



ВЛАДИВОСТОКСКИЙ
МОРСКОЙ РЫБНЫЙ ПОРТ



ВОСТОЧНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

Подготовлено совместно с:



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА



2017

Привлечение
частных инвестиций
и компетенций для развития
инфраструктуры
морских портов
в России



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Динамика частных инвестиций в портовую инфраструктуру мира	3
Текущее состояние морской портовой инфраструктуры в Российской Федерации в мировом контексте	5
Тренды и проблемы развития морской портовой инфраструктуры в России	7
Модели вовлечения частного сектора в портовую деятельность	10
Общая типология	10
ГЧП	11
Успешные примеры привлечения частных инвестиций и компетенций в развитие портовой инфраструктуры за рубежом	12
Кейс 1: приватизация британской Associated British Ports	12
Кейс 2: передача портовых терминалов в концессию в Нигерии	13
Кейсы 3 и 4: Колумбия и Аргентина	14
Выводы и предложения	15
Приложение 1. Современные тенденции, сравнительно недавно внедренные в практику работы наиболее эффективных иностранных портов либо планируемые к внедрению	16
Приложение 2. Данные о существующем причальном фонде морских портов Российской Федерации	18
Приложение 3. «Управленческая модель» вовлечения частного сектора в портовую инфраструктуру	20



ВВЕДЕНИЕ

По разным оценкам, до 90% общемирового торгового оборота осуществляется с применением морских перевозок. В этой связи для многих стран наличие качественной и эффективной морской инфраструктуры является одним из ключевых факторов экономического роста. На фоне роста объемов международной морской торговли в период с 1992 г. по 2015 гг. в мировую портовую инфраструктуру было вложено почти 1 трлн долларов США (см. Рисунок 1). Даже в случае значительного ежегодного прироста инвестиций такого объема недостаточно, чтобы полностью удовлетворить спрос и обеспечить надлежащий темп обновления существующих и ввода в эксплуатацию новых портовых

мощностей. В качестве примера негативного эффекта портового инфраструктурного дефицита можно привести оценку Минтранса США: по расчетам ведомства, страна теряет до 40 млрд долларов США ежегодно из-за дефицита глубоководных портов и очередей на разгрузке.

Существующий дефицит и невозможность его закрытия за счет бюджетных средств во многом простимулировали либерализацию портового рынка, традиционно находившегося под контролем государства — за последние десятилетия, как и во многих других сферах, вовлечение частного капитала в той или иной форме стало нормой.



Рисунок 1. Динамика морской торговли и инвестиций в портовую инфраструктуру
Источники: Clarkson Research; UN Comtrade; ISSA, McKinsey&Company

ДИНАМИКА ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ПОРТОВУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ МИРА

Согласно базе данных Всемирного банка, Private Participation in Infrastructure Database, за период с 1990 по 2016 гг. в портовую инфраструктуру развивающихся стран и стран с переходной экономикой было инвестировано чуть более 82 млрд долларов США частного капитала, привлеченного в рамках 448 проектов.

Абсолютное большинство проектов — 97% — успешно реализуются (либо на фазе строительства, либо на фазе эксплуатации), и всего лишь 12 из них по тем или иным причинам были завершены раньше срока (в основном в странах Африки и Латинской Америки).

Среди всех проектов лишь 25 были реализованы/реализуются через полноценную приватизацию (полную или частичную), во всех остальных проектах применяются те или иные формы государственно-частного партнерства (в том числе с возникновением права собственности у частного партнера). С точки зрения статуса готовности инфраструктуры преобладают «браунфилд» проекты (реконструкция и модернизация существующей инфраструктуры) — 253 против 195 «гринфилд» проектов (новое строительство). При этом вторая категория ожидаемо преобладает с точки зрения инвестиций — «гринфилд» проекты всегда включают очень капиталоемкую строительную стадию.

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



Рисунок 2. Динамика частных инвестиций в портовую инфраструктуру в развивающихся странах и странах с переходной экономикой
 Источники: PPI Database (World Bank)

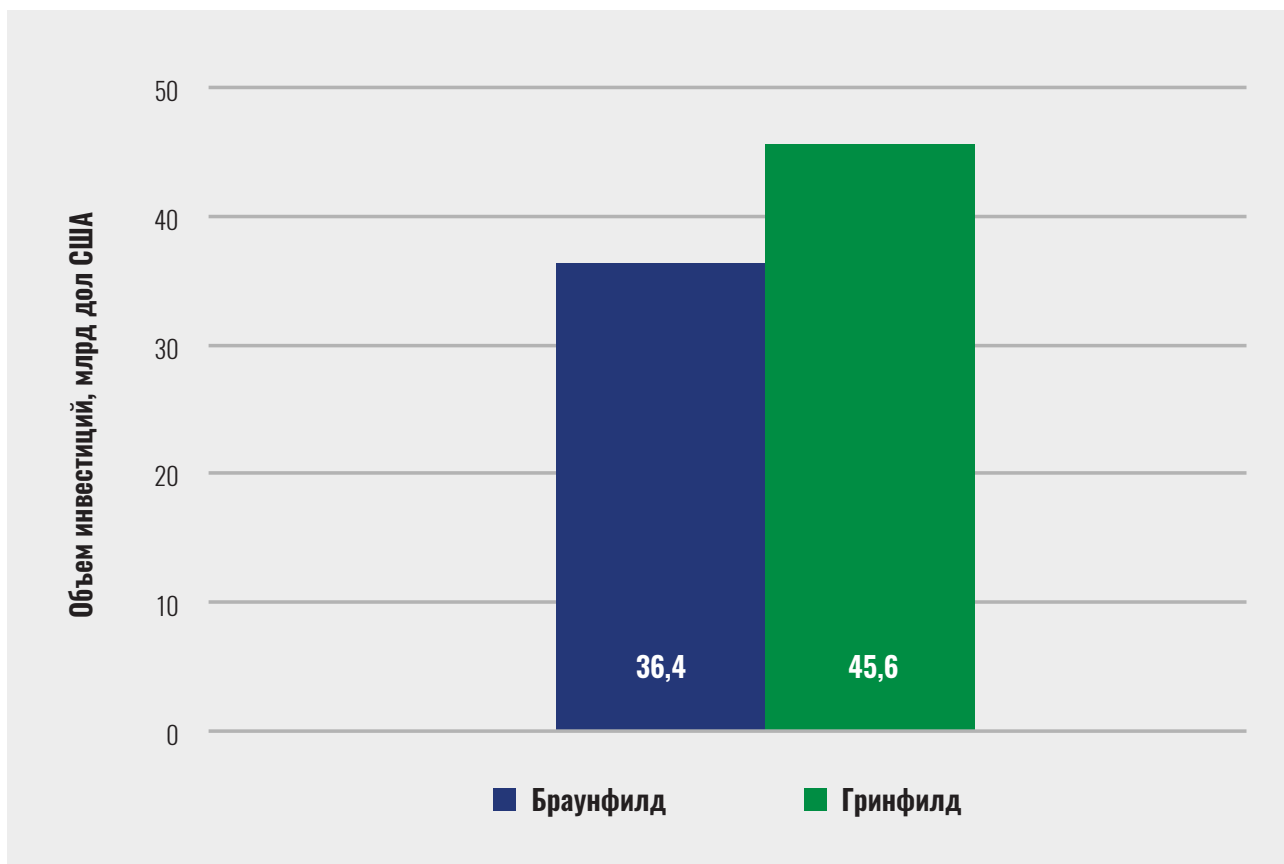


Рисунок 3. Совокупный объем частных инвестиций по готовности инфраструктуры млрд долларов США
 Источники: PPI Database (World Bank)

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



С точки зрения структуры финансирования ГЧП-проектов в портовой инфраструктуре основным источником является частный акционерный капитал — в такой форме привлекается около 57% всех средств. Около 23% финансирования предоставляется банками развития, 15% — правительствами, и всего лишь 6% — коммерческими банками.

Таким образом, хотя на глобальном рынке и существуют заметные краткосрочные колебания, долгосрочный тренд на рост частных инвестиций в портовую инфраструктуру очевиден – при этом основным механизмом реализации портовых проектов с участием частного сектора является государственно-частное партнерство, на втором месте — приватизация.

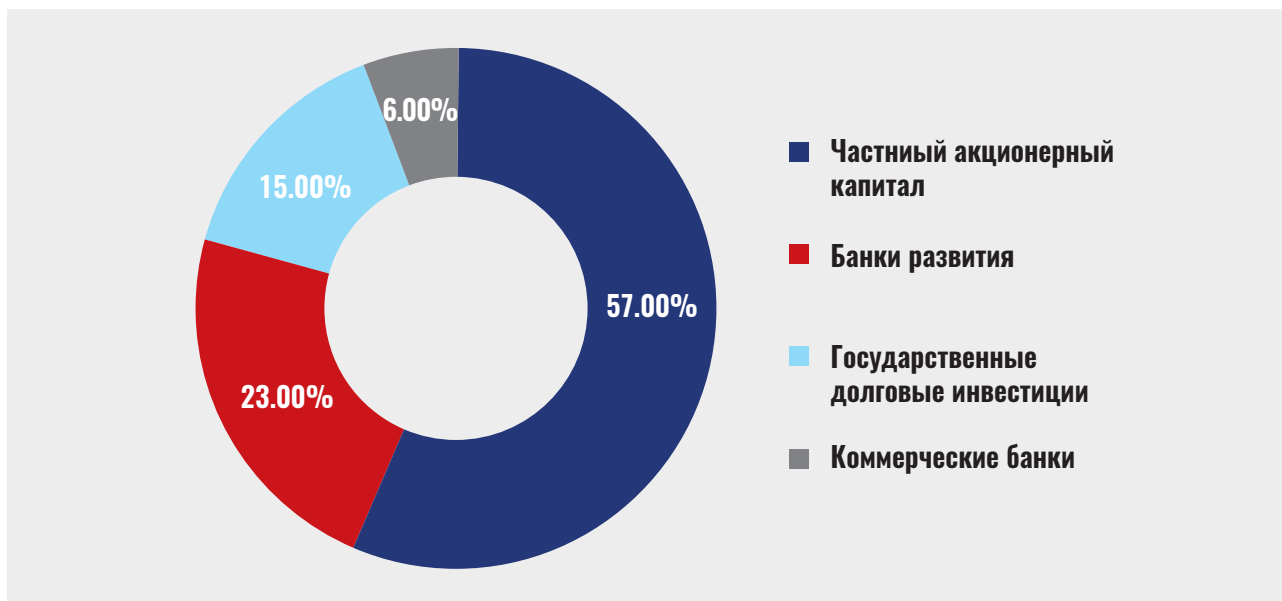


Рисунок 4. Структура финансирования ГЧП-проектов в портовой инфраструктуре

Источники: PPI Database (World Bank)

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ МОРСКОЙ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В МИРОВОМ КОНТЕКСТЕ

Российская Федерация располагает самой протяженной в мире береговой линией морского побережья. Морские порты Российской Федерации имеют стратегическое значение для развития народнохозяйственного комплекса. Более того, портовая деятельность является одним из ключевых звеньев функционирования транспортной системы России.

Существующий комплекс портового хозяйства разделен на пять бассейнов: Балтийский, Азово-Черноморский, Каспийский, Арктический и Дальневосточный. При этом, важно отметить, что осуществление деятельности морского хозяйства в Российской Федерации сопряжено со следующими факторами:

- необходимость мощных линейных ледоколов для обеспечения морских перевозок в Арктическом бассейне;
- наличие конкуренции с портами Украины и стран Балтии (Литвы, Латвии, Эстонии, Финляндии) для морских портов Балтийского и Черноморско-Азовского бассейнов;
- перевалка больших, по сравнению с портами других бассейнов, объемов каботажных грузов портов Арктического и Дальневосточного морских бассейнов.

По данным Реестра морских портов, сегодня морское портовое хозяйство РФ располагает 67 морскими портами¹. В том же реестре имеется информация о 1498 действующих причалах (полный список в приложении 2), длина причального фронта которых составляет 203 431,7 погрузочных метров. Еще в 2014 году в состав портового комплекса России входило 846 причалов пропускной способностью 860 млн тонн; при этом из существующих причалов использовались всего 793 причала пропускной способностью 589,2 млн тонн (или 68,5%).

Объем российского морского грузооборота за последнее десятилетие вырос в два раза. Данное явление может считаться вполне оправданным: по данным KPMG, около 60% экспортируемой нефти перевозится морским путем через порты России. Одним из факторов, который позитивно сказывается на росте морских перевозок, можно признать возможность обеспечения гибкости поставок и независимость от транзитных стран.

¹ http://www.morflot.ru/portyi_rf/reestr_mp.html

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Объем перевалки грузов млн тонн	260,9	288,3	364,0	407,0	420,7	451,0	455,2	496,4	526,0	535,5	567,1	589,2	623,4	676,7	721,9

Таблица 1. Динамика объемов перевалки грузов в морских портах России, млн тонн

Источник: Стратегия развития морского транспорта, Минтранс России

Справочно: Объем перевалки грузов в морских портах России в январе – июле 2017 года составил 449,0 млн тонн, что на 10,5% больше, чем за аналогичный период 2016 года²

Согласно портовому справочнику Port Guide Fairplay по состоянию на 2014 год всего в мире насчитывается около 9400 морских портов и терминалов, суммарный грузооборот которых в 2005 году оценивается ЮНКТАД в объеме 14,23 млрд тонн. Российские порты, соответственно, занимают менее 1% по количеству терминалов и около 4%

по грузообороту. С учетом перспективных портовых мощностей доля российских портов в мировом грузообороте может составить 5%. Следовательно, по грузовому потенциалу морской торговли Россия может входить в число 6 ведущих стран мира (наряду с КНР, США, Японией, Великобританией и Австралией).

Грузооборот портов	Страны
Более 1 млрд. тонн/год	Китай (7,2 млрд тонн в 2015 году), США
От 500 до 1000 млн. тонн/год	Япония, Великобритания, Австралия, Россия
От 300 до 500 млн. тонн/год	Италия, Нидерланды, Сингапур, Испания, Франция, Индия, Бразилия
От 100 до 300 млн. тонн/год	Германия, Норвегия, ЮАР, Турция, Бельгия, Швеция, Дания, Греция, Украина, Мексика, Саудовская Аравия
От 50 до 100 млн. тонн/год	Канада, Финляндия, Ирландия, Португалия, Польша, Латвия, Эстония, Аргентина, Чили, Колумбия

Таблица 2. Объем перевалки грузов через морские порты стран мира

Источник: Стратегия развития морского транспорта, ЮНКТАД

Порт	Оборот контейнеров, млн. TEU в год
Port of Shanghai (Китай, Шанхай)	32,5
PSA Port of Singapore (Сингапур)	31,0
Shenzhen (Китай, провинция Гуандун)	23,0
The Port Of Hong Kong (Китай, Гонконг)	20,11
The Port Of Busan (Южная Корея, Пусан)	19,45
The port of Ningbo-Zhoushan (Китай, провинция Чжэцзян)	16,8
The port of Qingdao (Китай, провинция Шаньдун)	14,5
Port of Rotterdam (Нидерланды, Роттердам)	12
Port of Los-Angeles (США, Лос-Анджелес)	8,1
Port of New York & New Jersey (США, Нью-Йорк)	5,7
Все порты России	5,1

Таблица 3. Оборот контейнеров по состоянию на 2015 год

Источник: MilestoneTrans

² https://www.mintrans.ru/news/detail.php?ELEMENT_ID=40891

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



Одной из мировых тенденций портового хозяйства является повышение уровня контейнеризации мировых морских перевозок генеральных грузов. Во многих ведущих портах мира контейнеры обеспечивают подавляющую часть всей перевалки грузов: в Роттердаме - 80%, в Гонконге - 87%, в Сингапуре - 92%, в Гамбурге - 96%, в Лонг-Бич - 99%. При этом доля российских портов в мировом морском контейнерном грузообороте пока крайне незначительна: из 610,4 млн. TEU в морском мировом контейнерном грузообороте в морских портах России в 2015 г. было переработано 5,7 млн. TEU, или менее 1%³.

Сегодня наблюдается конкурентная борьба ведущих портов мира за привлечение контейнерных грузопотоков. Все более важным фактором успеха становится качество оказываемых услуг и уровень развития портовой инфраструктуры. Согласно прогнозам, объем грузооборота к 2020 году в Российской Федерации составит более 1200 млн тонн⁴. При этом номинальная пропускная способность существующего портового комплекса находится на уровне 900 млн тонн⁵. Для увеличения объемов перевалки российских грузов в отечественных портах государству следует активнее вкладывать в развитие припортовой инфраструктуры.

Эксперты отмечают, что вкупе с ростом грузопотока российских портов происходят структурные изменения всей транспортной системы России. В последнее время резко усугубилась ситуация рассинхронизации развития портов с возможностями железнодорожных и автомобильных подходов. Морская портовая инфраструктура не успевает за рынком. По данным Союзморниипроекта, средний физический износ причалов, находящихся в федеральной собственности в морских портах России, составляет 30%, более того, 32% портовых мощностей остаются незадействованными.

³ При контейнерных перевозках грузооборот измеряется в условных единицах измерения вместимости или TEU. TEU (Twentyfoot Equivalent Unit) – это груз, который умещается в стандартном 20-футовом контейнере. 1х40-футовый контейнер = 2TEU.

С целью обеспечения привлекательности использования морской портовой инфраструктуры России, портовое хозяйство должно продолжить интеграцию в мировое пространство и стремиться достичь мирового уровня портово-логистической инфраструктуры и уровня эффективности ведения бизнеса с использованием данной инфраструктуры. Однако в настоящее время создается недостаточно условий для инновационной деятельности хозяйствующих субъектов, привлечения инвестиций, гармоничного развития смежных видов транспорта. Государственное управление в отношении портового хозяйства ограничивается сдачей в аренду базовой инфраструктуры (гидротехнических сооружений). Непосредственно инвестиционная и производственная деятельность на данных ГТС обеспечивается исключительно операторами морских портов. При этом взимание арендной платы, которая не направляется на развитие инфраструктуры, становится лишь дополнительным бременем для операторов и снижает экономическую эффективность их деятельности. В то же время стивидорные компании высказываются о недостаточном уровне и качестве содержания ГТС, право хозяйственного ведения на которые сохранено за государственными унитарными предприятиями (ФГУП «Нацрыбресурс» и ФГУП «Росморпорт») со стороны этих агентов государства. В силу чего компании-стивидоры лишены экономических стимулов для осуществления инвестиций с долгосрочной окупаемостью на прилегающих морских терминалах.

Таким образом, при стимулирующей роли государства реализация согласованных и взаимосвязанных экономических, технических, организационных и правовых решений государственного и частного секторов по ряду актуальных проблем позволит обеспечить инновационное развитие морских портов и в целом удовлетворить потребности экономики страны и регионов в перевозках грузов.

ТРЕНДЫ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МОРСКОЙ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РОССИИ

Морская портовая инфраструктура России развивается в условиях ряда тенденций, которые можно разделить на две группы – внешние (определяемые развитием мировой и национальной экономики) и внутренние (свойственные портовой индустрии).

К внешним факторам прежде всего, относится стагнирующая динамика экономического роста в России в последние годы, увеличение объемов грузооборота в мире и в России и определяемый этим рост потребности в мощностях портовой инфраструктуры, усиление конкуренции между отдельными объектами портовой инфраструктуры (порты и терминалы) и целыми стра-

нами и морскими бассейнами за обслуживание грузовых потоков.

Среди внутренних факторов следует остановиться на тренде изменения географии, типа сооружений портовой инфраструктуры и отправляемых грузов, приоритетов государственной политики в области развития морской портовой инфраструктуры, динамики пропускной способности портовой инфраструктуры, изменении места России в международном грузообороте, обслуживаемом портами.

В рамках тренда изменения географии в настоящее время наблюдается

⁴ Стратегия развития морского транспорта.

⁵ Стратегия развития морского транспорта.

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



относительное укрепление позиций портов Дальнего Востока и Юга России в сочетании с одновременным ослаблением статуса портов Балтийского моря. В 1990-е годы лидирующее положение в обслуживании грузопотоков занимали балтийские порты. Начиная с 2000-х годов наблюдается тенденция постепенной утраты балтийскими портами своего прежнего доминирующего положения и их дальнейшая стагнация. В то время как дальневосточные и черноморские порты, напротив, устойчиво показывают позитивную динамику роста доли в общем грузообороте портов в России.

Именно дальневосточные порты демонстрируют наибольший рост грузооборота: за 2005-2016 гг. объем обслуженных грузов вырос в 2,7 раза. Кроме того, по мнению аналитиков, в ближайшие годы будет продолжаться развитие портов вдоль Северного морского пути, нацеленных на вывоз больших объемов грузов. С точки зрения специализации в данном случае, прежде всего, речь идет о минерально-сырьевых ресурсах.

С точки зрения типа сооружений портовой инфраструктуры в России в настоящее время наибольшую актуальность имеет тренд контейнеризации – создание объектов, наиболее приспособленных для перевалки грузов в контейнерах. В мире этот процесс контейнеризации прошёл несколько десятилетий назад, и в развитых странах объем перевозок грузов в контейнерах, напротив, сейчас уменьшается, но для России с её отстающим и догоняющим характером экономического развития это направление является актуальным.

В последние годы большинство создаваемых портов в России строятся компаниями-грузоотправителями. Этой особенностью обусловлен тренд специализации – компании строят узкоспециализированные порты (технические параметры которых завязаны под конкретные грузы узкой товарной номенклатуры), а не универсальные. Кроме того, отдельно стоит отметить, что практически все новые строящиеся или проектируемые порты являются элптивными, терминалы которых строятся грузовладельцами под свой груз. В качестве примеров можно упомянуть порт Козьмино, порт Посьет и другие.

В государственной политике в области развития морского транспорта приоритеты, выраженные в системе целеполагания государственной программы «Развитие транспортной системы России», в новом варианте (2010-2020 гг.) по сравнению с прежней версией (2010-2015 гг.) трансформировались от «рыночных» (результатирующих) к «инфраструктурным» (создающим условия).

В целеполагании Подпрограммы по морскому транспорту Государственной программы «Развитие транспортной системы Российской Федерации» произошло смещение акцентов от роста объемов перевалки грузов в морских портах к повышению качественных характеристик портовой индустрии и водных путей (ускорение товародвижения на морском транспорте, рост производительности труда, расширение качественных характеристик вме-

сто узкого «увеличения пропускной способности»), что отчасти может быть обусловлено изменением макроэкономической конъюнктуры с позитивной на негативную и сложностью в связи с этим достижения высоких темпов роста объемов перевозок.

Продолжается достаточно устойчивый рост совокупной пропускной способности морских портов в России – в основном за счет строительства новых портов. С 2001 г. пропускная способность морских портов России увеличилась в 3,7 раза и на 1 января 2016 г. составила 967 млн тонн. Ввод в эксплуатацию новых перегрузочных комплексов в значительной мере снизил существовавший дефицит портовых мощностей по перевалке грузов различной номенклатуры (наливных, навалочных, контейнерных и паромных).

Вместе с тем, нехватка современной инфраструктуры остаётся основной проблемой всей портовой индустрии в целом. В России имеется недостаточность портовой и терминальной инфраструктуры, способной удовлетворить растущие потребности в грузообороте, переориентировать часть грузопотоков из сопредельных стран, увеличить объемы транзитных перевозок. Очевидным образом, состояние инфраструктуры не успевает даже за текущим объемом грузооборота, который вырос с 1992 г. в 6 раз и темпы роста которого сдерживаются ограниченностью портовых инфраструктурных мощностей. Представляет угрозу сохранение структурной несбалансированности перегрузочных мощностей, как в разрезе экспортируемых грузов, так и по территориальному размещению / морским бассейнам. Как считает Министерство транспорта РФ, к 2020 г. дефицит перевалочных мощностей в целом составит 64 млн тонн.

Несмотря на формально высокие цифры числа портов, причалов и пропускной способности других объектов портовой инфраструктуры, состояние большинства из них (построенных в советское время) является отсталым и не соответствует текущим потребностям рынка и международным стандартам. Большинство российских портов были построены в 1960-70 гг. и не удовлетворяют современным требованиям в части глубин у причалов и на портовых акваториях. Половина портов мелководные, они могут обрабатывать суда грузоподъемностью до 10 тыс. тонн. Портов, которые могут принимать современные суда дедеветом свыше 50 тыс. тонн, всего 10.

Исходя из связанности терминальной инфраструктуры и формирования единого неразрывного портового инфраструктурного комплекса, включающего как терминальную, так и прилегающую инфраструктуру, необходимо затронуть проблему дефицита прилегающей инфраструктуры к морским портам. В данном случае речь идёт о ближних и дальних автомобильных и железнодорожных подходах к морским портам, которые используются для доставки грузов непосредственно к терминалу. Пропускная способность существующих подъездных путей к морским портам является ограниченной, что влечет увеличение транспортных издержек грузоотправителей и сдерживает интенсивность грузооборота. Прогнозируемый в стратегиче-

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



ских документах грузооборот морских портов пока существенно превышает пропускные способности существующих автомобильных и железных дорог.

В этой связи необходима реализация комплексного развития портов, в том числе сопровождение развития инфраструктуры и улучшение логистики (улучшение качества обслуживания, покупка и установка современного оборудования без строительства подъездных путей и закладки технологии работы железной дороги). Кроме того, необходимо повышение качества технологической интеграции между автомобильными/железными дорогами и портами, например, через создание автоматизированной системы, позволяющей отслеживать грузы в реальном времени и осуществлять перевалку грузов с одного вида транспорта на другой.

Отдельно стоит остановиться на нормативных ограничениях развития портовой инфраструктуры. Специалистами отмечается несогласованность сроков, объемов и направлений государственных капиталовложений в рамках подпрограмм «Морской транспорт», «Автомобильный транспорт» и «Железнодорожный транспорт» ФЦП «Развитие транспортной системы России».

Стивидорная деятельность затруднена нечетким и хаотичным антимонопольным регулированием и неудобствами, связанными с пребыванием операторов морских терминалов в Реестре субъектов естественных монополий. Требуется совершенствования нормативно-правовая база в вопросах земельных и имущественных отношений в портах. В частности, необходимо разрешение вопросов ограниченности перспектив развития портов, расположенных в черте городов, в перспективе создания намывных территорий с последующим строительством на них.

Важными положительными характеристиками, способными если не стать драйверами, то внести определённый вклад в стимулирование инфраструктурного развития, выступают, прежде всего, активный рост спроса на современную портовую инфраструктуру, выражающийся в увеличивающемся объеме грузовых перевозок с использованием морских портов, значительный нереализованный потенциал для развития транзитных перевозок и переориентация грузов из портов сопредельных стран. Позитивным фактором является инвестиционная привлекательность портового бизнеса, в том числе портовой инфраструктуры, для частных инвестиций. В 2015 г. в портовую инфраструктуру было привлечено более 50 млрд рублей, в 2016 г. - более 90 млрд рублей. Кроме того, очевидна готовность портового бизнеса вкладывать значительные средства в развитие терминальных мощностей. Опыт последних лет показывает, что портовая индустрия в целом и портовая инфраструктура в частности имеют высокую степень сопротивляемости негативной макроэкономической конъюнктуре. В последние годы портовая индустрия является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей: по итогам 2016 г. рост грузооборота составил 6,7%, перевалка экспортных грузов выросла на 5,3%, транзитных грузов - на 5,8%.

Опрос грузоотправителей, проведенный РСПП в феврале-марте 2017 года⁶, показал, что наиболее важным фактором роста объема экспортных грузов, перерабатываемых в морских портах, является увеличение пропускной способности портовых мощностей, созданием новой портовой инфраструктуры на экспортно-импортных направлениях торговли.

Согласно анализу РСПП, в настоящее время применяются две модели развития морской портовой инфраструктуры:

1. Целевые инвестиции в развитие портов, привязанные к грузовой базе инвестора;
2. Инвестиции в специализированные и/или мультипродуктовые стивидорные мощности, не связанные с конкретным грузовладельцем.

В первом случае крупные добывающие предприятия, генерирующие устойчивый грузопоток, выстраивают сквозные безбарьерные логистические цепочки на стыке «порт-железная дорога». Одна из главных проблем, с которой сталкиваются инвесторы, это недостаточность железнодорожных подходов и припортовой логистической инфраструктуры. Без масштабного строительства/ реконструкции наземной логистической инфраструктуры (создание портовых кластеров, портовых промышленных парков) российским портам затруднительно трансформироваться в эффективные узлы в глобальных цепях поставок.

Во втором случае развитие портов позволяет обеспечивать портовыми услугами широкий спектр клиентов. Однако и в этом сегменте также сохраняется дефицит развития сопредельных транспортно-логистических и энергетической инфраструктур.

Реализация модели привлечения целевых инвестиций в развитие портов вызвана, с одной стороны, нехваткой современных портовых мощностей, а с другой, потребностью частных отраслевых компаний-грузоотправителей (прежде всего, осуществляющих добычу сырьевых ресурсов (нефть, лес, уголь, и др.) и их первичную переработку) в повышении эффективности экспорта своей продукции. Таким образом, они заинтересованы в устойчивом функционировании и развитии морских портов.

С одной стороны, эти компании покупают акции стивидорных компаний морских портов и становятся их владельцами. Для крупных экспортеров это дает возможность реально снизить экспортные расходы, а также значительно уменьшить риски невывоза продукции. С другой стороны, компании (как правило, крупные промышленно-финансовые группы) крайне заинтересованы в развитии морских портов – вкладывают инвестиции и готовы и дальше вкладывать инвестиции в развитие объектов инфраструктуры морских портов.



МОДЕЛИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В ПОРТОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ОБЩАЯ ТИПОЛОГИЯ

На сегодняшний день в мировой практике можно найти всевозможные формы вовлечения частного капитала в деятельность морских портов. К их типологизации целесообразнее всего подойти с точки зрения основных элементов взаимоотношений государства и частного сектора в рамках портовой деятельности: регулирования, собственности и оперирования. Регуляторная деятельность включает в себя контроль за правоприменением, лицензирование, тарификацию, контроль за кон-

куренцией и т.д. Роль «собственника» подразумевает непосредственное владение портовой инфраструктурой и основную инвестиционную деятельность. Операционная функция подразумевает непосредственное обеспечение движения товаров/пассажиров через порт и осуществление косвенной деятельности. С учетом этих функций можно выделить четыре модели управления портовой инфраструктурой (см. Таблицу 4).

Модель управления портом (с точки зрения вовлечения частного сектора)	Объект взаимоотношений		
	Регулирование	Собственность	Оперирование
Публичная	Публичная	Публичная	Публичная
Операционная	Публичная	Публичная	Частная
Управленческая	Публичная	Публичная/частная	Частная
Частная	Публичная/частная	Частная	Частная

Таблица 4. Модели вовлечения частного капитала в портовую инфраструктуру в мировой практике

Источники: Baird (1999); Gunyadin (2006)

Общая логика классификации основывается на степени вовлеченности частного партнера. Самой ограниченной моделью является «операционная» модель, при которой частный сектор привлекается только к оказанию конечных услуг. Следующим этапом является вовлечение частного сектора в бизнес-процессы. Регуляторная же функция в подавляющем большинстве случаев остается за государством. Среди немногих исключений — Великобритания, где нет специализированного регуляторного ведомства.

До 1980-х годов в мире доминировала сугубо публичная модель управления портовой инфраструктурой — частный сектор фактически не привлекался. Первоначальное массовое привлечение частного сектора было осуществлено за счет механизма полноценной приватизации в 1980-х годах в Великобритании. При этом сам механизм приватизации до сих пор используется достаточно лимитированно. Для многих стран альтернативой приватизации стало вовлечение частного

сектора в качестве оператора — такая форма была особо востребована до середины 1990-х годов. В то же десятилетие начало набирать обороты применение различного рода схем частичного перераспределения портовой собственности в пользу частного сектора через механизмы ГЧП.

Ту же самую типологию можно дополнительно разбить с точки зрения владения различными типами портовых активов (см. Таблица 5).

Самой распространенной формой привлечения частного сектора в портовую инфраструктуру является «управленческая» модель (landlord model). В некоторых источниках указывается, что до 90% всех портовых проектов последних двадцати лет можно отнести именно к ней. Ключевым механизмом реализации данной модели является государственно-частное партнерство — начиная от O&M контрактов, заканчивая «гринфилд» концессиями (типа BOT).



Модель управления	Механизм реализации	Объект взаимоотношений		
		Общепортовая инфраструктура	Операционная инфраструктура (оборудование, склады, причалы)	Рабочая сила
Публичная	-----	Публичная	Публичная	Публичная
Операционная	Квази-ГЧП	Публичная	Публичная	Частная
Управленческая	ГЧП	Публичная	Частная	Частная
Частная	ГЧП/приватизация	Частная	Частная	Частная

Таблица 5. Модели вовлечения с точки зрения владения портовыми активами

Источник: РРΙΑФ

ГЧП

С учетом стратегической значимости многих портов механизмы ГЧП представляют собой наиболее сбалансированный инструмент вовлечения частного сектора в управление портовой инфраструктурой. С одной стороны, ГЧП позволяет привлечь частный капитал и компетенции и внедрить коммерческий стимул за счет распределения ответственности и рисков, а с другой — нивелирует возможность наступления негативных последствий полноценной приватизации (например, использования земельного участка не по изначальному назначению).

В общих чертах схемы ГЧП можно разделить по двум характеристикам — статусу готовности инфраструктуры и праву собственности по завершении соглашения. Под статусом готовности подразумевается разделение на уже существующие объекты («браунфилд»), которые, как правило, необходимо реконструировать и/или расширить, и на планируемые объекты («гринфилд»), которые только предстоит построить. В Таблице 6 представлено сравнение основных контрактных схем ГЧП, используемых в портовой инфраструктуре, основанное на этих характеристиках, а также распределении операционной и инвестиционной ответственности.

Статус инф-ры	Схема вовлечения	Операционная деятельность	Инвестиции	Окончательная собственность	Срок
Браунфилд	Приватизация	Частная	Частная	Частная	-----
	Контракт на управление	Частная	Публичная	Публичная	3-7 лет
	Аренда	Частная	Публичная	Публичная	8-15 лет
Гринфилд	Rehabilitate, Operate, Transfer (ROT)	Частная	Частная	Публичная	20-30 лет
	Build, Operate, Transfer (BOT)	Частная	Частная	Публичная	20-30 лет
	Build, Own, Operate (BOO)	Частная	Частная	Частная	30+ лет

Таблица 6. Основные схемы ГЧП в сравнительной перспективе

Источник: РРΙΑФ



УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ В РАЗВИТИЕ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЗА РУБЕЖОМ

Вне зависимости от формы, при вовлечении частного капитала в портовую инфраструктуру государство преследует две основных цели — повышение эффективности конечных услуг и оптимизацию бюджетных расходов. В этой связи, как и в других сферах, особенно актуальным является вопрос об экономическом эффекте вовлечения частного

капитала. Хотя доступные эмпирические данные относительно скудны, большая их часть говорит о том, что вовлечение частного сектора (будь то приватизация или ГЧП) позитивно влияет на экономическую эффективность портов.

КЕЙС 1: ПРИВАТИЗАЦИЯ БРИТАНСКОЙ ASSOCIATED BRITISH PORTS

Как уже отмечалось, ряд крупных британских портов, ранее управлявшихся государственным учреждением, были приватизированы в 1983 году. В существующих исследованиях британская приватизация оценивается достаточно позитивно.

Во-первых, частному сектору удалось в короткие сроки сократить расходы и снизить значение операционного коэффициента (соотношение расходов и доходов) до уровня 1979 года — до приватизации этот коэффициент постепенно рос. Во-вторых, частный сектор значительно повысил производительность труда — средний показатель операци-

онной прибыли в расчете на сотрудника в первые четыре года после приватизации был на 30% выше, чем за последние четыре года перед приватизацией (см. Операционная прибыль/сотрудник на Рисунке 6). В-третьих, в первые годы удалось повысить и общий грузооборот — примерно на 10%. В-четвертых, общая рыночная капитализация всех портов за первые десять лет выросла почти в 16 раз, с 44,5 млн фунтов до 720 млн фунтов. При этом стоит отметить, что улучшение показателей происходило на фоне последствий годовой забастовки шахтеров, произошедшей в 1984 году, которая очень сильно повлияла на краткосрочную доходность многих портов.

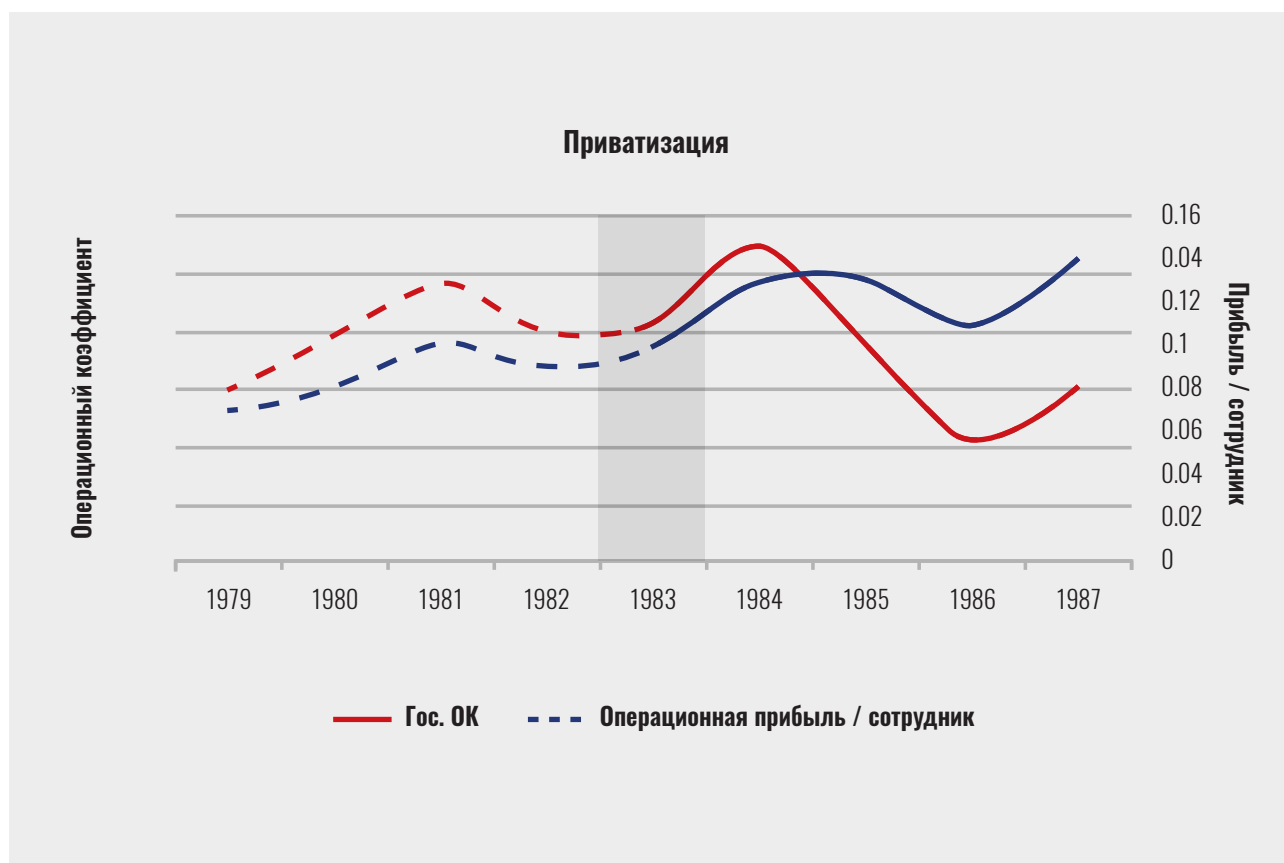


Рисунок 6. Операционный коэффициент и операционная прибыль на сотрудника
Источник: по данным Oullet (1988)



КЕЙС 2: ПЕРЕДАЧА ПОРТОВЫХ ТЕРМИНАЛОВ В КОНЦЕССИИ В НИГЕРИИ

В рамках портовой реформы 2006 года правительство Нигерии провело массовую передачу национальных портов в концессию. По 6 крупным портам были заключены 24 концессионных соглашения по разным терминалам. По данным Национальной портовой администрации Нигерии, вовлечение частного капитала позволило значительно улучшить некоторые технические и экономические показатели. Из доступных данных можно отследить динамику двух технических показателей – кумулятивного грузооборота и времени простоя судов.

В части грузооборота за первые семь лет (до 2013 года) частному сектору удалось преодолеть достигнутое государством плато и нарастить грузооборот на 46%. В части времени простоя судов средний показатель за годы после передачи терминалов в концессию сократился на 27% по отношению к среднему показателю за годы до передачи в концессию.

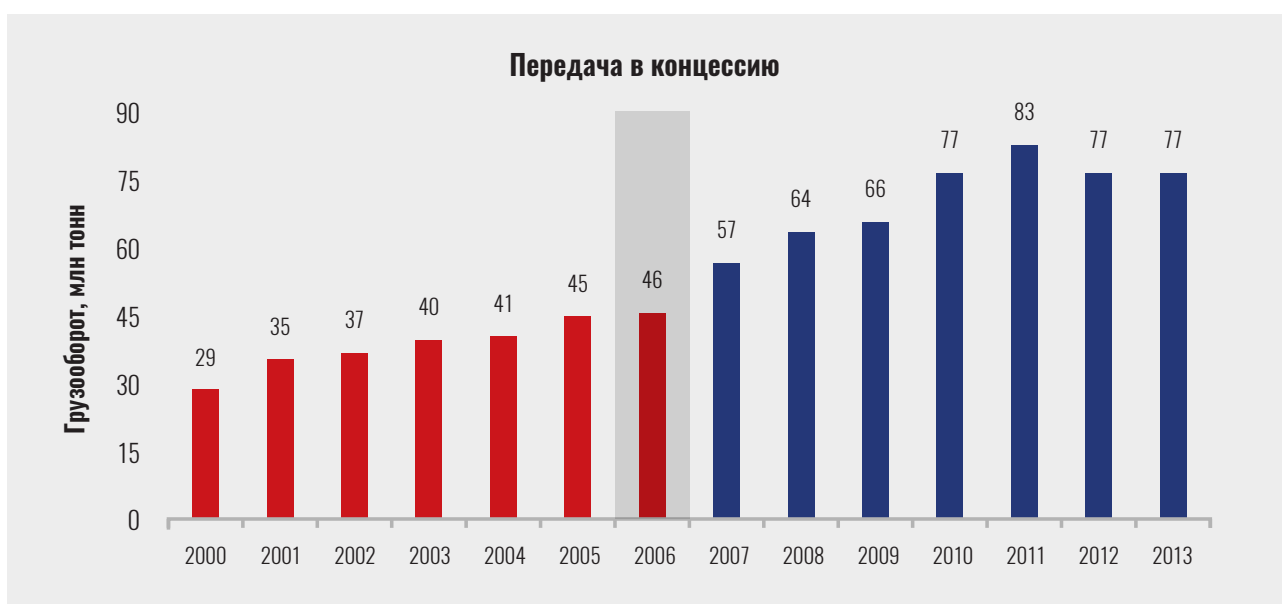


Рисунок 7. Кумулятивный грузооборот переданных в концессию портов

Источник: по данным Nigerian Port Authority



Рисунок 8. Среднее время простоя судов

Источник: по данным Nigerian Port Authority



КЕЙСЫ 3 И 4: КОЛУМБИЯ И АРГЕНТИНА

Еще двумя яркими примерами позитивного влияния частного сектора на эффективность портов являются концессии по колумбийскому порту г. Картахена и аргентинскому порту г. Буэнос-Айрес. Колумбийский порт был передан в концессию в 1994 году. В Таблице 7 представлено

сравнение основных показателей эффективности за 1993 год и 2003 год – значительное повышение эффективности очевидно. Аналогичные улучшения произошли и в аргентинском порту, который был передан в концессию в 1993 году (Таблица 8).

Индикатор	Значения	
	1993	2003
Время ожидания услуги	10 дней	< 2 часов
Время оказания услуги	72 часа	7 часов
Кол-во погрузочных/ разгрузочных действий	7 операций/судочас	52 операций/судочас
Загрузка причалов	90%	50%
Стоимость разгрузки контейнеров	\$984/т	\$224/т
Время хранения грузов	30+ дней	2 дня

Таблица 7. Показатели эффективности порта г. Картахена (Колумбия)

Источник: PPIAF

Индикатор	Значения	
	1993	2003
Грузооборот (годовой)	4 млн	6 млн
Производительность труда	800 тонн/человек/год	3000 тонн/человек/год
Время хранения грузов	2,5 дня	1,5 дня
Стоимость разгрузки контейнеров	\$450/т	\$120/т

Таблица 8. Показатели эффективности порта г. Буэнос-Айрес (Аргентина)

Источник: PPIAF



ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Учитывая успешный мировой опыт применения государственно-частного партнерства для развития и управления морской портовой инфраструктурой, решение существующих в России проблем в этой сфере может быть достигнуто как раз за счет механизма ГЧП и в отдельных случаях приватизацией ГТС, находящихся в хозяйственном ведении ФГУП «Нацрыбресурс» и ФГУП «Росморпорт».

Представляется, что применение механизмов ГЧП и приватизации для развития портовой инфраструктуры позволит:

- Удовлетворить нереализованную потребность в современной портовой инфраструктуре, выражающуюся в увеличивающемся объеме грузовых перевозок с использованием морских портов;
- Реализовать потенциал для переориентации грузовых потоков из сопредельных стран;
- Реализовать потенциал для роста перевозок транзитных грузов;
- Сформировать долгосрочные устойчивые механизмы привлечения частных инвестиций в развитие портовой инфраструктуры, обеспечив экономию бюджетных средств и наиболее эффективное распределение рисков;
- Создать значительный социально-экономический эффект, в том числе за счет высокой сопротивляемости портовой отрасли негативной макроэкономической конъюнктуры (портовая отрасль является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в последние годы);
- Обеспечить увеличение пропускной способности морской портовой инфраструктуры на 10-15%.

Для реализации новой модели развития портовой инфраструктуры необходимо решить проблему эффективности управления портовой инфраструктурой, находящейся в хозяйственном ведении ФГУП «Нацрыбресурс» и ФГУП «Росморпорт», посредством:

1. Проведения инвентаризации имущества - объектов ГТС операторами, которые готовы предложить приватизацию (выкуп), либо ГЧП-проекты на государственной инфраструктуре.
2. Анализа эффективности использования имущества - объектов ГТС ФГУП «Нацрыбресурс» и ФГУП «Росморпорт», с привлечением стивидорных компаний и деловых объединений, с целью последующей градации объектов ГТС на три группы:
 - Объекты для последующей приватизации (неэффективно управляемые, создающие дополнительные издержки для экономики, и поэтому сохранение государственной собственности на которые нецелесообразно);
 - Объекты, в отношении которых целесообразно заключение концессионных соглашений (имеется интерес и готовность частного сектора взять объект в эксплуатацию, но необходим публичный доступ к инфраструктуре или имеют место другие факторы, по которым целесообразно сохранить государственную собственность);
 - Объекты, в отношении которых целесообразно сохранить хозяйственное ведение ФГУП «Нацрыбресурс» и ФГУП «Росморпорт».
3. На основании проведенного анализа включить объекты:
 - **группы (1)** - в прогнозный план (программу) приватизации государственного имущества;
 - **группы (2)** – в перечень объектов, в отношении которых планируется заключение концессионных соглашений Федеральным агентством морского и речного флота и Федеральным агентством по рыболовству соответственно (утверждение и публикация такого перечня ежегодно до 1 февраля является обязанностью органа власти в соответствии с Федеральным законом № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»).



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, СРАВНИТЕЛЬНО НЕДАВНО ВНЕДРЕННЫЕ В ПРАКТИКУ РАБОТЫ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНОСТРАННЫХ ПОРТОВ ЛИБО ПЛАНИРУЕМЫЕ К ВНЕДРЕНИЮ

2. Инфраструктурные услуги в портовой зоне

1.1. Обслуживание судов большой вместимости

Портам необходимо адаптироваться к тенденции к укрупнению тоннажа используемых судов. Это накладывает повышенные требования к скорости базовых операций, инфраструктуре порта. Приоритетами являются:

- дноуглубительные работы для приема крупнотоннажных судов;
- проведение ремонтного дноуглубления;
- строительство терминалов с выносом причальных сооружений на естественные глубины;
- увеличение количества причалов;
- техническая модернизация оборудования (портальные краны, контейнеровозы, погрузчики);
- повышение скорости погрузочно-разгрузочных и негрузовых работ и снижение общего времени нахождения крупнотоннажных судов в порту;
- повышение скорости судоремонтных операций;

1.2. Развитие и использование систем СНО, СУДС ГМССБ, ККС, ГЛОНАСС (GPS)

Эффективное взаимодействие наземных служб и судов в современном мире невозможно без автоматизированных систем, необходимых для повышения безопасности мореплавания, безопасности жизни на море и охраны окружающей среды от возможных негативных последствий судоходства, а также повышения эффективности навигации и грузоперевозок. Создание систем помощи при маневрировании и предупреждения аварий при движении судов являются промежуточным шагом внедрения E-навигации (E-Navigation).

1.3. Адекватное (пропорциональное) развитие технического и служебно-вспомогательного флота

Вопросы строительства и модернизации служебно-вспомогательного флота должны находиться на одной из наиболее приоритетных позиций при развитии и модернизации портовых мощностей. При этом подходы к обеспечению портов судами могут различаться как в зависимости от размеров порта, так и от его специализации. В небольших портах и портах, функционирование которых в большей степени служит решению социальных задач, следует идти по пути обеспечения многофункциональными судами, которые могут совмещать в себе ледокольные, лоцмейстерские, зачистные, бункеровочные и другие функции. В крупных и экономически сильных портах необходима специализация служебно-вспомогательного флота для предоставления всего спектра услуг с повышенными стандартами качества и скорости. При этом особое внимание необходимо уделять своевременному обновлению флота и его соответствию развитию портовых мощностей.

Средний возраст служебно-вспомогательного флота в Российской Федерации составляет более 26 лет. Основным приоритетом мероприятий по адекватному развитию флота является создание достаточного его количества, путем обновления и модернизации, в соответствии с текущими и перспективными потребностями портов для оказания соответствующих услуг по лучшим международным стандартам. Кроме того, требуется достаточное и адекватное обеспечение портов судами вспомогательного флота, в частности, ледоколами, для обеспечения возможности надлежащего и своевременного движения судов на акватории порта в период зимней навигации, а также пересмотр нормативно-правовой базы и организации работ ледокольного флота с учетом климатических и географических условий.



2. Инфраструктурные услуги в портовой зоне

2.1. Автоматизация погрузочно-разгрузочных работ

Внедрение современных систем погрузки-разгрузки:

- система контроля за работой автоматизированных кранов (Automatic Crane Control);
- система автоматических самоходных транспортных средств (Automated Guided Vehicles);
- система автоматических кранов-укладчиков (Automated Stacking Cranes);
- роботизированная система погрузки-разгрузки контейнеров (Robotic Container Handling);
- система приема и переработки отходов с судов.

Внедрение автоматизированных или полуавтоматизированных систем такого уровня будет способствовать высвобождению рабочих мест непосредственно с погрузочно-разгрузочных работ в пользу контроля за внедренными системами. Автоматизация алгоритмизируемых операций позволит повысить качество и скорость работы и снизить производственный травматизм.

2.2. Оптимизация работы и движения в портовой зоне

Современные системы управления движением грузов в портовой зоне:

- система электронного документооборота, в том числе таможенные, сертификационные и другие документы (Electronic Data Interchange);
- электронная идентификация груза (Cargo Card System);
- система онлайн-слежения и мониторинга перемещения груза в порту (On-Line Tracking and Tracing System);
- система управления складскими помещениями (Warehouse System).

С внедрением этих систем ожидается повышение качества работы всего порта, улучшение условий занятости персонала, снижение количества ошибок и нерационального использования времени и пространства.

3. Инфраструктурные услуги в сухопутной зоне

3.1. Оптимизация эффективной работы подходов к порту

Современной практикой становится создание в портовой зоне транспортно-логистических центров планирования прибытия и убытия грузов. Первоочередной задачей, с одной стороны, является аналитическая работа по оптимизации работы порта с точки зрения взаимодействия с железнодорожными, автомобильными и внутренними водными подходами к порту, с другой - внедрение современного оборудования и систем, отвечающих непосредственно за погрузку и разгрузку грузов (аналоги иностранных систем типа floating container "pick-up"). Качественное повышение работы этой составляющей позволит в первую очередь снизить совокупные издержки перемещения грузов и повысить скорость выхода грузов из порта.

К сожалению, практически во всех российских портах наблюдаются ограничения и проблемы, которые накладывает недостаточное или негармонизированное с развитием порта развитие подходной автомобильной и железнодорожной инфраструктуры. Одним из первоочередных направлений развития инфраструктурных услуг в сухопутной зоне является синхронизированное развитие тыловой инфраструктуры. При разработке конкретных мероприятий, соответствующих разработанным стратегическим направлениям, должно быть отдельно учтено развитие подходных путей для каждого транспортного узла.

Также требуется развитие необходимой наземной инфраструктуры портов, в том числе: резервирование земель для обеспечения развития портов и создания необходимой наземной инфраструктуры: обеспечение надлежащего транспортного обеспечения портов, строительство необходимых авто- и железнодорожных подъездных путей, поддержание их в надлежащем состоянии, строительство парковок автотранспорта и запасных путей для отстоя железнодорожного транспорта.

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ДАННЫЕ О СУЩЕСТВУЮЩЕМ ПРИЧАЛЬНОМ ФОНДЕ МОРСКИХ ПОРТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Источники: Реестр морских портов, ФГУП «Нацрфбресурс», ФГУП «Росморпорт».

Примечание: в скобках выделены несоответствия в данных ФГУП с реестром морских портов.

Название порта	Количество причалов	Длина причального фронта морского порта (п.м):	Доп. комментарии	В том числе в хозяйственном ведении ФГУП «Нацрфбресурс»		В том числе в хозяйственном ведении ФГУП «Росморпорт»	
				Количество причалов	Длина	Количество причалов	Длина (ориентировочная)
Порты Западной Арктики							
Мурманск	99	12 120,96	+ 1 пирс			22	3 900
Архангельск	74	8 794,58				25	3 300
Кандалакша	5	584,45					
Витино	4	512					
Онега	7	880				2	100
Мезень	3	215				1	100
Варандей	2	199,86					
Нарьян-Мар	6	730,66					
Сабетта	0	0	н/д				
Дудинка	9	1 723,60					
Диксон	2	149					
Хатанга	5	400					
Порты Балтийского моря							
Большой порт Санкт-Петербург	144	22 538,20		6	670	74	13 100
Приморск	12	3058,66					
Пассажирский порт Санкт-Петербург	7	2 171,00					
Усть-Луга	38	7217,22				4	900
Высоцк	8	1 595,70				4	700
Выборг	7	902,8				(13)	(1 500)
Калининград	119	16 915,50				43	6700
Порты Азовского моря							
Ростов-на-Дону	56	9348,56				3	2100
Таганрог	11	1 835,30				8	1300
Азов	29	2 379,93				1	100
Кавказ	8	988,00				4	800
Ейск	15	2 649,00				7	1 500
Порты Черного моря							
Новороссийск	89	15 626,91		6	874,5	71	13 400
Сочи	33	4 348,96				28	3000
Туапсе	36	6 020,71				24	3600
Тамань	9	2 286,00					
Анапа	6	828,00				6	828
Геленджик	9	795,75				6	600

Привлечение частных инвестиций и компетенций для развития инфраструктуры морских портов в России



Керчь	0	0	н/д				
Севастополь	39	3 530,40					
Евпатория	0	0	н/д				
Феодосия	0	0	н/д				
Ялта	0	0	н/д				
Порты Каспийского моря							
Астрахань	27	3726,81				1	200
Оля	4	688,2				(14)	(2 200)
Махачкала	20	2 113		4	689,0		
Порты Приморского края и Восточной Арктики							
Владивосток	65	12 915,75		26	3 757,1	23	4 200
Морской порт Восточный	25	5 464,50	+ 1 рейдовый перегрузочный комплекс (РПК)			18	4000
Находка	138	19 460,75		21	2 404,2	27	5000
Зарубино	7	841		4	711,4		
Ольга	11	1 566,20				3	200
Посьет	15	2 408,53	+ 2 рейдовых перегрузочных комплекса (РПК)			5	500
Тикси	2	315,00					
Анадырь	6	686,00				(9)	(1 100)
Певек	3	500,00				3	500
Провидения	3	321,40				(5)	(502)
Эгвекино	3	565,32				2	(619)
Беринговский	4	269,00				3	(458)
Порты Охотского моря и Татарского пролива							
Ванино	21	3 382				19	3 100
Советская Гавань	18	2 974				2	200
Де-Кастри	4	361,00				2	400
Николаевск-на-Амуре	8	791,60				(9)	(1 000)
Охотск	5	418,00		5	552		
Магадан	7	1 707,55	+ 3 пирса	4	280,8	(15)	1 200
Мыс Лазарева	4	582				1	(600)
Порты Сахалина Курил и Камчатки							
Корсаков	30	2 737,30		4	1 240,4	13	1 500
Холмск	27	2 469,40				7	1 000
Шахтерск	28	2 113				20	2 200
Поронайск	6	386,70				4	600
Александровск-Сахалинский	4	442,05				4	800
Пригородное	4	951,31					
Невельск	27	2 887,80		12	2 895,7		
Москальво	6	657,00				1	100
Петропавловск-Камчатский	56	6 089,10		12	1 243	15	2 100
Всего:	1498	203 431,69		100	5 020,7	526	87 907



ПРИЛОЖЕНИЕ 3. «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ» ВОВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В ПОРТОВУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ

«Управленческая модель» вовлечения частного сектора в портовую инфраструктуру подразумевает, что частный партнер занимается не только операционной деятельностью, но также и общим управлением порта. Более того, в такой модели частная сторона получает право владения теми или иными портовыми активами. При этом, как правило,

право собственности ограничивается операционной инфраструктурой и иными активами (складами, причалами, оборудованием). Стоит отметить, что данная схема актуальна для всех моделей управления портовой инфраструктурой — различия существуют только в части вовлечения частного партнера в качестве участника в том или ином аспекте.

Цепочка стейкхолдеров	Ответственность	Вовлечение частного партнера
Отраслевое министерство	<ul style="list-style-type: none"> — Стратегическое отраслевое планирование — Регулирование 	—
Надзорный орган	<ul style="list-style-type: none"> — Контроль правоприменения — Надзор за деятельностью портовых администраций 	—
Администрация порта	<ul style="list-style-type: none"> — Владение/управление от лица государства инфраструктурой порта — Заключение операторский/субконцессионных соглашений с частными компаниями-операторами — Лицензирование косвенной деятельности 	+ (через SPV)
Стивидорные компании	<ul style="list-style-type: none"> — Оказание конечных портовых услуг 	+
Компании, обеспечивающие косвенную деятельность	<ul style="list-style-type: none"> — Оказание косвенных услуг 	+

Схема 1. «Управленческая» модель



ВЛАДИВОСТОКСКИЙ
МОРСКОЙ РЫБНЫЙ ПОРТ



ВОСТОЧНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

Подготовлено совместно с:



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА

