з ключових, який може вплинути на продаж судна або вчасного розуміння, що це судно не є ефективним та від нього потрібно позбавитись в найкоротші строки.

### 3. Показник рівню прострочених планових ремонтних работ

Для розрахунку цього показника необхідно користуватися звітами з внутрішньої бази. Виконання всіх запланованих робіт є обов'язковим, а у випадку, якщо певна робота не зроблена, необхідно надавати детальну аргументацію невиконання з чітким переліком причин. Робота може бути виконана після запланованого періоду, у такому випадку з'являється певний перелік прострочених планових работ, причина затримки виконання яких має також бути аргументованою. Звіт розраховується у відсотковому відношенні прострочених робіт згідно типу судна та по 5 бальній шкалі згідно кількості таких робіт по кожному судну у флоті компанії.

Розрахунок оцінки рівню прострочених планових ремонтних робіт має встановлені компанією критерії оцінки та обмеження, тому цей показник розраховується згідно спеціальних критеріїв, наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Встановлені норми компанією щодо допустимих та критичних значень відсоткового відношення прострочених планових робіт на одне судно.

Відсоток прострочених планових робіт на одне судно, відсотки	Оцінка за аналізований період на одне судно, бали
$\leq 1\%$	5
2-3%	4
4-5%	3
6-10%	2
$\geq 10\%$	1

*Джерело: сформовано автором [12].*

Проаналізувавши даний показник, можна зрозуміти на які судна потрібен додатковий контроль, щоб зменшити відсоток прострочених планових робіт або звернутись до технічних інспекторів за обґрунтування ситуації. В подальшій перспективі може бути розглянено розробка нового підходу до виконання планових робіт, з метою зменшення відсотку невиконаних робіт.

#### 4. Показник відсоткового відношення овертаймів на судні

Нараховуючи заробітну плату моряку, завжди перевіряється наявність овертайм годин, які моряк працював у наднормованому режимі. На кожне судно виділяється свій конкретний бюджет, який розрахований на виплату овертайму моряка, тому у даному випадку цей показник допоможе відслідковувати використання виділеного бюджету в межах встановленої норми.

У випадку регулярної ситуації наднормованої роботи, менеджмент має своєчасно зреагувати на це та виявити першопричини перепрацювання, та усунути джерела, які спричиняють екстрені випадки для перепрацювання моряка своєї норми.

#### 5. Технічний звіт операційних витрат згідно річного бюджету

Операційні витрати (англ. OPEX, скор. від operating expenses) — повсякденні витрати компанії для ведення бізнесу, виробництва товарів і послуг.

Показник, який вираховується на базі звіту операційних витрат має підсвічувати чи є в компанії статті витрат з надбюджетним чи недобюджетним відсотком на кінець аналізованого кварталу.

У даному випадку, статутом компанії встановлено, що над та недобюджет може бути у проміжку від 7% до 10%.

#### 6. Показник контролю та відповідності стандартам в портах заходу судна

Контроль держави порту (PSC) — це інспекція іноземних суден у національних портах для перевірки того, що стан судна та його обладнання відповідають вимогам міжнародних правил, а також що судно укомплектовано екіпажем і експлуатується відповідно до цих правил.

Було підписано дев'ять регіональних угод про державний портовий контроль – Меморандуми про взаєморозуміння або МоВ: Європа та Північна Атлантика (Паризький Меморандум); Азії та Тихого океану (Токійський меморандум); Латинська Америка (Acuerdo de Viña del Mar); Карибський (Caribbean MoU); Західна та Центральна Африка (Меморандум про взаєморозуміння з Абуджа); Чорноморський регіон (Чорноморський МоВ); Середземномор'я (Mediterranean MoU); Індійський океан (МоU Індійського океану); та Ер-Рядський Меморандум про взаєморозуміння. Берегова охорона США підтримує десятий режим PSC.

ІМО провела шість семінарів для секретарів меморандумів/угод PSC та менеджерів баз даних. Семінари були профінансовані Фондом технічного

співробітництва ІМО та мали на меті надати підтримку регіональним режимам державного портового контролю шляхом створення платформи для співпраці, а також забезпечивши форум для зустрічі та обміну ідеями та досвідом. Вони також мали на меті заохотити гармонізацію та координацію діяльності PSC та розробку практичних рекомендацій, які можуть бути направлені до ІМО для подальшого вивчення відповідними комітетами та підкомітетами Організації.

Даний показник рахується за два періоди: на місячній основі та за три роки. Готуючи такого роду звіт до уваги беруть наступні показники:

- Кількість інспекцій під час портозаходу
- Затримки в порту
- Відсоток інспекцій без затримок, та інше

Дані по цьому звіту є надзвичайно важливими, тому зберігаються в компагіях роками. До кожного портозаходу прописується дата, назва порту, опис інспекцій, прорахування затримок та інших особливостей і технологічних процесів.

#### 7. Показник рівню обробки замовлень на судно

Багато компаній використовують різні програмні забезпечення для виконання внутрішніх функцій і структуризації роботи. Моряки, перебуваючи на борту судна, часто потребують спеціальних додаткових замовлень по технічній частині і провізії. В такому випадку для ведення звітності кожен запит переноситься в систему та обробляється відповідальними особами.

Для контролю оперативності обробки замовлень використовують розрахунок показника ефективності по якості обробки замовлень на судно. Також частою проблемою є відмінені замовлення, за якими ще підв'язано багато задач до моменту їх видалення з системи, тому необхідно моніторити ситуацію задля запобігання неправдивої інформації в звітності та системи утворень замовлень.

Такий аналіз проводиться на кожне судно на регулярній місячній основі та утворює графік з динамікою прогресу обробки замовлень.

Отже, підводячи підсумки, варто наголосити на тому, що ключові показники ефективності можуть бути абсолютно різного спрямування, і кожна компанія самостійно вирішує, моніторинг яких показників їй є необхідним для подальшого дослідження, розуміння ефективності роботи компанії за певний період часу, а також визначення планів на наступні роки та якісного вибудовування маркетингової стратегії для виведення на новий рівень компанії в цілому.

### **3.3. Аналітичний підхід до розробки маркетингової стратегії шляхом використання звіту по КРІ показникам на базі крьюінгового відділу судноплавної компанії**

КРІ, або ключові показники ефективності, — це всі фінансові та нефінансові показники, які допомагають оцінити ефективність поточної діяльності. Їхнє значення, виміряне за певний період часу та виражене в цифрах, є зворотним зв'язком про те, чи була досягнута поставлена мета. Показники КРІ застосовуються в багатьох сферах бізнесу, включно з маркетингом, продажами, управлінням персоналом і виробничими процесами. Завдяки регулярного аналізу показників ефективності можна відслідкувати динаміку роботи компанії, зробити висновки по сильним та слабим сторонам поточної діяльності, а також на базі показників КРІ можуть прийматися операційні та управлінські рішення, і навіть виконуватись розробка маркетингової стратегії на найближчі 1-3 роки.

Розглянемо більш детально складову показників КРІ крьюінгового відділу компанії World Trade Shipping.

Розглянемо основні з них:

1. Коефіцієнт утримання (лояльності) моряків або retention rate.

Даний показник дає розуміння наскільки моряки лояльні в компанії і показує відсоток втримання моряків у флоті конкретної компанії. Це відсотковий показник, який розраховується на регулярній основі. Коефіцієнт утримання моряків рекомендовано розраховувати мінімум на кварталній основі, бо місячні показники можуть мати великий відсоток похибки.

Щоб розрахувати цей звіт, потрібно мати доступ до внутрішньої бази моряків компанії та наступні данні по їх діяльності:

- дата закінчення останнього контракту з компанією;
- дата на кінець аналізованого періоду;
- статус моряка (активний, пішов у відставку, списаний за медичним показником, неактивний або экс-моряк, не рекомендовано до повторного найму, та ін).

Після вивантаження такого звіту ми отримаємо таблицю з базою моряків. Наступним кроком потрібно буде прорахувати сам коефіцієнт утримання згідно отриманим даним. Це можна зробити за допомогою наступної формули:

$$RR = [(CE-CN)/CS]*100 \quad (1)$$

де, CE – кількість активних моряків на кінець аналізованого періоду

CN – кількість нових моряків в компанії протягом аналізованого періоду

CS – кількість активних моряків на початку аналізованого періоду

Або, кщо треба поррахувати з урахуванням причин звільнення, то розрахунок за наступною формулою:

$$RR= 100 - [(S-(UT+BT)/AE)*100 \quad (2)$$

де, S – кількість неактивних (звільнених) моряків за всіх причин;

UT – неможливі до найму за непідвладних компанії причин (медичні причини та відставка за віком на пенсію);

BT – нерекомендовані до повторного найму за порушення політики компанії;  
 AE – загальна кількість моряків на кінець аналізованого періоду.

Проведемо розрахунки за 4 квартали 2022 року за розширеною по причинами.

Таблиця 3.2.

Квартал	S	UT + BT	AE	RR
1	180	10 – пішло у відставку 8 – медичні причини 25 – нерекомендовані	2160	97.3%
2	300	5 – пішло у відставку 13 – медичні причини 13 – нерекомендовані	2600	89,65%
3	215	2 – пішло у відставку 5 – медичні причини 10 – нерекомендовані	2780	92.8%
4	150	3 – пішло у відставку 6 – медичні причини 15 – нерекомендовані	2976	95.7%

*Джерело: створено автором*

Розрахунок коефіцієнта лояльності плав складу за 1 квартал.

Неактивних на кінець кварталу 180 моряків, з них уйшло у відставку на пенсію 10 моряків, з медичних причин 8 неактивних, нерекомендованих до продовження співпраці 25, інші пішли з компанії за особистих причин. Загальна кількість моряків на кінець аналізованого періоду – 5160.

Проведемо розрахунок

$$100 - [(180 - (10+8+25))/2160]*100 =$$

1.  $10+8+25 = 43$  моряків, які не можуть продовжити роботу через причину медичної неспроможності та відходу у відставку на пенсію, а також ті, яких компанія не рекомендує до подальшого працевлаштування.
2.  $180 - 43 = 137$  моряків, які покинули компанію з особистих причин за власним бажанням ( ті, що не є лояльними).
3.  $100\% - (137/5160*100) = 97.3\%$  - показник лояльності моряків за аналізований період.

Аналогічно розраховуємо кожний квартал і шукаємо середню величину коефіцієнта за рік:

$$RR_{\text{сер}} = (97,3\% + 89,65\% + 92,8\% + 95,7\%) / 4 = 93,8\%$$

Таким чином, річний показник лояльності моряків складає 93.8%, що є достатньо високим показником, а для його покращення потрібно проаналізувати причини звільнення моряків за особистих причин та розробити запобіжні заходи тенденції звільнень.

Розрахувавши показник утримання моряків, можна проаналізувати який відсоток та за яких причин звільняється з компанії, і які управлінські рішення в подальшій перспективі можна прийняти для покращення ситуації.

Таким чином, проведемо розрахунок лояльності плав складу для компанії World Trade Shipping.

2. Морський HR звіт та звіт нових робітники флоту за аналізований місяць.

У даному звіті найголовніше порахувати зміни за місяць по наступним категоріям за кожен аналізований місяць:

- нові моряки – кількість та розмежування згідно ранку моряка (розподіляється на офіцерський, рядовий склад та кадети);
- підвищення за місяць – кількість підвищених моряків та посади;

- звільнені компанією моряки – ті, що звільнені за порушення політики компанії або не рекомендовані капітаном чи старшим механіком для подальшого найму;
- звільнені за власним бажанням – ті, хто прийняв рішення звільнитись за конкретних особистих причин (змінив компанію з кращими умовами або зарплатою, шукає роботу на суші, не погоджується з організаційними процедурами компанії та інше);
- нові моряки у відношенні до меннінгових компаній-рекрутерів – рахується скільки моряків прийшло в компанію від партнерських рекрутерів; дає можливість відстежити з ким краще співпрацювати, а від кого можна відмовитись серед таких додатково найнятих компаній.

Кожний показник у даному звіті має накопичувальний характер та вноситься до звіту динаміки компанії, який аналізується поквартально та щорічно.

### 3. Індикатор вартості перельоту моряків

Часто компанії співпрацюють з різноманітними компаніями, які допомагають за спеціальним тарифом організувати перельоти для штату компанії. Для розуміння як ефективно розподіляти кошти на ці послуги ведеться окрема база даних.

В даному випадку важливими критеріями для моніторингу є наступні:

- назва кожної компанії з організації бізнес-подорожей, з якою співпрацює судноплавна компанія;
- причина вибору конкретної компанії в моменті планування транспортування моряка до необхідної країни (тут може бути краща ціна в моменті, швидкість транспортування, єдина пропозиція пока конкуренцією та інше);
- дата та вартість послуги на момент бронювання і оплати.

Цей показник рахується у відсотковому відношенні між пріоритетністю компаній, з якими співпрацює судноплавна компанія, а також додатково надається виписка по вартості та причинам для загального моніторингу співпраці та раціональності вибору тієї чи іншої компанії.

## ВИСНОВКИ

Маркетингова діяльність судноплавних компаній в умовах сучасності є рушійною силою у прогресивному масштабуванні бізнесу, виходу на новий рівень в умовах сильної конкуренції на ринку та сприяє всебічному розвитку компаній на міжнародній арені. Активні тенденції діджиталізації мають однозначний вплив на зміну та підвищення необхідності ведення раціональної маркетингової стратегії, щоб мати статус та лояльність партнерів і клієнтів в галузі морського бізнесу.

При розробці маркетингової стратегії важливо розуміти конкретні цілі, яких хоче досягти компанія, і вже виходячи від сутності цих цілей можна починати вибудовувати маркетингову стратегію. Після фундаментального пропрацювання і формування цілей невід'ємним етапом є аналіз конкурентного середовища і цільових клієнтів по кожній з цілей. Для повноцінної розробки маркетингової стратегії важливо враховувати велику кількість додаткових етапів та підготовчих аналізів, виконання комплексної бази етапів може не мати чіткої послідовності, але їх виконання є обов'язковим. Тільки при виконанні різноманітних досліджень та проведенні аналізів в ключових напрямках діяльності компанії можна детально розробити різні підходи та визначити ефективну маркетингову стратегію для конкретного підприємства, враховуючи всі вихідні дані.

Важливо розмежовувати маркетингову стратегію на короткостроковий та довгостроковий період. Для реалізації маркетингових принципів у морському транспорті в короткостроковому періоді та підвищення якості, відділ маркетингу повинен виконувати комплексні функції, включаючи моніторинг ринку, розробку стратегій тарифів, вивчення ринку продукції та послуг, та аналіз економічної ефективності в нетрадиційних сферах. Для створення та реалізації довгострокової маркетингової стратегії, відділ маркетингу повинен проводити

довгострокове прогнозування ринку транспорту, аналізувати можливості задоволення попиту та визначати вимоги до розвитку інфраструктури морського транспорту.

Серед найпоширеніших маркетингових стратегій виділяють: стратегію підвищення ефективності діяльності за допомогою зниження маркетингових витрат залучення одного покупця, диференціація товару над ринком, стратегія спеціалізації, недиференційований підхід, та інші. Ці стратегії можуть легко поєднуватись між собою або перетікати одна в одну, система маркетингової стратегії є максимально гнучкою та здатною до адаптації під середовище абсолютно різних компаній.

Судноплавні компанії все частіше потребують вдосконалення своєї маркетингової стратегії через необхідність здобуття лояльності партнерів та клієнтів, тому виникає потреба у впізнаваності компанії. Закриваючи цю потребу, компанії все частіше адаптують діджитал маркетинг та починають транслювати розвиток своєї діяльності в соціальних мережах та на спеціалізованих інтернет платформах, що допомагає їм швидше залучати цільових клієнтів та підвищувати свій кредит довіри для нових партнерів та інвесторів. Враховуючи ці аспекти, компанії, що діють на ринку морського транспорту, повинні активно будувати та управляти своїм брендом, щоб забезпечити успішну конкурентоспроможність та стійкість в галузі.

Невід'ємною частиною формування маркетингової стратегії на морському транспорті є кількісні величини, які зможуть вплинути на вектор стратегії та напрямки, в яких компанія має потребу зосередитись в найближчий час та на довгострокову перспективу. Такими кількісними показниками у даному випадку можуть слугувати ключові показники ефективності роботи судноплавної компанії. На базі таких показників КРІ можуть прийматися операційні та управлінські рішення, і навіть виконуватись розробка маркетингової стратегії на найближчі 1-3 роки.

Маркетингова стратегія завжди має гнучкий характер та має підлаштовуватися під всі зовнішні та внутрішні зміни і фактори, які тим чи іншим чином впливають на компанію, тому маркетинговий відділ має завжди відслідковувати та розуміти всі глобальні тренди і ситуацію на ринку. У цьому допомагає моніторинг щорічних та квартальних звітів різноманітних компаній та галузевих дослідницьких служб, зокрема таких як UNCTAD, дослідження якого дозволяють компаніям адаптувати свої маркетингові стратегії до глобальних змін у споживчому попиті та економічних умовах. Це допомагає компаніям ефективно взаємодіяти з глобальним ринком та визначати своє місце і впливовість в рамках світової конкуренції.

Постійно відкритим питанням для судновласників є інвестиції та раціональність їх залучення. Це питання можна прорахувати лише за умови досконало розробленої маркетингової стратегії, адже саме маркетингова стратегія визначає раціональність залучення інвестицій. Через маркетингову стратегію можна ідентифікувати ефективні канали просування та збуту. Інвестиції в розвиток цих каналів дозволяють оптимізувати витрати та максимізувати результати. В цілому, маркетингова стратегія створює основу для раціонального інвестування, визначаючи шляхи максимізації вигод та досягнення конкурентної переваги в ринковому середовищі.

В кваліфікаційній роботі розглянуто формування маркетингової стратегії таких всесвітньовідомих лідерів як Maersk Line і CMA-CGM. Виходячи з маркетингових стратегій цих двох провідних судноплавних компаній можна дійти висновку, що вони використовують маркетингові стратегії змішаного типу і приділяють велику увагу сегментації, таргетуванню та клієнторієнтованості. Кожна з компаній детально зосереджується на регулярному перегляді стратегії та систематично оновлює аналізи маркетингових досліджень з метою ефективного планування та досягнення поставлених цілей.

Також, розглянуто формат практичного розрахунку ключових показників ефективності в компанії World Trade Shipping на базі чартерного відділу та діяльності технічного менеджменту, виявлено варіативність показників та їх розрахунків, взаємозв'язок між собою та потенційний вплив на прийняття управлінських рішень. З алгоритмів розрахунку видно, що за умови проведення необхідних обчислень та регулярного моніторингу показників, маркетинговий відділ має звітувати менеджменту про успіхи та прогалини компанії в аналізованому періоді, таким чином на базі висновків аналізу ключових показників ефективності, необхідно робити перегляд маркетингової стратегії та статусу виконання цілей на кінець аналізованого періоду, що призведе до корегування маркетингової стратегії та ефективного планування подальших стратегічних кроків компанії.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що ключові показники ефективності можуть мати різне спрямування, і кожна компанія самостійно визначає, які показники вона вважає необхідними та пріоритетними для моніторингу поточної ситуації компанії. Це сприяє розумінню ефективності компанії протягом конкретного періоду, а також формулюванню планів на майбутнє та розробці якісної маркетингової стратегії для загального підвищення рівня успішності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг» / І. І. Макаренко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 82 с.
2. Fedulova L. I. Suchasni kontseptsii menedzhmentu. : navch. posib. Kyiv, 2007. 536 s
3. Звіт Five Forces Transforming Transport & Logistics "PwC CEE Transport & Logistics Trend Book 2019" // URL: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/transport-logistics-trendbook-2019-en.pdf>
4. Shital Vakhariya // Department of Business Management, University of East London, London, UK // Marketing Strategies to Increase the Clientele in Shipping Industry // URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/marketing-strategies-to-increase-the-clientele-in-shipping-industry.pdf>
5. Huayu Shi // World Maritime University Dissertations Dissertations / Research on container liner company marketing strategy // World Maritime University / The Maritime Commons: Digital Repository of the World Maritime / University // 2016 // URL: [https://commons.wmu.se/cgi/viewcontent.cgi?article=2554&context=all\\_dissertations](https://commons.wmu.se/cgi/viewcontent.cgi?article=2554&context=all_dissertations)
6. Сайт інтернет ресурсу “Бібліотека економіста” [Електронний ресурс]. URL: <https://library.if.ua/book/36/2431.html>
7. Краузе О.І. : Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг» для студентів денної та заочної форм навчання факультету економіки та менеджменту /Укл. О. І. Краузе. Тернопіль, ТНТУ, 2016. 132 с.
8. HubSpot Blogs 2023 Marketing strategy & Trends Report:Data from 1200+ Global Marketers URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry->

trendsreport?hubs\_content=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Fmarketing-strategy&hubs\_content-cta=HubSpot%20Research

9. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 7. С. 107–113. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf)

10. Shipping Market Review - May 2023 // URL: <https://www.shipfinance.dk/media/2327/shipping-market-review-may-2023.pdf>

11. Сайт інтернет ресурсу “Бібліотека економіста” [Електронний ресурс]. URL: <https://library.if.ua/book/36/2431.html>.

12. Review of Maritime Transport 2023 // Towards a green and just transition // (UNCTAD/RMT/2023) - 27 Sep 2023 // URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf)

13. Офіційний сайт VesselsValue Ltd. // URL: <https://www.vesselsvalue.com/>

14. Маркетинг транспортних послуг: Навч. посібник / О. І. Зоріна, В. А. Волохов, І. В. Волохова та ін.; за ред. О. І. Зоріної. – Харків: УкрДУЗТ, 2018.

15. Экономико-правовые аспекты эффективного функционирования морской транспортной индустрии : монография / под ред. Н.Т. Примачева. Одесса: НУ «ОМА», 2018. 316 с.

16. Томпсон, А. А., Стрікленд А. Д. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / переклад з англ. А.Р. Ганієва, Є.В. Кондукова. Київ, 2013. 928 с.

17. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.

18. Гринів Н. Т., Подвальна Г. В. Транспортна послуга як об’єкт аналізу та управління. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 27-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2015\\_815\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_7).

19. Альошинський Є.С., Балака Є.І., Шульдінер Ю.В. Транспортний маркетинг та логістика. Ч. 1. Основи транспортного маркетингу та логістики: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 68 с.
20. Marketing in liner shipping : current practices and suggestions for introducing new marketing tools to the industry // Sandra S. G. Haddad // 2008
21. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов та ін. Харків, 2010. 320 с.
22. Faulkner D., Campbell A. Oxford Handbook of Strategy. A Strategy Overview and Competitive Strategy : Oxford University Press, 2006. 1031 p.
23. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
24. Hesselbein F., Goldsmith M. .The Organization of the Future 2: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 348 p.
25. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент та стратегії / переклад з англ. за ред. Т. Комісарова. Київ, 2007. 544 с.
26. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
27. Альошинський Є.С., Балака Є.І., Шульдінер Ю.В. Транспортний маркетинг та логістика. Ч. 1. Основи транспортного маркетингу та логістики: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 68 с.
28. Довідковий матеріал для судноплавних ліній: Maersk // URL: <https://www.searates.com/ru/sealine/maersk.htm>
29. Jocko Willink. Leadership strategy and tactics. The New York Times: St. Martin's Press. 2020. // URL: <https://hub.kyivstar.ua/ru/reviews/strategiya-i-taktika-liderstva/>

30. Інвестування : навчальний посібник / А. А. Пересада та ін. : Київ : КНЕУ, 2014. 251 с.
31. Вірянська О. В. Оцінка інвестиційної привабливості. Вісник Національного авіаційного університету. 2018. № 5. URL: <https://nau.edu.ua/site/variables/news/2018/5.pdf>
32. Примачев Н. Т., Голубкова І.А., Сотниченко Л. Л. Глобалізм и внешнеэкономическая деятельность морского транспорта: навчальний посібник. Одеса : ОНМА, 2007. 310 с.
33. Чекаловець В. І., Гребенник Н. Г. Підприємницька діяльність на морському транспорті : учебн. пособ. Одеса : Фенікс, 2011. 386 с.
34. Фрасинюк Т.І. Система забезпечення стійкості розвитку підсистем морської транспортної індустрії: монографія. Одеса : НУ«ОМА», 2017. 304 с.
35. Вінніков С. В., Голубкова І. А., Сотниченко Л. Л. Проблеми та стратегія інтеграційних процесів у морському транспортному комплексі. Економічні інновації. Випуск 14: Збірник наукових праць. Одеса: ІПР та ЕЕІ НАН України, 2003. С. 159-167.
36. Савченко Л.В. Оптимізація логістичних рішень. Навч. посіб. Київ : Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2013. 328 с.
37. Офіційний сайт судноплавної компанії Maersk Line. URL: <https://www.maersk.com/>
38. Офіційний сайт судноплавної компанії CMA CGM Group. URL: <https://www.cma-cgm.com/>
39. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2023 (Огляд морського транспорту)
40. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2022 (Огляд морського транспорту)
41. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2021 (Огляд морського транспорту)

42. <https://www.cma-cgm.com/> - Business Continuity Solutions
43. <http://portsukraine.com/> - офіційний сайт журналу «Порти України»
44. <https://pro-consulting.ua/> - офіційний сайт аналітики ринків та фінансів України
45. <http://uspa.gov.ua/> – офіційний сайт Адміністрації морських портів України
46. <https://sudohodstvo.org/> - офіційний сайт журналу «Судоходство»
47. <https://www.martide.com/en> - сайт платформи Martide
48. <https://www.abswavesight.com/en> - офіційний сайт ABS Wavesight
49. <https://www.marinetraffic.com/> - сайт платформи MarineTraffic
50. <https://hanseaticsoft.com/cloud-organisation/portal/> - сайт платформи програмного забезпечення Hanseaticsoft GmbH для ведення діяльності судноплавних компаній
51. Тараненко Ю.В. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні / Ю.В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія Економічні науки. 2015. № 12 (ч. 3). С. 219 – 222
52. Давидова І. В. Технологія блокчейн: перспективи розвитку в Україні. Часопис цивілістики. 2017. № 26. С. 38-41.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

В першому розділі розглянуто теоретичні засади формування маркетингової стратегії, досліджено маркетингові інструменти та методи реалізації маркетингових принципів та ключові показники маркетингової стратегії у діяльності морського транспорту.

В другому розділі досліджено сучасний стан світової морської торгівлі, проаналізовано тенденції діяльності провідних світових лідерів судноплавства та визначено принцип формування головних маркетингових стратегій в сучасних організаціях.

В третьому розділі досліджено важливість виходу міжнародних компаній в Інтернет простір та розміщення своєї діяльності на передових світових спеціалізованих онлайн-платформ, проаналізовано підходи до розробки маркетингової стратегії компанії Maersk Line та CMA CGM Group, а також обґрунтовано аналітичний підхід до розробки маркетингової стратегії шляхом використання звіту ключових показників ефективності.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям морської галузі удосконалити підхід до планування та розробки маркетингової стратегії діяльності судноплавної компанії, отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, судноплавна компанія, система планування, ключові показники ефективності.

## ANNOTATION

Qualification work for obtaining the master's educational qualification level.

In the first chapter, the theoretical foundations of marketing strategy formation, examines marketing tools and methods for implementing marketing principles and key performance indicators of marketing strategy in maritime transport.

In the second chapter, the current state of global maritime trade, analyzes the trends in the activities of the world's leading shipping companies, and defines the principle of forming the main marketing strategies in modern organizations.

In the third chapter, the importance of international companies entering the Internet space and placing their activities on the world's leading specialized online platforms, analyzes the approaches to developing a marketing strategy of Maersk Line and CMA CGM Group, and substantiates the analytical approach to developing a marketing strategy by using a report of key performance indicators.

The results of this qualification work are that the conclusions and proposals allow maritime specialists to improve the approach to planning and developing a marketing strategy for the activities of a shipping company, the results obtained can be used in the research work of higher education students.

**Key words:** marketing strategy, shipping company, planning system, key performance indicators.