

**ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА ЭВОЛЮЦИИ  
ПОРТОВОГО ХОЗЯЙСТВА**

**PROBLEMS OF THE MODERN STAGE OF THE PORT  
COMMUNITY EVOLUTION**

*Минаков В.М.*

*Vitaliy Minakov*

---

---

*У статті проаналізовані трансформаційні характеристики, які підтверджують важливість введення нових форм портової організації та менеджменту. С цього боку акцент зроблено на вимоги гнучкої спеціалізації виробництва портових послуг та розвитку внутрішньої портової конкуренції, наявності прогресивних схем для робітників та використання саме таких прогресивних схем менеджменту в якості інтегральної та взаємодоповнюючий характеристики сучасного порту.*

*Постановка проблеми*

Использование новых технологий и появление «новых» транспортных систем убыстряет ощутимые и необратимые изменения структуры портового хозяйства. Анализируя трансформационные характеристики, становится очевидным важность новых форм портовой организации и управления. С этой точки зрения, акцент сделан на растущую потребность в гибкой специализации производства портовых услуг и развитии внутрипортовой конкуренции, наличии прогрессивных квалификационных схем для работников, которые предполагают использование квалифицированного труда, и применение столь же прогрессивных форм менеджмента, развивая все эти подходы в качестве интегральной и взаимодополняющей характеристики современного порта.

*Целью* данной статьи является определение характеристик портового хозяйства, его организационной структуры и управления, проблем, связанных с современным этапом его эволюции.

*Изложение основного материала исследования*

За последние годы те фундаментальные изменения, которые имели место в производстве и распределении товаров, развитии информационных и телекоммуникационных систем не могли не сказаться на требованиях, предъявляемых к транспортным услугам как виду экономической деятельности, при этом акцент сделан на конечную стоимость товара или услуги. Потребности современной экономики не могут быть удовлетворены в рамках той традиционной системы организации и управления, которая используется сегодня портами.

Транспортные услуги могут успешно развиваться только в качестве интегральной части производственной и маркетинговой стратегий предприятия и транспортного комплекса в целом.

Со своей стороны, грузовладельцы, посреднические организации, судовладельцы пытаются приспособиться к требованиям по предоставлению услуг в режиме just-in-time и door-to-door через горизонтальную и вертикальную интеграцию, выбирая возможность постепенного, но насколько возможно полного контроля над всем спектром транспортного процесса. С другой стороны, они нуждаются в расширении перечня услуг, что сокращает важность традиционного критерия выбора порта захода. Главенствующим критерием портовой конкуренции становится не ценовой фактор, а совсем другие опции, т.е. не только функции погрузки-разгрузки представляются желаемыми и являются единственным источником формирования портовых доходов, а наличие складов, технологической инфраструктуры и оборудования, коммуникационной сети, качественного и своевременного информационного обеспечения, гарантирующих непрерывность мультимодального процесса транспортировки грузов, на сегодня, играют ключевую роль. Порт, с одной стороны, является узловой точкой и распределительным центром, с другой – одним из элементов транспортной цепи, при этом его жизне- и конкурентоспособность зависит не только от морского транспорта, но и от наличия и соответствующего уровня развития других компонентов, в первую очередь – сети железных и автомобильных дорог. Планирование развития порта, его тактика и стратегия, должны быть частью целостного планирования всей сети. Однако, производительность базируется на наличии производства, очевидно, что соответствие может быть достигнуто при наличии современной инфра- и супеинфраструктуры, через принятие современных методов, удовлетворяющих и поставщиков портовых услуг и их пользователей. Благодаря этому, портовая деятельность способна трансформироваться из традиционной обработки грузов в порт, предлагающий обработку пакетированных и контейнеризованных грузов, что помимо экономического и социального эффекта предоставляет альтернативу заторженным автомобильным дорогам и нехватке железнодорожных мощностей.

Современные элементы транспортной системы требуют другой организации и способа ведения бизнеса, как минимум в части привлечения грузопотоков. Портовые власти и операторы должны скоординировать организацию своей работы вопросы, связанные с инфраструктурой, в том числе движимого и недвижимого имущества, административные и каждодневные процедуры, т.е. все присущие их работе характеристики, объединив свои стратегии в производственно-транспортно-дистрибуторскую сеть.

Путем развития сервисноориентированной деятельности, портовая индустрия входит в постиндустриальную фазу своего развития, при этом наличие новых технологий подразумевается как неотъемлемая часть такой трансформации, где порт, предлагающий только лишь услуги по погрузке-выгрузке грузов, таможенные услуги и ряд других, полностью переключается на работу в логистической системе, обеспечивая дополнительную добавленную стоимость и пытаясь интегрировать мультимодальные потоки, параллельно с традиционными услугами, обеспечивая логистические и дистрибуторские, связывая портовое руководство, грузовладельцев, стивидоров, судовладельцев и способствуя осуществлению транспортировки в режиме just-in-time.

Другим жизненно важным следствием необходимых структурных изменений является расширение портовых территорий. Кроме внутренних территорий, определенных географическим расположением порта, появляется необходимость в наличии грузовых и пассажирских коридоров как части транспортной сети. Так как формируется дополнительная добавленная стоимость от производств, расположенных на большей территории и интегрированных через коммуникационную сеть, развиваются два типа деятельности:

а) специализированная деятельность порта, в первую очередь каждодневная работа порта, осуществляемая посредством мощностей, расположенных на внутренней традиционной территории порта;

б) связанная с портом деятельность, в первую очередь, транспортировка грузов через его территорию, однако эффективность поставки не обусловлена мощностями порта в рамках традиционных территорий.

Возникает новый тип портовых услуг, включающих децентрализацию интегрированных производственных мощностей, во избежание их повышенной плотности на традиционной территории, при этом наличие эффективной связи порта с автономиями (относительно портовых территорий) формирует параметры, оказывающие существенное влияние на повышение их общей конкурентоспособности.

В мире многие порты работают по этому принципу, например Роттердам, Гамбург, Бремен, Марсель, Гавр, предоставляя комплекс услуг с помощью мощностей, расположенных на внутренних территориях. Все эти услуги интегрированы посредством коммуникационных сетей, что приводит к большей административной и организационной гибкости. Кроме того, новый контекст вносит свой вклад во взаимоотношения между частным и государственным секторами в отношении владения и управления. Мировая практика предлагает регуляторные схемы, способствующие развитию этих отношений, их основная задача повысить качество услуг и стимулировать динамику выбора клиентами порта захода.

Существование взаимоотношений, трансформирующих ответственность и риски, связанные с крупными капиталовложениями и ежедневной работой порта, и налагаемые на портовых операторов в дальнейшем нуждаются в структурировании организационной модели порта. В этом контексте акцент в отношении современного менеджмента и организации следует сделать на следующем:

- фундаментальный реинжиниринг и переформатирование модели работы порта, для того чтобы упростить процедуры предоставления услуг;
- прогрессивная замена некоторых видов деятельности порта на услуги с максимальной добавленной стоимостью;
- безотлагательное внедрение телекоммуникационных и других передовых технологий;
- интернализация внешних затрат.

Большинство проблем существующей системы разумно было бы связать с внутренними тенденциями. Во-первых, негибкостью и неспособностью регулировать структурные изменения спроса, поскольку рассматривает рынок как однородную структуру и пытается стандартизировать процесс предоставления

услуг. Второй аспект касается комплексной сети предоставления услуг в связи с растущим спросом на мультимодальное транспортирование грузов, поскольку оказывается достаточно сложным процесс синхронизации различных компонентов мультимодальной цепи таким образом, чтобы не возникало заторов и осуществлялись поставки в точно назначенное время.

Важность этой проблемы усиливается, поскольку координация всех компонентов осложняется географической дисперсией производственной функции (причалы, склады, дистрибьюторские центры и т.д.). Кроме того, чтобы гарантировать максимально качественное выполнение услуг, необходимы модернизация портовой инфра- и суперструктуры, хранение большого количества оборудования и постоянное наличие свободных портовых территорий, которые могут быть в любой момент востребованы для удовлетворения растущего спроса. Параллельно с необходимостью физического наличия всех вышеперечисленных резервов, существует и риск трансформации значительных расходов на их содержание и поддержание, что в конечном итоге сказывается на конечной цене предоставления услуг. Однако самую существенную проблему представляет отсутствие именно качественного контроля.

Новый тип отношений непосредственно влияет на формирование новой организационной структуры отдельного порта и на управление самим производственным процессом, что приводит к необходимости их пересмотра, так как продукция порта может рассматриваться как звено взаимосвязанных функций, и в то же самое время порт представляет собой звено всей логистической цепи.

Существование традиционной системы производств, основанных на стандартизации, упрощении и унификации отдельных производственных процессов в ходе массового серийного производства и разделения труда по «вертикали», что ведет к резкому снижению удельных затрат на единицу продукции, не исключает формирования новой стратегии, так называемой «экономии разнообразия», постиндустриальной предпринимательской стратегии, основанной на разделении труда «по горизонтали», т.е. на групповой форме организации производства, и обеспечивающей гибкую рыночную ориентацию и более полный учет требований потребительского рынка.

Применительно к портовой индустрии такую новую форму можно охарактеризовать следующим образом:

- разделение труда в специализированных и потенциально автономных производственных единицах таким способом, чтобы каждая из этих единиц могла достичь экономии от роста масштабов своего производства, обеспечивая при этом условия для специализации и непрерывности предоставления услуг в рамках специально определенной зоны;

- стабильное продвижение от неквалифицированного труда в направлении высококвалифицированной, качественно обученной рабочей силы, что способствует формированию операционной схемы работы в предоставлении качественных же услуг. Более того, это вносит колоссальный вклад в формирование потока идей, поскольку для достижения целей отдельных производственных единиц, а также для их способности быстро реагировать на

разные условия в разные периоды времени, становятся необходимыми именно технократические навыки;

- организация децентрализации контроля над производством, что минимизирует изолированность работников и создаст схему для их максимального участия и ответственности в производстве услуг; и

- повышение роли новых технологий. Современное развитие технологий больше связано с последовательными стадиями осуществления производственной функцией, чем с воспроизводством, как предшествующей схемой, в которой они были связаны исключительно с отдельными операциями. Кроме того, трансформируется взаимосвязь техники и рабочей силы: вместо того, чтобы устранить неквалифицированных работников, техника становится средством, эффективно им используемым, что сохраняет рабочих на своих рабочих местах и способствует улучшению их профессиональных качеств.

Такая новая модель организации портового хозяйства включает концепцию гибкой специализации. Т.е. принятие новых принципов производства, основанных на специализации производственных единиц, предлагающих специализированные услуги, децентрализации управления, присутствии различных форм наемного труда и использовании новых технологий.

Более того, дает возможность существовать внутривортовой конкуренции, т.е. конкуренции между подобными или взаимодополняющими производственными единицами, предоставляющими однотипные услуги в пределах одного порта. Когда спрос на специализированные портовые услуги, которые, как правило, являются только частью общего спектра традиционных портовых услуг, велик, применение новой гибкой модели организации производства стимулирует развитие конкуренции между отдельными предприятиями внутри порта, содействуя увеличению грузопотоков, так как является потенциалом для быстрого, инновационного и эффективного удовлетворения спроса существующих и потенциальных клиентов, что позиционирует порт как конкурентоспособный.

#### *Выводы*

Применение ряда инноваций в транспортном процессе включает использование новых технологий, в качестве продуктов которых, усиливающих спрос, выступает новая организационная и административная портовая структура, активно переопределяющая роль и характер, а также приоритеты предоставления качественных портовых услуг. Такие корректировки могут быть эффективны при внедрении регуляторной и экономической схем, усиливающей внутривортовую конкуренцию и, таким образом, создавая гибкую схему предоставления портовых услуг. Компоненты этой системы функционируют с высокой степенью автономии, при этом оставаясь только частью большой группы предприятий, имеющих общие задачи и цели. Поэтому, в рамках новой организационной структуры важны качественный менеджмент и маркетинг для модернизации портовой индустрии и регулирования соответствующего спроса.

Очевидно, что изменения будут происходить неодинаково, поскольку порты отличаются размерами, мощностями, географией, важностью порта на национальном, региональном и даже мировом уровне, практикой трудоустройства, традициями и т.д. Это сказывается на институциональном и операционном уровне,

в рамках которого рынки развиваются. Поскольку те рынки, от которых зависит деятельность каждого отдельного порта, структурно различаются и характеризуются расходящимися финансовыми потоками, формулировка организационной стратегии каждого отдельного порта должна быть дополнена специальным анализом позиций этого порта и его компонентов. Развитие новой реальности, корректирующей портовые структуры, продвигается эффективно, поэтому глобальные изменения не заставят себя долго ждать.

### *Литература*

1. Langen, P.W. de, 1999, "The future of small and medium sized ports". *Maritime Engineering and Ports*, 263-279;
2. Peters, H.J., 1993, "Seatrade Logistics and Transport". *World Bank Policy Research Series*, No 6, World Bank, Washington DC;
3. De Monie, G., 1996, "Privatisation of Port Structures". In: Bekemans L. and Beckwith S. (eds) *Port for Europe: Europe's Maritime Future in a Changing Environment*, pp. 267-298, European Interuniversity Press, Brussels;
4. Pallis, A.A., 1997, "Towards a Common Ports Policy? EU-Proposals and the Industry's Perceptions". *Maritime Policy and Management*, Vol. 24, No 4, pp. 365-380;
5. Peters, H.J., 1993, "Seatrade Logistics and Transport". *World Bank Policy Research Series*, No 6, World Bank, Washington DC;
6. Chlomoudis C.I. and Pallis A.A. (1999). The need for a New Philosophy of Port Management and Organisation: Effective Responses to Contemporary Challenges. *European Research Studies*, 2(2), 91-103;
7. Vanhove, N. and Klaasen, L.H., 1987, *Regional Policy: A European Approach*, Second edition. Gower, Aldershot;
8. Zachcial, M., 1996, "Land-sea Transport Flows in Europe". In: Peeters, C. and Wergeland, T., 1997, *European Shortsea Shipping: Proceedings from the 3d European Research Roundtable on Shortsea Shipping*, pp. 11-34, Delft University Press, The Netherlands

### *Abstract*

Use of new technologies and occurrence of "new" transport systems accelerates notable and irreversible changes of a port community structure. Analyzing transformation characteristics, there is obvious an importance of new forms of the port organization and management. From this point of view, the accent is made on growing requirement for flexible specialization of port services manufacture and development of an intraport competition, presence of progressive qualifying schemes for workers who assume skilled work use, and application of so progressive forms of management, developing all these approaches as the integrated and complementary characteristic of modern port.

Existence of traditional system of the manufactures based on standardization, simplification and unification of separate productions during a mass batch production and division of labour on "vertical" that conducts to sharp decrease in specific expenses for a unit of production, does not exclude formation of new strategy, so-called «economy of a variety», the postindustrial enterprise strategy based on division of labour "across", i.e. on

the group form of the organization of manufacture, and providing flexible market orientation and fuller account of requirements of the consumer market.

Modern elements of transport system demand other organization and a way of business dealing, at least regarding attraction of goods traffics. The port authorities and operators should co-ordinate the organization of the work the questions connected with an infrastructure, including movable and real estate, administrative and everyday procedures, that is all characteristics inherent in their work, having united the strategy in a production-transportation-distribution network.

Application of some innovations in transport process includes use of new technologies as which products strengthening demand, the new organizational and administrative port structure actively redefining a role and character, and also priorities of granting of qualitative port services acts. Such updating's can be effective at introduction regulatory and the economic schemes, strengthening an intraport competition and, thus, creating the flexible scheme of port services granting. Components of this system function with high degree of an autonomy, thus remaining only a part of the big group of the enterprises having the general problems and the purposes. Therefore, within the limits of new organizational structure qualitative management and marketing for modernization of the port industry and regulation of corresponding demand are important.

It is obvious that changes will occur unequally as ports differ in the sizes, capacities, geography, importance of port on national, regional and even world level, employment practice, traditions etc. It affects institutional and operational level in which frameworks the markets develop. As those markets on which activity of each separate port depends, differ structurally and characterized by dispersing financial streams, the formulation of organizational strategy of each separate port should be added by the special analysis of positions of this port and its components. Development of the new reality correcting port structures, moves ahead effectively, therefore global changes will not keep itself waiting long.