

## **Предпосылки внедрения динамической модели организационных изменений логистической инфраструктуры Северного морского пути**

**Синько А.В.**, кандидат экономических наук, MBA

**Аннотация.** В статье предложена модель организационных изменений портовой инфраструктуры Арктического севера России; предложены организационно-экономические мероприятия по внедрению динамической модели в современных условиях; рассмотрены научные и практические разработки по организации и развитию транспортно-логистических кластеров (ТЛК) в районе Северного морского пути (СМП).

**Ключевые слова:** Северный морской путь, логистическая инфраструктура, динамическая модель, теория изменений.

### **Prerequisites for introduction the dynamic model of organizational changes in logistics infrastructure of the Northern sea route**

**Sinko A.V.**, PhD, MBA

**Summary.** The article proposes a model of organizational changes in the Arctic north Russian port infrastructure; proposed organizational and economic measures for the implementation of the dynamic model in modern conditions; reviewed scientific and practical developments for organize and progress of transport and logistics clusters (TLC) in the area of the Northern Sea Route (NSR).

**Keywords:** The Northern Sea Route, logistics infrastructure, dynamic model, theory of changes.

Развитие транспортно-логистического комплекса России в целом, и портовых регионов в частности, должно учитывать специфику прошлого периода развития данной отрасли и современное состояние общемировой

логистической системы.

В самом начале автор статьи хотел бы поделиться с предысторией её возникновения, связанной с его участием в логистическом проекте по доставке грузов из Южной Кореи и Гонконга в Москву, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону и Махачкалу. Так как задача была многовариантной, то были проработаны все возможные схемы доставки грузов с целью минимизации издержек по каждому получателю и времени доставки без потери качества товара.

На начальном этапе рассматривалась: морская доставка до портов Владивосток и далее Транссибом до указанных городов с ЖД или авто-перевалкой; до порта Находка с дальнейшим использованием железнодорожных ветвей; и даже до ОЭЗ ПТ «Советская Гавань». Последняя позиционируется в России как портовая (логистическая) особая экономическая зона с соответствующим режимом работы. Доставка в южные города планировались иными маршрутами через международные транспортные коридоры и Каспийское море.

В итоге ни один из вариантов не был выбран из-за трех аспектов, которые установлены в статье, как недостатки логистической системы России:

1. Большое количество «перевалочных» пунктов, как морских, так и железнодорожных на пути следования груза.

2. Высокая стоимость перевозки, обусловленная не только самим транспортным тарифом, но и стоимостью «перевалки» в российских портах, железнодорожных узловых станциях и автомобильной «подброски». Отсутствие «гибкой» тарифной сетки.

3. Отсутствие интереса со стороны зарубежных логистических операторов, которые не привыкли, а в большинстве случаев, и не знают о существовании и количестве альтернативных маршрутов через территорию Дальнего Востока и о российских ветвях международных транспортных коридоров, проходящих по территории Российской Федерации.

Фактор времени – единственный, который при стечении всех обстоятельств, оставался выигрышным, если бы все-таки схемы были реализованы. Под «стечением всех обстоятельств» подразумеваются логистические барьеры, на преодоление которых необходимо время, а на их мониторинг – возможности.

Просчет схемы доставки через Северный морской путь (далее – СМП) показал еще большее влияние всех трех недостатков предыдущей логистической схемы доставки. Но значимость недостатка 3 было критичным. У зарубежных логистических операторов и судовладельцев не было заинтересованности в использовании транспортного коридора СМП. Кроме того стоимость перевозки грузов по СМП в настоящее время еще достаточно высока, и существующие тарифы пока не вполне способствуют экономическому развитию Арктической зоны России и ее транспортной загрузке.

Не соответствует современным условиям существующая система управления и менеджмент СМП. Часть логистической инфраструктуры находится в государственной собственности, другая – в частной, третья вообще упразднена, либо её функции «в нагрузку» переданы в ведение другим участникам логистического процесса. Объединить призван единый координационный федеральный орган – ФГКУ «Администрация СМП», главными функциями которого является организация арктического судоходства, рационального использования логистического потенциала СМП и др.

В итоге грузы в течение 3-5 месяцев доставлялись привычным зарубежным логистам маршрутом через Суэцкий канал с соответствующими рисками, далее Стамбул – Новороссийск – Ростов-на-Дону, далее Москва и Махачкала. Груз в Санкт-Петербург попадал с огромным временным лагом, минуя Стамбул и Новороссийск в соответствии с рисунком 1.



**1 - СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ 14000км**  
**2 - МОРСКОЙ ПУТЬ ЧЕРЕЗ СУЭЦКИЙ КАНАЛ 23000км**

*Рис. 1 – Альтернативные схемы движения груза*

Используемые в итоге логистические схемы, к сожалению, не позволяли выполнить три базовых правила логистики из набора логистических правил «7R» [7]:

- right time – груз не поставлялся в необходимое время;
- right cost – груз не поставлялся с необходимыми затратами;
- right quality – груз не поставлялся с необходимым качеством.

В процессе многолетней работы в данном проекте много вопросов оставалось без понимания, к примеру: почему про уже функционирующие (с той или иной степенью успешности) объекты российской логистической инфраструктуры до сих пор в мире почти ничего не известно?

А также, почему зарубежные логистические операторы и контейнерные линии стараются «скинуть» груз в портах Новороссийск или Санкт-Петербург,

и другие маршруты не рассматривают? Объективно, почти ни один зарубежный производитель не желает указывать в контракте с российским получателем груза условия поставки CFR, а тем более DDP, и не подписывается под сроки доставки.

Также остается без достаточного понимания результат большого количество логистических саммитов, переговоров, круглых столов и прочих мероприятий на уровне министерств и ведомств с редким участием частного логистического бизнеса, итоги которых заслуживают отдельной статьи, которые на практике не дают результат, прежде всего, в «сломе» сознания зарубежных логистов. В реальности частному бизнесу приходится терпеть убытки, а российским предпринимателям заниматься собственной пропагандой новых возможностей современных российских логистических коридоров, кластеров и схем доставки.

Исследуя эту тему, автор статьи пришел к выводу, что ТК «Транссиб», являясь основной частью МТК «Запад-Восток», достаточно хорошо и полно описан в научных публикациях. Кроме того, многие проекты в рамках этого коридора внедрены и функционируют, другие – в стадии разработки и внедрения. Но все научные публикации и практические наработки по СМП остаются не востребованными и разбиваются либо о существующий аппарат ЛПР регионального и федерального уровня органов власти, либо на практике на местах не находят понимания о стоимости рисков тех или иных маршрутов доставки [5].

В советский период российской логистики СМП активно развивался, но после 1991 года начался период не просто застоя, а полного распада. Лишь после 2000 года наступила фаза осмысления «катастрофы утраты СМП», а уже после 2006 года начались меры по активному восстановлению утраченного.

Но мировой экономической кризис, начавшийся в 2008 и продолжающийся, фактически, до сих пор, усиленным обрушением цен на углеводороды за последние два года, замедлили этот процесс. Однако курс взят правильный, и наблюдается позитивная тенденция к постепенному улучшению.

Эффективность функционирования СМП, как транспортной магистрали, которая призвана объединить промышленные и логистические комплексы арктических и субарктических регионов, экспортировать транзитные услуги всей инфраструктуры СМП, напрямую зависит от системы управления СМП, его государственного и частного сектора, и менеджмента (ЛПР) всех уровней [2].

Сегодня существуют несколько вариантов объединения промышленного и транспортного комплексов Арктического севера России [6]. И, на взгляд автора, не столько важно сразу правильно их объединить, сколько запустить этот процесс и начать им управлять. А уже в процессе реализации стратегии управления возможны дальнейшие корректировки. Ведь как-то же существует Волгоградская область в структуре Южного федерального округа, хотя традиционно по своим экономическим, социальным и культурным связям этот регион больше тяготеет к Поволжью.

Чрезвычайно важно в скором времени запустить процесс управления изменениями СМП. Возможно поэтому, из-за разобранного состояния СМП и возникают проекты строительства своих частных портов крупными нефтяными компаниями, например, в бухте Ефремова в Карском море, на Каспии и прочие.

Безусловно, это лучше, чем ничего, только что остается государству? Упомянуты водные бассейны с портами Диксон, Дудинка, Астрахань, Оля, Махачкала останутся без углеводородных грузопотоков, которые составляют в зависимости от порта значительную часть его грузооборота по сравнению с генеральными и контейнерными перевозками?

Автор статьи привел своё видение расположения транспортно-логистических кластеров (далее – ТЛК) в соответствии с рисунком 2. Научные исследования и практические наработки автора в районах Арктического севера, связанные с низовьями Енисея и Норильским промышленным районом, позволили сделать вывод, что Таймырский ТЛК должен объединять Норильско-Туруханский Арктический территориально-

промышленный комплекс и Туруханский, которые вполне могут иметь единое централизованное логистическое управление.

Вообще говоря, когда мы оцениваем какое-либо событие, например восстановление и развитие СМП, то необходимо следовать, на взгляд автора трем принципам теории поля Курта Левина [10]<sup>1</sup>:

1. Принцип связности. Событие есть всегда результат взаимодействия двух и более фактов.

2. Принцип конкретности. Опирается нужно только на конкретные практические факты, реально существующие в логистическом поле.

3. Принцип одновременности. Эти конкретные факты настоящего состояния логистической системы могут и изменять поведение системы в настоящем. Но сама по себе она не поменяется, для этого и нужны заинтересованные ЛПР с профильными управленческими компетенциями.

Динамическую модель организационных изменений можно «примерить» ко всем процессам в экономике в целом, и логистике в частности. Несмотря на свою простоту, она до сих пор успешно применяется в процессе управления, а её этапы разными социологами и экономистами расширены до уровня уже собственных теорий. Это и не удивительно, многие принципы экономической науки стали уже постулатами, хотя пришли они по большей части из социологии, психологии, и по меньшей части из технических наук[4].

---

<sup>1</sup> Курт Левин эмигрировал из Германии в Америку в 1930-х. Он признан «основателем социальной психологии», предложил трехэтапную теорию изменений, широко известную как «Разморозь», «Измени», «Заморозь снова».



*Рис. 2 – Прогноз расположения транспортно-логистических кластеров в зоне Северного морского пути*



Динамическая модель изменений СМП предусматривает три этапа в соответствии с рисунком 3:

1. Признание необходимости изменений СМП.
2. Планирование и дальнейшее управление изменениями СМП.
3. Установление новых норм и правил функционирования логистической инфраструктуры СМП.



*Рис. 3 – Этапы внедрения динамической модели СМП*

На взгляд автора статьи, в настоящее время СМП находится на первом этапе внедрения изменений, но еще остаются ЛПР разного уровня и деятельности, «слом» сознания которых еще предстоит осуществить. Эта проблема определяется, в основном, четырьмя аспектами [9]:

1. Непонимание и недостаток доверия к динамичному развитию СМП;
2. Различия в оценке текущей и перспективной ситуации;
3. Низкий уровень собственной готовности к изменениям и низкий уровень собственных компетенций;
4. Предыдущий неудачный опыт внедрения изменений.

Из всех действенных способов преодоления сопротивления изменениям отечественных ЛПР разных уровней автор выделяет наиболее эффективные в реальной практической работе: поддержка в виде обучения или мотивации и наделение полномочиями наряду с ответственностью. А для преодоления сопротивления со стороны отечественных и зарубежных логистических операторов и грузовладельцев: общение, разъяснение, соглашения, неявное принуждение [8].

Необходимо осознание всеми заинтересованными лицами, что «полюсные» стратегии развития портовой инфраструктуры – приватизация или закрытие из-за нерентабельности – не принимаются в расчет в рамках данной динамической модели управления изменениями. Первый этап заключается в подготовке ЛПР к изменениям вне их «комфортной зоны». Очевидно, что чем больше необходимость в переменах, чем более срочно нужно к ним приступить. А если еще и нет четких сроков и ответственности, то мотивация к изменениям гораздо меньше их необходимости [1].

На втором этапе необходимо организовать комплексный процесс планирования и управления изменениями. При этом важно, чтобы ЛПР, участвующие в планировании, участвовали бы и в дальнейшем управлении процессом изменений. В современной российской действительности, к сожалению, часто одни планируют, а другие исполнять не хотят. Это типичная ошибка в процессе управления изменениями.

На этом этапе необходима поддержка, которая может быть в форме обучения, обмена опытом, тренингов и т.д., а ошибки необходимо воспринимать как часть общего процесса, причем далеко не худшая его часть. Кризис и ошибки – это тренд, движение, хоть и имеющее отрицательную динамику, а вот то, что с чем можно столкнуться в реальной работе – состояние покоя ЛПР в своей собственной зоне комфорта.

Этап №3 «Установление новых норм и правил функционирования логистической инфраструктуры СМП» чрезвычайно важно начинать прежде, чем завершится этап №2 «Планирование и дальнейшее управление изменениями СМП». Это связано с тем, что старая модель функционирования логистической инфраструктуры СМП была спроектирована "под прошлое" и, не будучи изменена, продолжит предъявлять к ЛПР прежние, ставшие устаревшими и не отвечающими новым вызовам, требования.

Следует отметить, что по своему отношению к изменениям ЛПР делятся на две категории: новаторов и консерваторов. Новаторы могут отлично себя проявить на этапе «планирования», но могут и не подойти для управления достигнутыми изменениями. Автор статьи особо отмечает, что внедрение и управление изменениями должен восприниматься как постоянный процесс. Без этого ЛПР имеют тенденцию возвращаться к тому, чему привыкли [3].

В настоящее время в открытом доступе размещены ряд публикаций, посвященных портам России в целом, и портам СМП в частности, в которых высказываются мнения о том, что нужно выстраивать стратегию их развития, руководствуясь принципом «если нет средств на развитие портов, или нет прибыли в краткосрочной перспективе, то нужно закрывать объекты, или приватизировать портовую инфраструктуру».

Этот принцип характерен исключительно для коммерческого подхода к решению вопросов. Но государственные и коммерческие цели далеко не всегда совпадают, прежде всего, в том, что, как правило, государственные интересы устанавливаются на среднесрочную и долгосрочную перспективу и учитывают не только экономическую составляющую.

Автор статьи отмечает еще несколько аспектов: российские порты имеют разный масштаб, географическое положение, стратегическую значимость, разные существующие модели управления портами разные перспективы трансформации этих моделей. Российские порты нельзя сравнивать, и каждому нужен свой подход к реализации стратегии их развития. Допустимо разрабатывать шаблоны и модели, но чрезвычайно опасно, а иногда губительно, одни и те же методы использовать для портов Мурманска и Махачкалы; Владивостока и Калининграда; Новороссийска и Дудинки и т.д.

В этом отношении достаточно спорными, по мнению автора, видятся публикации и мнения о том, что порту Дудинка, к примеру, необходимо срочно переходить на модель управления портовым хозяйством – «Лендлорд-порт». Самый короткий путь убедиться в правильности такого рода суждений – это прилететь в город Норильск, пересечь на единственную железнодорожную ветвь, не считая подъездных путей, и приехать в этот порт... А самый длинный и тернистый – воспользоваться услугами этого порта, а потом сделать вывод о правильности таких суждений.

Если рассматривать вообще ситуацию с портовым хозяйством России, то в качестве выводов статье отмечено, что если развитие логистической инфраструктуры российских портов будет базироваться только на безальтернативных схемах доставки, а решения ЛПР основываться на чисто коммерческом подходе, и не будет реальных действий в реализации полноценной и продуманной стратегии развития портовой инфраструктуры, учитывающей проблемы всех без исключения портов, не будет пропаганды успешных проектов в среде зарубежных логистов, то скоро все грузопотоки российских портов Балтики уйдут в порты прибалтийских стран, грузопотоки российских портов Каспия уйдут в Казахстанские, Азербайджанские и Иранские порты. И таких примеров можно привести достаточно.

Резюмируя все вышесказанное, автором статьи особо отмечено, что для применения тех или иных методов оценки и управления изменениями, касающимися Северного морского пути, необходимо иметь реалистичный и

просчитанный план действий, грамотную стратегию развития и лиц, принимающих решения (ЛПР) всех уровней с профильными управленческими компетенциями.

### **Библиографический список**

1. Бродецкий, Г.Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска / Г.Л. Бродецкий. – М.: Вершина, 2006.
2. Гончаренко, С.С. Транспортно- промышленное освоение Сибири и Дальнего Востока – стратегическое направление инновационного развития России в XXI веке / С.С. Гончаренко, Т.Н. Есикова, Т.А. Прокофьева // Конъюнктура товарных рынков и логистика. – 2008. – № 4. – С. 29-33.
3. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Вейл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. М., 1993.
5. Прокофьева, Т.А. Логистический подход к реализации транспортной стратегии России: региональный аспект / Т.А. Прокофьева // Логистика сегодня. – 2004. – №1.
6. Сергеев, В.И. Глобальные логистические системы: Учеб. Пособие / под ред. В.И. Сергеева. – СПб.: Бизнес- пресса, 2001. – 240 с.
7. Синько, А.В. Механизм логистической поддержки особых экономических зон России: Монография / А.В. Синько. – Ростов н/Д: Мини Тайп, 2014. – 124 с.
8. Томпсон, А. А.Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: «ЮНИТИ», 1998. – 577 с.
9. Kotter, J.Choosing strategies for change / J. Kotter, L. Schlesinger. – Harvard business review. – 1979. – March.
10. <http://psyera.ru/teoriya-polya-kurta-levina-515.htm>] – гуманитарно-правовой портал «Теория поля Курта Левина».