

УДК 656.073: 65.012.4

**РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ХАБОВ****Фютик Ина Геннадьевна¹**, доцент, кандидат экономических наук*e-mail:* ina_f@mail.ru**Калустов Борис Владленович¹**, магистрант*e-mail:* b.kalustov@pfk-obnovlenie.ru**Курганская Вера Андреевна¹**, бакалавр*e-mail:* kurganskaya.vera.01022004@yandex.ru¹ Сибирский государственный университет водного транспорта, Новосибирск, Россия

Аннотация. Функционирование элементов транспортной инфраструктуры влияет на экономическое развитие страны и формирование мультимодальных логистических хабов играет важную роль в стратегическом развитии. Измерить и оценить результативность такого транспортного обеспечения поможет система критериев стратегической эффективности, при выборе которых в рамках комплексного анализа, представляющего целостную методологию информационно-аналитического обеспечения управления стратегической деятельностью транспортных компаний.

Ключевые слова: транспортно-логистические хабы, мультимодальные центры, критерии эффективности, стратегия функционирования транспорта.

**DEVELOPMENT OF CRITERIA FOR STRATEGIC EFFECTIVENESS OF
TRANSPORT AND LOGISTICS HUBS****Ina G. Fyutik¹**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences*e-mail:* ina_f@mail.ru**Boris V. Kalustov¹**, Master's Degree student*e-mail:* b.kalustov@pfk-obnovlenie.ru**Vera A. Kurgan¹**, бакалавр*e-mail:* kurganskaya.vera.01022004@yandex.ru¹ Siberian State University of Water Transport, Novosibirsk, Russia

Abstract. The functioning of transport infrastructure elements affects the economic development of the country and the formation of multimodal logistics hubs plays an important role in strategic development. A system of criteria for strategic effectiveness will help to measure and evaluate the effectiveness of such transport services, when selected as part of a comprehensive analysis that provides an integrated methodology for information and analytical support for managing the strategic activities of transport companies.

Keywords: transport and logistics hubs, multimodal centers, efficiency criteria, transport operation strategy.

Экономическое развитие любой страны в значительной степени зависит от эксплуатационности ее транспортных сетей, и функционирование элементов инфраструктуры различных видов транспорта, находящихся в частной собственности и имеющих индивидуальные финансовые цели, также не всегда могут обеспечить непрерывность транспортировочного процесса. Транспортно-логистические хабы представляют собой крупные логистические центры (транспортные узлы), в которых грузы накапливаются из разных географических точек, хранятся, сортируются и группируются по требуемым направлениям, перегружаются с одного вида транспорта на другой и отправляются к конечным получателям.

К основным функциям такого хаба относятся: консолидация мелких партий от разных отправителей или наоборот расконсолидация крупной отправки по на мелкие партии для получателей, перевалка грузов с одного вида транспорта на другой или временное хранение грузов в связи с накоплением до судовой или вагонной отправки, а также сортировка грузов и таможенное оформление документов на них [1]. С точки зрения видов транспорта различают морские, железнодорожные авиационные и мультимодальные хабы. Именно на последние и направлена деятельность правительства по разработке проектов по созданию речных мультимодальных транспортно-логистических хабов (МТЛХ), которые должны объединить транспортные грузопотоки с железнодорожного и автомобильного транспорта на внутренние водные пути (ВВП) с дальнейшей перевалкой на морской транспорт, работающий в том числе по Северному морскому пути (СМП) [2].

Основными целями формирования таких МТЛХ выступают ускорение доставки, снижение стоимости, упрощение логистики и возможность более гибко реагировать на спрос рынка по транспортным услугам. Тогда для определения эффективности функционирования и стратегического развития таких МТЛХ необходимо сформировать оценочные критерии, позволяющие позиционировать результативность их деятельности.

Стратегические критерии оценки эффективности транспортно-логистических центров позволят оценить их вклад в развитие экономики страны, логистической системы и социальной сферы. А также помогут анализировать как внутренние процессы МТЛХ, так и его влияние на регион и отрасль в целом. Такая синергия может быть представлена интеграцией в транспортно-логистические кластеры (ТЛК), объединяющие организации и инфраструктуру на определенной территории, и нацеленные на повышение эффективности грузо- и пассажироперевозок, а также на укрепление конкурентоспособности региона или страны на рынке транспортно-логистических услуг [3].

Базовыми признаками формирования кластеров становятся географическая локализация, степень концентрации хозяйствующих субъектов, наличие ключевого транспортного узла с максимальной интенсивностью связей, мультимодальность и взаимодополняемость участников. Примерами могут выступать: Северо-Западный кластер (Санкт-Петербург), как крупнейший узел на Балтике с морскими портами, железнодорожными путями, автодорогой, аэропортами и развитой складской инфраструктурой; Новосибирская область, как стратегический узел Западной Сибири на пересечении ключевых направлений, развивающихся вокруг научно-производственного кластера «Сибирский наукополис»; Астраханская область, как узловый центр международных маршрутов на транспортных коридорах «Север-Юг» и «Запад-Восток», имеющий выход к Каспийскому морю; Самарская область, интегрированная в региональную стратегию развития до 2030 года, опирающаяся на железнодорожную и автодорожную сеть, а также серьезную речную Волжскую магистраль транспорт; Дальневосточный транспортно-логистический кластер, объединяющий инфраструктурные



объекты, компании и логистические сервисы на Дальнем Востоке России, направленный на интеграцию в международные транспортные коридоры, особенно с Китаем и странами Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР).

Эффективное управление современных хозяйствующим субъектом (включая МТЛХ) невозможно без применения комплексных методов стратегического и финансового анализа, включающих системное исследование экономических процессов и явлений, охватывающее все стороны хозяйственной деятельности. Так как комплексный подход рассматривает такую хозяйственную деятельность, как целостный организм, все элементы которого находятся во взаимосвязи и обусловленности [4].

Методологическую основу финансово-экономического анализа составляет совокупность приемов и способов обработки информации, среди которых можно выделить три основных взаимодополняющих направления: горизонтальный (динамический) анализ; вертикальный (структурный); коэффициентный [5].

Прежде всего применяется оценка динамичности результативности деятельности по абсолютным и относительным изменениям. Формула абсолютного изменения показателя:

$$\Delta P_{abs} = P_1 - P_0, \quad (1)$$

где P_0, P_1 – значение показателя в базисном (0) и отчетном (1) периоде.

При относительном изменении формула имеет вид:

$$\Delta P_{\%} = \frac{P_1 - P_0}{P_0} \cdot 100, \%. \quad (2)$$

Следующий вид анализа – вертикальный (структурный), представляющий собой расчет удельного веса отдельно взятого элемента в итоговом суммарном показателе, принимаемом за 100%. Анализ позволяет выявить соотношение имущественного потенциала (активов) и источников финансирования деятельности (пассивов), а также раскрывает структуру себестоимости [6]. Базовая формула для расчетов при вертикальном анализе выглядит следующим образом:

$$УВ_{\%} = \frac{X_{\partial}}{X_{об.п.}} \cdot 100, \%, \quad (3)$$

где X_{∂} – значение доли сравниваемого элемента;

$X_{об.п.}$ – значение общего базового показателя.

Логическим продолжением горизонтального и вертикального анализа выступает коэффициентный анализ, суть которого заключается в расчете относительных показателей, характеризующих различные аспекты финансового состояния компании, с которыми можно ознакомиться в таблице 1.1.

Таблица 1. Основные группы коэффициентов при коэффициентном экономическом анализе

Группа коэффициентов	Примеры коэффициентов
Показатели ликвидности	Коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, оценивающие способность предприятия своевременно погашать краткосрочные обязательства.
Показатели финансовой устойчивости	Коэффициент автономии, соотношение заемных и собственных средств, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, характеризующие структуру капитала и степень зависимости от внешних кредиторов.

Показатели деловой активности	Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, оборачиваемость активов, фондоотдача, отражающие интенсивность использования ресурсов.
Показатели рентабельности	Рентабельность продаж, активов, собственного капитала, инвестированного капитала, дающие итоговую оценку эффективности деятельности.

Таким образом, особенность коэффициентного анализа проявляется в сопоставлении рассчитываемых показателей с аналогичными за предыдущие периоды или со среднеотраслевыми значениями. Помимо классических способов обработки отчетности, комплексный анализ предполагает применение специальных методик, направленных на выявление причинно-следственных связей и прогнозирование развития компании в долгосрочной перспективе. Так, к примеру, распространенный факторный анализ представляет собой методику количественной оценки влияния отдельных факторов на изменение результирующего показателя, и предоставляет количественную оценку влияния отдельных параметров на показатели, однако его возможности ограничены рамками внутренней информационной системы предприятия. Он не учитывает качественные изменения внешней среды, которые могут трансформировать условия ведения бизнеса.

В практике комплексного анализа таким инструментом выступает PESTEL-анализ, который позволяет интегрировать результаты факторного исследования в более широкий контекст стратегического позиционирования [7], но зачастую проводится как подготовительный этап перед SWOT-анализом и представляет собой систематизацию не контролируемых факторов внешней среды, но оказывающих значительное влияние на деятельность. Применяют данный вид анализа для оценки рисков и угроз до того, как они нанесут ущерб, поиска скрытых возможностей для развития и долгосрочного планирования с последующим выходом на новые рынки транспортно-логистических услуг [8].

Практическая значимость комплексного анализа раскрывается именно в способности трансформировать результаты различных методик, от горизонтального анализа до стратегических матриц, в обоснованные управленческие решения на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.

Примером анализируемого МТЛХ может выступить ПАО «Дальневосточное морское пароходство» («ДВМП»), являющееся головной компанией транспортной группы FESCO, объединяющей в своей логистической деятельности возможности оператора морского, железнодорожного, автомобильного транспорта, предоставляющей услуги стивидорного обслуживания на собственных и сторонних грузовых терминалах, а также осуществляющей агентское обслуживание судов и грузоперевозчиков в различных портах мира через сеть международных представительств. ДВМП характеризуется следующими параметрами:

- статус крупнейшего контейнерного хаба Дальнего Востока;
- стратегическое расположение на восточном окончании Транссибирской магистрали, что обеспечивает связь морских перевозок с железнодорожной сетью России;
- ежегодная пропускная способность около 5 млн. тонн генеральных грузов и нефтепродуктов и около 800 тыс. TEU контейнерных грузов [9];
- деятельность в обслуживании нескольких международных коридоров (см.рис.1).

Ключевой географической сложностью можно назвать дисбаланс грузопотоков, то есть импортные грузопотоки из стран АТР на Запад существенно превышают экспортные в обратном направлении, что приводит к необходимости перегона порожних контейнеров. Помимо этого, существенное влияние оказывает и сезонность, которая выражается в замерзании акваторий северных портов и Татарского пролива, ограничивая навигацию частью года и требуя задействования ледокольного флота или накопления грузов в



логистических центрах. Также структура «ДВМП» исторически включает зарубежные дочерние аффилированные структуры на Кипре, в Китае, Австралии и пр.

В настоящее время компания переходит к качественно новой модели глобального присутствия, заключающегося в строительстве собственных транспортно-логистических хабов за рубежом. Если территориально-географическое положение определяется стратегический вектор развития компании, то финансово-производственные аспекты формируют ее операционную эффективность и инвестиционную привлекательность. Для ПАО «ДВМП» характерна сложная структура активов и высокая капиталоемкость бизнеса, что говорит о необходимости детального финансового анализа при принятии управленческих решений.

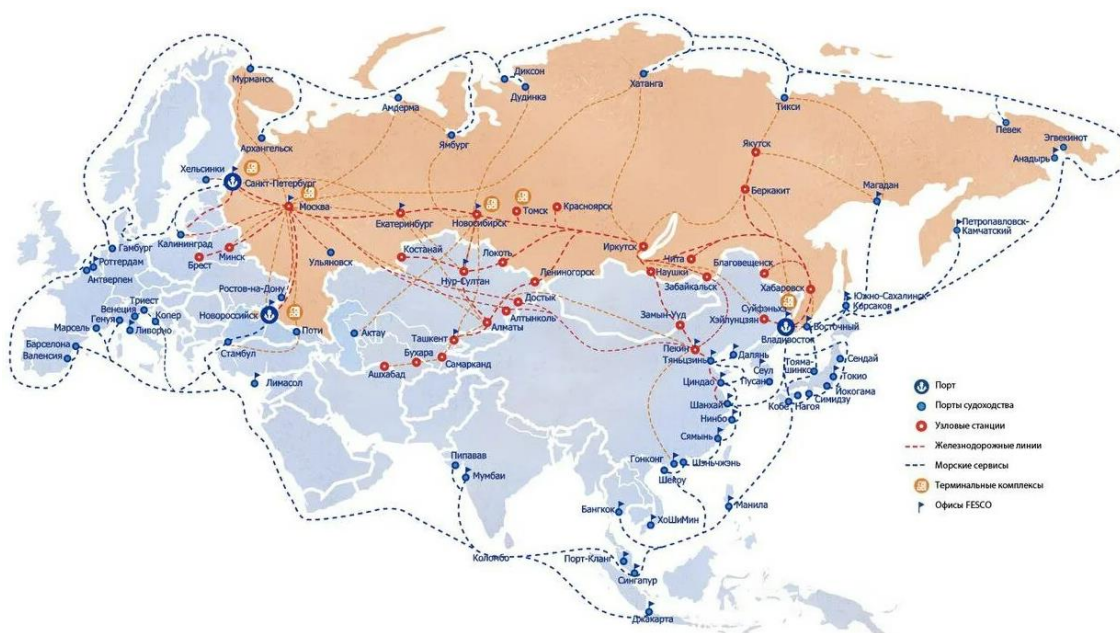


Рисунок 1 – География перевозок «ДВМП»

Финансовые показатели на 2025 год показали выручку 171,583 млрд руб., EBITDA – 28,369 млн руб., чистый долг – 22,229 млн руб. и чистый убыток в размере 3,169 млн руб. [10]. Несмотря на негативную рыночную конъюнктуру, компания смогла нарастить доли рынка на ключевых направлениях, что позволило продемонстрировать стабильные финансовые показатели.



Рисунок 2 – Ключевые группы критериев стратегической эффективности МТЛХ

Рассматривая операционные риски для «ДВМП», стоит отметить, что в первую очередь они связаны с колебаниями валютных курсов и ключевой ставки, старением флота и санкционными ограничениями, отражающимися на ремонте и обслуживании судов. При этом сохраняется зависимость от динамики внешнеторговых грузопотоков. Таким образом, можно сказать, что ПАО «ДВМП» осуществляет свою деятельность в условиях многофакторной зависимости, где географические преимущества сочетаются с инфраструктурными ограничениями, а рост выручки сталкиваются с ростом процентных ставок и курсом валют. Это предопределяет необходимость применения комплексного анализа, результаты которого должны обеспечивать эффективность решений.

Критерии стратегической эффективности функционирования МТЛХ можно свести в систему ключевых групп, представленных на рисунке 2. При выборе критериев важно учитывать специфику региона, тип хаба (локальный, региональный, национальный, международный) и стадию его развития. Система показателей должна быть сбалансированной, не слишком громоздкой и адаптированной под стратегические цели.

Таким образом, комплексный анализ представляет собой целостную методологию информационно-аналитического обеспечения управления эффективностью стратегической деятельности транспортных компаний, и определяется способностью интегрировать разрозненные показатели в единую систему координат, позволяющую не только диагностировать текущее состояние, но и спрогнозировать последствия решений в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Список литературы:

1. Solving the problem of optimizing the transport system fishing area maintenance / E. V. Kiseleva, N. E. Belyanin, V. E. Valkov, V. E. Strashko // Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Marine Engineering and Technologies. – 2024. – No. 4. – P. 91-98.

2. Фютик И.Г. Развитие речных мультимодальных логистических центров в организации транспортного дилерского обеспечения / И.Г. Фютик, Б.В. Калустов // Речной Форум 2025. Современные научные исследования: актуальные проблемы и тенденции, Ч.1. – Омск: ОИВТ (филиал) ФГБОУ ВО «СГУВТ». – С.362 – 369.
3. Малышева К.Б. Расчет эффекта от деятельности транспортно-логистического кластера в регионах РФ / К. Б. Малышева // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 12. – С. 257-266.
4. Шепелин Г. И. Оценка экономической деятельности предприятий водного транспорта Российской Федерации // Проблемы информационной безопасности социально-экономических систем: Труды X Международной Юбилейной научно-практической конференции, 15–17 февраля 2024 года. – Симферополь, 2024. – С. 42-44.
5. Лысенко Д. В. Методика проведения рейтинговой оценки показателей финансово-хозяйственной деятельности филиалов по данным бухгалтерской и статистической отчетности. / Д. В. Лысенко, Л. Акгюн // Архивариус. – 2022. – Т. 8, № 2(65). – С. 48-52.
6. Экономический анализ и его роль в формировании конкурентных преимуществ организации / И. А. Бурса, В. В. Шоль, В. Д. Карпинский, В. В. Аверин // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 5(58). – С. 45-49. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=57647626> (дата обращения: 10.06.2026).
7. Кузьменко О.В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа / О. В. Кузьменко, В. Н. Чекарь, С. В. Мостипан // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 2(96). – С. 217-223. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50382083> (дата обращения: 10.06.2026).
8. Технология SWOT- Анализа / А. Г. Бачинский, Н. А. Дмитриев, Д. В. Авласевич, А. А. Кириллов // Форум молодых ученых. – 2020. – № 3(43). – С. 67-72.
9. Транспортная группа FESCO. – URL: <https://ru.ruwiki.ru/wiki/> (дата обращения: 12.06.2026).
10. Финансовые и операционные результаты деятельности Транспортной группы FESCO за 2025 год. – URL: <https://www.fesco.ru/ru/press-center/news> (дата обращения: 12.06.2026).

