

На правах рукописи

**Курбатова Екатерина Сергеевна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И  
УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЧНОГО  
ТРАНСПОРТА В СИСТЕМЕ ТРАНСПОРТНЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ РОССИИ**

**Специальность**

08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – транспорт)»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2019

Работа выполнена на кафедре управления транспортно-экспедиционным обслуживанием ФГБОУ ВО «Государственный университет управления».

Научный руководитель: **Горин Виктор Сергеевич**,  
доктор экономических наук, профессор, заведующий  
кафедрой управления транспортно-экспедиционным  
обслуживанием ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»

Официальные оппоненты: **Милославская Светлана Викторовна**,  
доктор экономических наук, профессор, профессор  
кафедры социально-гуманитарных и экономических  
дисциплин Московской государственной академии  
водного транспорта – филиал ФГБОУ ВО  
«Государственный университет морского и речного  
флота имени адмирала С.О. Макарова»

**Забоев Александр Игоревич**,  
кандидат экономических наук, доцент, заведующий  
отделом международного сотрудничества ФГБУ  
«Научный центр по комплексным транспортным  
проблемам Министерства транспорта Российской  
Федерации»

Ведущая организация: ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта» (РУТ  
(МИИТ))

Защита состоится «24» июня 2019 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.07 при ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, главный учебный корпус, зал заседаний диссертационных советов ГУУ, ауд. ГУ-243а.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»: <http://www.guu.ru>.  
Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ: <https://vak.minobrnauki.gov.ru>.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.

Автореферат разослан «25» апреля 2019 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.049.07  
кандидат экономических наук, доцент



М.В. Мальцева

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Речной транспорт Российской Федерации располагает обширной сетью внутренних водных путей (ВВП), которая создавалась с учетом комплексного решения проблем судоходства, водоснабжения населенных пунктов, выработки электроэнергии, орошения, сохранения экологического равновесия в различных регионах страны. Строительство каналов и гидроэлектростанций с образованием крупных водохранилищ объединило отдельные речные бассейны европейской части РФ в уникальную по своим масштабам и возможностям Единую глубоководную систему (ЕГС) общей протяженностью 6,5 тыс. км. Эта система позволяет перевозить грузы как внутри страны, так и в международном сообщении в крупнотоннажных судах и большегрузных речных составах. При этом достигается высокая производительность труда на перевозках при экономном использовании топливно-энергетических ресурсов.

Важным достоинством речного транспорта является использование естественных водных путей. Россия занимает второе место в мире по протяженности (более 100 тыс. км) внутренних водных путей, причем большая часть магистральных судоходных рек имеет развитую сеть притоков – малых рек с глубинами до 1,2 м.

Сегодня водные пути (в т.ч. малые реки), как и в советский период, играют важную роль в выполнении грузовых и пассажирских перевозок в районах Европейского Севера, Сибири и Дальнего Востока, по-прежнему испытывающих недостаток транспортных коммуникаций.

Несмотря на наличие большого перевозочного потенциала, речной транспорт России в настоящее время используется недостаточно эффективно. За годы рыночных реформ объем перевозок внутренним водным транспортом сократился почти в 5 раз (с 562 млн. т в 1990 г. до 119 млн. т в 2017 г.) при сокращении протяженности судоходных путей и значительном ухудшении состояния материально-технической базы флота и портов, в которых количество грузовых причалов за период с 2000 г. по 2017 г. уменьшилось с 758 до 550 единиц. Средний уровень загрузки причалов в настоящее время не превышает 40-50% от возможного.

**Актуальной научной и практической задачей** становится поиск путей улучшения использования производственных мощностей речного транспорта России и на этой основе повышение его конкурентоспособности и экономической эффективности.

**Степень разработанности темы.** Значительный вклад в решение научных и практических задач в годы рыночных реформ внесли учёные и специалисты-практики научно-исследовательских и проектных организаций, речных

пароходств и портов – Л.В. Багров, В.С. Белов, Г.В. Веселов, В.М. Воронков, В.Е. Голенков, П.Т. Драчев, Н.А. Ефремов, А.И. Забоев, А.М. Зайцев, В.В. Захаров, А.Г. Исаева, А.В. Комаров, В.Н. Костров, В.П. Левитин, В.П. Маталин, С.В. Милославская, И.Ф. Мостовой, Б.Ф. Новосельцев, Т.А. Пантина, А.С. Подгорный, В.В. Рудометкин, Л.П. Рыжова, В.И. Савин, И.П. Скобелева, В.Г. Фомин, Ю.А. Шпаченков и другие.

Трудами ученых и специалистов речного транспорта решались научные и практические задачи организационно-экономического и управленческого характера, связанные с акционированием и приватизацией предприятий отрасли. Однако на современном этапе требуются более детальные дополнительные научные проработки, учитывающие последствия реформирования и раскрывающие перспективы организационно-экономического и технологического развития речного транспорта страны в ближайшие 10-15 лет.

**Научная гипотеза исследования** заключается в том, что для развития и эффективного использования речного транспорта необходимы организационно-технологическая увязка работы флота и портов, а также концентрация перевалки (погрузочно-разгрузочных работ) в крупных транспортных узлах, что позволит улучшить использование существующих производственных мощностей, снизить затраты на начально-конечные операции и повысить конкурентоспособность речного транспорта в системе транспортных коммуникаций России. Развитие интеграционных процессов, включение речных портов в сеть логистических центров, укрепление взаимодействия с железнодорожным и автомобильным транспортом позволит улучшить планирование перевозок, добиться устойчивого развития речного транспорта на собственной экономической основе.

**Целью диссертации** является научное обоснование и выбор наиболее эффективных методов и организационных форм обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности предприятий речного транспорта в условиях рыночной экономики.

Поставленной целью определены основные **задачи исследования**:

- раскрытие особенностей речного транспорта и его роли в обслуживании народного хозяйства и населения на различных этапах социально-экономического развития страны;
- анализ основных количественных и качественных показателей современного состояния путевой инфраструктуры, флота, портового хозяйства и условий эффективного использования перевозочного потенциала речного транспорта России;
- анализ научных разработок, проектов и программ развития речного транспорта в годы рыночных реформ;

- разработка концептуальной схемы перспективного развития речного транспорта с определением организационно-экономических предпосылок и факторов, обеспечивающих конкурентоспособность и экономическую эффективность перевозок по внутренним водным путям страны;
- определение путей инновационного развития речного транспорта (флот, портовое хозяйство, внутриводное планирование и управление перевозками) с использованием прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- разработка научно-методического подхода к оценке экономической эффективности интеграционных процессов в крупных воднотранспортных узлах;
- разработка предложений по совершенствованию нормативно-правового и других видов государственного регулирования на речном транспорте.

**Объектом исследования** в данной работе является речной транспорт России, а **предметом** – особенности его организационно-экономического и технологического развития в изменяющейся внутренней и внешней среде.

Данная диссертационная работа представляет собой одну из первых попыток провести комплексный экономический анализ особенностей развития отрасли, выявить причины резкого падения объема перевозок и снижения конкурентоспособности и экономической эффективности речного транспорта в годы рыночных реформ, наметить стратегические ориентиры в развитии и использовании речного транспорта в перспективе. Это в основном и определяет **научную новизну** исследования.

В работе получены следующие основные результаты, содержащие элементы научной новизны:

1. Выявлены особенности речного транспорта и его роль на различных этапах социально-экономического развития страны, что расширяет возможности комплексной оценки состояния отрасли и поиска источников и предпосылок эффективного использования речного транспорта в современной транспортной системе России.
2. Проведен анализ современного состояния речного транспорта России с количественной оценкой перевозочного потенциала, позволивший определить возможности и условия более эффективного использования его путевой инфраструктуры, транспортного флота и портового хозяйства.

3. Раскрыты возможности новых организационно-экономических подходов к обновлению речного транспортного флота с использованием судовых утилизационных грантов и субсидирования процентных ставок по кредитам/лизингу для судоходных компаний с целью возмещения части затрат на приобретение (строительство) новых гражданских судов.
4. Разработаны предложения по совершенствованию планирования работы, использования производственных мощностей и развития речных портов, сделанные на основе проведенных автором расчетов по определению экономического эффекта от концентрации грузопотоков в транспортных узлах.
5. Определены стратегические ориентиры и условия организационно-экономического развития речного транспорта в перспективе по инновационному сценарию на основе предложенного научно-методического подхода к оценке экономической эффективности интеграционных процессов, отличительной особенностью которого является использование методов проектного управления и учет организационно-технологического единства транспортных предприятий речного, железнодорожного и автомобильного транспорта, а также компаний-грузоотправителей.

Результаты исследования представляют интерес для государственных органов управления экономикой, транспортных ведомств и других организаций, определяющих транспортную политику России и стратегию развития транспортного комплекса страны в условиях рынка. Научные положения и выводы диссертации могут быть использованы при разработке проектов и программ развития речного транспорта, в качестве учебного пособия в транспортных вузах страны. В этом заключается её **практическая значимость**.

При разработке темы диссертационного исследования использовались различные **источники информации**: монографии, журнальные статьи и другие материалы, содержащие сведения о развитии внутренних водных путей и речного судоходства в царской, советской и постсоветской России; статистические справочники и другие материалы о перевозках грузов и пассажиров внутренним водным транспортом страны по рассматриваемым периодам его развития; экономико-географические разработки Академии наук СССР, РАН и других научно-исследовательских центров страны по вопросам транспорта; материалы научных семинаров и конференций в институтах РАН, НЦКТП, отраслевых научных центрах и транспортных вузах; интернет-источники.

Эта информационная база в совокупности с трудами отечественных и зарубежных ученых, а также специалистов-практиков и определила **методологическую и теоретическую основу исследования**, включающую конкретный экономический анализ, применение математического аппарата при обработке транспортной статистики, проектных материалов и результатов натурных обследований, а также экспериментальные расчеты.

Основные научные положения и выводы диссертации основываются на трудах научно-исследовательских и проектных организаций, транспортных вузов, обработке материалов транспортной статистики и технико-экономических расчетах, выполненных лично соискателем и приведенных в приложениях к диссертации. Все это обеспечивает необходимую **степень достоверности и обоснованности результатов исследования**.

**Соответствие диссертации требованиям паспорта научной специальности ВАК.** Область исследований, проведенных в данной диссертации, соответствует п. 1.4.80 – «Экономический анализ деятельности предприятий и организаций различных видов транспорта, выполняемый на уровне транспортной системы страны, ее регионов, видов транспорта и их структурных подразделений – железных дорог, морских и речных парокходств, авиакомпаний и др.» и п. 1.4.92 – «Организация управления на транспорте» паспорта ВАК по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт)».

**Апробация работы.** Положения, выводы, научные и практические рекомендации диссертации в период 2013-2018 гг. были рассмотрены, обсуждены и одобрены на российских и международных научно-практических конференциях и семинарах в Государственном университете управления (ГУУ). Научно-методические разработки автора диссертации апробированы в проектной и вузовской практике.

**Публикации.** По теме диссертационной работы автором опубликовано 15 научных статей общим объемом 5,8 п.л. (лично автору принадлежит 3,9 п.л.), в том числе 6 публикаций общим объемом 4,0 п.л. (лично автору принадлежит 2,4 п.л.) в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК РФ.

**Логическая структура** диссертации определяется особенностями темы исследования – целью и характером решаемых автором задач. Работа состоит из введения, четырех глав основного текста, заключения, списка литературы и приложений общим объемом 144 страницы, включая 15 таблиц и 26 рисунков иллюстрационного материала.

## **Содержание диссертационного исследования**

Введение

Глава 1. Особенности речного транспорта и его роль на различных этапах социально-экономического развития страны

1.1. Зарождение и развитие судоходства на реках царской России

1.2. Основные направления, проекты и программы развития речного транспорта в советской России

1.3. Переход речного транспорта на рыночные условия работы в постсоветской России

Выводы по главе 1

Глава 2. Анализ современного состояния речного транспорта России и возможности более эффективного использования его перевозочного потенциала

2.1. Изменение основных количественных и качественных показателей работы речного транспорта в годы рыночных реформ

2.2. Состояние путевой инфраструктуры, транспортного флота и портового хозяйства

2.3. Проблемные вопросы развития и эффективного использования речного транспорта в разработках научных коллективов и отдельных авторов

Выводы по главе 2

Глава 3. Пути повышения производственных мощностей транспортного флота и эффективности работы речных портов

3.1. Факторы, определяющие развитие и повышение конкурентоспособности речного транспорта

3.2. Обновление речного транспортного флота

3.3. Совершенствование межотраслевого и внутрихозяйственного планирования работы речных портов

Выводы по главе 3

Глава 4. Стратегические ориентиры и условия эффективного организационно-экономического развития речного транспорта в перспективе

4.1. Основные направления развития речного транспорта на период до 2030 года

4.2. Интеграция как важнейшее условие устойчивого развития речного транспорта в перспективе

4.3. Улучшение государственного контроля и нормативно-правового регулирования в сфере речного транспорта

Выводы по главе 4

Заключение

Список литературы

Приложения



## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Выявлены особенности речного транспорта и его роль на различных этапах социально-экономического развития страны, что расширяет возможности комплексной оценки состояния отрасли и поиска источников и предпосылок эффективного использования речного транспорта в современной транспортной системе России.**

В диссертации рассмотрены и проанализированы три основных этапа:

- зарождение и развитие судоходства на реках царской России (1-й этап);
- основные направления, проекты и программы развития речного транспорта в советской России (2-й этап);
- переход речного транспорта на рыночные условия работы в постсоветской России (3-й этап).

Как показал выполненный анализ, речной транспорт всегда играл важную (временами – решающую) роль в удовлетворении потребностей экономического и социального развития нашей страны. Развитие речного судоходства требовало совершенствования инфраструктуры внутренних водных путей, и эта задача в царской России решалась при активном участии государства созданием судоходных речных систем – Вышневолоцкой, Мариинской, Тихвинской и других.

Распределение речного флота в европейской части России по отдельным бассейнам в 1900 г. представлено в табл. 1.

Таблица 1

Структура распределения речного флота европейской части России по шести основным бассейнам

Бассейны	Паровые суда			Непаровые суда		
	Кол-во, ед.	Структура, %	Грузоподъемность, тыс. тонн	Кол-во, ед.	Структура, %	Грузоподъемность, тыс. тонн
Волги	1718	56	137	8250	40	7215
Невы	525	17	13	7645	37	2605
Днепра и Ю. Буга	356	11	29	2205	11	509
Дона	189	6	53	488	2	202
Северной Двины	174	6	14	1210	6	273
Западной Двины	121	4	13,5	760	4	37
<b>Итого</b>	<b>3083</b>	<b>100</b>	<b>259,5</b>	<b>20558</b>	<b>100</b>	<b>10841</b>

По протяженности искусственных водных путей (1,7 тыс. км) Россия находилась на третьем месте после Германии (5,4 тыс. км) и Франции (4,5 тыс. км). Эффективное использование флота сдерживало отсталое портовое и пристанское хозяйство.

В 1904 г. по внутренним водным путям в судах было перевезено 38,4 млн. т грузов. Общий объем перевозок грузов распределялся по главным речным бассейнам неравномерно. Около 90% всех грузов перевозились в бассейнах трех рек европейской части России: Волги (65%), Невы (14%) и Днепра (9%). На долю же всех остальных речных бассейнов приходилось не более 12% общего объема грузовых перевозок.

С появлением первых железных дорог транспортно-коммуникационный каркас страны качественно изменился и многократно усилился. Важной научной и практической задачей, требовавшей правительственной поддержки и немалых усилий (имея в виду развитие флота и берегового хозяйства) со стороны торгово-промышленных кругов, стала организация взаимодействия различных видов транспорта.

В транспортных проектах особое внимание уделялось рациональному распределению перевозок между видами транспорта и созданию эффективных транспортных узлов (пунктов перевалки) в местах слияния и пересечения железнодорожных и водных магистралей. Объем смешанных железнодорожно-водных перевозок в 1913 г. составлял примерно 6 млн. т, или 13% общего грузооборота внутреннего водного транспорта.

Первая мировая и Гражданская войны тяжело отразились на состоянии внутреннего водного транспорта России: ежегодно снижаясь, грузооборот внутреннего водного транспорта в 1917 г. составлял лишь 53% довоенного.

В период 1917-1990 гг. инфраструктура речного транспорта развивалась в соответствии с требованиями социалистической экономики на плановой основе и в целом обеспечивала потребности страны в перевозках грузов и пассажиров. Проводились техническая реконструкция и строительство нового флота и портов, совершенствовалась система управления и организации перевозок. Проекты в области речного транспорта реализовывались в тесной увязке с железнодорожным строительством. Первые проекты воднотранспортных узлов, где сосредотачивались бы основные элементы транспортной инфраструктуры, создавались в начале 1920-х годов, когда с образованием СССР возникла необходимость восстановления и упорядочения транспортного комплекса страны, разрушенной Первой мировой и Гражданской войнами. В период индустриализации страны эта проблема в основном была решена.

Одним из основных направлений развития речного транспорта в европейской части СССР стало создание Единой глубоководной системы, обеспечивающей транспортные связи расположенных здесь экономических районов. Ее появление стало возможным благодаря строительству Беломорско-Балтийского канала (1933 г.), канала им. Москвы (1937 г.), Волго-Донского

канала (1952 г.) и Волго-Балтийского водного пути им. В.И. Ленина (1964 г.), связавших в единую сеть основные реки европейской части страны.

Победа нашей страны в Великой Отечественной войне (1941-1945 гг.) была одержана во многом благодаря устойчивой работе транспортного комплекса. Рациональная организация грузопотоков, четкая координация работы всех видов транспорта, включая внутренний водный, и мобилизация всех имеющихся резервов давали возможность в чрезвычайно сложных военных условиях осуществлять воинские, народнохозяйственные и эвакуационные перевозки. В ходе сражений речной транспортный флот понес огромные потери – 1/5 часть своего состава.

После окончания Великой Отечественной войны началось ускоренное восстановление речного транспорта, были выполнены значительные работы по укреплению его материально-технической базы, включая строительство новых гидроузлов (табл. 2).

Таблица 2

Перечень крупнейших гидроузлов СССР послевоенной постройки

Год ввода в эксплуатацию	Наименование гидроузла	Местоположение
1952	Цимлянский	р. Дон
1953	Усть-Каменогорский	р. Иртыш
1954	Камский	р. Кама
1955	Верхне-Свирский	р. Свирь
	Горьковский	р. Волга
	Куйбышевский	р. Волга
1956	Каховский	р. Днепр
1958	Новосибирский	р. Обь
1962	Волжский	р. Волга
	Воткинский	р. Кама
1968	Саратовский	р. Волга
1975	Николаевский	р. Дон
1983	Константиновский	р. Дон

В конце 1980-х – начале 1990-х годов перед речным транспортом страны встала задача улучшения условий речного судоходства. Процесс акционирования и приватизации предприятий речного транспорта, однако, нарушил эти планы. Реформирование проходило в условиях резкого спада объема перевозок, массовых взаимных неплатежей, роста цен на все материально-технические ресурсы.

В диссертации показано, что тенденция активного участия государства в развитии речных путей и судоходства, четко обозначившаяся в дореволюционный период, сохранилась и многократно усилилась в советский

период, послужив в 1930-е гг. толчком к развитию идеи формирования Единой транспортной системы страны.

Проведенное исследование убеждает в том, что развитие речного судоходства способствовало становлению российской государственности, укреплению защитных функций страны, централизации управления и освоению богатых природных ресурсов. Решалась не одна, а целый комплекс задач государственной значимости, включая подготовку кадров для отрасли и проведение научных исследований. Именно внутренние водные пути и судоходство легли в основу построения национальной сети путей сообщения, системы международного товарообмена, политических и культурных связей с границей. Всё это служит фундаментом, предпосылками успешного преодоления трудностей сегодняшнего дня.

**2. Проведен анализ современного состояния речного транспорта России с количественной оценкой перевозочного потенциала, позволивший определить возможности и условия более эффективного использования его путевой инфраструктуры, транспортного флота и портового хозяйства.**

В диссертации дана количественная оценка состояния материально-технической базы речного транспорта. Проведенный в работе анализ показал, что с переходом на рыночные условия хозяйствования на речном транспорте резко (почти в 5 раз) уменьшился объем как грузовых, так и пассажирских перевозок (табл. 3).

Таблица 3

**Перевозки грузов и пассажиров речным транспортом РФ**

Вид транспорта	Годы						
	1990	2000	2010	2014	2015	2016	2017
<b>Объем перевозок грузов, млн. т</b>							
Транспорт, всего в т.ч.:	19265	7907	7750	8006	7898	7954	8071
внутренний водный	562	106	102	119	121	118	119
<b>Объем перевозок пассажиров, млн. пасс.</b>							
Транспорт, всего в т.ч.:	48238	44854	22065	19558	19122	18689	18482
внутренний водный	90	28	16	13	14	13	13

За период 1990-2017 гг. общий объем грузовых перевозок всеми видами транспорта Российской Федерации сократился на 11 194 млн. т, или на 58%. При этом падение объема перевозок грузов по внутренним водным путям за аналогичный период составило около 80%.

Сокращение объема перевозок пассажиров было вызвано не только снижением транспортной подвижности населения, но и ростом численности индивидуального парка автомобилей. Следствием этого стало падение спроса на услуги пассажирского транспорта общего пользования.

Изменилась структура речных перевозок пассажиров по видам сообщений (рис. 1). Наибольший удельный вес в общем объеме перевозок речного транспорта занимают внутригородские и пригородные перевозки, а также перевозки на переправах.

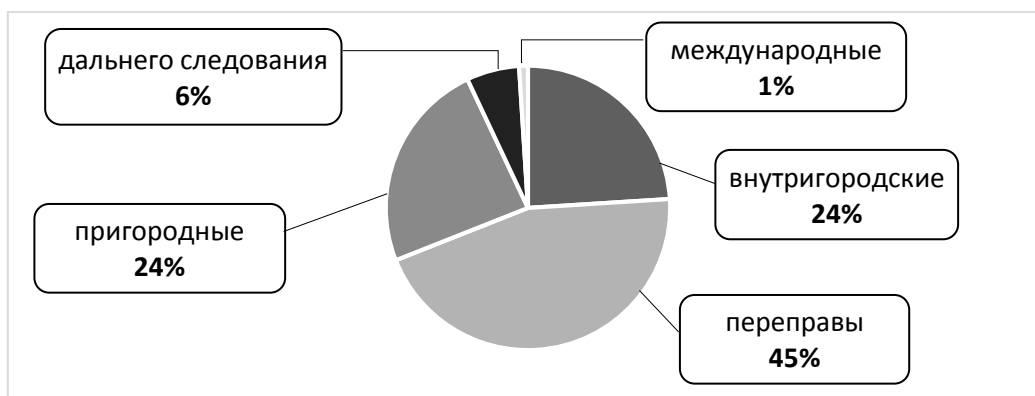


Рис. 1. Структура пассажирских перевозок речным транспортом РФ по видам сообщений (2017 г.)

Стабилизация объема перевозок наметилась только к 2000-м годам. «Рыночный» максимум объема перевозок грузов внутренним водным транспортом (141 млн. т) был достигнут в 2012 г. (рис. 2).



Рис. 2. Динамика объема перевозок грузов на внутреннем водном транспорте

Более половины объектов основных фондов предприятий речного транспорта сегодня физически и морально устарели и требуют замены или реновации. Степень износа основных фондов объектов отрасли по состоянию на 2016 г. в 1,4 раза превышала данный показатель по транспорту в целом. Общая

стоимость имеющихся основных фондов речного комплекса (по объектам транспорта) приведена в табл. 4.

Таблица 4

Стоимость основных фондов предприятий и организаций  
речного транспорта РФ\*

Показатели	Основные фонды (по полной учетной стоимости), млрд. руб.						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Транспорт, всего в т.ч.:	8633,2	9971,6	11123,9	12055,2	13853,5	14660,5	15905,9
внутренний водный	40,7	57,6	70,1	76,7	79,2	89,9	95,7

\* По коммерческим организациям без субъектов малого предпринимательства (с учетом добровольной переоценки).

Негативная тенденция – уменьшение количества эксплуатируемых грузовых, пассажирских и грузопассажирских судов, начавшаяся в 1990-е годы, сохраняется (рис. 3).



Рис. 3. Изменение численности транспортного флота, работающего на внутренних водных путях РФ

Согласно данным Российского Речного Регистра, речной флот РФ насчитывает более 24 тыс. судов валовой вместимостью 11 млн. рег. т, основная часть которых была построена в 1970–1980-е годы. Средний возраст речного флота составляет более 33 лет (табл. 5). По экспертным оценкам, к 2020 г. по возрасту и в соответствии с требованиями безопасности должно быть выведено из эксплуатации более 80% судов. Следует ожидать, что даже относительно высокие темпы обновления не обеспечат преодоления нарастающего дефицита флота.

Таблица 5

## Динамика численности и среднего возраста речных судов\*

Год	Количество судов, ед. (на 31 декабря)	Построено новых судов (за год)	Средний возраст, лет
1980	48000	н/д	14,9
1990	44654	н/д	18,94
1993	41308	н/д	22,88
1994	37920	н/д	23,12
1996	34034	н/д	23,95
2000	32334	102	24,46
2001	30325	99	24,72
2002	29768	127	25,58
2003	29657	109	24,72
2004	29152	107	25,58
2005	28776	153	27,24
2006	28336	190	28,30
2007	28215	230	29,20
2008	26150	152	29,80
2009	25818	151	30,60
2010	25663	206	31,52
2011	23851	183	32,43
2012	22440	178	33,3
2013	22462	242	33,27
2014	22678	282	33,26
2015	23500	103	32,9

\*Источник: Российский Речной Регистр

В ходе акционирования и приватизации единый производственно-технологический комплекс внутреннего водного транспорта был расчленен. Вынужденный работать в условиях фрагментации инфраструктуры, транспортного флота, погрузочно-разгрузочных, складских и некоторых других операций, он стал терять свою эффективность и привлекательность для клиентов.

Проведенный в диссертации корреляционно-регрессионный анализ не подтверждает распространенную точку зрения о том, что главной причиной падения объема перевозок, грузооборота и погрузочно-разгрузочных работ в речных портах являются ограничения по состоянию водных путей, транспортного флота и портового хозяйства.

Одной из главных причин серьезных трудностей на речных путях, как и в транспортном комплексе России в целом, можно считать стратегию и тактику рыночного реформирования отрасли, которые были основаны на принятии

ответственных решений без тщательной научной проработки и технико-экономических обоснований. Не учитывались в должной мере национальные особенности российской экономики, геополитические и геоэкономические интересы страны и её исторический опыт. Только серьезный производственный потенциал, созданный на речном транспорте в XX веке, позволяет ему сегодня осуществлять перевозочный процесс.

**3. Раскрыты возможности новых организационно-экономических подходов к обновлению речного транспортного флота с использованием судовых утилизационных грантов и субсидирования процентных ставок по кредитам/лизингу для судоходных компаний с целью возмещения части затрат на приобретение (строительство) новых гражданских судов.**

Как показало исследование, первоочередной научно-практической задачей является обновление транспортного флота. Многие судоходные компании обеспечивают транспортное обслуживание регионов Сибири и Дальнего Востока, где реки являются практически единственными путями сообщения.

Понимание этой проблемы существует и в органах управления отраслью. К основной причине нежелания судовладельцев пополнять свой флот новыми грузовыми судами следует отнести сезонность работы речного транспорта, что увеличивает сроки окупаемости капиталовложений. Тем не менее немногочисленные крупные судоходные компании идут на такие инвестиции, а тысячи мелких (с одним-двумя теплоходами) – нет, хотя пользуются мерами налоговой поддержки для судов, введенных в эксплуатацию после 2010 г.

При заказе на постройку судов на отечественных верфях государство также оказывает судоходным компаниям материальную поддержку. Стимулирование процесса обновления речного транспортного флота проведено принятием следующих нормативно-правовых актов:

- Федеральный закон от 7 ноября 2011 г. № 305-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с реализацией мер государственной поддержки судостроения и судоходства».

Закон предполагает, что льготы на судостроение распространяются только в рамках особых промышленно-производственных экономических зон (ППОЭЗ) судостроительной направленности, создание которых на практике затруднено.

- Постановление Правительства РФ от 22 мая 2008 г. № 383 «Об утверждении Правил предоставления субсидий российским транспортным компаниям и пароходствам на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях и в государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» в 2008-2014 гг.



на закупку гражданских судов, а также лизинговых платежей по договорам лизинга, заключенным в 2008-2016 гг. с российскими лизинговыми компаниями на приобретение гражданских судов».

Компенсация судовладельцам из федерального бюджета 2/3 процентной ставки по судостроительным кредитам позволила судоходным компаниям приступить к обновлению флота.

- Постановление Правительства РФ от 27.04.2017 № 502 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским организациям на возмещение части затрат на приобретение (строительство) новых гражданских судов взамен судов, сданных на утилизацию».

Субсидии в рамках судового утилизационного гранта (СУГ) в 2017-2018 гг. уже получили несколько российских компаний. Первыми получателями выплат СУГ стали ООО «Волготранс» и ООО «Петротанкер». Гранты были выделены на строительство новых танкеров.

Проведенное в диссертации исследование подтверждает, что решение задачи по утилизации устаревшего транспортного флота и замене его новыми современными судами возможно осуществлять на основе государственно-частного партнерства.

Совместная реализация обеих программ (СУГ и субсидирование процентных ставок по кредитам/лизингу) даёт судовладельцам дополнительный стимул к обновлению своего транспортного флота. Появляется возможность привлекать большее число организаций для заключения новых кредитных и лизинговых договоров на строительство судов; эффективнее загружать и модернизировать имеющиеся мощности российских верфей; создавать новые рабочие места, связанные с эксплуатацией и строительством гражданских судов.

**4. Разработаны предложения по совершенствованию планирования работы, использования производственных мощностей и развития речных портов, сделанные на основе проведенных автором расчетов по определению экономического эффекта от концентрации грузопотоков в транспортных узлах.**

Улучшение использования производственных мощностей внутренних водных путей страны является важной научной и практической задачей, на решение которой оказывают влияние различные факторы природно-географического, технико-экономического, организационно-управленческого и другого характера. Каждый речной бассейн, каждый приречный город и полигон транспортной сети страны имеет свои особенности, которые должны учитываться при разработке проектно-плановых решений в тесной взаимной связи.

В диссертации показано, что и в условиях рыночной экономики задача повышения эффективности должна решаться комплексно, т.е. необходимо:

- совершенствовать организацию перевозочного процесса и управлением им;
- улучшать координацию работы всех видов транспорта и взаимодействие их с другими отраслями народного хозяйства, внедрять более совершенную технологию перевозок в смешанном сообщении;
- совершенствовать как внутривоздушное, так и межотраслевое планирование перевозок, устранять встречные, излишне дальние и другие нерациональные перевозки, снижать себестоимость перевозок;
- улучшать структуру подвижного состава, обеспечивая более широкую его специализацию.

Вопросы увязки работы различных видов транспорта, включая речной, были успешно решены в конце 1970-х гг. в Ленинградском транспортном узле, где на базе морского торгового порта зародилась новая система планирования, получившая название непрерывный план-график работы транспортного узла (НПГРТУ).

Исследование подтвердило возможность и целесообразность использования принципов системы НПГРТУ в модифицированном виде в условиях рыночной экономики. Организационно-технологические механизмы, заложенные в основу этой системы, и сегодня могут служить основой взаимодействия различных видов транспорта.

В начале структурного реформирования отрасли многие речные порты обрели статус юридического лица, что дало им право самостоятельно принимать решения по главным направлениям их производственно-хозяйственной деятельности и отвечать за ее результаты. В это же время происходило снижение уровня плановой работы в отрасли, сопровождавшееся сокращением персонала структурных подразделений, занимавшихся вопросами планирования, вплоть до их полной ликвидации в ряде речных портов. Однако практика показала ошибочность этих взглядов.

К числу важнейших задач речного транспорта относится повышение производительности труда в портах и сокращение простоев флота. Эффективным способом ее решения является концентрация переработки грузов на меньшем числе портовых районов и причалов. Это требует определенных строительных затрат, но позволяет экономить на эксплуатационных расходах.

В диссертации на базе фактического и проектного материала\* по 45 пунктам перевалки грузов в речных портах за 15-20 лет выполнена оценка

---

\* Источниками информации были сметная документация по строительству портов, эксплуатационные отчеты портов и другие данные.

влияния рода груза и района расположения порта на территории страны на величину расходов по портовому строительству (табл. 6). Распределение строительных и эксплуатационных расходов по статьям и их анализ позволили установить, что эти расходы зависят от грузооборота в разной степени.

Таблица 6

Результаты корреляционно-регрессионного анализа зависимости расходов по элементам портового комплекса в условных денежных единицах (млн. у.е.) \*\* от грузооборота (тыс. т)

По фактическим данным	По проектным материалам
Порты центральных бассейнов России	
$K_{тш} = 0,70 + 10 \cdot 10^{-3} \Gamma;$ $K_{мс} = 0,95 + 60 \cdot 10^{-5} \Gamma;$ $K_{ур} = 0,89 + 70 \cdot 10^{-5} \Gamma.$	$K_{тш} = 1,26 + 800 \cdot 10^{-5} \Gamma;$ $K_{мс} = 0,77 + 200 \cdot 10^{-5} \Gamma;$ $K_{ур} = 1,14 + 500 \cdot 10^{-5} \Gamma;$ $K_{л} = 1,98 + 300 \cdot 10^{-5} \Gamma;$ $K_{му} = 1,24 + 300 \cdot 10^{-5} \Gamma.$
Порты восточных бассейнов России	
$K_{в} = 2,01 + 170 \cdot 10^{-4} \Gamma.$	$K_{тш} = 2,89 + 11 \cdot 10^{-3} \Gamma;$ $K_{у} = 0,22 + 7 \cdot 10^{-3} \Gamma;$ $K_{му} = 0,69 + 6 \cdot 10^{-3} \Gamma;$ $K_{мт} = 1,61 + 25 \cdot 10^{-3} \Gamma.$

В результате расчетов получены ориентировочные зависимости строительных расходов ( $K_{тш}$  – тарно-штучные грузы;  $K_{ур}$  – уголь, руда;  $K_{мс}$  – минерально-строительные грузы;  $K_{л}$  – лесные грузы;  $K_{му}$  – минеральные удобрения;  $K_{у}$  – каменный уголь;  $K_{мт}$  – металл, тяжеловесы) от грузооборота для разных видов грузов ( $\Gamma$ ).

Для портов, расположенных в восточных районах страны, из-за отсутствия фактических данных по родам грузов была получена обобщенная зависимость.

Аналогичные зависимости были получены на основании анализа проектных материалов к Генеральной схеме развития портово-пристанского хозяйства на перспективу. По имеющимся данным построены уравнения регрессии для портов и пристаней, строительство которых намечалось в центральных и восточных бассейнах страны.

\*\* В качестве условной денежной единицы принят советский рубль периода наиболее интенсивного развития речных портов в различных регионах страны (1950-е – 1970-е гг.) в связи с отсутствием объективной информации о стоимости объектов портового хозяйства в постсоветский период.

Проведенные расчеты подтверждают, что концентрация грузопотоков позволяет существенно снизить как капиталовложения, так и текущие эксплуатационные затраты по портовому хозяйству. Это в совокупности с аналогичными мероприятиями по флоту повышает конкурентоспособность речного транспорта и позволяет ускорить процесс его выхода из кризисного состояния. Появится реальная возможность включения речных портов в сеть логистических центров, укрепления взаимодействия с железнодорожным и автомобильным транспортом, улучшения планирования перевозок, а в итоге – развития речного транспорта на собственной экономической основе.

**5. Определены стратегические ориентиры и условия организационно-экономического развития речного транспорта в перспективе по инновационному сценарию на основе предложенного научно-методического подхода к оценке экономической эффективности интеграционных процессов, отличительной особенностью которого является использование методов проектного управления и учет организационно-технологического единства транспортных предприятий речного, железнодорожного и автомобильного транспорта, а также компаний-грузоотправителей.**

Проведенный в диссертации анализ отраслевых материалов по перспективному развитию внутреннего водного транспорта (табл. 7) показал, что принятая стратегия развития отрасли нуждается в углубленной проработке вопросов внутри- и межотраслевого взаимодействия.

Реинтеграция должна рассматриваться как средство выхода отрасли на траекторию устойчивого развития. Этот процесс должен быть многомерным, что в перспективе приведет к образованию крупных объединенных комплексов (холдингов), включающих флот, порты и судоремонтные предприятия. В состав этих комплексов могут входить предприятия других видов транспорта (железнодорожного и автомобильного), а также компании-грузоотправители, пользующиеся услугами речного транспорта.

Оптимизация как внутрикорпоративных, так и внешних связей (в том числе и между смежными видами транспорта) может быть осуществлена путем создания координационных транспортно-логистических центров (КТЛЦ). Такие центры, обладая относительной независимостью, могут обеспечивать получение синергетического эффекта совместного (корпоративного) взаимодействия, усиливая системный организационно-аналитический механизм оптимизации решений стратегических и тактических задач: получение прибыли, повышение качества транспортного обслуживания, достижение конкурентных преимуществ, а также интеграцию участников цепи доставки товаров по системе «от двери до двери» и «точно в срок».

**Сроки и этапы реализации «Стратегии развития внутреннего водного транспорта РФ на период до 2030 года»**

<b>Этапы и сроки</b>	<b>Ключевые направления развития</b>	<b>Основные инвестиционные проекты</b>
<p><b>Первый этап (до 2018 г.)</b> активное продвижение внутреннего водного транспорта и формирование базовых условий для наращивания грузовой базы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устранение ряда лимитирующих участков на ЕГС Европейской части России</li> <li>• Развитие портовой инфраструктуры на ВВП международного значения</li> <li>• Увеличение протяженности ВВП с гарантированными габаритами судовых ходов</li> <li>• Реконструкция СГТС и пассажирских вокзалов</li> <li>• Строительство грузового и пассажирского флота</li> </ul>	<p>2017 г. – завершение строительства второй нитки Нижне-Свирского шлюза.</p> <p>2018 г. – окончание строительства Багаевского низконапорного гидроузла.</p>
<p><b>Второй этап (2019 – 2024 гг.)</b> осуществление крупных инвестиционных проектов по развитию инфраструктуры внутренних водных путей ЕГС Европейской части России</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снятие всех инфраструктурных ограничений на внутренних водных путях ЕГС Европейской части России</li> <li>• Ускоренное обновлению грузового и пассажирского флота</li> <li>• Повышение конкурентоспособности и рентабельности судоходного бизнеса</li> <li>• Динамичное развитие экспортно-импортных и транзитных перевозок, в том числе в контейнерах</li> </ul>	<p>2019 г. – ввод в эксплуатацию Багаевского низконапорного гидроузла.</p> <p>2020 г. (вариант ускоренного роста) – открытие вторых ниток шлюзов Волго-Донского водного пути.</p> <p>2021 г. – ввод в эксплуатацию Нижегородского низконапорного гидроузла.</p>
<p><b>Третий этап (2025 – 2030 гг.)</b> соответствие уровня развития ВВТ потребностям перспективного социально-экономического развития всех регионов РФ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение устойчивого спроса на услуги организаций ВВТ</li> <li>• Органичное встраивание в транспортно-логистические цепочки доставки грузов</li> <li>• Динамичный рост и высокая инвестиционную активность бизнеса</li> </ul>	<p>2025 г. – ввод в эксплуатацию вторых ниток шлюзов Волго-Балтийского водного пути.</p>

Научно-методический подход к оценке экономической эффективности интеграционных процессов рассмотрен на примере территориальной организации портового хозяйства в крупных воднотранспортных узлах. В основу положено проектное управление, применяемое при организации

территориальных систем и включающее: предрасчетную стадию с построением базового варианта освоения грузопотоков по критерию «минимум затрат на движенческие операции»; определение рациональной степени концентрации грузопотоков по критерию «минимум суммарных затрат на движенческие и начально-конечные операции»; выбор наилучших решений по группам грузопотоков с учетом факторов, не поддающихся прямой стоимостной оценке (социальные требования, защита окружающей среды и др.); выбор проектно-планового решения по совокупности факторов.

Всё большее внимание в развитии речного транспорта должно уделяться вопросам государственного регулирования. К сфере государственного регулирования на федеральном и региональном уровне должен относиться такой важный, но забытый участок управленческой деятельности, как устранение нерациональных, встречных, излишне дальних и короткопробежных перевозок грузов.

Объективная экономическая оценка ущерба от таких перевозок возможна на основании специальных расчетов, которые позволяют соизмерить дополнительные затраты в сфере производства, необходимые для ликвидации нерациональных перевозок, с достигаемым при этом уменьшением транспортных издержек. Например, при ликвидации встречных перевозок между одними и теми же пунктами сокращение транспортных расходов определится формулой:

$$E = G[2S_{н-к} + l(S_{гр} + S_{пор})],$$

где  $G$  – объем встречных перевозок на рассматриваемом направлении, т;

$S_{н-к}$  – себестоимость начально-конечной операции, руб./т;

$l$  – расстояние перевозки, км;

$S_{гр}$  и  $S_{пор}$  – себестоимость движенческой операции соответственно в грузовом и порожнем направлениях, руб./т.

В последние десятилетия по разным причинам было ослаблено внимание выбору оптимальных скоростей движения транспортного флота (самоходных судов и речных составов). Для решения этой задачи целесообразно использовать ранее разработанные аналитические методы. Этот вопрос имеет большое самостоятельное значение, и его детальное рассмотрение выходит за рамки данного исследования.

Неотложной практической задачей является налоговое регулирование. Все понимают важность речного транспорта для экономики страны, но никаких активных шагов государством не предпринимается, чтобы полнее использовать его перевозочный потенциал. Более того, с принятием некоторых федеральных

законов на предприятия речного транспорта значительно усилилась налоговая нагрузка. Так, глава 30 «Налог на имущество организаций» Налогового кодекса РФ, предусматривающая налоговую ставку в размере 2,2% от стоимости имущества, не стимулирует развитие фондоёмких и с большим сроком окупаемости производств, а глава 31 «Земельный налог» исключает предприятия речного транспорта из перечня организаций, освобождаемых от данного налога.

Если учесть, что в общих расходах на перевозки по рекам затраты на топливо достигают 50%, то становится понятно, почему в современных условиях рентабельность перевозок и погрузочно-разгрузочных работ в портах не превышает в среднем 3% и чаще имеет отрицательное значение.

Стратегически важное значение в условиях расширения мировой торговли приобретают международные аспекты развития речного транспорта. Традиционно большой объём международных перевозок осуществляется по р. Амур в рамках приграничной торговли с Китаем – около 15%. На страны Балтийского моря (Швецию, Германию, Польшу, Финляндию, Данию) приходится порядка 35% от общего объёма внешнеторговых перевозок РФ, а на Средиземноморские государства (Турцию, Италию, Грецию, Испанию) – 28%.

По экспертным оценкам, суммарный объём грузовых перевозок между странами Европы и Азии (Индия, Иран) составляет свыше 26 млн. т. Грузопоток этого направления может быть частично переключен на МТК «Север-Юг», чему будет способствовать предполагаемое открытие внутренних водных путей России от Азова до Астрахани и от Волгограда до Санкт-Петербурга для судов, плавающих под иностранным флагом. Такой шаг может способствовать увеличению объёма речных грузоперевозок на 7,0-7,5 млн. т в год и получению дополнительной ежегодной прибыли в экономику страны в размере до 3 млрд. долл.

В мире растёт число специалистов, которые видят решение проблем транспортных заторов и ухудшения экологической обстановки городов в передаче части внутригородских грузопотоков с перегруженной улично-дорожной сети на внутренний водный транспорт. Опыт стран ЕС в области организации внутригородского сообщения, отраженный в докладах Европейской федерации речных портов, свидетельствует о том, что внутренний водный транспорт может быть конкурентоспособным при перевозке грузов мелкими отправлениями в густонаселенных городских районах.

Учёт определенных в диссертации стратегических ориентиров и условий организационно-экономического развития речного транспорта позволит обеспечить основу для устойчивого развития речного транспорта страны в текущем периоде и на перспективу.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное автором диссертации исследование показало:

1. Развитую сеть речных путей на территории России с полным основанием можно считать важнейшим условием становления и развития нашего государства.

Россия как централизованное многонациональное государство сохранила свою целостность, и решению этой задачи способствовало развитие воднотранспортных коммуникаций и их комплексное использование.

2. Речной транспорт в условиях плановой экономики стал развиваться как важное звено Единой транспортной сети в соответствии с требованиями народного хозяйства. Этому способствовали такие его достоинства, как сравнительно низкая себестоимость перевозок массовых грузов, использование естественной инфраструктуры – широко развитой речной сети страны и высокая пропускная способность водных путей. Одновременно строительством гидроузлов и водохранилищ решались проблемы энергообеспечения, водоснабжения и другие государственные задачи.

3. Принцип государственного управления техникой и экономикой путей сообщения, заложенный русскими инженерами дореволюционной школы, был сохранен и развит советской школой инженеров путей сообщения и продолжался до начала 1990-х гг.

В результате перехода к рыночной экономике с акционированием и приватизацией на речном транспорте было нарушено технологическое единство отрасли, ухудшилось управление флотом и портами. Сокращение доходов и прибыли от бизнеса в сфере речного транспорта нарушило нормальный воспроизводственный цикл. Произошло старение (физическое и моральное) материально-технической базы отрасли. На вынужденном отстое оказалась значительная часть транспортного флота и устаревшей перегрузочной техники.

4. Научное сопровождение проектов и программ реструктуризации речного транспорта в годы реформ было односторонним и не опиралось на достижения отечественных научных школ. Недостаточно учитывались геополитические и геоэкономические особенности страны. Необходимость научного сопровождения проектов и программ развития речного транспорта (как и транспортного комплекса в целом) с каждым годом становится все более настоятельной.

5. Исследование убеждает в том, что возможности вывода речного транспорта из кризисного состояния в течение 10-12 лет имеются при выполнении ряда условий, а именно:



- основой экономического роста должно быть производство, направленное на повышение всего общественного благосостояния и учитывающее государственные интересы наряду с интересами бизнеса;
- при развитии отечественного речного транспорта необходимо использовать не только прогрессивную зарубежную практику, чему в условиях рыночной экономики уделяется большое внимание, но и собственный богатый опыт (дореволюционный и советский) в этой области;
- контроль и государственное регулирование на речном транспорте должны распространяться не только на использование в инвестиционных проектах бюджетных средств РФ, регионов и муниципалитетов, но и на распределение перевозок между различными видами транспорта. Отсюда вытекает необходимость разработки обоснованных критериев и подходов, дающих право перевозчикам использовать те или иные участки путевой инфраструктуры, содержание и развитие которой финансируется государством. Транспортные бизнес-проекты должны подвергаться объективной государственной экспертизе;
- пополнение транспортного флота новыми судами должно ускориться получением компаниями судовых утилизационных грантов (СУГ) и частичной компенсацией затрат по судостроению из федерального бюджета;
- планомерное и пропорциональное развитие портового хозяйства требует подготовки организационно-управленческих решений в двух направлениях: с одной стороны – повышения качества внутриотраслевого планирования с увязкой работы флота и портов, а с другой – концентрации перевалки (погрузочно-разгрузочных работ) в крупных транспортных узлах в наиболее развитых портовых районах на причалах общего пользования. Это позволит улучшить использование резервов существующего причального фронта, повысить уровень механизации и автоматизации грузовых работ и складских операций, снизить затраты на начально-конечные операции и сделать речные перевозки для клиентуры более привлекательными. Концентрация переработки грузов даёт не только экономический эффект порту, но и существенный синергетический эффект муниципалитетам приречных городов. Освобождающиеся от транспортной инфраструктуры территории города могут быть использованы для нового жилищного и промышленного строительства, решения многих других задач градостроительного характера.

6. В условиях продолжающегося роста удельных затрат на строительство основных элементов портового комплекса (причалов, складов, средств механизации погрузочно-разгрузочных работ и др.) и их эксплуатацию доля независимых затрат по пунктам перевалки будет

сохранять тенденцию к увеличению, а сферы экономической целесообразности концентрации грузопотоков – к расширению. Разработанную в диссертации методику расчетов целесообразно использовать при обосновании проектов и программ модернизации портового хозяйства в воднотранспортных перевалочных узлах.

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### **Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:**

1. Курбатова, Е.С. Современная специфика управления взаимоотношениями на рынках b2b и b2c / Т.М. Гайноченко, Е.С. Курбатова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – №14. – С. 117-120. – 0,5 п.л. (авт. – 0,25 п.л.)
2. Курбатова, Е.С. К истории государственного управления внутренним водным транспортом в дореволюционной России / Т.М. Гайноченко, Е.С. Курбатова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – №4. – С. 177-181. – 0,6 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)
3. Курбатова, Е.С. Научная мысль о путях развития транспорта в дореволюционной России / Т.М. Гайноченко, Е.С. Курбатова // Бюллетень транспортной информации. – 2016. – №6 (252). – С. 26-30. – 0,6 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)
4. Курбатова, Е.С. Экономические оценки в проектах и программах развития транспорта в России и за рубежом / В.А. Персианов, А.В. Курбатова, Е.С. Курбатова // Бюллетень транспортной информации. – 2018. – №5 (275). – С. 3-8. – 0,9 п.л. (авт. – 0,6 п.л.)
5. Курбатова, Е.С. Зарубежный опыт организации перевозок грузов внутренним водным транспортом в приречных городах / Е.С. Курбатова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2018. – №7. – С. 93-96. – 0,5 п.л.
6. Курбатова, Е.С. Россия в международных транспортных интеграционных проектах / В.И. Королевская, Е.С. Курбатова // Бюллетень транспортной информации. – 2018. – №10 (280). – С. 20-28. – 0,9 п.л. (авт. – 0,45 п.л.)

##### **Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях:**

7. Курбатова, Е.С. Развитие организационно-управленческих методов координации в цепях поставок / Т.М. Гайноченко, Е.С. Курбатова // Реформы в России и проблемы управления: материалы 28-й Всероссийской научной конференции молодых ученых Вып. 1 / Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2013. – С. 193-195. – 0,14 п.л. (авт. – 0,07 п.л.)

8. Курбатова, Е.С. К вопросу о развитии международных транспортных коридоров на территории России / Е.С. Курбатова // Управление экономикой в стратегии развития России: материалы Междунар. упр. форума: круглый стол / Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2014. – С. 38-40. – 0,1 п.л.
9. Курбатова, Е.С. Развитие национальной единой транспортной коммуникации России в Арктике / Т.М. Гайноченко, Е.С. Курбатова // Управление экономикой в стратегии развития России: материалы Междунар. упр. форума. Вып. 2 / Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2014. – С. 178-181. – 0,14 п.л. (авт. – 0,07 п.л.)
10. Курбатова, Е.С. Европейский союз в системе Всемирной торговой организации / Е.С. Курбатова, Д.В. Литвинова // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2015: материалы Восьмой межд. конф.: в 2 т. / Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН. – М.: ИПУ РАН, 2015. – С. 62-63. – 0,14 п.л. (авт. – 0,07 п.л.)
11. Курбатова, Е.С. Развитие внутренних водных путей в дореволюционной России / Е.С. Курбатова // Вестник транспорта. – 2016. – № 5. – С. 10-12. – 0,3 п.л.
12. Курбатова, Е.С. Внутренний водный транспорт страны в восстановительный период и годы довоенных пятилеток / Е.С. Курбатова // Вестник транспорта. – 2016. – №8. – С. 18-20. – 0,3 п.л.
13. Курбатова, Е.С. Управление на транспорте: от автоматизированных к интеллектуальным транспортным системам/ Е.С. Курбатова // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: материалы 1-й Международной научно-практической конференции. Вып. 3 / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – С. 125-131. – 0,4 п.л.
14. Курбатова, Е.С. Внешнеторговые аспекты развития внутреннего водного транспорта / Е.С. Курбатова // Реформы в России и проблемы управления: материалы 33-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. Вып. 2 / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – С. 216-218. – 0,1 п.л.
15. Курбатова, Е.С. Особенности управления городским транспортом за рубежом / В.А. Персианов, А.В. Курбатова, Е.С. Курбатова // Актуальные проблемы управления-2018: материалы 23-й Международной научно-практической конференции. Вып. 2 / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2019. – С. 87-89. – 0,15 п.л. (авт. – 0,05 п.л.)