

Афанасьєва О.К.кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Одеського національного морського університету**Леонов О.О.**кандидат економічних наук,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеського національного морського університету**Леонова Т.М.**доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Одеського національного морського університету**Afanasieva Olga, Leonov Oleksandr, Leonova Tetiana**
Odesa National Maritime University

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ПОРТОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

MARKETING COMMUNICATIONS SYSTEM IN PORT MANAGEMENT

У статті розглянуті проблеми формування ефективної системи маркетингових комунікацій у портовому менеджменті як концепції, що має більш широкий погляд на маркетингову діяльність, ніж класичний маркетинг. Визначено систему маркетингових комунікацій морського торговельного порту та виділено основні групи стейкхолдерів, пов'язаних з транспортним бізнесом, з державними інституціями, а також із широкими групами суспільства. Виходячи з того, що менеджмент морських портів переслідує широкий спектр маркетингових цілей, був запропонований комплексний підхід до формування відносин зі стейкхолдерами та зацікавленими групами в цільових сегментах портової діяльності з розробкою рекомендацій щодо реалізації конкретних маркетингових дій щодо об'єктів цих цільових сегментів. Відмічено що формування ефективної системи маркетингових комунікацій, тобто взаємодій між адміністрацією порту та основними зацікавленими сторонами, може стимулювати синергетичний ефект та економію за рахунок комплексного використання ресурсів та можливостей для маркетингових дій.

Ключові слова: морський порт, маркетингові комунікації, маркетингові цілі, портовий менеджмент, паблік рилейшнз, реклама, конкурентоспроможність.

The article deals with the problems of forming an effective system of marketing communications in port management as a concept that has a broader view of marketing activities than classical marketing. It was noted that in the current economic conditions the competitive position of the port depends not only on the volume of its products or turnover, but also on the perception of its activities by customers. In the article there are used such methods of scientific research as observation, analysis, systematization, forecasting. The analysis of the main researches and publications on questions of marketing communications is carried out. The system of marketing communications of the commercial seaport has been defined and the main groups of stakeholders associated with the transport business, with state institutions, as well as with wide groups of society, have been identified. It is noted that the management of marketing communications is becoming one of the important functions of the port administration and a list of its actions to implement this function has been determined. Based on the fact that the management of seaports pursues a wide range of marketing goals, an integrated approach was proposed to form relationships with stakeholders and interested groups in the targeted segments of port activities with the development of recommendations for the implementation of specific marketing actions for the objects of these targeted segments. It is noted that the formation of an effective system of marketing communications and interactions between the port administration and the main stakeholders, can stimulate synergies and economies through the integrated use of resources and opportunities for marketing activities. Further directions of scientific research in the field of efficiency of using the potential of communication marketing tools in port management are determined. In particular, the necessity to use quantitative approaches to solving the problem of linking the optimization of marketing communications with increasing the efficiency of port management and its competitiveness.

Key words: sea port, marketing communications, marketing goals, port management, public relations, advertising, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах конкурентна позиція порту залежить вже не тільки від обсягів його продукції або обороту, а й від сприйняття його діяльності клієнтами, ЗМІ, представниками державної та муніципальної влади, акціонерами та ін. Необхідність комунікації з цими групами усвідомлюється бізнесом як все більш важливе завдання менеджменту.

Маркетингова діяльність сучасних організацій виходить за межі звичайних концепцій маркетингу і спрямована на формування маркетингу «взаємодії» (relationship or sustainable marketing), тобто налагодження постійних, взаємовигідних, доброзичливих, тривалих відносин зі всіма зацікавленими сторонами або стейкхолдерами, з якими підприємство взаємодіє на ринку. Ця концепція розглядає маркетингові комунікації в більш широкому плані – як будь які відносини компанії з ключовими партнерами, що сприяють вилученню доходу [1].

Зростання нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища організації, пов'язане насамперед з прискоренням інформаційних процесів, посилення залежності від динаміки зовнішнього оточення, необхідність своєчасної реакції на ці фактори зумовили зростання значення комунікаційної функції маркетингу. Тому питання ефективності використання системи маркетингових комунікацій стає найбільш актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням маркетингових комунікацій в діяльності підприємств різних галузей економіки присвячено численні роботи видатних іноземних та вітчизняних вчених: J. Burnett, S. Moriarty, R.M. Morgan, Sh. Hunt, P.R. Smith, B.B. Стаднік, Є.В. Ромат, Т.О. Примак [1–6]. Особливості портового менеджменту та маркетингу є об'єктами досліджень таких вчених: M.R. Brooks, S. Cahoon, M. Ferretti, H.E. Haralambides, M.Th. Notteboom, A.A. Pallis, F. Parola, С.В. Ільченко, Г.С. Махуренко [7–12].

Необхідність визначити відмінності від традиційного маркетингу та особливості маркетингових комунікацій в діяльності морських портів вимагає подальших досліджень в цьому напрямку, оскільки специфіка та складність роботи морського порту, його бізнес-комунікації, інституційні та суспільні комунікації вимагають особливих підходів до побудови взаємин зі стейкхолдерами для досягнення маркетингових цілей конкретних напрямів портової діяльності.

Метою дослідження є визначення теоретичних аспектів формування ефективної системи маркетингових комунікацій у портовому менеджменті, виділення та систематизація

елементів цієї системи та визначення їх ролі у досягненні маркетингових цілей морського порту.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Адміністрації морських портів мають відносини з величезною кількістю суб'єктів ринку з яких можна виділити три основні групи стейкхолдерів [8; 10; 13].

1. Стейкхолдери, пов'язані з транспортним бізнесом (business relations): судноплавні лінії, вантажовідправники, оператори терміналів, логістичні та експедиторські компанії, постачальники транспортних послуг. Це суб'єкти ринку, на яких безпосередньо впливають дії портової влади, і які, в свою чергу, впливають на можливості порту в досягненні своїх стратегічних маркетингових цілей.

2. Стейкхолдери, пов'язані з державними та фінансовими інституціями (institutional relations): уряд, міністерства, фінансові установи, торгові організації, регіональні та муніципальні органи влади, недержавні установи, міжнародні організації, навчальні та наукові центри, адміністрації інших портів. Ці зацікавлені сторони залучені до змістовної взаємодії з адміністрацією порту з питань, пов'язаних з різними політичними питаннями, законодавчим втручанням, освітніми та суспільними інтересами.

3. Стейкхолдери, пов'язані з широкими групами суспільства (public relations): працівники, акціонери порту та транспортних компаній, професійні спілки, різні організації, діяльність яких пов'язана з портовим бізнесом (торгові, виробничі, туристичні), засоби масової інформації, жителі територій, прилеглих до порту. Ці різноманітні соціальні групи та місцеві спільноти, які прагнуть сталого розвитку порту в гармонії з територією та її громадянами.

Відповідно виділяють і типи комунікацій, які між ними виникають (рис. 1).

Наразі управління та розвиток маркетинговими комунікаціями, тобто взаємовідносинами зі всіма зацікавленими сторонами, стає однією з функцій портових адміністрацій, які набирають обертів. За даними Європейської організації морських портів (European Sea Ports Organisation – ESPO) 83% європейських портових адміністрацій ведуть активну маркетингову діяльність, в тому числі рекламну та з піару, а 75% залучають портове співтовариство в процес розробки генеральних планів розвитку [14].

Бачимо, що адміністрація порту має справу з великою кількістю державних і приватних суб'єктів, часто розосереджених на широкому географічному просторі, які здійснюють різноспрямований вплив на їхні дії.

Це формує певну специфіку маркетингових дій портів: [7; 8; 10; 11; 15]:



Рис. 1. Система маркетингових комунікацій морського порту

Джерело: адаптовано авторами з використанням [8; 10; 13]

– адміністрація порту взаємодіє з гравцями, які мають різну юридичну природу (наприклад, державні органи, державні компанії, приватні компанії, окремі громадяни, торгові асоціації), інтереси (приватні чи державні), географічне розташування та стратегічні цілі (місцеві, національні, міжнародні). Таке розмаїття може породжувати проблеми адаптації до ринку та робити діалог із зацікавленими сторонами менш плідним і конструктивним;

– суб'єкти ринку можуть працювати поодиночки або в межах портового кластеру, їх дії можуть бути незалежними або пов'язані з однаковими проблемами, що буде вимагати від портової влади використання різних маркетингових інструментів;

– деякі стейкхолдери, наприклад транснаціональні корпорації, можуть взаємодіяти з адміністрацією порту через кілька підрозділів прийняття рішень, розташованих у географічно віддалених місцях. Існування багаторівневих підрозділів прийняття рішень ускладнює маркетингову взаємодію, враховуючи різноманітних представників в одній транснаціональній корпорації.

Таким чином, маркетингові заходи, розроблені адміністрацією порту, стають все більш складними і вимагають участі спеціалізованих і висококваліфікованих менеджерів.

Менеджмент морських портів переслідує широкий спектр маркетингових цілей, які охо-

плюють п'ять основних напрямків (табл. 1): забезпечення додаткових інвестицій; підвищення та залучення додаткового попиту; використання непрофільних бізнес-можливостей; розвиток інституційного діалогу; створення міцних зв'язків з громадою.

Основні маркетингові цілі портів можна згрупувати відповідно основних сфер взаємодії, тобто груп контактної аудиторії або стейкхолдерів:

1. Комерційні цілі. Адміністрація порту прагне утримувати існуючий попит на портові послуги та привертати нові вантажопотоки, розширювати асортимент та якість надаваних послуг, а також прагне забезпечити інвестиції для розвитку інфраструктури або суперструктури [16].

Це комунікації на рівні business and business – основними зацікавленими сторонами є компанії які мають справу з портом (наприклад, судноплавні лінії, вантажовідправники, оператори терміналів, логістичні та експедиторські компанії, постачальники транспортних послуг). Це гравці ринку, які впливають (і на них впливає) стратегії портових адміністрацій для досягнення своїх маркетингових цілей. Відповідно портова влада прагне створити комерційне середовище, де користувачі мають можливість розширити свій бізнес. Результатом є розширення ділового капіталу, здатного допомогти адміністрації порту.

Цілі портового маркетингу

Ціль		Стейкхолдери та цільові сегменти	Комплекс маркетингу та маркетингові дії
Комерційні цілі	Залучення інвестицій	Концесіонери та оператори терміналів, логістичні фірми, фінансові установи, будівельні організації, виробничі та торговельні фірми.	Товар (території під концесію та потужності під оренду, логістичні послуги, податкові режими). Ціна (концесійні та орендні платежі, умови договору). Просування (прес-конференції, організація візитів, зустрічі з іноземними партнерами, щорічні звіти).
	Збільшення попиту	Оператори терміналів, морські та річкові перевізники, логістичні компанії, автоперевізники, оператори залізничного рухомого складу, вантажовласники.	Товар (портові послуги, сервіс, персоналізація обслуговування, доступ до внутрішніх районів). Ціна (витрати за надані послуги, портові збори, час простою). Просування (прес-конференції, організація візитів, залучення іноземних партнерів, щорічні звіти).
	Розширення асортименту та підвищення якості послуг	Нові ринки та ринкові ніші (стивідорні компанії, логістичні фірми, судноплавні лінії, авто- та залізничні перевізники, фінансові установи, будівельні організації, виробничі та торговельні фірми).	Пошук нових клієнтів на місцевому та глобальному ринку, підвищення ефективності портової логістики, пропозиція інноваційних логістичних рішень, пошук нових технологій, видів діяльності, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності.
Інституційні цілі	Розвиток інституційного діалогу	Уряд, профільні міністерства, відомства, муніципальні органи влади, університети, фінансові інститути, наукові установи, торгово-промислові палати, адміністрації інших портів.	Координація взаємовідносин зі стейкхолдерами стосовно таких питань з управління: стратегічне планування діяльності, регулювання та реформування порту, адміністративні рішення та бізнес-задачі, лобювання інтересів порту. Налагодження зв'язків з міжнародними організаціями.
Соціальні цілі	Створення та підтримання зв'язків з громадкістю	Громадські комітети, місцеві фірми, асоціації, торгові організації, профспілки, активісти, акціонери, працівники, представники засобів масової інформації, фундації.	Формування корпоративної культури імідж, репутація). Визначення основних переваг для суспільства від роботи порту (безпека та екологія, створення робочих місць). Досягнення консенсусу та формування довірчих відносин через комунікації та спільні зустрічі. Засоби комунікації (реклама, репортажі, прес-дні, дні відкритих дверей, відвідування закладів освіти).

Джерело: адаптовано авторами з використанням [8; 10]

Залучення інвестицій. Ключовою маркетинговою метою є забезпечення відповідних фінансових ресурсів для підвищення конкурентоспроможності порту в умовах, що швидко змінюються. Попит на оновлену та модернізовану інфраструктуру та послуги, а також на забезпечення швидких і надійних операційних показників є значним. Це особливо важливо, оскільки економія за рахунок масштабу потре-

бує суден більшої вантажопідйомності і, отже, більш значних інвестицій у пропускну можливість порту [12].

Маркетингова діяльність портових адміністрацій спрямована на привертання уваги основних зацікавлених сторін, таких як інвестори, логістичні та промислові фірми, які залучають фінансові, технічні та людські ресурси, а також потенційні організаційні та управлінські можли-

вості для забезпечення високої якості послуг. Незважаючи на поступову приватизацію портових терміналів, яка прискорила участь приватних фірм у комерційних операціях, додаткові інвестиції є важливими для кращої інтеграції послуг, що надаються окремими суб'єктами, та сприяння кластеризації чи створенню допоміжної інфраструктури. Такі інвестиції зміцнюють продуктивність порту, репутацію та, зрештою, конкурентоспроможність.

Другою важливою маркетинговою метою для портових адміністрацій є збільшення додаткового попиту на портові послуги. Попит стосується обсягів вантажів і пасажирів, оброблених суден, збільшити які можна завдяки наявності добре розвинутого сполучення із внутрішніми районами та морським сполученням (логістики), а також завдяки низькому рівню портових зборів.

Враховуючи той факт, що в різних портах адміністрації виконують різні ролі та набір функцій (землевласника, регулятора, оператора), маркетингові заходи портового управління повинні бути узгодженими та підкріплені продуктивною маркетинговою діяльністю клієнтів (операторів терміналів або судноплавних ліній), що неможливо досягти без належного розвитку комунікацій. З цієї причини вибір надійних операторів терміналів (концесіонерів або орендаторів) є важливою передумовою для залучення попиту [13].

Залучення додаткового попиту та забезпечення відповідними ресурсами є взаємозалежними маркетинговими цілями, які можуть створити синергію. Успішне залучення інвестицій та ресурсів створює конкурентні переваги для порту, підвищує його репутацію на ринку та здатність надавати якісні послуги. У свою чергу, порт, який генерує зростаючі обсяги перевезень, вважається привабливим портовими операторами та привертає увагу бізнесменів і фінансових гравців, які шукають можливості інвестування в логістичні об'єкти [17].

Цілі маркетингової діяльності портових адміністрацій можуть також бути спрямовані на диверсифікацію, тобто використання інших бізнес-можливостей у сферах, що виходять за межі їхніх основних цілей, якими є обробка та обслуговування вантажів/пасажирів у порту та прилеглих районах. Мова йдеться не лише про логістику та інтеграцію ланцюга поставок, а й про такі види діяльності, як судноремонт, готельний бізнес, створення портових промислових зон. Крім того, досвід накопичений в тендерних процедурах, управлінські навички спілкування з іноземними інвесторами можна монетизувати шляхом надання консультаційних послуг іншим портовим адміністраціям [10].

2. Інституційні цілі. Адміністрація порту є частиною складної інституційної системи (державного або муніципального рівня), яка встановлює політику та правила функціонування, що впливають на діяльність порту. Вона регулює такі процеси, як планування та розвиток портової інфраструктури, спосіб прийняття рішень, застосування правил та фінансування проекту [14].

Це комунікації на рівні *business and government* – основними зацікавленими сторонами є державні інституційні органи (міністерства, відомства, галузеві ради тощо), відповідальні за нагляд за діяльністю порту, контроль законодавчих питань. Результатом є розширення інституційного капіталу.

Щоб підтримувати темпи розвитку порту та бізнесу, керівництво порту має ефективно взаємодіяти з політичними та адміністративними партнерами на різних рівнях. Ця діяльність знаходиться на перетині між маркетинговою діяльністю та лобіюванням (здійснюється політичний тиск з метою залучити додаткове фінансування, пом'якшити конфлікти з місцевою громадою та отримати більш швидке схвалення ключових проєктів). Портові адміністрації працюють в цьому напрямку поодиночі або колективно через свої асоціації на національному рівні (наприклад, Американська асоціація портових адміністрацій – AAPA у США; *Assoporti* в Італії; Грецька асоціація портів – ELIME), регіональному (наприклад, *European Sea Ports Organisation* – ESPO; *Cruise Europe*) або міжнародному (наприклад, *International Association of Ports and Harbors* – IAPH) [7; 14].

3. Соціальні цілі. Часто порти локально інтегровані в територію міста, через що портова діяльність пов'язана із певним транспортним напруженням на дорогах та екологічним впливом зовнішніми факторами. Тому портова влада потребує ініціативних зв'язків із широкою громадськістю.

Це комунікації на рівні *business and society* – основними зацікавленими сторонами є соціальні групи та місцеві спільноти, які прагнуть сталого розвитку порту в гармонії з територією та її громадянами. Адміністрація порту відповідно бере участь у проєктах із зацікавленими сторонами місцевого співтовариства, щоб пом'якшити негативні зовнішні ефекти та просувати свої відповідні інтереси. Результатом є розширення соціального капіталу.

Налагодження міцних зв'язків між громадою та суспільством стає все більш необхідним для інтернаціоналізованих портів, де розрив між глобальними (діловими) амбіціями та місцевими інтересами стає критичним. Адміністрація порту рекламує відповідний порт шляхом

ефективного спілкування з основними зацікавленими сторонами місцевої громади. Подібні промоційні заходи мають на меті поінформувати населення про корисну присутність порту (створення робочих місць, інтеграція в міжнародну транспортну мережу), створити відповідний імідж (захисника екології, наповнювача бюджету). Маркетингова діяльність спрямована на формування консенсусу та довіри громадян і місцевих організацій щодо планування портів, забезпечення задовільного співіснування та узгодженого спільного розвитку міських і портових територій. Найбільш показовим прикладом є заснування щорічної премії суспільної інтеграції, заснованої Європейською організацією морських портів (ESPO) у 2000-х роках. Порти з усього світу також заснували Міжнародну асоціацію портів і міст (Association Internationale Villes et Ports – AIVP) з метою колективного просування такої маркетингової діяльності, засновуючи серед іншого портові центри для ефективного спілкування з місцевою громадою [14; 18].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином розвиток маркетингових комунікацій обумовлено необхідністю реагування на загрози довкілля та використання додаткових можливостей, які дають новітні цифрові технології та засоби зв'язку. Визначено систему маркетингових комунікацій морського торговельного порту та виділено основні групи

стейкхолдерів, пов'язаних з транспортним бізнесом, з державними інституціями, а також із широкими групами суспільства.

Зазначено, що управління маркетинговими комунікаціями стає однією з важливих функцій портової адміністрації та визначено перелік її дій щодо реалізації цієї функції.

Запропоновано комплексний підхід до формування відносин зі стейкхолдерами та зацікавленими групами в цільових сегментах портової діяльності з розробкою рекомендацій щодо реалізації конкретних маркетингових дій щодо об'єктів цих цільових сегментів.

Відмічено що формування ефективної системи маркетингових комунікацій, тобто взаємодій між адміністрацією порту та основними зацікавленими сторонами, може стимулювати синергетичний ефект та економію за рахунок комплексного використання ресурсів та можливостей для маркетингових дій.

У подальших дослідженнях маємо за мету визначити основні інструменти, методи та маркетингові стратегії, за допомогою яких портовий менеджмент взаємодіє з різними зацікавленими сторонами, налагоджує ефективні, тривалі та взаємовигідні відносини.

Також вимагає вирішення завдання ув'язування оптимізації маркетингових комунікацій з підвищенням ефективності менеджменту портової діяльності та його конкурентоспроможності з використанням кількісних підходів.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Іжевський П.Г., Головчук Ю.О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101> (дата звернення: 30.04.2023).
2. Burnett J., Moriarty S. Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach. 2-nd Edition. Pearson College Div. 1997. 752 p.
3. Morgan R.M., Hunt Sh. Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*. Volume 46. Issue 3. 1999. P. 281–290.
4. Smith P.R., Pulford A., Berry Ch. Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications. 2nd Edition Kogan Page. 1999. 300 p.
5. Ромат Є.В. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016. № 1. С. 16–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2016_1_4.
6. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Ельга, 2013. 280 с.
7. Brooks M.R., Knatz G., Pallis A.A. and Wilmsmeier G. Transparency in Port Governance: Seaport Practices. *PortReport*. № 5. 2020. URL: <https://www.porteconomics.eu/portreport-no-5-transparency-in-governance-seaport-practices/>.
8. Cahoon S. Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. *Maritime Policy & Management*. 2007. № 34 (2). P. 151–168.
9. Notteboom M.T, Haralambides H.E. Port management and governance in a post-COVID-19 era: quo vadis? *Maritime Economics & Logistics*. 2020. P. 329–352. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41278-020-00162-7>.
10. Parola F., Pallis A.A., Risitano M., Ferretti M. Marketing strategies of port authorities: A multi-dimensional theorization. *Transportation Research Policy and Practice*. Part A. 2018. Vol. 111. P. 199–212.
11. Ilchenko S., Glushko A. Formation and implementation of marketing strategy in the structure of the port's business mechanism. *EUREKA: Social and Humanities*. 2017. No. (2). P. 40–48.
12. Махуренко Г.С. Экономическое регулирование деятельности портов. *Развитие методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 1. С. 5–28.

13. Ferrari C., Benacchio M. Recent trends in the market structure of container terminal services: which way to integration? *Pomorski zbornik*. 2002. No. 40. P. 153–176. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14425074.pdf>.
14. Trends in EU Port Governance 2022. European Sea Ports Organisation. URL: <https://www.espo.be/media/ESPO%20Trends%20in%20EU%20ports%20governance%202022.pdf>.
15. Langen P.W., Haezendonck E. Ports as Clusters of Economic Activity. *The Blackwell Companion to Maritime Economics*. New York : Blackwell. 2012. P. 638–655. URL: https://www.researchgate.net/publication/286462496_Ports_as_Clusters_of_Economic_Activity.
16. Port Performance. Linking Performance Indicators to Strategic Objectives. Port Management Series. 4. Geneva : UNCTAD. 2016. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlkdb2016d1_en.pdf.
17. Vaggelas G.K. Measurement of port performance from users' perspective. *Maritime Business Review*. 2019. URL: https://www.academia.edu/39608475/Measurement_of_port_performance_from_users_perspective/.
18. Agenda 2030: 10 goals for sustainable port cities. Association Internationale des Villes et Ports. 2018. URL: <https://www.aivp.org>.

References:

1. Stadnyk V.V., Izhevskiy P.H., Holovchuk Y.O. (2018) Marketynh vzaiemodii v rozvytku innovatsiinoho ta rynkovoho potentsialu pidpriumstva [Marketing interaction in the development of innovation and market potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101> (accessed 10 May 2023).
2. Burnett J., Moriarty S. (1997) Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach. 2-nd Edition. Pearson College Div. 752 p.
3. Morgan R.M., Hunt Sh. (1999) Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*. Volume 46. Issue 3. P. 281–290.
4. Smith P.R., Pulford A., Berry Ch. (1999) Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications. 2nd Edition Kogan Page. 300 p.
5. Romat Je.V. (2016) Systema brend-marketynghovykh komunikacij [System of brand-marketing communications]. *Tovary i rynky*, vol. 2, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2016_1_4. (accessed 10 May 2023).
6. Prymak T.O. (2013) Marketynghovi komunikacii: navch. posib. dlja stud. vyshh. navch. zakl. [Marketing communications: study guide for students higher education institution]. Kyiv: Eljgha. 280 p.
7. Brooks M.R., Knatz G., Pallis A.A. and Wilmsmeier G. (2020) Transparency in Port Governance: Seaport Practices. PortReport No. 5. Available at: <https://www.porteconomics.eu/portreport-no-5-transparency-in-governance-seaport-practices/> (accessed 10 May 2023).
8. Cahoon S. (2007) Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. *Maritime Policy & Management*. Vol. 34 (2). P. 151–168.
9. Notteboom M.T, Haralambides H.E. (2020) Port management and governance in a post-COVID-19 era: quo vadis? *Maritime Economics & Logistics*. P. 329–352. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41278-020-00162-7> (accessed 10 May 2023).
10. Parola F., Pallis A.A., Risitano M., Ferretti M. (2018) Marketing strategies of port authorities: a multi-dimensional theorization. *Transportation Research Policy and Practice*. Part A. vol. 111. P. 199–212.
11. Ilchenko S., Glushko A. (2017) Formation and implementation of marketing strategy in the structure of the port's business mechanism. *EUREKA: Social and Humanities*. No. (2). P. 40–48.
12. Makhurenko Gh.S. (2016) Ekonomycheskoe rehulyrovanye dejatel'nosti portov. [Economic regulation of ports]. *Rozvytok metodiv upravlinnja ta ghospodarjuvannja na transporti*. vol. 54. No. 1. P. 5–28.
13. Ferrari C., Benacchio M. (2002) Recent trends in the market structure of container terminal services: which way to integration? *Pomorski zbornik*. No. 40. P. 153–176. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/14425074.pdf> (accessed 10 May 2023).
14. Trends in EU Port Governance 2022. European Sea Ports Organisation. Available at: <https://www.espo.be/media/ESPO%20Trends%20in%20EU%20ports%20governance%202022.pdf> (accessed 10 May 2023).
15. Langen P.W., Haezendonck E. (2012) Ports as Clusters of Economic Activity. *The Blackwell Companion to Maritime Economics*. New York: Blackwell. P. 638–655. Available at: https://www.researchgate.net/publication/286462496_Ports_as_Clusters_of_Economic_Activity (accessed 10 May 2023).
16. Port Performance. Linking Performance Indicators to Strategic Objectives, Port Management Series, 4, Geneva: UNCTAD. 2016. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlkdb2016d1_en.pdf (accessed 10 May 2023).
17. Vaggelas G.K. (2019) Measurement of port performance from users' perspective. *Maritime Business Review*. Available at: https://www.academia.edu/39608475/Measurement_of_port_performance_from_users_perspective (accessed 10 May 2023).
18. Agenda 2030: 10 goals for sustainable port cities. Association Internationale des Villes et Ports. 2018. Available at: www.aivp.org (accessed 10 May 2023).