

Бабурина Ольга Николаевна

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ НМТП (НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ) В КОНТЕКСТЕ АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ**

В статье обосновывается необходимость стратегического управления предприятием в условиях глобализации и конвергенции экономических систем. Рассматриваются основные характеристики предприятий, входящих в Группу НМТП (Новороссийский морской торговый порт), анализируется структура ее грузооборота. Долгосрочная стратегия развития Группы базируется на предсказуемости товарной структуры внешней торговли России и грузооборота компании. В качестве приоритетных мер стратегии предлагается перейти от линейно-функциональной организационной структуры к формированию матричной структуры управления Группой и от специализации по стивидорным компаниям к специализации по производственным площадям.

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2013/12/3.html](http://www.gramota.net/materials/1/2013/12/3.html)

**Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.**

Источник

#### **Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2013. № 12 (79). С. 25-29. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2013/12/](http://www.gramota.net/materials/1/2013/12/)

#### **© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

42. **Сергеев Ф. П.** Южнорусский говор Сарпинского и Красноармейского районов Сталинградской области (о характере взаимодействия между диалектами русского и украинского языков в условиях смешанного заселения): дисс. ... к. филол. н. М., 1956.
43. **Сусеева Д. А.** О взаимодействии русского и калмыцкого языков // Развитие науки в Калмыцкой АССР. Элиста: Издательство Калмыцкого НИИ языка, литературы и истории, 1968. С. 159-171.
44. **Сусеева Д. А.** Письма калмыцких ханов XVIII века и их современников (1713-1771 гг.). Избранное. Элиста: Джангар, 2009.
45. **Сусеева Д. А.** Письма хана Аюки и его современников (1714-1724 гг.): опыт лингвосоциологического исследования. Элиста: Джангар, 2003.
46. **Языки городов** [Электронный ресурс]. URL: <http://community.lingvo.ru/goroda/> (дата обращения: 01.10.2013).

#### SOME SPEECH FEATURES OF ELISTA POPULATION (ABOUT PROBLEM "LANGUAGE OF CITY")

**Akimenko Nadezhda Akimovna**, Ph. D. in Philology, Associate Professor  
*Kalmyk State University, Elista*  
*nad-akimenko@yandex.ru*

The article considers the development of "language of city" problem by the example of Elista. The author presents the socio-linguistic description of city. The results of conducted before philological and historical researchers are generalized and systematized in the article. The special attention is given to the analysis of formation prerequisites of main population in the capital. On the base of the analysis the new tendencies in language and speech of citizens, ways of interference of the Russian language and its dialects on the Kalmyk language and vice versa are disclosed; the perspective spheres of further research are planned.

*Key words and phrases:* language of city; regional features of the Russian language; vocabulary of the Russian dialects of Kalmykia; south-Russian dialect; oral speech of citizens; dialect vocabulary; interference.

УДК 338

#### Экономические науки

*В статье обосновывается необходимость стратегического управления предприятием в условиях глобализации и конвергенции экономических систем. Рассматриваются основные характеристики предприятий, входящих в Группу НМТП (Новороссийский морской торговый порт), анализируется структура ее грузооборота. Долгосрочная стратегия развития Группы базируется на предсказуемости товарной структуры внешней торговли России и грузооборота компании. В качестве приоритетных мер стратегии предлагаются перейти от линейно-функциональной организационной структуры к формированию матричной структуры управления Группой и от специализации по стивидорным компаниям к специализации по производственным площадям.*

*Ключевые слова и фразы:* стратегическое управление; морские порты; морские перевозки; Новороссийский морской торговый порт (НМТП); Группа НМТП; грузооборот; перевалка грузов.

#### Бабурина Ольга Николаевна

*Новороссийский филиал Финансового университета при Правительстве РФ*  
*Olgababurina@mail.ru*

#### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ НМТП (НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ) В КОНТЕКСТЕ АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ<sup>©</sup>

В настоящее время общепризнанно, что неоклассическая теория, где рынок представлялся как универсальный механизм, способный решить проблемы общества, оказалась полностью недееспособна. Еще в 60-х гг. прошлого столетия именитый экономист, адепт институционального и кейсианского мейнстрима Дж. Гелбрейт в своей книге «Новое индустриальное общество» отмечал, что «в действительности наша экономическая система, под какой бы формальной вывеской она ни скрывалась, в существенной своей части представляет плановую экономику» [4, с. 22]. Одно из положений Гелбрейта заключалось в том, что «происходит широкая конвергенция различных индустриальных систем» [Там же]. На этом фоне был весьма парадоксальным резкий переход России от плановой к рыночной экономике, который привел к многократному падению производства, снижению уровня и продолжительности жизни населения страны.

Реформы в России еще раз подтвердили, что «невидимая рука» рынка не в состоянии решить проблемы развития современного общества. Разрушительные последствия «шоковых» трансформаций показали безальтернативность государственного и корпоративного планирования. Известный немецкий социолог У. Бек отмечает, что «в условиях глобализирующейся экономики, как это ни парадоксально и забавно, в новых властных центрах мировых концернов, ответственных за принятие решений, происходит возврат к

плановому хозяйству» [1, с. 194]. По мнению У. Бека, плановая экономика умерла в коммунистическом военном блоке и воскресла в рыночном хозяйстве мирового масштаба.

В условиях открытости национальной экономики и глобализации мирохозяйственных процессов разработка стратегии развития предприятий морской индустрии является крайне актуальной задачей. Это связано с тем, что формирование глобальной мирохозяйственной системы сопровождается стремительным ростом международной торговли (превышающим темпы роста мирового производства), увеличением грузооборота и объемов перевозимых морским транспортом грузов. В обзоре ЮНКТАД за 2012 год отмечается, что «на морские перевозки и международные портовые операции приходится около 80% мировой торговли по физическому объему и более 70% мировой торговли в стоимостном выражении» [5]. Основные показатели глобальных морских перевозок, такие как объем перевозок и грузооборот, характеризуются положительной динамикой на протяжении всех последних десятилетий. Этот факт объясняется переходом большинства стран мира к политике либерализации внешнеэкономической деятельности, созданием транснациональной производственной структуры, развитием транспортной инфраструктуры, увеличением контейнеровместимости и провозной способности судов, внедрением мультимодальных технологий и др. факторами.

Рост объемов международных перевозок, в первую очередь, морским транспортом, стал устойчивым трендом глобальной экономики. Рассматривая динамику объемов перевалки грузов в портах России с 1980 по 2011 г., также можно отметить поступательное развитие (Табл. 1).

**Таблица 1.** Динамика объемов перевалки грузов в портах России с 1980 по 2011 гг.

	1980	1990	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Объемы перевалки грузов в морских портах РФ, млн т	115	130	182	407	421	451	455	496	526	536

Источник: [6].

За период с 1980 по 2011 г. объем перевалки грузов в морских портах РФ увеличился в 4,7 раза, со 115 до 536 млн т (Табл. 1). В 2011 г. в российских портах впервые было обработано свыше 500 млн т грузов.

В современных условиях жесткой конкуренции не только между предприятиями, но и государствами и их объединениями, усложнения производственной деятельности, стремительного развития информационно-коммуникационных технологий, расширения интернационализации бизнеса корпорациям необходимо выработать долгосрочную стратегию, которая помогала бы им приспосабливаться к динамично изменяющимся условиям внешней среды. В этой связи представляется актуальным рассмотреть стратегические перспективы развития сравнительно новой компании – Группы НМТП (Новороссийский морской торговый порт), созданной в 2006 г., деятельность которой непосредственно связана с морской индустрией как важной отраслью экономики, непосредственно способствующей росту мировой торговли.

Отметим, что в России часто при объединении предприятий используется слово «холдинг», в данном случае – «группа». На наш взгляд, эти слова можно рассматривать как синонимы, т.к. холдинг может трактоваться как форма организации компании, которая используется для проведения единой политики и осуществления единого контроля над соблюдением общих интересов больших корпораций или для ускорения процесса диверсификации [2, с. 1722].

При разработке стратегии развития Группы НМТП будем придерживаться теоретических положений стратегического управления. Систему стратегического управления можно рассматривать как последовательную цепь управленческих процессов: анализ среды (макро- и микроокружения), определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии [3, с. 182-183]. В рамках данной статьи рассмотрим исходный процесс стратегического управления – анализ макросреды функционирования Группы НМТП.

Группа НМТП – крупнейший российский и третий в Европе портовый оператор по грузообороту, оказывающий стивидорные, логистические и сервисные услуги. На предприятия Группы НМТП, расположенные на территории порта Новороссийск, приходится около 97% суммарного грузооборота всех новороссийских стивидорных компаний. В настоящее время в Группу НМТП входят:

- ОАО «Новороссийский морской торговый порт» (ОАО «НМТП»);
- ОАО «Новорослесэкспорт» (ОАО «НЛЭ»);
- ОАО «ИПП»;
- ОАО «Новороссийский зерновой терминал» (ОАО «НЗТ»);
- ОАО «Флот НМТП»;
- ОАО «Новороссийский судоремонтный завод» (ОАО «НСРЗ»);
- ООО «Новороссийский мазутный терминал» (ООО «НМТ»);
- ООО «Балтийская стивидорная компания» (ООО «БСК»);
- ООО «Приморский торговый порт» (ООО «ПТП») [7].

Крупнейшая стивидорная компания на Северо-Западе России ООО «ПТП», оказывающая услуги по перевалке нефти и нефтепродуктов, стала частью Группы НМТП в январе 2011 г. ООО «ПТП» является второй стивидорной компанией в России по объему грузооборота после Новороссийского порта [Там же]. Приобретение этого предприятия предоставит Группе НМТП доступ к новым рынкам и окажет существенное влияние

на перспективы развития. Стратегически выгодное географическое положение предприятий позволяет Группе задействовать все ключевые северо-западные и южные направления российской внешней торговли.

**Таблица 2.** Структура и основные характеристики предприятий Группы НМТП

Название предприятия	Физические показатели и основные средства	Оказываемые услуги
ОАО «НМТП»	Территория – 95,9 га. Глубина у причалов до 24 м. 44 причала общей протяженностью 9,39 км. 14 мобильных кранов грузоподъемностью от 45 до 104 т, 54 порталных крана грузоподъемностью от 5 до 63 т, мостовой кран грузоподъемностью 5 т. Площадь складов: открытые – 16153 га, закрытые – 5912 га, холодильника – 0,4 га.	Перевалка нефти и нефтепродуктов, наливных, навалочных, генеральных грузов и контейнеров.
ОАО «НЛЭ»	Территория – 59,92 га. Акватория порта – 15,3 га. 11 причалов общей протяженностью 1372 м. Глубина у причалов от 6,5 до 13,9 м.	Перевалка, обработка и хранение грузов в контейнерах, перевалка лесных грузов, черных металлов и скоропортящихся грузов.
ОАО «ИПП»	Территория – 9,9 га. Максимальный тоннаж судов – 47 тыс. т. 13 резервуаров общим объемом 123 тыс. куб. м.	Перегрузка жидкостей, экспортные поставки нефтепродуктов и жидких удобрений.
ОАО «НЗТ»	Территория – 7,05 га. Проектная мощность – 3,6 млн т. Максимальный тоннаж судов – 63 тыс. т. Зернохранилище емкостью 120 тыс. т.	Перевалка зерна и масличных культур.
ОАО «Флот НМТП»	24 буксира мощностью от 208 до 5712 л.с. 1 специализированное пожарное судно. 6 бункеровщиков вместимостью от 250 до 3 тыс. т топлива.	Услуги портового и служебно-вспомогательного флота, буксировка и бункеровка судов топливом, маслом и водой. Противопожарное обеспечение грузовых работ и услуги природоохранного характера.
ОАО «НСРЗ»	Территория – 30 га. 10 причалов общей протяженностью 1,7 км. Глубина у причалов до 11,3 м.	Ремонт кораблей и судов как на плаву, так и в доке. Перевалка цветных и черных металлов, химических удобрений, продовольственных грузов и материалов.
ООО «НМТ»	Территория – 7,9 га. 2 емкости для хранения мазута объемом по 37 тыс. куб. м и 3 емкости по 15 тыс. куб. м. 2 железнодорожные эстакады.	Перевалка нефти и нефтепродуктов.
ООО «ПТП»	Территория – 54 га. 6 причалов для наливных грузов. Максимальная глубина у причалов – 17,8 м. Максимальный тоннаж судов – 150 тыс. т.	Перевалка нефти и нефтепродуктов.
ООО «БСК»	Территория – 3,6 га. Причал длиной 205 м. Глубина у причалов до 9,7 м. Максимальный тоннаж судов – 20 тыс. т. Крытый склад площадью 1440 куб. м для хранения генеральных грузов, железнодорожная ветка на 10 вагонов.	Перевалка контейнеров, хранение грузов, швартовка судов, прием иностранных пассажирских судов.

Источник: составлено автором по данным Группы НМТП [7].

Группа НМТП эксплуатирует наиболее глубоководные в регионе СНГ и Балтии морские причалы (максимальная глубина нефтеналивных причалов – 24,5 м; причалов для перевалки навалочных, генеральных и контейнерных грузов – 14,5 м). Способность принимать суда большого водоизмещения позволяет значительно снизить фрахтовые ставки в портах Группы НМТП по сравнению с малыми портами. Группа обеспечена развитой внутрипортовой, трубопроводной, железнодорожной, автodorожной и складской инфраструктурой, располагает многофункциональными терминалами, которые позволяют обслуживать все основные виды грузов, перевозимые морским транспортом, – наливные, навалочные, генеральные и контейнерные [Там же]. Структура и основные характеристики предприятий Группы НМТП представлены в Табл. 2.

Суммарный грузооборот Группы НМТП за 2011 г. составил 157 тыс. т [Там же]. Структура грузооборота представлена в Табл. 3.

Как следует из данных Табл. 3, в общем грузообороте Группы НМТП наибольшая доля приходится на нефть и нефтепродукты, 72,2 и 10,52% соответственно, черные металлы – 4,38%, зерно – 3,67% и контейнеры – 3,13%. Структура грузооборота Группы отражает колониальный характер внешней торговли России, когда за границу вывозится сырье наливом и навалом и ввозится готовая продукция в контейнерах. Очевидно, что при современном уровне развития национальной экономики, консервации ее технологического развития такая товарная структура грузооборота еще долго будет сохраняться, и, исходя из этого тренда, нужно вырабатывать стратегию развития компании.

Таблица 3. Структура грузооборота Группы НМТП в 2011 г.

	тыс. т	%
<b>Грузооборот всего, в том числе</b>	<b>157009,3</b>	<b>100</b>
<b>Наливные грузы, всего</b>	<b>130477,0</b>	<b>83,08</b>
<i>Сырая нефть</i>	<i>113393,9</i>	<i>72,2</i>
Сырая нефть НМТП	43267,3	27,55
Сырая нефть ПТП	70126,5	44,66
<i>Нефтепродукты</i>	<i>16516,8</i>	<i>10,52</i>
Нефтепродукты НМТП	11518,5	7,33
Нефтепродукты ПТП	4998,3	3,18
<i>Карбидно-аммиачная смесь (КАС)</i>	<i>432,3</i>	<i>0,27</i>
<i>Масла</i>	<i>104,1</i>	<i>0,07</i>
<b>Навалочные грузы, всего</b>	<b>12499,5</b>	<b>7,96</b>
<i>Зерно</i>	<i>5776,1</i>	<i>3,67</i>
<i>Минеральные удобрения</i>	<i>2987,7</i>	<i>1,9</i>
<i>Сахар</i>	<i>1580,6</i>	<i>1,0</i>
<i>Руда и железорудный концентрат</i>	<i>2906,3</i>	<i>1,85</i>
<i>Цемент</i>	<i>148,8</i>	<i>0,09</i>
<b>Генеральные грузы, всего</b>	<b>9133,5</b>	<b>5,82</b>
<i>Черные металлы и чугун</i>	<i>6880,8</i>	<i>4,38</i>
<i>Лесные грузы</i>	<i>602,2</i>	<i>0,38</i>
<i>Цветные металлы</i>	<i>1105,2</i>	<i>0,07</i>
<i>Скоропортящиеся грузы</i>	<i>211,7</i>	<i>0,13</i>
<i>Прочие</i>	<i>333,5</i>	<i>0,21</i>
<b>Контейнеры</b>	<b>4929,4</b>	<b>3,13</b>
<i>Контейнеры, Новороссийск</i>	<i>4094,7</i>	<i>2,6</i>
<i>Контейнеры, БСК</i>	<i>834,7</i>	<i>0,53</i>

Источник: составлено автором по данным Группы НМТП [7].

В настоящее время Группа НМТП фактически представляет собой конгломерат 9-ти компаний, каждая из которых частично дублирует услуги других предприятий. Такая ситуация требует разработки стратегии развития Группы НМТП как целостной системы, исключая внутреннюю конкуренцию компаний и направленную на их консолидацию. На наш взгляд, с учетом выявленных предпосылок процесс стратегического управления группой НМТП как системы должен быть направлен на достижение следующих долгосрочных целей:

- закрепление позиции Группы как крупнейшей стивидорной и логистической компании в России и одной из ведущих в мире;
  - формирование имиджа Группы как крупнейшей и надежной компании мирового уровня в транспортной отрасли России;
  - производственная деятельность Группы должна стать эталоном с точки зрения качества предоставляемых услуг, внедрения передовых технологий, корпоративной социальной и экологической ответственности.
- Достижение этих целей предусматривает решение следующих задач:
- формирование взаимоотношений с российскими и иностранными партнерами на принципах доверия и долгосрочного сотрудничества;
  - усиление ответственности и расширение инициативы в области защиты окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности;
  - повышение эффективности взаимодействия с РЖД, снижение потерь от простаивания производственных мощностей;
  - акцент на привлечении и обучении высокопрофессиональных специалистов;
  - создание единой мотивационной системы персонала;
  - расширение спектра предоставляемых услуг.

Так как в товарной структуре экспорта РФ преобладает продукция топливно-энергетической отрасли, очевидно, что одним из элементов стратегии развития Группы остается рост объемов перевалки нефти. Тот факт, что почти половина товарной структуры импорта России приходится на ввоз готовой продукции,

свидетельствует о необходимости дальнейшей модернизации контейнерных площадей. Также актуальным является закрепление доли холдинга на рынке по перевалке зерна.

Для достижения поставленных целей и повышения эффективности деятельности компании требуется, на наш взгляд, переход от существующей линейно-функциональной организационной структуры к формированию матричной структуры управления Группой. Такая структура позволит перейти от специализации по стивидорным компаниям к специализации по производственным площадям, что даст возможность сократить расходы, связанные с дублированием функций в разных подразделениях компании. Так, например, перевалку нефти и нефтепродуктов осуществляют несколько предприятий, расположенных на территории Новороссийского порта: ОАО «НМТП», ОАО «ИПП» и ОАО «НМТ». Консолидированная стратегия развития будет способствовать устранению внутренней конкуренции в порту.

Анализ структуры грузооборота Группы показал, что основным направлением ее деятельности по причине сырьевой направленности российской экономики является перевалка нефти, нефтепродуктов, металлов и зерна. Сырьевую специализацию России не удастся изменить в ближайшее время, поэтому Группе НМТП остается разрабатывать стратегию своей деятельности на основе сложившегося международного разделения труда и вхождения России в мирохозяйственную систему на базе неокOLONиального способа международной торговли. Еще длительное время НМТП будет специализироваться на экспорте сырья (нефти, металла, зерна) и ввозе готовой продукции в виде генеральных грузов, перевозимых в контейнерах. Предсказуемая структура российской внешней торговли даст возможность предложить новый вариант организационно-производственной и управленческой структуры Группы.

Для повышения эффективности деятельности Группы НМТП требуется, на наш взгляд, переход от существующей дивизиональной схемы, включающей в себя 9 предприятий Группы, к матричной. Как уже упоминалось ранее, в настоящее время группа НМТП состоит из ряда предприятий, выполняющих схожие функции. Так, например, перевалку нефти и нефтепродуктов осуществляют несколько предприятий, расположенных на территории Новороссийского порта: ОАО «НМТП», ОАО «ИПП» и ОАО «НМТ». На каждом предприятии действуют своя функционально-организационная структура, своя команда менеджеров, согласовать взаимодействие которых является весьма сложной задачей. Одними из преимуществ матричной системы являются ориентация на выполнение технологических программ и возможность усиления контроля за отдельными задачами проекта. Матричная структура позволит перейти от специализации по стивидорным компаниям к специализации по производственным площадям, что даст возможность сократить расходы, связанные с дублированием функций в разных подразделениях компании. Консолидированная стратегия развития будет способствовать устранению внутренней конкуренции в порту, вследствие эффекта масштаба позволит снизить себестоимость погрузочно-разгрузочных работ, что повысит конкурентоспособность группы НМТП (как в части цены услуг, так и в части их качества и сроков предоставления), привлечет новых клиентов и, посредством переориентации потоков российских нефтепродуктов, проходивших через порты Украины, увеличит доходную базу компании.

#### *Список литературы*

1. Бек У. Власть и ее оппоненты в эпоху глобализма. Новая всемирно-политическая экономия. М.: Прогресс-Традиция; Издательский дом «Территория будущего», 2007. 464 с.
2. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт мировой экономики, 1999. 1248 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2003. 528 с.
4. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / пер. с англ. М.: АСТ; ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. 602 с.
5. Обзор морского транспорта ЮНКТАД за 2012 год [Электронный ресурс]. URL: <http://unctad.org> (дата обращения: 23.11.2013).
6. Российский статистический ежегодник – 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 23.11.2013).
7. [www.ncsp.com](http://www.ncsp.com) (дата обращения: 23.11.2013).

#### **STRATEGIC MANAGEMENT OF NCSP (NOVOROSSIYSK COMMERCIAL SEA PORT) GROUP IN MACROENVIRONMENT ANALYSIS CONTEXT**

**Baburina Olga Nikolaevna**

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Branch) in Novorossiysk  
Olgababurina@mail.ru*

The article substantiates the necessity of enterprise strategic management in conditions of globalization and convergence of economic systems. The main characteristics of enterprises that are the part of NCSP (Novorossiysk Commercial Sea Port) Group are considered, the structure of its freight turnover is analyzed. The long-term strategy of Group development is based on the predictability of goods structure of the Russian foreign trading and company freight turnover. As the strategy prior measures it is offered to pass from linear-functional organizational structure to formation of matrix structure of Group management and from stevedoring companies specialization to production spaces specialization.

*Key words and phrases:* strategic management; sea ports; shippings; Novorossiysk Commercial Sea Port (NCSP); NCSP Group; freight turnover; transshipment.