

УДК 338.001.36

M.S.Ilyina (Rzhevskaya)

**PROBLEMS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF RUSSIA'S SEA TRANSPORT HUBS**

The article defines the position of Russian sea transport hubs (MTH) in the global volumes of cargo exchanges and cargo handling, as well as the place of the designated stevedoring enterprises in the rating of economic results of economic activity in the local market. The level of competitiveness of domestic sea transport hubs in relation to world parameters is estimated using the method of strategic planning, which uses comparative analysis to identify their strengths and weaknesses. Taking into account the results of the analysis, a set of measures has been developed, including three areas of activity to strengthen the competitiveness of Russian MTH: improving the regulatory and legal regulation of activities; infrastructure development; improvement of management systems.

**Keywords:** maritime transport hub (MTU), maritime transport industry, competitiveness, economic efficiency, cargo turnover, transport infrastructure, seaport, railway transport.

М.С.Ильина (Ржевская)<sup>1</sup>

**ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МОРСКИХ ТРАНСПОРТНЫХ УЗЛОВ РОССИИ**

В статье определена позиция российских морских транспортных узлов (МТУ) в общемировых объёмах грузоперевозок и грузообработки, а также место обозначенных стивидорных предприятий в рейтинге экономических результатов хозяйственной деятельности на локальном рынке. Оценён уровень конкурентоспособности отечественных морских транспортных узлов по отношению к мировым параметрам при помощи метода стратегического планирования, использующего сравнительный анализ для выявления их сильных и слабых сторон. С учётом результатов проведённого анализа разработан комплекс мер, включающий три направления деятельности по усилению конкурентоспособности российских МТУ: совершенствование нормативно-правового регулирования деятельности; развитие инфраструктуры; совершенствование систем управления.

**Ключевые слова:** морской транспортный узел (МТУ), морская транспортная отрасль, конкурентоспособность, экономическая эффективность, грузооборот, транспортная инфраструктура, морской порт, железнодорожный транспорт.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-2-29-94-100

Всего в мире, согласно портовому справочнику Port Guide Fairplay, насчитывается около 9400 морских портов и терминалов. Суммарный грузооборот всех морских портов мира в 2021 г. оценивается ЮНКТАД в объёме 10,7 млрд т [12]. Несмотря на достаточно большое количество портов в мире, активное участие России в международной торговле и устойчивый рост национальных показателей, российские МТУ (морские транспортные узлы) занимают около 1% от количества терминалов и чуть более 7% от мирового грузооборота. По грузовому потенциалу морской торговли Россия входит в число 6 ведущих стран мира (наряду с КНР, США, Японией, Великобританией и Австралией). При этом российские морские транспортные узлы сильно отстают от ведущих иностранных портов по грузообороту (Табл. 1).

Таблица 1 – Грузооборот морских портов в различных странах мира [7]

Страны	Грузооборот портов
США, Китай	Более 1 млрд т/год
Япония, Великобритания, Австралия, Россия	От 500 до 1000 млн т/год
Италия, Испания, Франция, Нидерланды, Сингапур, Индия, Бразилия	От 300 до 500 млн т/год
Германия, Норвегия, ЮАР, Турция, Бельгия, Швеция, Дания, Греция, Мексика, Саудовская Аравия, Украина	От 100 до 300 млн т/год
Финляндия, Ирландия, Португалия, Канада, Польша, Эстония, Латвия, Аргентина, Колумбия, Чили	От 50 до 100 млн т/год

<sup>1</sup> Ильина (Ржевская) М.С., доцент кафедры Экономической теории, экономики и менеджмента, кандидат экономических наук; Государственный морской Университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, г. Новороссийск  
 Ilyina (Rzhevskaya) M.S., Associate Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Management, PhD in Economics; Admiral Ushakov Marine State University, Novorossiysk  
 E-mail: m\_rzhevskaya@mail.ru

Например, морской порт Сингапура ежедневно принимает и отправляет более 80 тысяч контейнеров, что соответствует 1611 тыс. т груза. При этом в Сингапурском порту используются самые современные технологии обслуживания судов, вся работа координируется сотрудниками одного центра. Сингапурский порт использует свои производственные мощности на 92%, тогда как в российских портах в среднем 25% мощностей простаивает. В некоторых отечественных морских портах Арктического и Каспийского водного бассейнов простоя в портах составляет более 50%. Иными словами, у портов России есть большие резервы, которые ещё не используются [4].

Что касается экономических показателей эффективности портовых структур, на базе которых очевиден их уровень конкурентоспособности на локальном рынке, то шесть стивидорных холдингов входят в Рейтинг 500 крупнейших компаний РФ по объёму реализации продукции, ежегодно составляемый специалистами аналитического центра "Эксперт" (Табл. 2).

Таблица 2 – Экономические показатели крупнейших стивидорных компаний России за 2021 г. [6]

Наименование холдинга	Объём реализации за 2021 г., млрд руб.	Прирост объёма реализации по сравнению с 2020 г., %	Прибыль за 2021 г., млрд руб.
АК Транснефть	848	4,0	232,9
UCL Холдинг (Москва)	134	3,7	11,0
КТК-Р (Москва)	87	20,0	65,0
НМТП (Новороссийск)	58	9,0	42,0
Усть-Луга Ойл (Санкт-Петербург)	24	10,0	18,0
Global Ports	22	-10,0	4,1

Рентабельность крупнейших универсальных стивидорных компаний России в среднем составляла 50-70%. В долгосрочной перспективе средняя рентабельность будет снижаться в связи с ростом конкуренции за грузовую базу и снижением транспортных издержек компаний за счёт более эффективной логистики. За последние годы показатели рентабельности по EBITDA (в некотором роде аналог рентабельности продаж, отражает прибыльность компании до уплаты процентов, налогов и амортизации в расчёте на рубль выручки от реализации) российских компаний также были лучше по сравнению с рядом зарубежных аналогичных компаний (Рис. 1).

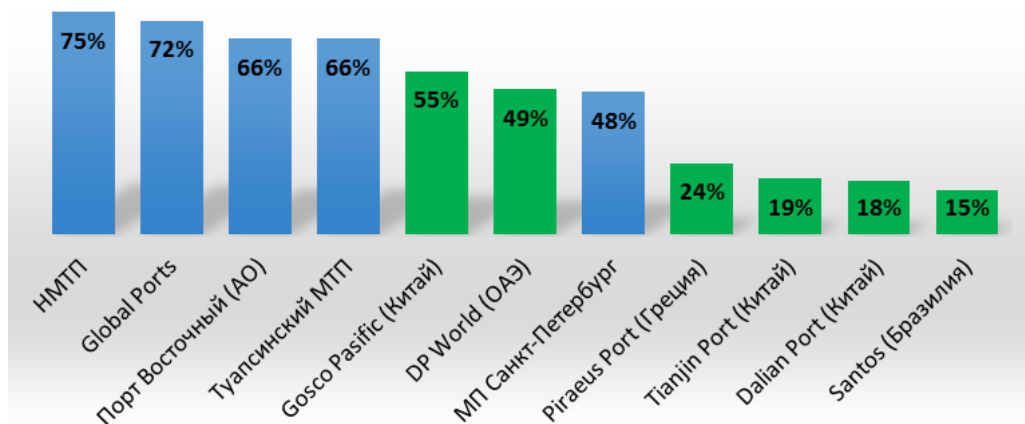


Рисунок 1 – Рентабельность крупнейших стивидорных компаний России и мира (по EBITDA) [2]

Чтобы оценить уровень конкурентоспособности отечественных морских транспортных узлов по отношению к мировым параметрам, необходимо провести сравнительный анализ и выявить их сильные и слабые стороны. Для этих целей воспользуемся одним из методов стратегического планирования – SWOT-анализом, распределив факторы влияния на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы) (Табл. 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ морских транспортных узлов РФ

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (сильные стороны) Устойчивый рост грузооборота Многолетний опыт функционирования Хорошо развитая сеть МТУ с достаточными мощностями и высоким уровнем покрытия системами обеспечения безопасности мореплавания В большинстве портов достаточные естественные глубины и круглогодичная навигация Возможность взаимодействия в МТУ со всеми видами транспорта (ж/д, авто, внутренний водный) Развитая железнодорожная инфраструктура Устойчивое финансовое положение Квалифицированная рабочая сила и управленческий персонал Возможность использования механизмов государственно-частного партнёрства Создание современных логистических комплексов вблизи портов, транспортных узлов и портов-хабов Создание свободных портовых экономических зон	Weaknesses (слабые стороны) Общие объёмы перевалки ниже среднемировых Специализация на обработке "дешёвых" сырьевых грузопотоков Простой портовых мощностей Особенности климатического и географического положения МТУ (географическая удалённость и разрозненность, ледовая обстановка, мелководные акватории, протяжённые подходные каналы) Незрелость логистической припортовой инфраструктуры и железнодорожных и автомобильных подходов к крупным МТУ Устаревшие методы управления Неудовлетворительное техническое состояние портовых сооружений и устаревшая инфраструктура Недостаток обеспечивающего флота Низкая скорость обработки грузов Недостаточные инвестиции в обновление портовой инфраструктуры Низкий уровень прогрессивных технологий перегрузки, низкая энергоэффективность Несоответствие режима и процедур работы пунктов пропуска мировой практике, как следствие, неэффективные процедуры таможенного оформления грузов
	Opportunities (вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели) Выгодное географическое положение Расположение на пересечении международных транспортных коридоров, а также большой транзитный потенциал Конкурентоспособный уровень тарифов Развитие транспортных коридоров с участием государства Примыкание к странам АТР	Threats (вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели) Негибкость тарифной политики Недостаточный уровень использования транзитного потенциала Наличие конкуренции, прежде всего, со стороны портов сопредельных государств Несовершенство законодательства в части морских портов, а также недостаточная нормативно-правовая база в вопросах земельных и имущественных отношений Отсутствие принятых в мировой практике налоговых и таможенных преференций, в том числе для создания портовых особых экономических зон
Внешняя среда		

Анализ показал, что есть несколько причин, объясняющих невысокий уровень развития российских МТУ и их прогрессирующее отставание по объёму грузооборота. Прежде всего, это проблемы развития всей транспортной инфраструктуры в России. Моральный износ существующей инфраструктуры, запаздывающая модернизация технологии и процессов, отсутствие инвестирования в строительство новых дорог, подъездных путей, портов, транспортных узлов – вот главные факторы отставания России в сфере грузоперевозок [8].

Несоответствие режима и процедур работы пунктов пропуска мировой практике, как следствие, неэффективные процедуры таможенного оформления грузов, а также принятые технологии осуществления проверок контрольными службами в пунктах пропуска через государственную границу неблагоприятным образом сказываются на сроках обработки грузов в МТУ России.

Снижает конкурентоспособность российских морских транспортных узлов несовершенство законодательной базы по портовой деятельности, земельным и имущественным отношениям в портах. Значительная часть портов расположена в черте городов и не имеет перспектив для развития.

Существенным образом на эффективность российских МТУ влияет постоянный рост железнодорожных тарифов, а также перегруженность железной дороги на подъездах к портам.

В силу названных причин часть российских внешнеторговых грузов, в первую очередь импортных и навалочных, перегружается в портах сопредельных государств. По отдельным видам грузов, по разным бассейнам доля обработки грузов зарубежными портами весьма значительна.

Для того чтобы российские транспортные узлы, действующие на базе морских портов, могли полноценно достигать цели по повышению собственной конкурентоспособности в сравнении с мировым уровнем грузоперевозок и грузообработки, необходимо,

прежде всего, устранить проблемы, касающиеся структуры и функционирования отечественной транспортной системы в целом.

При разработке мероприятий по повышению эффективности и конкурентоспособности следует учитывать, что транспорт и транспортная инфраструктура России в период до 2030 г. претерпят изменения. Вектор развития будет определяться главным образом в контексте взаимосвязи и взаимовлияния трёх факторов. Первый – энерго-сырьевой фактор (грузоперевозки), предопределяющий транспортировку массовых грузов. Второй – это создание и развитие высокоскоростного и скоростного движения на железных дорогах, новых сухопутных коммуникаций. Наконец, третий фактор, определяющий характер транспортной работы, – это консервативный подход к системе управления с её реально существующими возможностями регулирующего воздействия на экономику в целом и на транспортную сферу в частности [10].

В предстоящие два десятилетия предполагается увеличить объёмы перевозки грузов и грузооборота. Рост объёмов перевозки в абсолютном физическом выражении подразумевает увеличение доли массовых грузов, обеспечивающих эти самые объёмы (нефть, уголь, лес и т.д.). Дорогостоящие грузы "дают" высокую добавленную стоимость лишь в пересчёте на единицу веса или объёма. Следствием роста грузооборота будут являться значительные объёмы доставки грузов в морские порты на экспорт. Статистические данные последних лет позволяют предполагать, что грузооборот будет определяться массовыми грузами [10].

С учётом перечисленных тенденций разработан комплекс мер, включающий три направления деятельности по усилению конкурентоспособности российских МТУ (Рис. 2).



Рисунок 2 – Комплекс мер по повышению конкурентоспособности российских МТУ за счёт роста эффективности их функционирования

Таким образом, повышение конкурентоспособности российских МТУ носит комплексный характер. Комплекс мер охватывает три направления:

- совершенствование нормативно-правового регулирования деятельности;
- развитие инфраструктуры;
- совершенствование систем управления.

Совершенствование нормативно-правового регулирования необходимо, прежде всего, на уровне правительства РФ. Это должно сопровождаться разработкой актов федеральных органов исполнительной власти и постановлений правительства РФ. Первый шаг в этом направлении уже сделан. В 2017 г. Федеральным законом от 18 июля 2017 г. № 177-ФЗ были внесены изменения в Федеральный закон от 8 ноября 2007 г. № 261-ФЗ "О морских портах в Российской Федерации", законодательно закреплены основные мо-

менты взаимодействия участников процесса перевозки на стыке морского порта и железной дороги и утверждена форма соглашения между железнодорожным перевозчиком и оператором морского терминала – типовой договор, в котором указана ответственность каждой из сторон (ч. 3 ст. 27).

Договор заключается сроком не менее чем на пять лет, и в нём устанавливаются (ч. 4 ст. 27):

1) порядок подачи и уборки вагонов, эксплуатации железнодорожного пути общего пользования, определения платы за нахождение железнодорожного подвижного состава на железнодорожных путях;

2) места и нормы одновременной погрузки и выгрузки грузов из вагонов; места сдачи и приёма вагонов, максимальное количество одновременно подаваемых и возвращаемых вагонов; технологический срок оборота вагона;

3) нормативы времени на основные грузовые и вспомогательные операции при обслуживании грузовых железнодорожных перевозок;

4) порядок расчётов между сторонами договора;

5) особые условия (метеорологические условия, сменность работы и др.), о наступлении которых оператор морского терминала письменно уведомляет перевозчика;

6) порядок совместного планирования погрузки и выгрузки грузов и определения среднесуточной плановой либо согласованной нормы погрузки грузов в вагоны и выгрузки грузов из вагонов;

7) ответственность оператора морского терминала и перевозчика, осуществляющего перевозки грузов железнодорожным транспортом.

Соответствующие изменения внесены в Устав железнодорожного транспорта РФ, что позволило унифицировать законодательные базы, регулирующие взаимоотношения порта и железной дороги [3].

Для того чтобы российские МТУ смогли конкурировать с крупнейшими европейскими и азиатскими портами, необходимо, чтобы государство обратило пристальное внимание на развитие и модернизацию транспортной и портовой инфраструктуры и способствовало этому в большем масштабе, чем сейчас. Повышение конкурентоспособности функционирования МТУ в РФ, прежде всего, возможно за счёт строительства новых перегрузочных комплексов, модернизации действующих терминалов, внедрения нового современного оборудования и технологий. Первостепенное значение для отечественной экономики имеют следующие проекты:

1. Строительство современных комплексов для перевалки углеводородных грузов в Козьмино, Териберке, Усть-Луге, Приморске, Пригородном, Мурманске, Сабетте.

2. Строительство специализированных высокотехнологичных комплексов для перевалки угля в Ванино, Восточном, Мурманске, Усть-Луге, Тамани, Посьете.

3. Строительство современных контейнерных терминалов в Калининграде, Усть-Луге, Восточном, Санкт-Петербурге, Тамани, Новороссийске в соответствии с темпами роста контейнерных перевозок [9].

Тогда российские морские порты станут конкурентоспособными, а импортёры и экспортёры будут всё чаще их номинировать для отправки и доставки грузов, а не порты Прибалтики, Финляндии и Германии. По своему географическому расположению и с хорошо развитой портовой инфраструктурой Россия должна стать ключевым местом для перевалки грузов – транзитных грузов из Азии в Европу, на Ближний Восток.

Развитие российских МТУ невозможно без соответствующего развития железнодорожной и автодорожной инфраструктуры на подходах к крупнейшим портам.

Для развития сетевого охвата и качества автомобильных дорог целесообразен пересмотр конфигурации дорожной сети, обеспечивающий формирование в долгосрочной перспективе стандартной для мировой практики полицентрической сетевой структуры и соответственно снятие с московского транспортного узла значительной доли объёмов грузовых перевозок и логистических функций. Необходимы также пересмотр норм и регламентов проектно-сметного дела, принятие мер по снижению стоимости строительства и ремонта автомобильных дорог, сокращение коррупционной составляющей, превращение дорожного строительства в отрасль, финансово прозрачную для государства и потребителей. Следует ускорить развитие дорожных сетей на периферии городов [10].

Поскольку железнодорожный транспорт был и останется на обозримую перспективу системообразующим фактором, определяющим степень территориального единства страны, необходимо сократить протяжённость "узких мест", устранить дефицит провозных возможностей железнодорожного транспорта, а также наладить взаимодействие между станцией и портом.

Необходимо отметить, что в основе всех внутренних процессов предприятия, включающих управление и производство, – в нашем случае, морского транспортного узла, лежит, прежде всего, исследование потребностей клиентов и внешних условий и факторов. Исходя из данных потребностей, МТУ выстраивает свою дальнейшую стратегию действий: исследует допустимость удовлетворения потребностей, базируясь на своём ресурсном потенциале, разрабатывает определённый бизнес-план, ориентированный на достижение наилучших результатов при имеющихся реальных условиях и включающий производственно-экономическую программу. При этом данный процесс на своём окончательном этапе представляет собой управленческую функцию [1]. Тщательно налаженная под нужды МТУ система управленческих методов, которые применительно к объекту управления трансформируются в соответствующие управленческие функции, является одним из важнейших факторов, влияющих на эффективную его деятельность и конкурентоспособность.

Значительного внимания заслуживают международные разработки в этой области. Например, ЮНКТАД начала проводить исследования по вопросам эффективности и конкурентоспособности работы портов ещё в 1970-х гг. и сейчас предлагает оценивать эффективность работы порта в оценочной ведомости по 23 параметрам. Участвующие в инициативе порты осуществляют сбор этой информации на основе ряда рекомендаций, которые были выработаны в ходе рабочих совещаний по вопросам укрепления потенциала в целях обеспечения сопоставимости данных между портами.

Оценочная ведомость конкурентоспособности работы порта содержит четыре основных раздела: финансы, операции, людские ресурсы и рынок. Финансовая информация берётся из балансовых отчётов, отчётов о движении денежных средств и отчётов о финансовых результатах и учитывается в разбивке по видам грузов, типам портовых сборов и категориям платежей за предоставляемые услуги. Информация о людских ресурсах основывается на финансовых показателях, связанных с трудовыми ресурсами, а также оценках производительности труда. К другой ценной информации для сторон, проявляющих интерес к работе порта, относятся данные о вместимости судов, размере причалов, доле на рынке в разбивке по видам грузов и времени ожидания.

Учёным ЮНКТАД удалось также найти другие способы, позволяющие оценить конкурентоспособность. Например, специалистами организации подчёркивается, что анализ среды функционирования позволяет учитывать различные вводимые факторы и получаемые результаты в деятельности портов, а кластерный анализ объединяет сходные аспекты для сопоставления. Основная задача международных сопоставлений заключается в выявлении передовой практики для её распространения. В связи с большим объёмом требуемых данных их анализ должен быть автоматизирован с целью снижения людских и финансовых затрат [11].

Успешной реализации вышеприведённого плана мероприятий будут способствовать имеющиеся возможности для развития российских МТУ:

- развитие экономики страны и рост экспортно-импортных перевозок;
- существенный потенциал для развития транзитных перевозок;
- готовность портового бизнеса вкладывать значительные средства в развитие терминальных мощностей;
- наличие высококвалифицированных кадров и сложившейся системы образования [5].

Проблемы конкурентоспособности морских транспортных узлов РФ следует решать комплексно, с учётом тенденций дальнего развития российской транспортной системы и экономики в целом. Предлагаемый для повышения конкурентоспособности комплекс мер охватывает три направления – это совершенствование нормативно-правового регулирования деятельности, развитие инфраструктуры и совершенствование систем управления. Меры по повышению конкурентоспособности морских транспортных узлов следует конкретизировать с учётом эффективности деятельности данных транспортных объектов на базе их функциональных особенностей.

#### **Список использованных источников**

1. Дроздова Е.С. Комплексное применение методов управления в деятельности морских портов // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 1. – С. 281-298.

2. Инвестиционная активность в портовой отрасли России // Морские порты. – 2016. – № 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.morvesti.ru/analytics/detail.php?ID=61791> (дата обращения: 01.05.2022).
3. Итоги 2017 года: важнейшие события портовой отрасли // Морские порты. – 2017. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.morvesti.ru/analytics/detail.php?ID=70242> (дата обращения: 01.10.2018).
4. Кобзева Т.Я. Современный взгляд на внешнеэкономическую деятельность российских морских портов // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 93-97.
5. Развитие морских портов РФ и особых экономических зон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.logistics.ru/9/16/i20\\_37321p0.htm](http://www.logistics.ru/9/16/i20_37321p0.htm) (дата обращения: 01.05.2022).
6. РБК представляет 500 крупнейших по выручке компаний России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbc500> (дата обращения: 02.05.2022).
7. Стратегия. Прогноз ввода портовых мощностей в российских портах на период до 2015–2020–2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sudact.ru/law/strategiia-razvitiia-morskoi-portovoi-infrastruktury-rossii-do/viii/prilozhenie-5/prognoz-vvoda-portovykh-moshchnostei-v/> (дата обращения: 01.05.2022).
8. "Стратегия развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года". Разработчики: ФГУП "Росморпорт", Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, "Инфра проекты", "Мортранспроект", "Союзморниипроект", ЦНИИМФ – 2012.
9. Шутка А.Я. Производительность труда в морских портах Российской Федерации // Морские порты. – 2014. – № 9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.morvesti.ru/analytics/detail.php?ID=35667> (дата обращения: 12.05.2022).
10. Щербанин Ю.А. Транспорт и транспортная инфраструктура – 2030: некоторые прогнозные оценки, С. 92-100.
11. Review of Maritime Transport 2020 // United Nations Conference on trade and development (UNCTAD), Geneva, November, 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2020_en.pdf) (дата обращения: 03.05.2022).
12. Review of Maritime Transport 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2021\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2021_en.pdf) (дата обращения: 29.05.2022).