
CHALLENGES TO THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF MARINE CONTAINER TERMINALS

Stanislav Harizanov

Vasil Levski National Military University – Veliko Tarnovo, Bulgaria, st.harizanov@gmail.com

Abstract: The first quarter of the 21st century is marked by multi-layered global events and challenges, which to one degree or another manifest their effects, primarily negative, on public relations on a network scale. The extremely dynamic changes in all areas of public life – political, economic, social – on the agenda provoke discussions in the public space and the search for approaches for effective management of public and private legal entities. And since, in addition to the security environment, the business environment is also of primary importance for public life, it is also subject to significant challenges and unpredictable risks. In this context, business structures and scientists are looking for opportunities for the applicability of appropriate business approaches for effective management of the business challenges of the 21st century. And this also means constant research into good practices in a given business area. Without putting all business areas under a common denominator and offering a universal model for effective management, the author sets himself the ambition to explore the general and specific manifestations of the business challenges of the XXI and their impact on the relevant business structures. His interests as a doctoral student are in the field of management of marine container terminals, which is why these terminals are the subject of research. Moreover, over the past few years, these marine container terminals and container transportation have been subjected to a number of risk factors and business challenges of a different nature, research in this direction is not only relevant, but also urgent. Regardless of the growth in the volume of container transportation, despite the threats they face, it is of utmost importance to study the good practices of the leading marine container terminals in terms of volume. The emphasis is on the approaches and factors determining their key place on a global scale and on this basis a summary of those that can contribute to the construction of an algorithm for effective management of Bulgarian marine terminals in a dynamically changing business environment. The research, results and discussions in this publication can serve as a methodological basis for a more extensive study for the purposes of the author's dissertation work. This is also the purpose of the research in this publication.

Keywords: management, effective management of challenges, effective management practices.

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЕФЕКТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА МОРСКИТЕ КОНТЕЙНЕРНИ ТЕРМИНАЛИ

Станислав Харизанов

Национален Военен Университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България,
st.harizanov@gmail.com

Резюме: Първата четвърт на XXI век е белязан от многопластови глобални събития и предизвикателства, които в една или друга степен проявяват своите ефекти, приоритетно отрицателни, върху обществените отношения в сетовен мащаб. Крайно динамичните промени във всички области на обществения живот – политически, икономически, социален – на дневен ред провокират дискусии в публичното пространство и търсенето на подходи за ефективен мениджмънт на публично-правните и частно-правните субекти. И тъй като с първостепенна роля за обществения живот, освен средата на сигурност, е и бизнес средата, която е подложена на значителни предизвикателства и непредсказуеми рискове. В този контекст бизнес структурите и хората на науката търсят възможности за приложимост на съответстващи на бизнеса подходи за ефективен мениджмънт на бизнес предизвикателствата на XXI век. А това означава и постоянно проучване на добрите практики в дадена бизнес област. Без да поставяме под общ знаменател всички бизнес области и да предлагаме универсален модел за ефективен мениджмънт, авторът си поставя амбицията да изследва общите и специфичните проявления на бизнес предизвикателствата на XXI и отражението им върху съответните бизнес структури. Неговите интереси като докторант са в областта на мениджмънта на морските контейнерни терминали, поради което обект на изследване са именно тези терминали. Нещо повече, през последните няколко години тези морски контейнерни терминали и контейнерните превози са подложени на редица рискови фактори и бизнес предизвикателства от различно естество, изследванията в тази насока са не само актуални, но и належащи. Независимо ръста на обема на контейнерните превози, въпреки заплахите, пред които са изправени, от изключителна важност е да се проследят добрите практики

на водещите по обем морски контейнерни терминали. Акцентът е върху подходите и факторите, определящи тяхното ключово място в световен мащаб и на тази основа обобщаване на тези, които могат да допринесат до изграждането на алгоритъм за ефективен мениджмънт на българските морски терминали в динамично променлива бизнес среда. Изследванията, резултатите и дискусиите в тази публикация могат да послужат като методологическа база за едно по-обширно изследване за целите на дисертационния труд на автора. Това е и целта на изследванията в настоящата публикация.

Ключови думи: мениджмънт, ефективен мениджмънт на предизвикателствата, ефективни мениджърски практики

1. УВОД

Във всеки етап от своето развитие организациите от всякакъв тип функционират в определена среда – вътрешна и външна и се нуждаят от определени принципи и подходи на управление. И тъй като предизвикателният елемент в този процес е заобикалящата среда, особено външната, чрез проявлението на влиянието на външните фалтори. И днес, когато живеем в крайно динамична променлива среда, съпътствана от непредсказуеми рискове във всички области на обществения живот, с приоритетна неопределена среда, повече от всякога е необходими да се мисли от съвременните мениджъри, в частност бизнес мениджъри от приложимостта на нови подходи за управление на промяната и предизвикателствата в мениджмънта. Нещо повече, мениджмънт предизвикателствата на XXI век като че ли по-скоро сее свързват с мениджмънта в бъдещето, отколкото с днешните промени. В търсенето на новата парадигма на мениджмънта на предизвикателствата на XXI век под внимание следва да се има, че съвременният мениджмънт, в частност бизнес мениджмънт предизвикателствата следва да е съобразен с тенденциите в демографската картина, белязани със „...спад на раждаемостта, разпределението на доходите, разрастващи се индустрии, дефиниране на резултатите от дейността, глобалната конкурентоспособност, нарастващото несъответствие между икономическа глобализация и политическа реалност...“ (Дракър, П., 2005). Още повече, че последната тенденция в съвременното общество и дискусиите, които се водят пренасят фокуса от несъответствието между икономическата глобализация и политическата реалност върху материалните и ресурсните възможности на страните и бизнес структурите. И в този контекст, макар и да няма единен модел – правилен/неправилен за мениджмънт на предизвикателствата на XXI век, бизнес структурите прилагат специфични подходи в зависимост от спецификата на своята дейност за обогатяване на своите мениджмънт модели и стратегии, адаптивни на промените на средата, със стремеж за превръщане на предизвикателствата в бъдещи възможности. В това отношение проучването на добрите практики в дадена бизнес област, се явява един от надеждните подходи, които провокират научните изследвания на автора на публикацията. Целта на неговите изследвания е проучване на добрите практики на водещите в световен мащаб морски контейнерни терминали като основа за изграждането на алгоритъм за ефективен мениджмънт на българските морски терминали в динамично променлива бизнес среда.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Изходна база на научните изследвания на автора в настоящата публикация, като част от едно по-мащабно изследване, е проучването на опита на топ морските терминали в света като пример за ефективен мениджмънт. Разбира се класирането на топ морските терминали в световен мащаб се осъществява по различни признаци, най-често за такъв се избира обемът на превозите и изграждането на съответната инфраструктура, отговаряща на тези обеми. В съответствие с това са използвани данни на Световния съвет по корабоплаване, публикациите и изследванията на водещи изследователски и статистически структури. Основните методи и инструментариум са представени от познатите на научното познание мениджърски, изследователски, логичен, аналитичен подходи, статистическият инструментариум. С помощта на анализа и синтеза, стремежът на автора е да представи необходимите резултати и дискусии за целите на бъдещи и по-обширни изследвания.

По данните на Световния съвет по корабоплаване (Топ 50 контейнерни пристанища, 2024.), в публичното пространство е представена на база обем на превози товари (TEU - Двадесетфутовата еквивалентна единица е обща единица за товарен капацитет, често използвана за контейнеровози и контейнерни пристанища) (https://en.wikipedia.org/wiki/Twenty-foot_equivalent_unit; CIRCA, 2008) топ 49 на най-големите и най-натоварени контейнерни пристанища през 2025 г. (Райт, Й., януари 08, 2026), която е обширна и популярна, но поради ограничения обем на настоящата публикация, авторът в своите изследвания се базира на друга класация, резултатите, от която могат да се проследят в следващия раздел.

3. РЕЗУЛТАТИ

За целите на изследването на настоящата публикация е използвана информация за „Топ 10 на най-натоварените контейнерни пристанища в света за 2026 г“ (<https://bg.shippingwilson.com/info/>, .Dec. 18 2025). Класацията е изготвена на база обем превозени товари (TEU) като стандартизиран показател позволява портове с различни размери и оперативни модели да бъдат сравнявани в глобален мащаб. На основата на изнесеното в публикацията, си позволяваме част от информацията да използваме дословно, тъй като всяко свободно интерпретиране на данните, би довело до неточности. В таблица 1 са показани класираните в топ 10 най-натоварени световни пристанища.

Таблица № 1 Топ 10 на най-натоварените пристанища в света за 2026 год.

№ по ред	ПОРТ	Държава /регион	Очакван TEU 2026	Предимства
1	Пристанището на Шанхай	Китай	50+ млн.	огромна производствена база на Китай; икономически коридор на река Яндзъ; основен експортен портал както за вътрешните, така и за крайбрежните региони; пристанище Yangshan Deep-Water, един от най-модерните автоматизирани контейнерни терминали в света, позволява на Шанхай да обработва ултра големи контейнерни кораби ефективно и същевременно поддържа високи нива на пропускателна способност .
2	Пристанище на Сингапур	Сингапур	40+ млн.	пристанището на Сингапур -водещ център за трансбордиране в света; стратегически разположен по протежението на Малакския проток-един от най-натоварените морски пътища в света; специализиран в прехвърляне на контейнери от-на-кораб, свързвайки Азия, Европа, Близкия изток и Северна и Южна Америка; продължаващо развитие на Tuas Mega Port, което укрепва ролята на Сингапур като глобален контейнерен логистичен център;
3	Пристанище Нингбо-Джоушан	Китай	39 + млн.	пристанището-Ningbo-Zhoushan едно от най-важните контейнерни пристанища в света, възползвайки се от дълбоководни-котвени места и силна железопътна-морска свързаност; играе жизненоважна роля в обслужването на индустриалните износители от Източен Китай, като същевременно обработва значителни обеми насипни и енергийни товари. неговият мащаб и ефективност го превръщат в предпочитана алтернатива на Шанхай за определени морски маршрути;
4	Пристанище Шенжен	Китай	33+млн.	разположено в сърцето на делтата на Перлената река; поддържа един от най-концентрираните производствени и технологични региони в света; пристанищният комплекс включва големи терминали като Yantian, Shekou и Dachan Bay, всеки от които обслужва различни търговски пътища; Шенжен е особено важен за износа на електроника, машини и-потребителски стоки с висока стойност;

5	Пристанище Кингдао	Китай	30 + млн.	<p>Пристанището на Циндао - ключов портал за контейнери за северен Китай; известен със своята усъвършенствана автоматизация и силни връзки със Североизточна Азия, Кингдао; обслужва както международни търговски пътища, така и регионални хранвателни мрежи; стратегическото му местоположение го прави важно пристанище за търговия с Япония, Южна Корея и по-широкия регион на Азия-Тихия океан.</p>
6	Пристанище Гуанджоу	Китай	26 +млн.	<p>пристанището на Гуанджоу действа като цялостен логистичен център в Южен Китай, комбинирайки контейнерни превози с обширни вътрешни речни и железопътни връзки; балансиран товарни потоци и нарастващата интермодална мрежа, които поддържат както износа, така и вътрешното разпространение; ролята на Гуанджоу продължава да се разширява, тъй като веригите за доставки се диверсифицират в Южен Китай и Югоизточна Азия;</p>
7	Пристанище Пусан	Южна Корея	24 + млн.	<p>пристанището на Пусан - най-голямото пристанище на Южна Корея; един от най-важните центрове за трансбордиране в Азия; служи като критична връзка между Североизточна Азия и глобалните корабни маршрути; известен със своята оперативна ефективност, модерни терминални съоръжения и стабилни графици за корабоплаване;</p>
8	Пристанище Тиендзин	Китай	23 +млн.	<p>главна морска врата към Пекин и Северен Китай; има стратегическо значение отвъд своите контейнерни обеми; модернизирането на инфраструктурата и подобрената свързаност с вътрешните райони съдействат на Тиендзин да запази позицията си сред най-натоварените пристанища в света; играе ключова роля в подкрепа на потоците от промишлени и потребителски стоки в Северен Китай.</p>
9	Пристанище Джебел Али	ОАЕ	15 + млн.	<p>пристанището на Джебел Али - най-натовареното пристанище в Близкия изток; основен световен център за ре-експорт; пазположен в Дубай, свързва Азия, Европа, Африка и Южна Азия чрез широка мрежа от услуги за корабоплаване; интегрираните му зони за свободна търговия и логистична инфраструктура го правят предпочитано пристанище за регионална дистрибуция.</p>
10	Порт Кланг	Малайзия	14 + млн.	<p>Порт Кланг в едно от най-важните контейнерни пристанища в Югоизточна Азия; разположен покрай основните търговски пътища Изток-Запад и се възползва от нарастващата производствена дейност в Малайзия и съседните страни; глобалните вериги за доставки се диверсифицират;</p>

				Порт Кланг продължава да привлича допълнителни линейни услуги и обеми на трансбордиране.
--	--	--	--	--

Източник: <https://bg.shippingwilson.com/info/>, .Dec. 18 2025)

Това, което прави впечатление е, че в топ 10 на най-натоварените и водещи в света контейнерни пристанища, класифицирани като такива по обем на превозите (TEU), приоритетно са в азиатския регион, като доминират тези в Китай. Това не е случайно, поради факта, че в последните години Китай се очертава като гигант в глобалното икономическо развитие. Разбира се, наред с предимствата на посочените топ 10 световни пристанища по обем товари, не трябва да се подценяват и някои рискове и проблеми, в случаите на задръствания и необходимостта от изчаквания, което създава и редица неудобства за спедиторските фирми. По данните на Световния съвет по корабоплаване интерес представлява кои от пристанищата от извън азиатския регион се нареждат на челни позиции по обем на контейнерните превози (TEU). За сравнение водещото пристанище в Северна Америка, пристанище Лос Анджелис, има капацитет на претоварване с почти 80% по-малък от този на пристанище Шанхай. (2026. <https://moverdb.com/bg/top-49-container-ports/>). Сред европейските пристанища пристанище Ротердам е най-голямото, най-натовареното и най-важното пристанище в Европа. То е единственото европейско пристанище, което влиза в първата десетка на списъка на най-натоварените пристанища. Това се дължи на обстоятелството, че пристанище Ротердам разполага с възможности за претоварване, нефтохимическата промишленост и ангажимента си да работи по екологични стандарти и да намали до минимум въглеродния отпечатък от дейността си. На фона на ретроспективния преглед на водещите в световната практика пристанищни контекстни терминали, основният въпрос, подлежащ на дискусии е, кое е това, което ги прави водещи и кои са акцентите в ефективния им мениджмънт в динамично променлива бизнес среда, глобално-икономическа и политическа среда, геостратегическа ситуации.

4. ДИСКУСИИ

В отговор на въпросите, които си поставяме на фона на сравнителния анализ на топ 10 водещи в света по натовареност контейнерни пристанища, под внимание следва да имаме, че обемът на превозите (TEU) е едната страна. Другата страна са ключовите области на ефективния мениджмънт, познати в общонаучното познание и практиката на водещите в света контейнерни терминали. Става дума за следните:

- ✓ стратегическо планиране и избор на превозвач, като тест на теорията и практиката на бизнеса. Това само по себе си означава работа с надеждни корабни линии и диверсификация на превозвачите, за да се намали рискът от закъснения; договаряне на **дългосрочни договори** с ясни условия за тарифи, свободни дни (free time), демюрейдж (глобална такса за престой, налагана в морския транспорт, когато товар или контейнер останат в пристанището или на терминала по-дълго от предвиденото безплатно време за разтоварване/забиране, като се начислява от превозвача или пристанището за всеки изминал ден след изтичането на този срок. Тя се плаща от получателя, за да компенсира на оператора за забавения контейнер и заетото място, като може да нарасне значително, ако проблемът не се реши.) и детеншън (задръжане, арестуване и др. под.); сравняване не само на цена, а и на транзитно време, честота на рейсовете и надеждност;
- ✓ оптимизация на контейнерното използване чрез максимално оползотворяване на капацитета (weight & volume optimization), правилен избор на тип контейнер (20', 40', HC, reefer, open top и др.); консолидация на товари (LCL → FCL), когато е икономически оправдано;
- ✓ дигитализация и проследимост посредством използване на TMS/ERP системи за планиране и контрол на превозите, реално време проследяване на контейнерите (tracking & visibility); електронен обмен на документи (eBL, e-invoicing), за намаляване на грешки и забавяния; използване на AI;
- ✓ ефективно управление на документацията на основата на стриктен контрол върху коносаменти (B/L), търговски фактури, packing list и сертификати..навременно предоставяне на инструкции за товарене (SI), проверка за съответствие с митнически и регулаторни изисквания;
- ✓ Управление на разходите на посредством анализа „разходи-ефекти“ и същевременно провеждане на активен контрол на допълнителните такси (BAF, CAF, THC, PSS), минимизиране на демюрейдж и детеншън чрез добро планиране на разтоварването, анализ на общата логистична цена (Total Landed Cost), не само морската навло;
- ✓ управление на риска, като приоритетно е планирането на алтернативни маршрути и пристанища, застраховане на товара (cargo insurance), подготовка за смущения: стачки, лоши метеорологични условия, претоварени пристанища;

- ✓ координация по веригата на доставките чрез тясна комуникация между изпращач, спедитор, превозвач, пристанище и получател; синхронизиране на морския превоз с наземен транспорт (жп / автомобилен), предварително планиране на складови капацитети;
- ✓ устойчивост и екологични практики посредством избор на превозвачи с програми за намаляване на въглеродния отпечатък, оптимизация на маршрути за по-ниски емисии, отчитане на ESG изискванията в логистичните решения;
- ✓ анализ и непрекъснато подобрене на KPI показателите като транзитно време, точност на доставките, разходи, повреди; анализ на отклоненията, периодичен преглед на логистичната стратегия.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В обобщение на изследванията, познаването на добрите практики в ефективния мениджмънт на морските контейнерни терминали позволява да се проучва опита на водещите в световната практика, на тази основа създаване на алгоритъм за ефективен мениджмънт на предизвикателствата и превръщане на същите във възможности в бъдещото развитие на морските контейнерни терминали и превози. Още повече, че това, което днес е актуално, утре вече е неефективно, поради което следва да се управлява промяната на средата на основата на съвременните стратегически подходи.

БЛАГОДАРНОСТИ

Изразявам благодарност към научния си ръководител и научния си консултант, които ме подпомагат в моята научноизследователска работа като докторант на НБУ „Васил Левски“.

ЛИТЕРАТУРА

- CIRCA (2008). „Речник: TEU (Еквивалентна единица за двадесет фута)“ . Европейска комисия . Архивирано от [оригинала](#) на 14.04.2008 г. Посетено на 20.03.2008 г.
- Дракър, П. (2005). Мениджмънт предизвикателствата през XXI век. (с.с. 42-73). Класика и стил.
- Джайн, Н. (2025, October 8). Как да намалим разходите за логистика през 2026 г.: Стратегии за намаляване на транспортните разходи. <https://zeorouteplanner.com/bg/how-to-reduce-logistics-costs/?noamp=mobile>.
- Iban First (2023, March 19) Как да спечелим надмощие при морския транспорт на товари. <https://blog.ibanfirst.com/bg/kak-da-spechelim-nadmoshtie-pri-morskiya-transport-na-tovari> .
- Port Klang Malaysia (2026, January). 10 Busiest Container Ports in the World. <https://www.pka.gov.my/index.php/en/>.
- PSA Singapore. (2025, December). *PSA Singapore* <https://www.singaporepsa.com/>.
- Райт, Й. (2026, January 8). Топ 49 на най-големите и най-натоварени контейнерни пристанища през 2025 г. <https://moverdb.com/bg/top-49-container-ports/>.
- SIPG Shanghai International Port (GROUP) CO. LTD. (2026, January). <https://en.portshanghai.com.cn/>.
- Wilson transport. (2025, December 18). Топ 10 на най-натоварените контейнерни пристанища в света за 2026 г. <https://bg.shippingwilson.com/info/top-10-busiest-container-ports-in-the-world-17673755739579392.html>.
- World Shipping Council. (2024) Топ 50 контейнерни пристанища.. <https://www.worldshipping.org/top-50-container-ports>.