

В. В. Троилин, И. А. Арустамов

РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ВЫБОРА МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА УПРАВЛЕНИЯ СУХИМ ПОРТОМ

Аннотация

В современных рыночных условиях расширения мировой торговли всё большее внимание уделяется пропускной способности морских портов, увеличение которой может быть осуществлено, в т. ч. с использованием сухих портов. Эти современные транспортно-экономические образования требуют адекватного управления, обеспечивающего баланс интересов всех заинтересованных в их создании и эксплуатации сторон. Работа направлена на разработку концептуальной основы выработки и принятия решения о создании сухого порта, и в частности выбора модели управления им с использованием государственно-частного партнёрства. Предложен разработанный алгоритм выбора модели государственно-частного партнерства, обеспечивающий эффективное управление сухим портом как частью водно-транспортной инфраструктуры.

Ключевые слова

Сухие порты, управление сухими портами, модели государственно-частного партнерства.

V. V. Troilin, I. A. Arustamov

DEVELOPMENT OF DRY PORTS GOVERNANCE ALGORITHM CHOICE WITHIN A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Annotation

In the current market conditions of expanding world trade, more and more attention is paid to capacity of seaports, which can be increased, including through the use of dry ports. These modern transport and economic entities require adequate governance that ensures a balance of interests of all parties interested in their creation and operation. Work is aimed at developing a conceptual framework for developing and deciding on creation of a dry port and, in particular, choosing a model for managing it using public-private partnership. Developed algorithm for selecting a public-private partnership model that provides effective governance of dry port as part of water transport infrastructure is proposed.

Keywords

Dry ports, governance of dry ports, models of public-private partnership.

Введение

Значительное расширение международной торговли, произошедшее в 60-х годах прошлого века, способствовало контейнеризации перевозок и увеличению их доли в общем количестве перевозимых грузов, что оказало большое влияние на совершенствование взаимодействия между морскими портами и внутренними терминалами, обеспечи-

вающими их работу, которые возникли для улучшения связи хитерленда с обслуживающими его морскими портами.

Следует заметить, что в мировой практике нет единого понятия (определения) таких внутренних терминалов, соответственно, до сих пор используются различные термины, исходя из особенностей законодательства государств и сложившейся практики, что отмечено в

исследованиях российских [6, 11] и зарубежных ученых [7, 8, 9, 10].

В отечественной экономической науке, базирующейся в том числе на нормативных актах государства, наиболее часто используется понятие: «сухой порт — как интермодальный терминал с непосредственным взаимодействием морского порта с иными видами транспорта, оказывающий все виды услуг присущих морскому порту за исключением непосредственных грузовых операций с морскими судами, в т. ч. таможенные, логистические, транспортно-экспедиторские услуги и т. д.» [12].

В развитых в экономическом отношении государствах сухие порты, как правило, создаются и развиваются при морских портах в тесном взаимодействии с их операторами. Но большинство морских портов, в том числе в Российской Федерации, ограничены в своем территориальном развитии, так как находятся часто внутри городских агломераций, что приводит к транспортным проблемам доставки грузов в порт. Соответственно, возникает необходимость выделения земельных участков для развития портовой и транспортной инфраструктуры, а строительство сколь-

нибудь значимых транспортно-инфраструктурных объектов требует перевода этих земель, находящихся в частной, муниципальной и государственной собственности и в разных категориях, в другую форму собственности и категорию. То есть правительство РФ или субъекта РФ вынуждено брать на себя ответственность за планирование создания сухого порта или развитие существующего.

Как показал проведенный нами анализ грузооборота морских портов, за последние пять лет обработка контейнерных грузов в 2019 г. составила 5,32 млн TEU ед. (рис. 1), что уже требует увеличения пропускной способности существующих морских портов. В ряде случаев государство может играть ключевую роль в финансировании и управлении крупными проектами транспортной инфраструктуры (например, Транспортный переход через Керченский пролив), тем не менее оно не обязано финансировать коммерческие проекты. Также существует проблема отсутствия квалифицированных кадров в данной сфере, что может привести к неэффективной коммерческой и эксплуатационной деятельности.

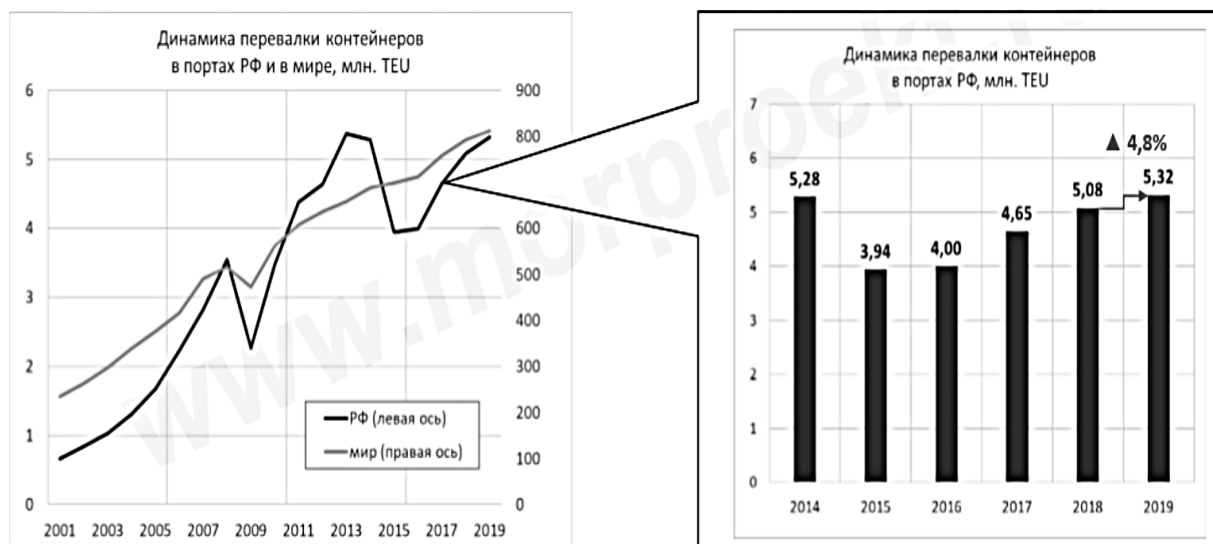


Рисунок 1 — Перевалка контейнеров в портах РФ в 2019 г. [13]

Таким образом, с нашей точки зрения, решением проблемы, связанной с функционированием сухого порта, может стать создание в нем государственно-частного партнерства (ГЧП), которое будет оптимальным для мобилизации средств частного капитала и повышения эффективности государственного управления как в транспортной, так и финансовой и социальной сферах.

Обсуждение

К сожалению, нет единого международного понятия государственно-частного партнерства, и каждое государство имеет свои собственные рамки определения для такого партнерства. В России разработано многоуровневое правовое пространство, обеспечивающее нормативное функционирование ГЧП. Так, к основным документам можно отнести закон РФ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ [1], на основании ст. 3 которого под ГЧП понимается «государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство — юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества», также закон РФ «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 № 115-ФЗ [2], закон РФ «О морских портах в Российской Федерации и о внесении

изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 08.11.2007 № 261-ФЗ [3], Постановление Правительства РФ от 05.12.2006 № 745 (ред. от 20.01.2015) «Об утверждении примерного концессионного соглашения в отношении морских и речных портов, гидротехнических сооружений портов, объектов производственной и инженерной инфраструктур портов» [4], Постановление Правительства РФ от 04.03.2017 № 259 «Об утверждении Правил проведения мониторинга заключения и реализации заключенных концессионных соглашений, в том числе на предмет соблюдения сторонами концессионного соглашения взятых на себя обязательств по достижению целевых показателей, содержащихся в концессионном соглашении, сроков их реализации, объема привлекаемых инвестиций и иных существенных условий концессионного соглашения» [5] и ряд других нормативно-правовых актов, издаваемых органами исполнительной власти, в том числе Министерством экономического развития и Министерством транспорта РФ. Однако отправной точкой создания ГЧП в форме концессии, несомненно, явилось принятие в 1996 г. ч. II ГК РФ, содержащего гл. 54 «Коммерческая концессия», в которой были определены основы договорных отношений, обязанности правообладателей, пользователей и их ответственности. Большое влияние на становление форм, моделей и механизмов ГЧП оказал и международный опыт в этой сфере, в том числе на транспорте [15]. В настоящее время формы, модели и механизмы ГЧП можно представить в виде таблицы (табл. 1) [21].

Более подробный анализ форм и моделей ГЧП представлен в работе ученых А. В. Калачевой и А. М. Ужеговой [16]. Также большой интерес вызывают «Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства», разработанные Министерством экономического развития РФ [17].

**Таблица 1 — Формы, модели и механизмы
государственно-частного партнерства [16]**

Формы	Модели	Механизмы
1. Контракты на выполнение работ и оказание общественных услуг, поставка продукции для государственных нужд. 2. Контракты технической помощи. 3. Контракты на управление. 4. Аренда, финансовая аренда (лизинг). 5. Соглашение о разделе продукции. 6. Привлечение инвестора на паритетной основе. 7. Инвестиционный контракт. 8. Совместные предприятия. 9. Концессии	Модель оператора (получила широкое распространение в переработке отходов, характеризуется четким разделением ответственности между частным партнером и государством при сохранении контролирующих функций государства). Модель кооперации (используется там, где конкретные услуги недостаточно четко выделены и определены, а потому их сложно сделать отдельными объектами налогообложения и амортизационных отчислений). Модель концессии (действует в отраслях с длительным сроком реализации проектов, а также в тех случаях, когда передача прав собственности от государства частному партнеру исключается по политическим или правовым причинам). Договорная модель (используется в энергетике, где инвестиции в первую очередь направлены на снижение текущих издержек). Модель лизинга (является наиболее подходящей для сооружения общественных зданий). В мире накоплен весьма значительный опыт лизинговых форм партнерства органов местного самоуправления с частным бизнесом)	1. BOT (Build, Operate, Transfer – строительство – эксплуатация / управление – передача). 2. BOOT (Build, Own, Operate, Transfer – строительство – владение – эксплуатация/управление – передача). 3. BTO (Build, Transfer, Operate – строительство – передача – эксплуатация / управление). 4. BOO (Build, Own, Operate – строительство – владение – эксплуатация/управление). 5. BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer – строительство – эксплуатация/управление – обслуживание – передача). 6. DBOOT (проектирование – строительство – финансирование – эксплуатация / управление)

Общими характеристиками для вышеперечисленных ГЧП являются: долгосрочные отношения, государство и частный капитал — действуют вместе в распределении рисков и ответственности; предоставление государственных услуг и создание инфраструктур в различных сферах экономики. Традиционно государственные закупки и полная приватизация не могут рассматриваться как ГЧП. Потенциальными преимуществами ГЧП является ускоренное предоставление (создание) различных инфраструктур, снижение затрат на их создание и продление жизненного цикла, а благодаря частному капиталу при их проектировании, строительстве, эксплуатации и техническом обслуживании более эффективно распределяются риски. К тому же частный капитал может наилучшим образом реагировать на вы-

зовы рынка, в то время как государственное управление будет сосредоточено на планировании, мониторинге и управлении всеми процессами, происходящими в совместном проекте.

Проанализировав множество моделей ГЧП на объектах транспорта, мы пришли к выводу, что большинство исследователей в РФ сосредоточились на применении моделей на автомобильном и железнодорожном транспорте, тогда как в сфере портового хозяйства эти исследования незначительны [18]. Причем если речь идет о портах, то исследователи продолжают классифицировать сухие порты как логистические терминалы, а не объекты инфраструктуры. Научные разработки в сфере создания ГЧП в сухих портах практически отсутствуют, так как органы государственной власти и управления воспринимают сухой и мор-

ской порт как единое целое, соответственно, мы можем сделать вывод, что в сухих портах возможно применение форм, моделей и механизмов как и в морских портах, подразумевая объединение их транспортной, эксплуатационной и экономической деятельности, что и создаст синергический эффект увеличения пропускной и провозной способности морского порта при единой структуре органов управления. Но для этого требуется анализ предполагаемых моделей ГЧП в сухих портах, которые могут быть сопоставимы с функционирующими морскими портами. И, так как ранее такие исследования не проводились, то при проведении анализа использования модели ГЧП в сухих портах необходимо учитывать:

– высокий уровень инвестиций как в его строительство, так и управление эксплуатацией и техническим обслуживанием;

– тот факт, что частный оператор получает доходы непосредственно от пользователей, в основном от местных экспедиторов, грузоотправителей и экс-

педиторов и операторов морского порта, а не от государства в виде различных дотаций и платежей;

– большую зависимость от наличия технической, технологической и логистической инфраструктур, обеспечивающих «бесшовное» перемещение товаров (грузов) между сухими и морскими портами;

– взаимодействие с промышленными зонами (местами производства/потребления) и местными рынками.

Исходя из отечественных экономических реалий, целесообразно применять 4 основные модели ГЧП наиболее оптимальные с точки зрения участия в них частного бизнеса (табл. 2). Из таблицы следует, что заключение государственных контрактов означает, что правительство осуществляет весь комплекс инвестиций в проект и сохраняет право собственности на него. При этом оно передает его на аутсорсинг частным подрядчикам минимизируя риски, используя их опыт в проектировании, строительстве, эксплуатации и техническом обслуживании.

Таблица 2 — Основные модели ГЧП, рекомендуемые при создании сухих портов

Формы ГЧП	Финансирование (инвестиции)	Собственность	Механизмы
Государственный контракт	Отсутствие или незначительные частные инвестиции	Отсутствие частной собственности	Контрактное управление. Договор лизинга
Концессия всего сухого порта	Большие частные инвестиции	Отсутствие частной собственности	Концессионное соглашение
Частичная (ограниченная) концессия	Значительные частные инвестиции (в инфраструктуру и инженерные сооружения)	Отсутствие частной собственности после окончания контракта	ВОТ, ВООТ, ВТО, BROТ
Частная собственность	Основное или полное инвестирование проекта	Часть или вся собственность будет приватизирована	ВОО, лишение права собственности

В соответствии с договором об управлении, частные компании нанимаются государственным органом для управления сухим портом, а по договору лизинга вся инфраструктура и инженерные сооружения передаются ей в

аренду. При этом она наделяется правами по сбору всех необходимых платежей за услуги, оказываемые сухим портом и осуществляет лизинговые платежи, не вкладывая значительные инвестиции в создание сухого порта. Пре-

имуществом для государства является то, что правительство осуществляет максимальный контроль над терминалом, как и в традиционных схемах по управлению объектами, находящимися в государственной собственности, при этом используя опыт частного бизнеса. Самым большим недостатком являются существенные государственные инвестиции, которые могут быть подвержены различным экономическим рискам.

При применении модели концессионного соглашения в отношении всего сухого порта государство обладает правами собственности на весь порт и инвестирует основные объекты инженерной и транспортной инфраструктуры, владеет земельной территорией порта и отвечает за ее планирование. Данная модель и особенности ее использования в современных условиях подробно изучена и исследована [19]. Частный инвестор вкладывает значительные средства в технологическое оборудование для погрузо/разгрузочных работ, в складские комплексы, а также может принимать участие в развитии транспортных путей, в т. ч. железнодорожных и автомобильных коммуникаций для присоединения к магистральным видам транспорта.

Объекты инфраструктуры передаются концессионерам на 10–30 лет с выплатой сборов, и в дальнейшем — в собственность государства. Эта модель получила широкое применение, особенно при строительстве морских портов. В ней правительство (государство) сохраняет свою собственность и выступает в качестве арендодателя, сохраняя за собой контроль за разработкой, строительством и эксплуатацией объекта. Коммерческие риски, транспортно-грузовые операции и проблемы обслуживания клиентуры передаются частному инвестору. Государство как участник концессии устанавливает ее продолжительность, минимальную пропускную способность и ключевые эко-

номические показатели эффективности. Частный инвестор чувствует себя более уверенно в этой модели, т. к. инвестиции, характеризующиеся объектами недвижимости и иными активами, приносящими доход, находятся под его управлением, как и подъемно-транспортное оборудование, складские помещения и т. д. В случае если оператор будет осуществлять свою деятельность неэффективно или возникнут кризисные ситуации на рынке, он может оказаться в убытке, однако безубыточный сценарий наиболее вероятен, т. к. оператор занимает монопольное положение, дающее ему право в рамках действующего законодательства мотивированно повышать тарифы на услуги.

В модели частичной (ограниченной) концессии частный инвестор выполняет весь инвестиционный проект своими силами и средствами в создаваемом сухом порту, но в конце контракта все имущество переходит в собственность государства. Частный бизнес получает от государства в концессию весь имущественный комплекс и финансирует проектирование, строительство и эксплуатацию терминала, а также собирает платежи с пользователей услуг сухого порта для компенсации понесенных расходов и получения прибыли. Государство обеспечивает подключение к сухому порту транспортных коммуникаций, линий энергоснабжения и доступ к морскому порту. Право собственности на имущество сухого порта может быть передано инвестором государству сразу после строительства или в конце действия договора. Согласно этой модели государство полностью освобождается от инвестирования, но возникают дополнительные сложности с точки зрения управления проектом, т. к. инвестор теряет контроль над объектом финансирования. Да и создание столь значимых инфраструктурных объектов может занять длительный срок, а в ряде случаев инвестор может затянуть время строительства или

обанкротиться, и реализация бизнес-проекта может оказаться под угрозой.

В модели с частной собственностью бизнес является частичным или полным владельцем объекта. В ней две основные схемы ГЧП, такие как: создание объекта на правах частной собственности (ВОТ) и государственных активов, в которых строительство, собственность, управление им осуществляется (ВОО). Эта модель частично схожа с предыдущей, но право собственности остается за инвестором после окончания контракта. Она не требует государственного финансирования, и большая часть рисков переносится на частного инвестора, а государственный контроль будет ограниченным и лишь регулятивным. По нашему мнению, эти модели ГЧП могут быть наиболее целесообразны при инвестировании и финансировании проектов по созданию и развитию сухих портов в РФ.

Теория управления, несомненно, может быть применена к ГЧП, но она должна быть адаптирована к типологии отношений в сфере управления интермодальных терминалов и логистических центров, функционирующих в сухих портах, т. к. основная часть сухих портов являются элементами логистических цепей, использующих интермодальные технологии организации перевозки грузов. Эта типология должна включать в себя: процессы управления собственностью; отношения между владельцем и оператором; связь оператора терминала с логистическим центром; отношения между сухим и морским портом.

Под понятием «процесс управления собственностью» в контексте настоящего исследования понимается деятельность государства и его органов, направленная на разработку стратегий (проектов) создания сухих портов в отличие от частных инвесторов, целью которых является получение прибыли, тогда как для государства приоритетной является задача по развитию региональных экономик, международной торговли, транспортных коммуникаций, что в

конечном счете должно решать социальные проблемы в обществе.

Правительство является инициатором технико-экономического исследования по созданию (разработке) проекта сухого порта и может начать строительство как самостоятельно, создавая государственную собственность, так и привлечь для этого частные компании, а затем сдать объект в концессию частному бизнесу. Государственные органы выбирают форму модели ГЧП, исходя из своих целей и задач и общественных интересов, учитывая финансовую жизнеспособность проекта с точки зрения финансирования и последующей окупаемости. В дальнейшем начинается поиск частных инвесторов, и на этом этапе стороны изучают и анализируют проект, привлекая также и общественные организации для его всестороннего обсуждения. Частный бизнес может быть в лице одной компании или консорциума. Потенциальные частные партнеры могут привлекаться как из России, так и из-за рубежа в лице девелоперов, транспортных операторов, логистических операторов, собственно владельцев морского порта, с которым планируется взаимодействие, судовладельцев и грузовладельцев.

Отношения между собственником терминала (сухого порта) и оператором обуславливаются тем, какую форму взаимодействия в рамках ГЧП выбирает государство, т. е. будет управлять им через экономически и юридически независимые организации или привлечет частного оператора, который будет управлять сухим портом по контракту в рамках ГЧП самостоятельно или передаст управление на аутсорсинг.

Взаимосвязь сухого порта с логистическим центром можно было бы рассматривать как перспективную, но, к сожалению, в РФ взаимодействие интермодальных терминалов и логистических центров не всегда возможно из-за слабой организации или неудовлетворительной совместной деятельности по использованию современных логистических и транспортных технологий,

распространенных в международном транспортном бизнесе.

В понятии «отношения между сухим портом и морским портом» подразумеваются отношения между портовым сообществом в лице портовых властей и перевозчиками, операторами, грузовладельцами, которые также могут быть заинтересованы в увеличении провозной и пропускной способности морского порта и, соответственно будут инвестировать средства в создание сухого порта для улучшения транспортной доступности и оптимизации цен по доставке грузов конечному потребителю. Другой формой сотрудничества может быть совместная деятельность по оказанию сервисных услуг, т. к. транспортные компании, доставляющие грузы через сухие порты, также получают ряд преимуществ, в т. ч. отсутствие ожидания очереди погрузки/выгрузки в морском порту. Таким образом, государственный заказчик может поощрять эти отношения, добиваясь более эффективного управления грузопотоками.

Поиск подходящей модели ГЧП является императивной задачей при создании и развитии сухого порта. Эта задача должна реализовываться государством до разработки документации по созданию сухого порта и приглашения частных инвесторов. Исходя из этой логики, при выборе необходимой модели государственный орган должен быть уверен, что поставленные цели будут выполнены, риски сведены до минимума, а модель будет привлекательна в финансовом отношении для частного сектора [20, 21]. На наш взгляд, выбор наиболее подходящей модели ГЧП в сухом порту должен базироваться на методологической основе, такой как:

1. Изучение мнений (подходов) широкого круга заинтересованных сторон в создании сухого порта.

2. Мультикритериальный подход с анализом количественных и качественных факторов с учетом их иерархии.

3. Анализ рисков в ключе «риск-выгода».

4. Полное рассмотрение специфических технологических, транспортных, логистических, экономических характеристик создаваемого сухого порта.

Во-первых, изучение мнения широкого круга заинтересованных сторон в создании сухого порта подчеркивает важность этого посыла и базируется на общности интересов их конкретных индивидуальных целей. Каждая заинтересованная сторона имеет свой резон, что повлияет прямо или косвенно на выбор модели ГЧП, при этом государство остается главным арбитром выбора модели ГЧП.

Во-вторых, каждая заинтересованная сторона имеет свои предпочтения, влияющие на выбор модели ГЧП, которые могут быть как количественные и качественные, так и экономические и социальные. Мультикритериальный анализ способен вобрать в себя множество различных факторов, базирующихся на показании различных измерителей. Такой подход является наиболее целесообразным при принятии решений о выборе модели ГЧП и будет учитывать интересы как государства, так и частного бизнеса.

В-третьих, ГЧП характеризуется специфическим набором рисков, обусловленных многофакторной сферой деятельности, влияющей на функционирование сухого порта, а различные механизмы деятельности ГЧП приносят каждому из участников дивиденды в зависимости от их правового статуса и цели. Усилия государства и общества направлены на решение социальных проблем, в т. ч. на создание новых рабочих мест, увеличение собираемых налогов. Частные же инвесторы заинтересованы лишь в извлечении прибыли. Различные механизмы ГЧП приводят к изменению распределения рисков в проекте и возможности конкретного участника управлять ими и дифференцировать. Баланс между государственными и частными структурами позволит

обеспечить более эффективное распределение рисков и управление ими, чем разработанная только государством или частным бизнесом модель управления сухим портом, и это партнерство может быть реализовано только тогда, когда стороны смогут понять взаимные риски и управлять ими.

В-четвертых, анализ специфических характеристик создаваемого сухого порта должен отражать правовую и институциональную стороны с учетом

характеристик транспортного рынка, технических, технологических и логистических возможностей взаимодействия с морским портом, а также конкуренцию между видами транспорта его обслуживающих.

На основании вышеизложенного нами разработан и предлагается пошаговый алгоритм выбора модели ГЧП, позволяющий определить решение проблемы выбора модели ГЧП при создании сухого порта (рис. 2).

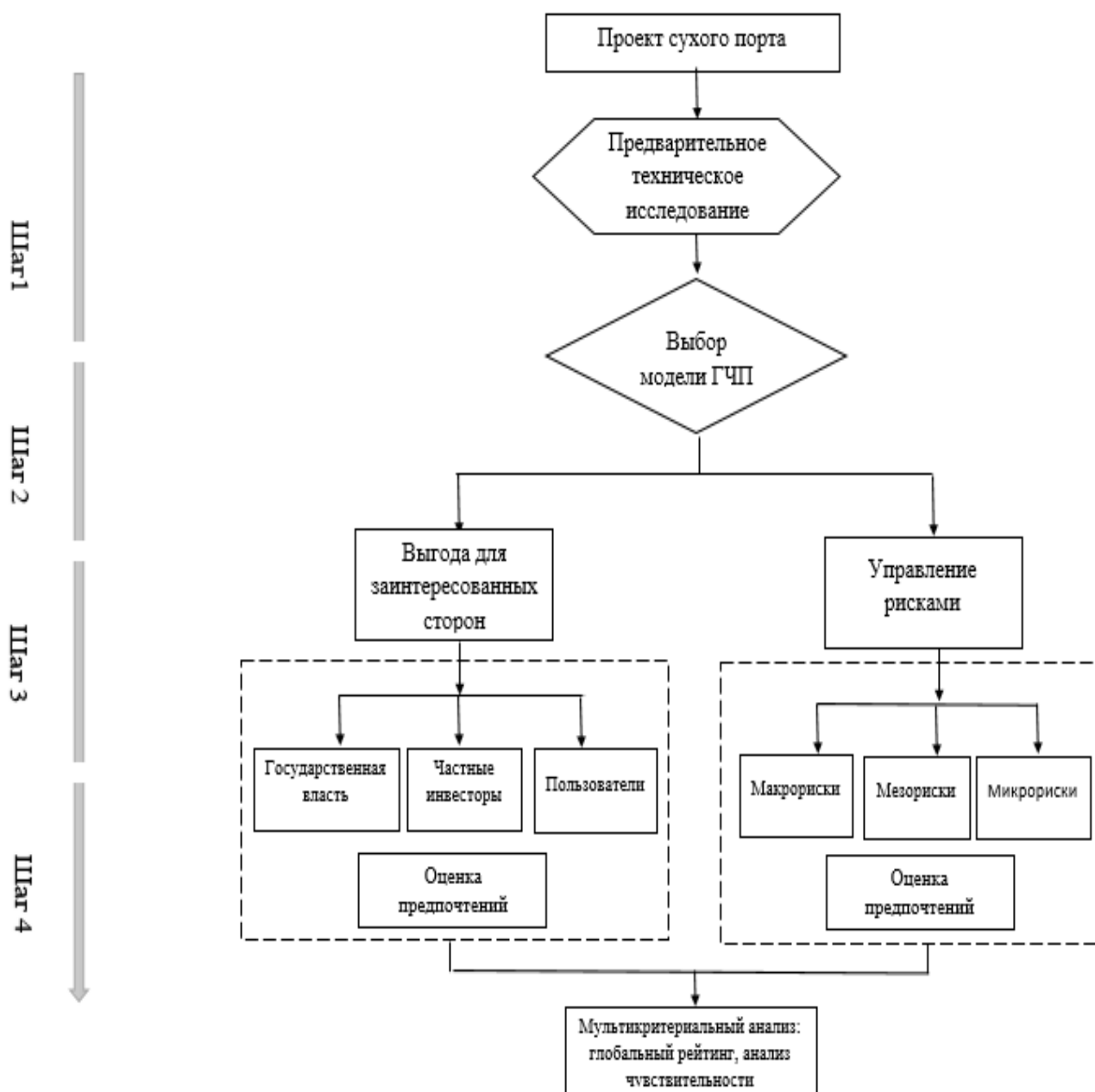


Рисунок 2 — Пошаговый алгоритм выбора модели ГЧП в сухом порту

Первый шаг состоит из предварительных исследований, где рассмотрены и проанализированы альтернативы создания ГЧП в контексте его характеристик, в т. ч. нормативно-правовой базы, институциональной структуры, политических и международных перспектив, условий государственного бюджетирования, социально-трудовых факторов в том случае, если порт будет создаваться вдали от развитых центров проживания населения. Так, ограниченные бюджет-

ные средства в условиях экономического кризиса и международных санкций не могут обеспечить полноценного финансирования проекта и его дальнейшее использование (например, в портах Крыма РФ). Соответственно, это может негативно повлиять на привлечение частных инвесторов.

Дискретный набор альтернатив ГЧП, которые будут служить в качестве основы для мультикритериального анализа, представлен в таблице 3.

Таблица 3 — Дискретный набор альтернатив выбора ГЧП в сухом порту

Заинтересованные стороны/акционеры	Критерии	Индикаторы	Пояснения (примечания)
Государственные органы и общественные организации, частный бизнес	Доступ к капиталу	доля частных инвестиций в проекте	Партнерство с частным сектором поможет решить государству проблему финансирования В традиционной государственной системе частный бизнес управляет и собирает плату за пользование портом и получает доход от концессионных платежей Правительство должно сохранять контроль над проектом, обеспечивая государственную, социальную и экономическую функцию
	Прямой доход	концессионные сборы сборы от участников	
	Контроль над активами	частная собственность на сухой порт	
	Доступ к технологиям и ноу-хау	передача технологий после заключения контракта; квалифицированный персонал	
Государственные органы и частный бизнес	Доступ к рынку транспортных услуг Трансакционные издержки	поиск партнеров для бизнеса; ведение контрактных переговоров; надзор и обеспечение внедрения проекта	Частный сектор обеспечивает более эффективное обеспечение бизнеса в сухом порту Трансакционные издержки характеризуются тремя взаимозависимыми компонентами, соответственно стоимость соглашения (договора) будет зависеть от сложности предприятия (сухого порта) и опыта госслужащих в этой сфере Участие частного сектора, как ожидается, должно обеспечить более высокий уровень обслуживания
	Качество сервиса	сохранность контейнеров; погрузо/разгрузочные работы; ремонт контейнеров; таможенные формальности; увеличение добавочной стоимости оказываемых услуг	

Заинтересованные стороны/акционеры	Критерии	Индикаторы	Пояснения (примечания)
Пользователи	Стоимость услуг		Участие частного сектора должно обеспечить конкурентную стоимость услуг
	Элементы рынка	размер рынка; конкуренция	Большой размер рынка и низкая конкуренция будет привлекать потенциальных инвесторов
	Формы взаимодействия с различными видами транспорта	с морскими портами; с индустриальными зонами и рынками	Хорошо развитая транспортная инфраструктура необходима для обеспечения грузопотоков через сухие порты
Частные инвесторы и финансовые структуры	Участие в управлении	Уровень частного управления	Высокая доля частного влияния и контроля будет способствовать уменьшению рисков различного уровня
	Инвестиционный климат	правовые и институциональные рамки; финансовый рынок; гос. поддержка	Хороший инвестиционный климат будет способствовать привлечению большего количества деловых партнеров

На втором шаге нами предложен выбор двух групп критериев для выбора модели ГЧП: выгоды для заинтересованных сторон и управление рисками проекта. По нашему мнению, выгододержателей целесообразно сгруппировать в однородные категории по имеющимся интересам в проекте. Государственная и общественная группа заботится о развитии транспортной инфраструктуры и защите социальных интересов. Частные инвесторы и финансисты рассматривают проект с точки зрения экономической целесообразности, а группа будущих пользователей, в которой объединены: грузовладельцы, транспортные компании, экспедиторы, логистические операторы и агенты заинтересованы в увеличении пропускной и провозной способности морского порта. Эта проблема также рассматривается в работе В. В. Максимова «Государственно-частное партнерство в транспортной инфраструктуре: критерии оценки концессионных конкурсов» [21].

Анализ рисков при создании и функционировании ГЧП в сухом порту, прежде всего, должен определять всю среду их возникновения, т. е. морской транспорт, и учитывать, что сухие пор-

ты создаются для оптимизации транспортных процессов на водном транспорте [23].

При создании ГЧП риски, в общем случае, могут быть объединены в микро-, макро- и мезоуровни.

Макрориски экзогенной неопределенности природного техногенного характера не являются частью действия соглашения о создании ГЧП, но могут существенно повлиять на эффективность проекта. Мезо- и макрориски, являющиеся эндогенными факторами неопределенности, могут возникнуть внутри проекта создания ГЧП, например, проект может не соответствовать завышенным ожиданиям сторон.

Микрориски подвержены также внутренним факторам, таким как взаимоотношения между участниками создаваемого ГЧП, включая риски, связанные с взаимодействием органов государства с частными инвесторами и их обязательствами перед третьими лицами: грузовладельцами и стивидорными компаниями.

В третьем шаге определяется важность каждого критерия иерархии и входные значения для каждого вариан-

та. Вес каждого критерия можно определить различными путями, в т. ч. путем опроса экспертов (экспертных оценок) [22], причем можно сравнить полученные результаты при отсутствии существенной разницы в их получении.

На четвертом шаге все весовые показатели объединяются в анализе многокритериального ранжирования для выбора модели ГЧП сухого порта. Значение функций используют для расчета общего рейтинга каждого варианта.

$$V(x) = \sum_{i=1}^n w_i v_i(x),$$

n — количество критериев;

i — номер критерия;

w_i — все варианты i ;

$v_i(x)$ — значения вариантов x при критериях i , между 0 и 1.

Анализ чувствительности позволяет получить более глубокое понимание взвешенных решений. Данные результаты исследования в полной мере могут быть использованы при выборе модели ГЧП в сухих портах РФ при ее огромном потенциале развития морского и речного транспорта и благодаря значительной протяженности береговой линии и промышленным инфраструктурам, расположенным удаленно от нее.

Но, к сожалению, в современный период сухие порты не нашли должного распространения на территории нашего государства и МТК проходящих по его территории, (в т. ч. и из-за отсутствия теоретических обоснований создания в них ГЧП), и хотя эта задача была поставлена в Транспортной стратегии РФ на период до 2030 г. их развитие сдерживается дефицитом государственных средств и практического опыта.

Выводы

Для решения этой проблемы мы сосредоточились на четырех оптимальных моделях ГЧП в сухих портах, сравнительное исследование которых основано на многокритериальном анализе с подходом «риск – выгода». Группа кри-

териев «выгода» характеризует преимущество для трех основных групп, участвующих в проекте: государство, инвесторы, а также портовое сообщество. С точки зрения рисков предлагаемая система охватывает управление рисками на макро-, микро- и мезоуровнях с учетом специфики морского транспорта.

Для применения нашего алгоритма выбора модели ГЧП, в конкретном случае заинтересованными лицами, необходимо совместно с экспертами провести ее адаптацию, в основном на третьем уровне, и добиться консенсуса для всех заинтересованных сторон по определению сходных данных веса и значимости оценок. Использование предлагаемого алгоритма выбора модели ГЧП по развитию и управлению сухим портом позволит избежать ошибок и неоправданных рисков как для государственного сектора, так и частного бизнеса и обеспечит его эффективное функционирование, способствующее увеличению грузооборота и пропускной способности всех видов транспорта в точках входа / выхода МТК — морских портов РФ.

Библиографический список

1. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : [Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (послед. ред.)] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 20.07.2015 № 29 (ч. I). — Ст. 4350.
2. О концессионных соглашениях : [Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ] // Собрании законодательства Российской Федерации от 25.07.2005 № 30 (ч. II). — Ст. 3126.
3. О морских портах в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Рос-

сийской Федерации : [Закон РФ от 08.11.2007 № 261-ФЗ] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 12.11.2007. — № 46. — Ст. 5557.

4. Об утверждении примерного концессионного соглашения в отношении морских и речных портов, гидротехнических сооружений портов, объектов производственной и инженерной инфраструктур портов : [Постановление Правительства РФ от 05.12.2006 № 745 (ред. от 20.01.2015)] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 11.12.2006. — № 50. — Ст. 5349.

5. Об утверждении Правил проведения мониторинга заключения и реализации заключенных концессионных соглашений, в том числе на предмет соблюдения сторонами концессионного соглашения взятых на себя обязательств по достижению целевых показателей, содержащихся в концессионном соглашении, сроков их реализации, объема привлекаемых инвестиций и иных существенных условий концессионного соглашения : [Постановление Правительства РФ от 04.03.2017 № 259] // Собрание законодательства Российской Федерации. — 13.03.2017. — № 11. — Ст. 1576.

6. Галин, А. В. Сухие порты как часть транспортной инфраструктуры. Направления развития // Вестник Государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. — 2014. — № 2 (24). — С. 87–92.

7. Bentaleb, F., Mabrouki, Ch., Semma, E. Dry Port Development // Systematic Review. Journal of ETA Maritime Science. — 2015. — № 3 (2). — P. 73–94.

8. Khaslavskaya, A., Roso, V. Dry ports: research outcomes, trends, and future implication // Maritime Economics & Logistics. — 2020. — Vol. 22. — P. 265–292.

9. Bask, A., Roso, V., Andersson, D., Hämmäläinen, E. Development of seaport-dry port dyads: Two cases from Northern Europe // Journal of Transport Geography. — 2014. — № 39. — P. 85–95.

10. Beresford, A., Pettit, S., Xu, Q., Williams, S. A study of dry port development in China // Maritime Economics & Logistics. — 2012. — № 14. — P. 73–98.

11. Троилин, В. В., Арустамов, И. А. Транспортно-экономическая характеристика понятия «сухой порт» // Управление экономическими системами. — 2018. — № 1.

12. О подписании Межправительственного соглашения о «сухих портах» : [Распоряжение Правительства РФ от 01.12.2012 № 2231-р] // Собрание законодательства РФ. — 10.12.2012. — № 50 (ч. VI). — Ст. 7083.

13. Гонкало, О. Контейнерный рынок. Обзор некоторых сегментов [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://morproekt.ru>.

14. Троилин, В. В., Арустамов, И. А. Транспортно-экономические предпосылки создания и функционирования сухих портов в РФ // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 9 (110). — С. 1073–1079.

15. Коновалова, М. Е. Государственно-частное партнерство и его роль в структурных преобразованиях экономики России // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 2 (34). — С. 82–85.

16. Калачева, А. В., Ужегова, А. М. Анализ форм и моделей государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования. — 2018. — № 12. — Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2018/12/25454> (дата обращения: 24.08.2020).

17. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства. Лучшие практики [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://www.economy.gov.ru>.

18. Давыденко, А. «Развитие и перспективы портостроения на основе ГЧП» // Морские порты. — 2010. — № 10 (91). — С. 20–24.

19. Marc, H. Juhel Container Terminal Concession Guidelines. — 2017.

20. *Шевёлкина, К. Л.* Финансирование транспортной инфраструктуры на основе государственно-частного партнерства : автореф. дисс. к. э. н. — М., 2014.

21. *Максимов, В. В.* Совершенствование механизма государственно-частного партнерства при реализации проектов транспортной инфраструктуры : автореф. дис. к. э. н. — М., 2009.

22. *Грабарь, В. В., Салмаков, М. М.* Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // *Ars Administrandi*. — 2014. — № 2. — С. 36–44.

23. *Тыртышный, Н. Н.* Управление логистическими рисками при перевозке грузов морским транспортом : автореф. дис. к. э. н. — Ростов н/Д, 2013.

Bibliographic list

1. On public-private partnership, municipal-private partnership in Russian Federation and amendments to certain legislative acts of Russian Federation : [Federal law from 13.07.2015 № 224-FZ (latest ed.)] // Collection of legislation of Russian Federation. — 20.07.2015. — № 29 (p. I). — Art. 4350.

2. On concession agreements : [Federal law from 21.07.2005 № 115-FZ] // Collection of legislation of Russian Federation. — 25.07.2005. — № 30 (p. II). — Art. 3126.

3. On seaports in Russian Federation and on amendments to certain legislative acts of Russian Federation : [RF law from 08.11.2007 № 261-FZ] // Collection of legislation of Russian Federation. — 12.11.2007. — № 46. — Art. 5557.

4. On approval of approximate concession agreement for sea and river ports, hydrotechnical structures of ports, objects of industrial and engineering infrastructure of ports : [Resolution of Government of Russian Federation from 05.12.2006 № 745 (ed. from 20.01.2015)] // Collection of legislation of Russian Federation. — 11.12.2006. — № 50. — Art. 5349.

5. On approval of Rules for monitoring the conclusion and implementation of concluded concession agreements, including for compliance by parties to concession agreement with their obligations to achieve the targets contained in concession agreement, terms of their implementation, volume of attracted investments and other essential conditions of concession agreement : [Resolution of Government of Russian Federation from 04.03.2017 № 259] // Collection of legislation of Russian Federation. — 13.03.2017. — № 11. — Art. 1576.

6. *Galin, A. V.* Dry ports as part of transportation infrastructure. Directions of development // Bulletin of Admiral State University of sea and river fleet named by S. O. Makarov. — 2014. — № 2 (24). — С. 87–92.

7. *Bentaleb, F., Mabrouki, Ch., Semma, E.* Dry Port Development // Systematic Review. Journal of ETA Maritime Science. — 2015. — № 3 (2). — P. 73–94.

8. *Khaslavskaya, A., Roso, V.* Dry ports: research outcomes, trends, and future implication // Maritime Economics & Logistics. — 2020. — Vol. 22. — P. 265–292.

9. *Bask, A., Roso, V., Andersson, D., Hämäläinen, E.* Development of seaport-dry port dyads: Two cases from Northern Europe // Journal of Transport Geography. — 2014. — № 39. — P. 85–95.

10. *Beresford, A., Pettit, S., Xu, Q., Williams, S.* A study of dry port development in China // Maritime Economics & Logistics. — 2012. — № 14. — P. 73–98.

11. *Troilin, V. V.* Transport and economic characteristics of concept «dry port» // Management of economic systems. — 2018. — № 1.

12. On signing the intergovernmental agreement on «dry ports» : [Order of Government of Russian Federation from 01.12.2012 № 2231-R] // Collection of legislation of Russian Federation. — 10.12.2012. — № 50 (p. VI). — Art. 7083.

13. *Gopkalo, O.* Container market. An overview of some of segments [Elec-

tronic resource]. — Mode of access : <https://morproekt.ru>.

14. Troilin, V. V., Arustamov, I. A. Transport and economic prerequisites for creation and functioning of dry ports in Russian Federation // Economics and entrepreneurship. — 2019. — № 9 (110). — P. 1073–1079.

15. Konovalova, M. E. Public-private partnership and its role in structural transformations of Russian economy // Problems of modern economy. — 2010. — № 2 (34). — P. 82–85.

16. Kalacheva, A. V., Uzhegova, A. M. Analysis of forms and models of public-private partnership [Electronic resource] // Humanitarian scientific research. — 2018. — № 12. — Mode of access : <http://human.snauka.ru>.

17. Recommendations for implementing public-private partnership projects. Best practices [Electronic resource]. — Mode of access : <https://www.economy.gov.ru>.

18. Davydenko, A. Development and prospects of port construction based on PPP // Sea ports. — 2010. — № 10 (91). — P. 20–24.

19. Marc, H. Juhel Container Terminal Concession Guidelines. — 2017.

20. Shevelkina, K. L. Transport infrastructure financing based on public-private partnership : thesis of dis. of PhD. — M., 2014.

21. Maksimov, V. V. Improving the mechanism of public-private partnership in implementation of transport infrastructure projects : thesis of dis. of PhD. — M., 2009.

22. Grabar, V. V., Salmakov, M. M. analysis of project stakeholders: methodology, methodology, tools // Ars Administrandi. — 2014. — № 2. — P. 36–44.

23. Tyrtyshevy, N. N. Management of logistics risks in transportation of goods by sea : thesis of dis. of PhD. — Rostov-on-Don, 2013.