



ВЛАДИМИР КЛИМЕНКО,
1-й зам. Председателя Комитета
по транспорту Государственной Думы РФ

АННОТАЦИЯ:

Рассмотрен методический подход к проектированию логистической инфраструктуры в морском порту на примере создания логистического центра (ЛЦ), как интегрирующего элемента логистической инфраструктуры порта. Предложена концепция формирования ЛЦ в формате государственно-частного партнерства согласно идеологии управления проектами. Проанализированы основные фазы выполнения проекта мультимодального транспортно-логистического центра на примере морского порта Санкт-Петербурга при обслуживании транзитных потоков МТК 9А.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Логистический центр, морской порт, логистическая инфраструктура, мультимодальные перевозки, государственно-частное партнерство, управление проектом

ANNOTATION:

The methodical approach to designing of a logistical infrastructure in sea port on an example of creation of the logistical center (LC), as integrating element of a logistical infrastructure of port is considered. The concept of formation ЛЦ in a format of state-private partnership according to ideology of management is offered by projects. The basic phases of performance of the project of the multimodal transportno-logistical center on an example of seaport of St.-Petersburg are analysed at service of transit streams the international transport corridor 9A.

KEYWORDS:

The logistical center, seaport, logistical infrastructure, multimodal transportations, state-private partnership, management of the project

Транспортная стратегия России на период до 2030 года требует ускоренного развития логистической инфраструктуры, прежде всего, в транспортных узлах. Основу такой инфраструктуры составляют портовые складские и грузоперевалочные мощности. Сегодня, зачастую, морские и речные порты РФ являются узким местом глобальных цепей поставок по причине

РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МОРСКОГО ПОРТА

недостаточного развития и плохого состояния портовой логистической инфраструктуры. Так, причины дефицита портовых мощностей своими корнями уходят в период плановой экономики, когда страна стремилась развивать терминалы на своих внешних границах, поэтому наиболее современные порты и логистические комплексы оказались в странах Балтии, на чем сейчас очень грамотно зарабатывают наши партнеры из Балтийского региона. Одновременно на южных границах для работы в основном использовались не российские, а украинские порты.

Первостепенная задача на ближайшие годы создать такую портовую инфраструктуру, которая поможет реализовать перспективный транзитный потенциал России. Развитие портовой инфраструктуры потребует реализации комплекса мер по строительству крупных припортовых логистических центров (ЛЦ).

Рассмотрим методический подход к проектированию логистической инфраструктуры в морском порту на примере создания ЛЦ, как интегрирующего элемента логистической инфраструктуры порта. ЛЦ в рамках практической реализации должен формироваться согласно идеологии управления проектами.

Вначале разрабатывается концепция проекта (предпринимательский замысел). Для конкретизации данного пункта рассмотрим условный пример разработки концепции создания ЛЦ в морском порту г. Санкт-Петербурга.

Санкт-Петербург расположен на пересечении основных международных транзитных транспортных потоков:

Север-юг, из/через Финляндию в/через Санкт-Петербург в Москву и далее (через панъевропейский транспортный коридор № 9).

Восток-запад, из Эстонии в/через Санкт-Петербург и далее.

Наиболее важным коридором для северных стран является Северный Треугольник и коридор № 9А (рис. 1). Он соединяет столицы скандинавских стран со вторым по величине городом России — Санкт-Петербургом, включая систему автомагистралей, железных дорог, паромных линий, портов и аэропортов. На юге Северный Треугольник имеет связь с Германией, на востоке продолжается до Москвы и до Черного моря.

Железнодорожные линии и автомагистрали этих коридоров уже являются важными транспортными артериями в

каждой из стран, но все же существует целый ряд потребностей в их развитии и усовершенствовании.

Коридор 9А состоит из железнодорожных линий и автомагистралей между Хельсинки — Санкт-Петербургом и Москвой. Это главный международный мультимодальный транспортный маршрут России. В этом коридоре расположены крупнейшие урбанистические центры: Москва и Санкт-Петербург. Это является предпосылкой развития потенциала грузовых и пассажирских перевозок в будущем. Таким образом, Санкт-Петербург является важнейшим российским экспортно-импортным транспортным узлом, что делает строительство ЛЦ в составе перевалочных, складских комплексов и сервисных станций по обслуживанию грузовых автомобилей в данном регионе многообещающим проектом с учетом планируемого роста объемов грузовых контейнерных перевозок.

В целях удовлетворения растущего спроса на транспортные и логистические услуги необходимо фундаментально реорганизовать логистическую инфраструктуру Санкт-Петербурга и Ленинградской области, открыть новые ЛЦ, предлагая комбинированные интер- и мультимодальные решения за счет набора интегрированных логистических услуг.

В перспективе могут быть реализованы огромные преимущества от строительства ЛЦ в данном регионе и их соединения с сетью федеральных ЛЦ. Международный логистический центр (МЛЦ) в Санкт-Петербурге мог бы сыграть в будущем большую роль, поскольку порт Санкт-Петербурга является одним из важнейших узлов транзита и международной торговли в России.

Рис. 1. Северный треугольник и коридор № 9А



Географическое положение Санкт-Петербурга обеспечивает простой международный доступ в районы основных производств и центры торговли с помощью всех видов транспорта. С созданием МЛЦ в Санкт-Петербурге международная транспортная сеть в регионе будет лучше осваиваться и совершенствоваться. Таким образом, повысится эффективность цепей поставок, что будет способствовать оптимизации грузовых потоков и их распределения в направлениях Восток-Запад и Север-Юг.

Потенциальный МЛЦ в Санкт-Петербурге может удовлетворить логистические нужды и требования, международных и региональных логистических и транспортных компаний в рамках системы панъевропейских МТК. Логистические решения, предлагаемые в рамках МЛЦ, могут в значительной мере устранить узкие места и сделать данный сектор привлекательным для коммерческих нужд, международных грузовых перевозок и развития транзита.

Кроме того, Центр может привлечь много клиентов и разместить новые предприятия. Он может стать центром экономической активности, интегрировать региональную логистику и потенциал спроса и предложения логистических услуг в конкурентные структуры и рынки. Такая сильная логистическая инфраструктура и рыночные предпосылки могут вызвать интерес западных инвесторов к деятельности в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Для того чтобы реализовать этот потенциал, необходимо провести серьезную деятельность по технико-экономическому обоснованию и подготовке проекта для определения содержания перспективного в коммерческом плане МЛЦ в Санкт-Петербурге. Один из наиболее важных аспектов определения рисков и возможностей, связанных с реализацией МЛЦ в Санкт-Петербурге является анализ его конкурентной позиции.

Подход к осуществлению проекта МЛЦ должен учитывать важнейшие экономические цели:

- стимулирование национального и регионального развития,
- стимулирование развитие бизнеса и трудовых ресурсов,
- совершенствование логистической инфраструктуры в регионе,
- улучшение экономической ситуации и сервиса в регионе,
- увеличение потоков прямых зарубежных инвестиций в регион,
- создание предпосылок для развития региональной промышленности и торговли.

Системный подход (интермодальный транспорт и логистика) требует значительных инвестиций в поддерживающую

инфраструктуру. Он создает отличные предпосылки для кооперации между муниципальными и региональными властями и частным сектором в целях предоставления полного спектра транспортных и логистических услуг. Организационно-правовая форма реализации МЛЦ в виде ГЧП является залогом успеха его будущей деятельности

В отношении ГЧП важно проанализировать возможности для активной заинтересованности государства в деятельности, управляемой частным капиталом структуры. Цель партнерства заключается в достижении достаточных доходов/прибылей и реализации социально-экономических задач, поставленных государственным структурами. Международные инвесторы особенно заинтересованы в разделении рисков между государственным (муниципальным и региональным) и частным сектором. Государственное участие может заключаться в материальном аспекте (предоставление земельных участков, например, на условиях концессии, инфраструктуры, ресурсов, экспертизы) или, в финансовом отношении, в возвратности прироста дохода для государства (общее налогообложение, сдача в аренду/лизинг государственной собственности (земли, других ресурсов), предоставление концессий частному сектору и т.д. (например, обыкновенные акции в управляющей компании МЛЦ)).

Обычная практика предполагает разбиение проекта создания ЛЦ на два этапа: исследований (включающего анализ и разработку концепции) и реализации.

Рассмотрим их также на примере МЛЦ Санкт-Петербурга.

Первой частью этапа исследований является анализ, состоящий из следующих разделов:

Анализ состояния торговли и грузовых (товарных) потоков вдоль упомянутых выше транспортных коридоров, относящихся к региону Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Анализ потенциальных мест расположения, что необходимо для определения оптимального местоположения для строительства МЛЦ в регионе.

Анализ конкурентной ситуации, необходимый для определения доли на рынке, планируемого МЛЦ, а также ориентации предлагаемых им логистических и других услуг.

Анализ интересов потенциальных инвесторов (учредителей), а также оценку связанных с проектом МЛЦ рисков.

Концептуализация проекта: включает аспекты от анализа затрат и результатов до планов экономического развития, и завершается детальным бизнес-планом (планами) предлагаемого проекта (проектов), охватывающего комплексную концепцию бизнеса, маркетинговую

стратегию, финансовый анализ, а также подробный план финансирования.

Анализ организационной структуры проекта МЛЦ и структура его управления.

Этап реализации проекта МЛЦ может включать следующие шаги:

Необходимая подготовка для передачи инвестиционного проекта в банк (инвесторам).

Организация и проведение международной конференции инвесторов (заключительная презентация для потенциальных арендаторов и инвесторов, компилированное инвестиционное досье).

Последовательное сопровождение реализации и консультации в области управления проектом МЛЦ.

Концепция проекта МЛЦ может содержать комментарии в виде, например, следующих:

Предлагаемый проект по имеющейся площади земельного участка ограничен, и на нем не может быть реализована вся проектная инфраструктура МЛЦ, для создания которого требуется площадь не менее 50 га. Предлагаемый проект может стать лишь частью будущего МЛЦ.

Предлагаемая концепция фактически ограничивается таможенными и транзитными грузами, в то время как МЛЦ должен предлагать более широкий спектр услуг в области логистики.

Концепции ЛЦ в международной практике предполагают использование территории центра для логистической деятельности множества компаний, предлагающих самые разные услуги. Они являются самостоятельными инвесторами на своих участках и независимыми в своих сферах бизнеса. Управляющая компания ЛЦ выполняет лишь некоторые общие функции по развитию центра (предоставление участков инвесторам, создание и обслуживание инфраструктуры, маркетинг центра и т.д.) и оказывает определенные услуги инвесторам на территории центра (общая безопасность территории, информационные услуги и т.п.) Попытка «монополизировать» все виды деятельности центра со стороны управляющей компании не будут способствовать развитию центра и, скорее всего, приведут к тому, что инвесторы будут искать площади в других районах.

Проект ЛЦ состоит из двух фаз: *фазы исследований и фазы реализации*. Управление проектом производится по типовой схеме, как правило, с использованием программных приложений по управлению проектами (например, Microsoft Project).

Общее управление проектом ЛЦ включает поддержку подрядчика, проектный менеджмент и контроллинг хода выполнения проекта, поддержку со стороны проектного офиса консультанта и отчетность по проекту.

Целями общего управления являются поддержка инициаторов, организация работы с инвесторами и контроль отчетности по проекту.

При управлении проектом создания ЛЦ должны быть обеспечены:

- Тесные контакты и кооперация с подрядной организацией;
- Организация регулярных совещаний;
- Оперативное исчерпывающее информирование партнеров по проекту;
- Поддержка со стороны головного офиса;
- Мониторинг графиков выполнения проектных решений;
- Всесторонний контроллинг проекта.
- Результаты управления проектом предоставляются заказчику в виде:
- Календарного плана с выделением основных эта работ;

- Плана работы персонала;
- Проектных отчетов.

Фаза исследований состоит из маркетинга и организационно-правовых рамок проекта. Фаза реализации, соответственно, — из анализа рынка и определения возможностей для бизнеса и разработки мастер-плана. Как правило, составляющие каждой фазы проекта содержат цели, методы и результаты (табл. 1).

Библиографический список:

1. Елисеев С.Ю. Построение и оптимизация функционирования международных транспортно-логистических систем. — М.: ВИНТИ РАН, 2006. — 242с.
2. Елисеев С.Ю. Система логистического управления взаимодействием железных дорог с морскими и речными портами и другими видами транспорта. — М.: ВИНТИ РАН, 2005. — 96 с.
3. Кондратьев И.А. Интермодальный

транспортный коридор «Восток-Запад»: направление стратегии развития / Под ред. Л.А. Жигуна. — Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 2003. 108с.

4. Кородюк И.С., Прокофьева Т.А., Сергеев В.И. Региональные транспортно-логистические системы: проблемы формирования и развития. — Иркутск.: Байкальский Государственный Университет экономики и права, 2003. — 265 с.
5. Прокофьева Т.А. Логистические центры в системе международных транспортных коридоров: Сб. докладов международного семинара «Современные логистические технологии управления транспортно-логистическим сервисом» в рамках международной выставки «ТРАНСРОС-СИЯ-2004» / Под ред. проф. В.И. Сергеева. — М.: Изд. ГУ-ВШЭ, 2004 г. С.29-32.
6. Прокофьева Т.А. Логистические центры как стратегические точки роста экономики России. // Экспедирование и логистика, 2006, №1. С. 40-41.

Таблица 1 Содержание составляющих фаз рабочей программы проекта ЛЦ

	Цели	Методы	Результаты
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Определение новых секторов на рынке, предварительный набор логистических услуг • Установление контактов с потенциальными инвесторами, учредителями и клиентами услуг МЛЦ, обеспечение информирования о проекте МЛЦ в мировом масштабе • Протоколирование контактов • Маркетинговые исследования и разработка концепции МЛЦ • Продвижение услуг МЛЦ в средствах массовой информации • Формулировка перспективных целей 	<ul style="list-style-type: none"> • Интервью/беседы экспертов (консультантов) с провайдерами логистических услуг, с компаниями-лидерами в сфере торговли и представителями промышленности региона • Приглашения, адресованные национальным и международным логистическим операторам, принять участие в конференции инвесторов, составление буклета услуг МЛЦ • Организация конференции инвесторов 	<ul style="list-style-type: none"> • Информационные материалы (напр. папки, буклеты, брошюры, CD, DVD-диски и пр.) • Информация для создания сайта МЛЦ в Интернете и подготовка презентаций • Концепция маркетинга для МЛЦ • Концепция и предварительный бизнес-план для раздачи участникам конференции инвесторов • Информация и данные для корректировки ТЭО проекта МЛЦ
Организационные и правовые рамки	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка организационной структуры МЛЦ • Разработка финансовой (бизнес-) модели в качестве базы для правовых рамок • Разработка правовых рамок в отношении пользования землей • Создание управляющей компании и финансовая модель взаимодействия учредителей МЛЦ 	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнительный анализ бизнес-моделей и выбор оптимальной модели для плана экономического развития • Анализ местного законодательства, имеющего отношение к созданию совместного предприятия с участием иностранного капитала (вариант) 	<ul style="list-style-type: none"> • Предложение по организационной структуре управляющей компании и организационно-функциональной структуре МЛ • Модель организационно-правовой структуры и финансирования проекта (например, ГЧП) в качестве базы для стратегического развития • Разработка правовых рамок на базе организации управляющей компании
Разработка мастер-плана (бизнес-плана)	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ земельного участка и экологическая экспертиза • Мастер (бизнес)-план (концепции, функции, инфраструктура, проектная документация) • Финансовый (инвестиционный) анализ со сметой расходов и калькуляцией денежных потоков (индикаторы NPV, IRR, FYRR и др.) • Анализ социально-экономических условий и результатов проекта МЛЦ 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка влияния реализации проекта МЛЦ на окружающую среду • Разработка бизнес-плана и проекта МЛЦ (проектная документация) • Расчет затрат в соответствии с методикой оценки экономической эффективности проектов 	<ul style="list-style-type: none"> • Экологически приемлемая конфигурация и координация между контрагентами МЛЦ • Концепция развития логистической (производственной) инфраструктуры • Схема конфигурации, оценка затрат по проектированию и строительству инфраструктуры МЛЦ • Финансовый (инвестиционный) анализ, исследующий финансовую осуществимость и гибкость проекта
Анализ рынка и определение возможностей для бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка экономических условий для размещения МЛЦ в регионе Санкт-Петербурга и Ленинградской области • Анализ спроса и предложения в сфере транспортных и логистических услуг в регионе • Анализ существующих логистических решений и провайдеров логистических услуг 	<ul style="list-style-type: none"> • Дифференцированный анализ статистических данных (экономическое развитие региона, объемы перевозок и логистических услуг, рынок труда, человеческие ресурсы и т.д.) • Использование существующих материалов и исследований в области проектирования, строительства и эксплуатации ЛЦ • Определение целевых групп клиентов для МЛЦ • Экспертный анализ и интервью с компаниями (целевыми группами) и администрацией властных структур региона • Анализ концепции МЛЦ с позиций потребностей потенциальных клиентов (анализ дефицита услуг) • Анализ конкурентной ситуации с другими логистическими провайдерами и ЛЦ • Разработка сценариев развития (потребности в логистических услугах) 	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор экономической ситуации в регионе Санкт-Петербурга и Ленинградской области • Сценарии развития спроса и предложения в отношении грузотправителей / грузополучателей экономики регионального рынка логистических услуг (структура, количество, периоды времени) • Концепция стратегического развития МЛЦ с позиций предлагаемых логистических услуг для Санкт-Петербурга и Ленинградской области