

1,5 – 2 МЛН РУБ. В СУТКИ!

Калининградский порт – на стадии возрождения

Д-р экон. наук, проф. Л.С. Левина – Балтийская государственная академия рыбопромыслового флота

На каждой стадии жизненного цикла предприятия, согласно теории управления, должна быть выбрана та или иная стратегия его развития. Приобретает значимость определенная сторона создаваемой стратегии: финансовая, маркетинговая, организационная, управленческая.

Ситуация, возникшая в Калининградском рыбном порту, его непривлекательность, превращает регион в транспортный тупик, находящийся в весьма бесперспективном и нереальном ожидании инвестиций. Десятилетний опыт показал, что в реконструкцию и реорганизацию портового хозяйства никаких инвестиций не поступало, несмотря на многочисленные разрекламированные проекты, разработанные портом. Ожидания инвестиций в транспортные грузопотоки, как показал опыт существования эксклава, практически предоставленного самому себе, реально сведены к нулю. Поэтому существенный и, видимо, единственный путь накопления инвестиционных средств – зарабатывать их самим, показав или доказав потенциальным зарубежным и отечественным инвесторам, что порты Калининграда, реально поддерживаемые администрацией, в состоянии привести свое хозяйство к надлежащему работоспособному (в рамках современной эксплуатации) уровню. Но для такого кардинального изменения стратегии в деятельности порту потребуются зарабатывать для инвестиций в реконструкцию существенные денежные суммы, не связанные с его основной деятельностью, которой явно для этого недостаточно.

Сложившиеся условия

Несмотря на наличие установившихся в мире интермодальных и мультимодальных транспортных коридоров, Россия остается в стороне от транзита своих же грузов, в то время как другие страны зарабатывают на них только в виде услуг до 25 % своего национального бюджета. Доля транзитных грузов, проходящих через Калининградские порты, не высока. По сути дела, никакого транзитного значения в интермодальных перевозках порты Калининграда не имеют и в настоящее время вынуждены ориентироваться только на экспорт и импорт местных товаров областного значения. Поэтому Калининградский регион, находившийся до 1991 г. в центре пересечения транспортных грузопотоков, оказался в силу экономических и политических обстоятельств отрезанным от транзитных грузопотоков, а образовавшийся вакуум неожиданно стал заполняться потоками товаров малого и среднего коммерческого бизнеса.

Вследствие этого Калининградский регион за последние пять лет по числу малых предприятий и объему товарооборота не только догнал другие приграничные территории России, но и намного опередил их



В условиях сухопутной обособленности области от остальной территории России важность таких связующих элементов транспортной системы, как порты и аэропорты, стала многократно возрастать. Но состояние рыбного порта г. Калининграда невозможно рассматривать отдельно от состояния морских подходов к нему. Это прежде всего относится к морскому каналу, который не в состоянии обеспечить проход судов водоизмещением 10 т и более, осуществляющих в настоящее время основные стандартизированные на мировом уровне грузоперевозки.

Фактически в Калининграде существуют три отдельных порта, которые конкурируют между собой и поэтому не могут выработать общую стратегию развития, и следовательно, не имеют возможности динамично развиваться, а порты Балтики (Рига, Вентспилс, Таллинн), участвующие в перевалке транзитных грузов, развиваются и получают существенные инвестиции для своего развития из-за рубежа.

Стратегия управления

В данных условиях возникает потребность в обосновании и разработке требований для выработки стратегии управления, предусматривающей зарабатывать существенных инвестиционных средств для реконструкции порта и морских подходов к нему, не нарушая производственный цикл.

Разработка условий для выработки стратегии управления требует проведения исследований, связанных с современной деятельностью рынка транспортных услуг и стратегией эффективного бизнеса. Основной принцип действенности требований, заложенных в стратегию управления организацией, осуществляющей результативный бизнес на рынке, связан с коммерческой деятельностью, направленной на выявление зоны прибыли. Поэтому исследования стратегий управления, связанных с зарабатыванием средств, были направлены на предварительное изучение бизнеса ведущих зарубежных компаний, деятельность которых сориентирована на зону прибыли.

... возможности есть

Существуют различные методы прогнозных оценок, связанных с выбором решений управления организацией. В основном все они сводятся к финансовому и бухгалтерскому анализу и не учитывают ни социальных, ни политических, ни природных факторов, оказывающих существенное воздействие на деятельность предприятия. Порт рассматривается как технологический объект, конечной целью деятельности которого является перемещение грузов из судов в различные складские помещения и емкости, и наоборот. Поэтому деятельность порта можно представить как взаимодействие различных видов складских помещений и перегрузочных емкостей с учетом всех, в том числе и социально-политических, факторов. Также представляется возможным проанализировать внутренние связи взаимодействия между производственно-экономическими подразделениями. Такой подход к функциональной деятельности порта позволяет выделить в качестве основного классификационного признака складских помещений и перегрузочных емкостей погрузочно-разгрузочные работы, навигацию и маневрирование, вынужденные простои судов, связь и диспетчеризацию, соподчиняя им все остальные признаки и характеристики деятельности.

Производственные возможности порта

В результате анализа функционирования Калининградского морского рыбного порта представилось возможным выделить следующие складские помещения и перегрузочные емкости как функционально-технологическое обоснование принципов его работы: закрытые неотопляемые склады; емкости для хранения наливных грузов; закрытые отопляемые склады; рефрижераторные камеры; открытые площадки; железнодорожные вагоны и автомашины; суда, на которые перегружают грузы.

Исследования дали возможность определить следующие признаки очередного этапа параллельной классификации, дифференцировав для каждого из анализируемых складских помещений и емкостей технологические, производственные, экономические, финансовые, эксплуатационные и социальные показатели. Так, исследуя работу порта, были выделены следующие показатели: грузооборот; площадь (объем) помещений; коэффициент использования складских помещений; тарифы за складские услуги; условный средний доход за хранение (в сутки); условная себестоимость погрузочно-разгрузочных работ; условные расходы при погрузочно-разгрузочных операциях; скорость погрузки-разгрузки; условная прибыль при погрузочно-разгрузочных работах; привлекательность порта; способность порта обслуживать суда различных классов; влияние длины канала, лоцманские услуги, время захода в порт и выхода из него, возможность догрузки крупнотоннажных судов на рейде; климатические условия по сравнению с другими портами; влияние завышенных тарифов на транзитные железнодорожные перевозки через Литовскую Республику.

Учитывая сложившуюся ситуацию, дозагрузка складов и емкостей не обязательно должна восполняться за счет заходящих в порт судов, тем более что к настоящему времени уже фактически осуществлено функциональное перепрофилирование рыбного порта в направлении многопрофильности обрабатываемых грузов.



Что касается Калининграда и места базирования малого флота, то наш город претендует на роль Техаса или Саудовской Аравии по перевалке нефтепродуктов. Это очень выгодно, удобно, причем большинство из этих нефтеперевалочных комплексов используют причалы, традиционно принадлежащие рыбакам. В результате для малого флота, работающего на Балтике, сейчас нет места базирования. Более 200 м причала, где рыбаки отставались, а во время шторма сдавали продукцию, уже переданы очередному нефтеперерабатывающему комплексу. Вся земля выкуплена вдоль канала, мест базирования для рыболовного флота нет.

П.Г. Макаров – начальник Государственной администрации Калининградского морского порта

Пилотный проект

Чтобы снизить уровень риска в процессе накопления инвестиционных сумм, достаточных для реконструкции порта, причальных стенок, канальных подходов к нему, необходима качественная проверка возможности такой дополнительной финансово-экономической и организационной деятельности порта, которая способствовала бы накоплению существенных инвестиционных средств. Именно такой подход требует разработки и внедрения пилотного проекта, который изначально предполагает создание в морском порту нового перегрузочного пункта с одновременной оптовой продажей товаров и предусматривает оборудование территории, необходимой для указанных целей, используя, таким образом, часть территории со складскими помещениями, а также персонал и средства такелажной механизации порта.

Пилотный проект предполагает проверку и отработку организации услуг, предоставляемых различным производителям, посредникам, организациям, реализующим мультимодальные транспортные перевозки, местным фермерам и перекупщикам производить или осуществлять свободную продажу на выделенной и гарантированно охраняемой территории продуктов питания: овощей, фруктов, бакалеи и товаров местных производителей. Предполагаемая форма торговли – мелкооптовая и среднеоптовая, а также по возможности и розничная. Производственная организация, как и организация торговли, позволяет также скупать, перепродавать и далее хранить остатки централизованно завезенных товаров.

Внедрение пилотного проекта в условиях г. Калининграда осуществлялось путем узаконенного выделения территории, на которой после реализации проекта и рекламной деятельности стали размещаться прибывающие из-за рубежа, областей России, стран СНГ и от местных производителей различные продовольственные товары.

Реализация пилотного проекта позволила выявить существенный фактор, стимулирующий приток автомобильных транс-

«пилотный» проект



портных средств с товарами на указанную площадку: организаторы пилотного проекта гарантировали владельцам грузов и водителям-экспедиторам полную сохранность автомашин и товаров не только на период осуществления торговли, но и во внерабочее время.

Пилотный проект и исследования поступающих грузов в виде продуктов питания выявили ассортимент поступающих грузов, виды торговли ими, способы реализации остатков, грузоподъемность транспорта, оптимальное время его пребывания и торговли на площадке пилотного проекта. Полученные статистические данные позволили классифицировать виды торговли: мелкооптовая (в единицах упаковки), среднеоптовая (от 5 до 15 упаковок), вторая среднеоптовая (от 20 до 100 упаковок), продажа остатков (от 10 до 100 упаковок). Полученная классификация показывает достаточно сложный механизм рыночного взаимодействия спроса и предложения.

Исследования показали, что по каждому виду товаров ежедневное количество продаваемых объемов стабилизировано. Это подтверждается всеми видами продаж поступающих товаров и соответствует признакам торговли производными инструментами современных зарубежных бирж.

Учитывалась также недогруженность порта и прежде всего его складских помещений и площадок, а также грузоперерабатывающего комплекса.

Загрузка складских помещений Калининградского рыбного порта (апрель 2003 г., %)

Вид складского помещения	Загрузка
Закрытые отапливаемые склады	15
Закрытые неотапливаемые склады	31
Рефрижераторные камеры	86
Открытые площадки	9
Наливные емкости	38

Таблица (см. выше) показывает, что кроме рефрижераторных камер остальные складские помещения, площадки и емкости порта загружены приблизительно на 15–20%. При этом закрытые отапливаемые помещения, имеющие существенные площади, значительно превышающие площади внедренного пилотного проекта, загружены на 15%.

Используя свободные территории, помещения, средства механизации, квалификационный персонал порта, представляется возможным реализовать последующую распродажу поступивших товаров оптовым, мелкооптовым покупателям и посредникам.

По нашему порту есть соглашения, по которым, взимая корабельный сбор, Минтранс перечисляет порту только 40%. С нами у них нет никакого сотрудничества. Нам уже давно заявляют, что на 99,9% рыбные порты будут подведомственны Минтрансу. Необходимо как-то противостоять этому, если еще не поздно. Есть такое понимание в Госдуме, в Правительстве: рыбные порты не следует отрывать от рыбохозяйственного комплекса.

П.Г. Макаров – начальник Государственной администрации Калининградского моррыбпорта



Порт, реализующий данную стратегию восстановления своего жизненного цикла, превращается в крупнейшего оптового продавца и, как показал опыт внедренного пилотного проекта, способен зарабатывать 1,5–2 млн руб. в сутки. Таких средств порт не зарабатывал более 10 лет.

Существенной отличительной особенностью стратегии управления деятельностью порта является превращение порта в крупнейшего оптового продавца при условии неперемного выполнения портом своей основной деятельности.