

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-5-14>

УДК 656.07



Attribution

cc by

КОНЦЕПЦИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ МОРСКОГО ТРАНСПОРТА

Кацемир Я.В.¹, Классовская М.И.²

Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова^{1,2}

kacemiryna@yandex.ru, mariaklass@mail.ru

Аннотация. Для успешного функционирования экономики любой страны требуется грамотное управление ее транспортным комплексом, в т.ч. и инфраструктурой морского транспорта. В этих целях авторами рассмотрена структура транспортного комплекса Российской Федерации с позиций субъектов и объектов управления и выявлены их особенности. Определены основные элементы инфраструктуры морского транспорта, действующие на территории морского порта. Разработана концепция построения системы управления предприятием морского транспорта, в основе которой лежат три компонента: принципы менеджмента, положения институциональной теории и принципы процессно-ориентированного управления. Установлены проблемные аспекты этих компонентов для транспортного комплекса Российской Федерации. Определено, что для успешного внедрения предлагаемой концепции необходимо разработать новую систему оценки эффективности деятельности предприятий морского транспорта.

Ключевые слова: система управления, транспортный комплекс, морской порт, институциональная экономика, процессно-ориентированный подход.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

CONCEPT OF CONSTRUCTING A MANAGEMENT SYSTEM FOR A MARINE TRANSPORT ENTERPRISE

Yana V. Katsemir, Maria I. Klassovskaya

Admiral Ushakov Maritime State University

Abstract. For the successful functioning of any country's economy, competent management of its transport complex, including the maritime transport infrastructure, is required. For these purposes, the authors examined the structure of the transport complex of the Russian Federation from the standpoint of management's subjects and objects and identified their features. The main elements of the maritime transport infrastructure operating on the territory of the seaport were determined. A concept for building a maritime transport enterprise's management system was developed based on three components: the principles of management, the provisions of institutional theory and the principles of process-oriented management. Problematic aspects of these components for the transport complex of the Russian Federation were identified. It was determined that for the successful implementation of the proposed concept it is necessary to develop a new system for assessing the effectiveness of maritime transport enterprises.

Keywords: management system, transport complex, seaport, institutional economics, process-oriented approach.

Funding: independent work.

Введение.

Для эффективной работы отечественной экономики требуется обеспечить результативное функционирование транспортного комплекса. В этих целях необходимо правильное управление транспортным комплексом нашей страны, для чего следует определить элементы его структуры.

Графически система управления транспортным комплексом Российской Федерации представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Система управления транспортным комплексом в России

(составлено автором на основе [1]).

Управляемая система транспортным комплексом России включает [1]:

- 1) Министерство транспорта;
- 2) Центральный аппарат федеральной службы по надзору в сфере транспорта;
- 3) Государственный авиационный надзор и надзор за обеспечением транспортной безопасности;
- 4) Государственный автодорожный надзор;
- 5) Государственный железнодорожный надзор;
- 6) Государственный морской и речной надзор;
- 7) транспортные предприятия.

Управляемая подсистема включает:

- 1) пути сообщения различных видов транспорта с расположенными на них статичными устройствами и средствами коммуникации;
- 2) транспортные средства различных видов транспорта;
- 3) погрузочно-разгрузочные машины и механизмы, обеспечивающие транспортный процесс в пунктах отправления и назначения, местах перевалки грузов с одного вида транспорта на другой;
- 4) горюче-смазочные материалы, топливо и электроэнергию, которые необходимы для работы погрузочно-разгрузочных машин и механизмов;
- 5) промышленные предприятия по ремонту и строительству транспортных средств и устройств, требующихся для эксплуатации и содержания объектов транспортной инфраструктуры в технически исправном состоянии;

6) технологию – комплекс правил, которые определяют последовательность процессов и операций, связанных с реализацией перевозок.

7) работников транспортного комплекса – квалифицированных кадров, обладающих соответствующими отраслевыми знаниями и опытом, для выполнения основных и вспомогательных работ.

После обобщения изученного материала [2; 3] установлены следующие особенности транспортного предприятия как объекта управления:

- все транспортные компании в своей практической деятельности выполняют аналогичные функциональные задачи;
 - зависимость эффективного управления транспортным предприятием от внешней среды;
 - территориальная разобщенность и отдаленность от координирующих органов управления;
 - разнотипность организационных форм.
- При этом структурное строение системы управления транспортным предприятием предусматривает четкое разграничение полномочий подразделений в части организации и обеспечения безопасности технологических процессов перевозки грузов.

Для успешного управления транспортным производством необходимо иметь полную и достоверную информацию об объекте управления – его современное состояние, историю и тенденции развития, установившиеся формы взаимоотношений между перевозчиками и потребителями транспортных услуг в условиях действующего законодательства на территории реализации транспортных процессов.

Объектами управления в транспортном комплексе в низшем звене менеджмента выступают процессы предприятий, оказывающих услуги по перевозке и сопровождению доставки.

Эффективно организовывать управление в транспортных компаниях – значит, инициировать и выводить управляемые объекты на собственные линии, т.е. координировать процессы между ними и давать каждому структурному подразделению определенную степень свободы.

Результаты.

Ключевое звено транспортного комплекса страны – это морской терминал, т.к. на его территории имеет место элемент выполнения мультимодальной доставки – перевалка с одного вида транспорта на другой. В соответствии с Федеральным законом от 8 ноября 2007 г. № 261 «О морских портах в Российской Федерации» под

морским терминалом понимается совокупность объектов инфраструктуры морского порта, технологически связанных между собой и предназначенных для осуществления операций с грузами, обслуживания судов [4]. Морской порт – это ворота страны, от эффективной работы которых зависит национальная, экономическая и продовольственная безопасность.

Разберем основные элементы инфраструктуры морского порта:

1. Сооружения: оградительные, причальные, берегоукрепительные, судоспускные и судоподъемные.

2. Здания, где располагаются отделы морского порта: диспетчерский, транспортно-экспедиторский, перегрузочно-складской, бухгалтерия, планово-экономический, валютно-финансовый, юридический, отдел безопасности и др.

3. Транспортные средства:

а) суда портового и вспомогательного флота – ледоколы, буксиры, бункеровщики, земснаряды и плавкраны, спасательные, водолазные, пожарные суда;

б) порталы краны, передвигающиеся по железнодорожным путям и локомотивы, необходимые для производства маневровых работ;

в) автомобильные погрузчики – ричтракеры и вилочные погрузчики, автомобили для доставки бригад докеров-механизаторов к местам выполнения перегрузочных работ.

4. Перегрузочное оборудование: козловые краны, причальные контейнерные перегружатели и др.

5. Склады: открытые и крытые, универсальные и специализированные, временного хранения для таможенного оформления.

6. Объекты навигационно-гидрографического обеспечения путей сообщения, системы управления движением судов и глобальной морской системы связи при бедствии для обеспечения безопасности мореплавания.

7. Подъездные пути для автомобильного и железнодорожного транспорта, крановые пути, телекоммуникационные сети, системы газо-, электро-, тепло- и водоснабжения.

8. Предприятия:

а) стивидорные, занимающиеся организацией перевалки грузов с судна на склад морского порта или другие виды транспорта и в обратном направлении;

б) транспортно-экспедиторские, организующие документальное, финансовое и информационное сопровождение доставки грузов;

в) агентские, занимающиеся вопросами нормального функционирования морских судов и членов экипажа;

г) бункеровочные, организующие снабжение морского судна топливом;

д) шипчандлерские, организующие снабжение судна питанием и водой;

е) судоремонтные, приводящие суда в технически исправное состояние;

ж) сюрвейерские, обеспечивающие инспектирование морских судов, грузов, транспортного оборудования;

з) брокерские, соединяющие фрахтовщиков и фрахтователей, и сопровождающие сделки по заключению договора фрахтования;

и) крюинговые, осуществляющие подбор экипажа морского судна и организующие доставку персонала к месту выполнения работ;

к) судоводные, выполняющие морскую перевозку и осуществляющие заход в морские порты.

Обсуждение.

Учитывая вышеизложенное, а также то, что в современных условиях особое значение приобретают институты [5], предлагается создание системы управления предприятием морского транспорта, входящим в транспортный комплекс Российской Федерации, в соответствии с концепцией, разработанной авторами (рисунок 2).



Рис. 2. Концепция построения системы управления предприятием морского транспорта, входящим в транспортный комплекс Российской Федерации на основе процессно-ориентированного подхода.

Рассмотрим каждую из методологических основ в отдельности.

1. Теория менеджмента – система знаний, синтезирующая достижения многих отраслей знаний, таких как экономика, психология, математика, социология [6].

Теория менеджмента опирается на принципы – основные правила деятельности людей, органов, призванных осуществлять управления экономическими и социальными процессами [7]. Впервые эти принципы были сформулированы Анри Файолем в 1916 году. Рассмотрим применение этих принципов относительно предприятия морского транспорта, входящего в транспортный комплекс России:

1. Разделение труда – каждый сотрудник на предприятии должен иметь четко обозначенный перечень выполняемых обязанностей, не пересекающихся между разными должностями, иначе могут возникать ролевые конфликты. Разделение труда характерно и между предприятиями морского транспорта, входящими в транспортный комплекс России и подробно рассмотренными ранее.

2. Власть и ответственность. Наделение сотрудников властными полномочиями означает возложение на них ответственности. Часть ответственности руководителя перераспределяется на подчиненных путем делегирования полномочий.

В транспортном комплексе, зачастую, ответственность размывается между разными уровнями управления, из-за чего возникают бюрократические барьеры и снижение эффективности транспортного производства.

3. Дисциплина. Означает выполнение сотрудниками своих обязанностей. В транспортном комплексе соблюдение дисциплины обеспечивает безопасность и качество выполнения перегрузочных и транспортных работ.

4. Единоначалие. У каждого сотрудника должен быть только один руководитель, иначе возникают проблемы, описанные во втором принципе.

5. Единство направления. На предприятии должна иметься общая цель для всего персонала. На коммерческих предприятиях такой целью часто является получение прибыли путем удовлетворения потребностей общества. В транспортном комплексе прибыль обеспечивается за счет организации доставки готовой продукции конечному потребителю.

6. Подчинение личных интересов общим. Личная заинтересованность сотрудников не должна противоречить цели всего предприятия. Часто в транспортном комплексе стимулирование персонала осуществляется путем выплаты заработной платы в зависимости от количества при-

влеченных сотрудником клиентов. Следовательно, некоторые сотрудники могут умышленно мешать другим «заполучить» клиента, что приводит к конфликтам и снижению эффективности работы транспортного предприятия.

7. Вознаграждение персонала. Согласно мотивационным теориям ожидания и равенства, сотрудники, которые считают свое вознаграждение несправедливым, снижают качество своей работы. В транспортном комплексе распространено вознаграждение по индивидуальным результатам работы, которое вызывает проблемы, описанные в предыдущем принципе.

8. Централизация. На предприятии важно соблюдать баланс между централизацией и децентрализацией, который достигается путем грамотного делегирования полномочий. Чем сильнее централизована власть, тем больше проблем скапливается «наверху». Но чем менее централизована власть, тем больше вопросов рассредоточивается в разных подразделениях предприятия.

9. Цепи взаимодействия. Правильное выстраивание иерархических связей на предприятии обеспечивает высокую эффективность производства. Чрезмерное количество подразделений вызывает бюрократические и коммуникационные барьеры.

10. Порядок. Для каждого сотрудника должно быть организовано рабочее место, и каждый работник должен занимать свое место в иерархии предприятия. Часть сотрудников транспортного комплекса осуществляет работу вне помещений (открытые территории терминалов), но для них должны быть организованы места для отдыха и питания, размещения личных вещей.

11. Справедливость. Важная задача руководителя – это стимулирование сотрудников. К каждому работнику должен быть применен индивидуальный подход, потому что ощущение несправедливости является субъективным, и менеджер должен разобраться, чем именно недоволен сотрудник.

12. Стабильность рабочего места. Еще одной важной задачей руководителя является снижение текучести кадров. В транспортном комплексе России в настоящее время наблюдается дефицит кадров, вызванный геополитической конъюнктурой рынка, которая привела к усложнению цепочек поставок и снижению количества мужчин, работающих в транспортной логистике.

13. Инициатива. Развитие предприятия невозможно без инициативных действий сотрудников. Для этого менеджер должен осуществлять стимулирование персонала.

14. Корпоративный дух. Руководителю следует поддерживать корпоративную культуру предприятия. Для этого необходимо проводить такие корпоративные мероприятия, как тренинги, деловые игры, совместный отдых и др. Предприятия морского транспорта, входящие в транспортный комплекс России, обладают финансовыми возможностями для реализации вышеперечисленных мероприятий.

Проанализировав принципы управления, можно сделать вывод о том, что всех их можно реализовать на предприятиях морского транспорта.

2. Институциональная теория – совокупность учений, которые синтезируют роль социальных, правовых, организационных, политических, этических, ментальных, экономических институтов в процессе их функционирования.

Положения институциональной теории включают три направления:

- взаимосвязь монопольного сектора экономики с мелким и средним бизнесом;
- согласование частных и общественных интересов;
- взаимодействие труда и капитала.

Рассмотрим эти положения более подробно.

Монополия – это рыночная структура, в которой функционирует один продавец. В транспортном комплексе распространена деятельность естественных монополий, когда удовлетворение спроса осуществляется наиболее эффективно при отсутствии конкуренции из-за технологических особенностей деятельности. К субъектам естественной монополии, например, относятся морские порты в соответствии с Федеральным законом «О морских портах в Российской Федерации». На территории морского порта, как было выявлено ранее, функционирует множество мелких и средних компаний, обеспечивающих соединение более крупных предприятий в цепь поставок.

Конечно, при осуществлении транспортной деятельности необходимо обеспечивать согласование частных и общественных интересов. Наиболее актуальный общественный интерес в настоящее время – это достижение технологического суверенитета нашей страной. Для этого предпринимаются меры по импортозамещению продукции, ушедшей с российских рынков, развитие наукоемких отраслей экономики, внедрение новых образовательных программ. Конечно, все эти вопросы актуальны и для транспортного ком-

плекса страны. Импортзамещение обеспечивается новыми логистическими маршрутами, проходящими по территории России, цифровизация бизнес-процессов происходит и в транспортном комплексе страны, а с 2025 г. планируется постепенный переход на Федеральные государственные образовательные стандарты нового, четвертого, поколения, в т.ч. и по направлениям подготовки специалистов транспортной отрасли. Частные же интересы в настоящий момент – это рост прибыли в долгосрочной перспективе за счет внедрения новых технологий и найма работников высокой квалификации, получивших образование в соответствии с требованиями бизнеса и тенденциями развития экономики.

Взаимодействие труда и капитала осуществляется на рынках факторов производства, которые подвержены влиянию конъюнктуры других рынков. Про дефицит труда в транспортном комплексе уже упоминалось, поэтому более подробно рассмотрим капитал. В настоящий момент финансовый рынок испытывает трудности, вызванные высокой ключевой ставкой банка России, прекращением работы международной системы денежных переводов SWIFT на территории страны и торговли долларом и евро на Московской бирже. Поэтому российский бизнес должен находить точки роста за счет интенсивных факторов расширения производства, например, повышения производительности труда из-за внедрения новых технологий.

Таким образом, рассмотрев основные положения институциональной теории относительно транспортного комплекса России можно сделать вывод о том, что в настоящий момент для роста эффективности требуется разработка и внедрение инноваций, а не масштабирование бизнеса.

3. Концепция процессно-ориентированной системы управления состоит в представлении функций управления нижнего уровня в виде формализованных бизнес-процессов [8].

Принципы процессно-ориентированного подхода включают:

- 1) выстраивание цепи процессов;
- 2) горизонтальное сжатие;
- 3) вертикальное сжатие;
- 4) минимизация количества согласований;
- 5) уменьшение количества проверок и управленческих воздействий на сотрудников.

Заключение.

В транспортном комплексе переход с функционально-ориентированной модели управления на процессную является целесообразным, т.к. последняя обеспечивает быструю реакцию предприятия на изменение условий функционирования внешней среды.

Спрос и предложение на рынке грузовых перевозок имеют высокую волатильность, связанную с факторами, рассмотренными ранее, поэтому для успешной производственной и экономической деятельности предприятий морского транспорта актуальным будет процессно-ориентированный подход к менеджменту, способный рационально распределить ресурсы между бизнес-процессами.

Дополнительно необходимо учитывать, что в новых условиях работы предприятий морского транспорта, входящих в транспортный комплекс, необходимо разработать такую систему измерения эффективности их деятельности, которая смогла бы отвечать современным тенденциям развития рынка и повышать конкурентоспособность компании.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Официальный сайт Минтранса РФ. – 2025. [Электронный ресурс]: <https://mintrans.gov.ru/ministry> (дата обращения 17.04.2025).
2. Братановский С.Н., Остапец О.Г. Правовая организация управления транспортным комплексом Российской Федерации. – М.: Директ-Медиа, 2012. – 207 с.
3. Покровский А.К. Исследование систем управления (транспортная отрасль): учебное пособие. М.: КноРус, 2013. – 359 с.
4. Федеральный закон «О морских портах в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». – 2024. [Электронный ресурс]: <http://docs.cntd.ru/document/902070928/> (дата обращения 17.04.2025).

5. Олейник А.Н. Институциональная экономика: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 416 с.
6. Мельников С.Б. Теория менеджмента для команд профессиональных муниципальных управленцев, муниципальных менеджеров, муниципальных депутатов и муниципальных служащих: учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 95 с.
7. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория менеджмента: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.
8. Тибилова, Г.С. Проектирование систем инициативного информационного обслуживания процессов принятия решений на основе системно-целевого и процессно-ориентированного подходов // Прикладная информатика. – 2010. – № 3 (27). – С. 9-23.

References:

1. Official website of Ministry of Transport of the Russian Federation, 2025. [Electronic resource]: <https://mintrans.gov.ru/ministry> (Access 17.04.2025).
2. Bratanovsky S.N., Ostapets O.G. Legal organization of management of the transport complex of the Russian Federation. M.: Direct-Media, 2012, 207 p.
3. Pokrovsky A.K. Research of control systems (transport industry): textbook. M.: KnoRus, 2013. 359 p.
4. Federal Law "On Seaports in the Russian Federation and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation", 2024. [Electronic resource]: <http://docs.cntd.ru/document/902070928/> (Access 17.04.2025).
5. Oleynik A.N. Institutional economics: textbook. M.: INFRA-M, 2002, 416 p.
6. Melnikov S.B. Management theory for teams of professional municipal administrators, municipal managers, municipal deputies and municipal employees: textbook. M.: Direct-Media, 2015, 95 p.
7. Blinov A.O., Ugryumova N.V. Management theory: textbook for bachelors. M.: Dashkov and K, 2014, 304 p.
8. Tibilova, G.S. Design of systems of proactive information support of decision-making processes based on system-target and process-oriented approaches. Applied computer science, 2010, Iss. 3 (27), pp. 9-23.

Информация об авторах:

Кацемир Яна Витальевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова», E-mail kacemiryana@yandex.ru
Классовская Мария Ивановна, старший преподаватель кафедры экономической теории, экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова», E-mail mariaklass@mail.ru
Yana V. Katsemir, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Admiral Ushakov Maritime State University. Budgetary Educational Institution of Higher Education Admiral Ushakov Maritime State University.

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 30.04.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 18.05.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.05.2025.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.