

# Региональный проект USAID по либерализации торговли и таможенной реформе (RTLС)

Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан

Номер контракта USAID: 176-C-00-07-00011-08

## МУЛЬТИМОДАЛЬНЫЕ ОПЕРАЦИИ В РАМКАХ ТРАНСПОРТНОГО КОРИДОРА «ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА – ЗАПАДНЫЙ КИТАЙ»

Основные положения

О.Самухин, К. Рахимов, Б. Рахимов

Подготовлен для:



AECOM International Development Inc.

Данный документ стал возможным благодаря помощи американского народа, оказанной через Агентство США по международному развитию (USAID). Авторы несут ответственность за содержание документа, которое не обязательно отражает позицию USAID или Правительства США.

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

### Цели исследования

Более 95% грузов между Китаем и Западной Европой перевозится морским транспортом. Увеличение заторов и удлинение сроков перевозок вынуждают участников ВЭД и глобальную отрасль логистики искать новые маршруты доставки товаров. В течение последних десяти лет сухопутный мост через Казахстан (станция Достык) подтверждает свое устойчивое развитие. На сегодняшний день до 3 контейнерных поездов ежедневно совершают перевозки между различными пунктами назначения вдоль коридора от Китая до Европы через Казахстан. Данный коридор имеет потенциал для дальнейшего развития, поскольку западные регионы Китая развиваются в рамках программы «Go West» (Вперед на Запад) и будут способствовать увеличению объемов торговли и перевозок.

В 2009 году Казахстан начал строительство 2 787 км автомобильной дороги «Западная Европа - Западный Китай», которая будет проходить через Хоргос, Алматы, Тараз, Шымкент, Кзыл-Орду и Актюбинск. Общая стоимость проекта оценивается в 800 млрд. тенге и планируется к завершению в 2013 году<sup>1</sup>. Основной целью проекта является строительство основы транзитного автомобильного коридора через Казахстан.

Рисунок 1. Мультиmodalный коридор «Западная Европа - Западный Китай»



Железнодорожный коридор географически в основном совпадает с автодорогой, но эти два коридора функционально мало связаны. Предполагается, что увеличение интермодальности железнодорожного и автомобильного коридоров расширит возможности и увеличит эффективность Казахстанской части коридора Западна Европа - Западный Китай.

<sup>1</sup> Министерство транспорта и коммуникаций Казахстана, материалы презентации проекта реконструкции международного транзитного коридора «Западная Европа – Западный Китай». Апрель 2008 г.

Целью данного исследования является анализ потенциала мультимодальных операций вдоль коридора Западная Европа - Западный Китай и предложение путей улучшения взаимодействия железнодорожного и автомобильного транспорта для обеспечения максимальных возможностей и эффективности коридора.

В ходе данного исследования были рассмотрены следующие вопросы:

- Определены потенциальные мультимодальные ключевые узлы вдоль коридора «Западная Европа - Западный Китай»;
- Изучена действующая логистическая инфраструктура потенциальных узлов и определена их пригодность для мультимодальных операций;
- Произведена оценка ключевых инфраструктурных и операционных ограничений с учетом текущих объемов перевозок по коридору и перспектив на будущее;
- Определены потенциальные операционные модели мультимодальных перевозок, определены клиентские группы и обслуживаемые пункты назначения, а также прогнозные объемы перевозок;
- Рассмотрены операции коридора для: 1. Транзитных операций, 2. Внутренних логистических операций, 3. Импорта товаров в Казахстан, 4. Экспорта товаров из Казахстана;
- В ходе исследования определены потенциальные пользователи мультимодального коридора и проведены интервью для выявления их логистических потребностей. На основе полученных ответов подготовлены конкретные примеры (case study) о том, как различные компании работают в настоящее время, и какие преимущества предложит им новый коридор;
- Разработаны модели общей стоимости и времени по предлагаемым операционным моделям;
- Проведена оценка различных потенциальных рисков для мультимодальных операций, включая влияние нефизических барьеров на торговлю и перевозки; и на основании этой оценки даны рекомендации по снижению последствий рисков;
- Рассмотрен потенциал контрейлерных перевозок;
- Изучены требования по документации и документооборот. Изучена возможность применения единого транспортного документа для железнодорожных и автомобильных частей мультимодальных транспортных операций;
- Рассмотрены вопросы использования информационных систем и технологий для обеспечения возможности синхронизированных операций железнодорожного и автомобильного транспорта
- Подготовлен предварительный перечень мероприятий и проектов вдоль коридора для устранения инфраструктурных и операционных узких мест и обеспечения транспортного взаимодействия, а так же определены необходимые институциональные изменения для обеспечения данного взаимодействия.

Базовый макроэкономический подход авторов к данному исследованию:

***Региональная экономика стран Центральной Азии в аспекте развития логистики и потенциального грузопотока по вновь построенным и реабилитированным автомобильным магистралям по территории Южного и Западного Казахстана в взаимоувязке с существующими железнодорожными магистралями и объектами инфраструктуры, тяготеющей к маршруту коридора «Западная Европа - Западный Китай».***

Понимание целей исследования авторами видится следующим образом:

- ***Внутренние задачи Республики Казахстан***, а именно развитие регионов путем «сборки пространства» между Южным и Западным Казахстаном по аналогии Центрального и Южного Казахстана при переносе столицы из Алматы

в Астану и соответствующей инфраструктурной проекции (реконструкция магистрали Алматы - Астана, интенсификация грузовых и пассажирских перевозок в меридиональном направлении, увеличение доли в ВВП). Это дает возможность развивать экономику населенных пунктов вдоль коридора Западная Европа - Западный Китай за счет участия национального бизнеса как на этапе строительства / реконструкции, так и в последующем за счет вовлечения во внутривозвратный оборот грузов в/из соответствующих районов, примыкающих к направлению коридора. В узком смысле, так называемый коридор Западная Европа - Западный Китай есть суть восстановление и качественное преобразование внутренней автомобильной магистрали Шымкент - Кызылорда - Актобе, но на ином уровне и более широкими целями и задачами;

- **Двусторонняя торговля, а именно экспортно-импортные операции субъектов хозяйствования Республики Казахстан.** Ускорение развития и качественно иной рост прилегающих территорий однозначно повлияют на необходимость системного подхода к логистике импортно-экспортных грузов, особенно с учетом того, что большая часть коридора проходит мимо основных нефтегазовых месторождений Казахстана, масштабные планы освоения которых, особенно иностранными компаниями, требуют логистики мирового уровня. Экспортно-импортные операции занимают важное место в предполагаемой картине исследования данного коридора, так как являются наиболее привязанными к четким планам крупных компаний-разработчиков месторождений, что заметно облегчает анализ и оценку потенциального грузопотока в разрезе мультимодальных операций.
- **Включение в существующие международные транспортные коридоры.** В данном случае речь идет о собственно наиболее очевидном аспекте исследования, а именно транзитной составляющей коридора Западная Европа - Западный Китай с предоставлением услуг акторами транспортно-логистической инфраструктуры Казахстана, в том числе и по мультимодальным операциям. В частности, речь может вестись, например, о возможных поставках по железной дороге контейнеризированных грузов из Китая или Европы с последующей доставкой автомобильным транспортом потребителям в ряд районов Узбекистана или Российской Федерации, тяготеющих к маршруту коридора. Также интересен аспект консолидации и последующей контейнеризации грузов в РК из сопредельных стран с последующей поставкой в третьи страны с использованием как автомобильного, так и железнодорожного транспорта. Есть перспектива и у контейнерных перевозок, особенно в период строительства/реконструкции собственно формирующейся автодорожной составляющей коридора Западная Европа - Западный Китай.
- **Развитие региональной экономики Центральной Азии через насыщение рынка мультимодальных услуг.** Разрушение традиционных хозяйственных связей между республиками, ранее входивших в состав СССР, особенно четко проявилось именно в регионе, ранее называемом как «Казахстан и Средняя Азия». Сейчас можно говорить в широком смысле о дефиниции «Большая Центральная Евразия», которая включает в себя не только Казахстан, Узбекистан, Туркменистан, Кыргызстан и Таджикистан, но и ряд регионов Российской Федерации, Западного Китая, Ирана и Афганистана. Соответственно, рассмотрение мультимодальных операций в рамках коридора Западная Европа - Западный Китай, по мнению авторов, все же будет иметь тенденцию к обслуживанию именно региональных грузопотоков Большой Центральной Евразии. Мультипликативный эффект предложения мультимодальных транспортных услуг региональной экономики Большой Центральной Евразии гораздо более значим, нежели чем отдельный анализ отдельных двусторонних торговых операций между странами региона.

Необходимо и достаточно говорить о синергии, несмотря на серьезные различия в экономике и политике стран, входящих в анализируемый регион.

Согласно Стратегии территориального развития Республики Казахстан в Казахстане развитие будет проходить в рамках **стратегических осей развития**.

Как планируется, стратегические оси территориального развития - Северная, Южная и Центральная - свяжут как сложившиеся, так и создаваемые региональные и субрегиональные территориально-хозяйственные системы, а также обособленные экономические узлы и территории между ними, что наряду с формированием локальных межосевых сетей обеспечит единство внутреннего экономического пространства страны. Кроме того, они должны сформироваться в направлении трансевразийских торгово-экономических, транспортно-коммуникационных коридоров, что обеспечит дополнительные выгоды от геоэкономического положения страны в контексте формирования общего евроазиатского экономического пространства.

Южная ось развития сложится в направлении граница Китайской Народной Республики (Достык, Хоргос) - Талдыкорган - Алматы - Тараз - Шымкент - Кызылорда - Атырау, Актау с выходом по всему периметру на приграничные регионы центральноазиатских государств. Ось свяжет благоприятные для проживания и хозяйственной деятельности территории сплошного освоения на юге страны с развитыми торгово-экономическими и транспортно-коммуникационными связями с государствами Центральной Азии, а также обособленные экономические узлы Кызылординской, Актюбинской (южная часть), Атырауской и Мангистауской областей с основными выходами в европейское, ближневосточное, восточно-азиатское и южно-азиатское экономическое пространство, образует Южноказахстанский транс-евразийский торгово-экономический коридор (возрожденный Великий Шелковый путь).

Трасса «Западная Европа-Западный Китай» будет практически включена в Южную ось развития. Международный транзитный коридор «Западная Европа – Западный Китай» будет основным маршрутом грузоперевозок в центральноазиатском регионе. Коридор обеспечит высокий уровень услуг, включающий комбинацию превосходной технической доступности коридора вместе с современной интеллектуальной системой и услугами логистических центров. Система платных дорог, планируемая на некоторых участках коридора, обеспечит качество и своевременность предоставляемых услуг. Проект будет обслуживать три главных маршрута грузоперевозок: Китай – Центральная Азия, Китай – Казахстан, Китай – Россия – Западная Европа. Также будут использоваться дополнительные маршруты – Китай – Узбекистан и Узбекистан – Россия, а также маршрут Россия – космодром Байконур.

## **Основные разделы и методология исследования**

Оценка действующей логистической инфраструктуры потенциальных мультимодальных ключевых узлов вдоль коридора «Западная Европа – Западный Китай» и их пригодности для мультимодальных операций основывается на анализе возможностей существующих, строящихся и планируемых транспортно-логистических центров для удовлетворения специфических потребностей при мультимодальной транспортировке крупнотоннажных контейнеров.

Исследование показало, что власти РК и компании транспортно-логистической отрасли адекватно реагируют на возрастающие потребности в услугах ТЛЦ, операторы ТЛЦ начали постройку новых терминалов, улучшение необходимой инфраструктуры и внедрение новых информационных технологий, что, в свою очередь, позволит увеличить пропускную способность транспортно-логистических центров, тем самым

позволяя увеличить поток груза в глобальном плане. При этом возрастет и использование комбинированных видов транспорта при доставке контейнеров, то есть мультимодальных перевозок.

На основании имеющихся данных по общему грузопотоку через Достык и Хоргос построены прогнозы общего и контейнеризированного грузопотоков (включая экспорт, импорт и транзит) в/из КНР через КПП Достык и Коргас на 2011-2020 годы. Согласно этим прогнозам, грузопоток крупнотоннажных контейнеров через два основных казахстанско-китайских погранперехода будет расти с 186,3 тысячи ДФЭ в 2010 году до 316,6 тысячи ДФЭ в 2014 году и 793,6 тысячи ДФЭ в 2020 году. Если долю мультимодального контейнеризированного грузопотока в 2009-2010 годах оценить в 5-7% от общего контейнеризированного грузопотока, то в 2010 году могло бы быть перевезено мультимодальным транспортом порядка 9,3-13,0 тысячи ДФЭ. В последующие годы значительно улучшится как автодорожная, так и логистическая инфраструктура на протяжении всего транспортного коридора, но надо учитывать, что вырастут и возможности железнодорожной транспортировки. Таким образом, хотя объем перевозок крупнотоннажных контейнеров по коридору «ЗЕ-ЗК» значительно вырастет по сравнению с предыдущими годами, доля мультимодального грузопотока в 2011-2020 годах оценивается по-прежнему в 5-7% от общего контейнеризированного грузопотока. При этом, в абсолютном выражении цифры выглядят достаточно весомо - в 2014 году можно ожидать грузопоток в 15,8-22,2 тысячи ДФЭ, в 2020 году – порядка 39,7-55,6 тысячи ДФЭ.

Также в исследовании рассмотрены операционные модели как на уровне отрасли, так называемые бизнес-модели, так и операционные модели на уровне маршрута (модели «расстояние-время-стоимость»). Что касается бизнес-моделей, то предлагается пойти по сценарию «3PL-логист и перевозчик контейнерных грузов», отработанному в мировой практике, а именно приобрести контрольные пакеты в пользу АО НК «Казахстан темир жолы» состоявшихся игроков рынка логистических услуг, имеющих как физические активы, так и положительно оцененные рынком планы по дальнейшему развитию. Следующим этапом является приобретение одного из лидеров автомобильных перевозчиков, также имеющих устойчивую бизнес-модель и реальные активы, которые либо уже задействованы в мультимодальных перевозках, либо могут без особых издержек трансформированы в таковые. Таким образом, наличие мощных активов под эгидой АО НК «Казахстан темир жолы»: АО «Казтранссервис» (ведущий оператор железнодорожных перевозок контейнеров), сети транспортно-логистических центров и крупного сетевого автоперевозчика позволит в сжатые сроки достичь синергии и предложить рынку услуги логистического провайдера с гарантией доставки «от двери до двери» в любом масштабе перевозок – от единичных частных заказов до обслуживания масштабных проектов индустриального характера.

Рассмотрение различных операционных моделей «расстояние-время-стоимость» позволило определить перспективы и ограничения мультимодальных перевозок по коридору «Западная Европа-Западный Китай» с перевалкой в Алматы, Шымкенте и Актобе.

В дополнение к исследованию транспортно-логистических аспектов мультимодальных операций в рамках транспортного коридора «Западная Европа-Западный Китай» также были рассмотрены специфические правовые и информационные аспекты реализации таких операций.

## Базовая гипотеза проекта и результаты исследования

Основными бенефициарами результатов исследования в аспекте мультимодальных перевозок вдоль коридора «Западная Европа - Западный Китай» являются АО НК «Казахстан темир жолы» и дочерние компании, транспортно – логистические центры Алматы (алматинский хаб) и других узлы вдоль маршрута, а также операторы маршрутных контейнерных поездов из Европы, Белоруссии и России в направлении Актобе (Озинки) - Шымкент (Арысь) – Алматы.

В первом случае речь идет о долгосрочном синергетическом эффекте, в определенной степени и эффекте мультипликативном, так как происходит процесс снижения совокупных издержек и потенциальные клиенты получают выбор различных сценариев, исходя из многофакторной модели «время - расстояние - деньги».

Однако существующий дефицит качественных и полноценных услуг транспортно-логистических центров, как во всем Казахстане, так и собственно в крупнейшем алматинском хабе, говорит о том, что данная целевая группа нуждается в повседневном и стабильном информировании о реальном состоянии дел в перевозках равно как у автомобилистов, так и по железной дороге.

Помимо организации стабильного информирования ТЛЦ (на данный момент, конкурируя между собой, их информационные каналы либо носят субъективный характер через собственные службы маркетинга, либо используют стандартное получение информации из открытых источников, в первую очередь, СМИ), необходимо привлечь ТЛЦ к «живой» операционной модели коридора, то есть давать возможность в режиме реального времени вносить данные по ставкам и тарифам.

Это возможно сделать в формате специализированного интернет-портала, который целенаправленно будет нацелен на маршрут Западная Европа - Западный Китай с четким позиционированием относительно мультимодальных перевозок. Также необходимо стимулировать ТЛЦ к расширению практики мультимодальных операций и увеличению площадей контейнерных терминалов. Это возможно путем предоставления льгот при приобретении в лизинг или кредит специализированной техники, программного обеспечения, а также подготовки и переподготовки персонала ТЛЦ.

Во втором случае исследование по данному проекту четко выявило нишу на ближайшие годы в отношении мультимодальных перевозок по данному направлению – это стыковка грузопотоков из Китая с порожними маршрутными железнодорожными контейнерными поездами из Европы.

Парадокс центральноазиатского транспортного рынка заключается в том, что для большинства морских и трансатлантических линий регион является тупиковым, с большой вероятностью невозврата либо нарушений условий demurrage (плата за простой или просрочку возврата контейнеров), а также нежеланием морских операторов снимать контейнеры с четко отстроенных регулярных морских линий.

На этой волне железнодорожные администрации Германии, Польши, Белоруссии, Литвы, Латвии, Украины и Казахстана организовали за период 2000-2010 гг. несколько десятков маршрутных контейнерных поездов в направлении Европа – Центральная Азия –и/или Китай. Не все предложенные маршрутные поезда стали регулярными, большая часть столкнулась с непреодолимыми трудностями или прямо конкурировали друг с другом. На сегодняшний момент большинство данных поездов отличаются следующими особенностями:



- Маршрутные контейнерные поезда (МКП) ходят регулярно, задержки относительно заявленного расписания носят единичный характер;
- Как правило, используется парк контейнеров, принадлежащих железнодорожным администрациям или специализированным операторам («ТрансКонтейнер», «Лдз Карго», «Лятувос Гяляжинкяляй Экспедиция», «Казтранссервис», «Белинтертранс» и т.п.), а также частным перевозчикам. Использование парка морских контейнерных линий либо ограничено, либо задействуется схема перегруза в морских портах/ припортовых станциях из «морских» контейнеров в «железнодорожные» и дальнейшая отправка по маршруту;
- Ставки на перевозку носят характер сквозных, согласовываемых на уровне глав железнодорожных администраций стран, по которым проходят МКП. Наиболее гибкими в данном аспекте являются Белорусская железная дорога ([www.Rw.by](http://www.Rw.by)) и «Казахстан темир жолы» ([www.Railways.kz](http://www.Railways.kz)). Российские железные дороги зачастую манипулируют ставками по МКП направлением граница Китая, так как не без оснований считают данное направление конкурирующим с Транссибом и МКП до дальневосточных портов и погранпереходов в с Монголией и Китаем в азиатской части РФ.
- Существующая конкуренция между Белоруссией и прибалтийскими странами за т.н. «западный» транзит (из Европы в Азию) благотворно влияет на размер ставок, объективно снижая их и приводя совокупные издержки грузоотправителей к реальному рынку;
- Глубокая проработка по европейским грузам назначением в Центральную Азию и Китай, при всем том, носит характер хронического недогруза в обратном направлении при одновременном нарастающем грузопотоке из Китая и ЮВА в Россию и Европу. Парадокс дихотомического расхождения в нашем случае дает практически идеальную возможность использовать мультимодальные перевозки. Отсутствие стабильной практики и существующая дисгармония ставок относятся к категории устранимых и преодолимых;
- Большинство МКП по железнодорожному маршруту, совпадающему и тяготеющему к строящейся автомобильной трассе «Западная Европа - Западный Китай», имеют пунктом назначения станции на юге Казахстана и, большей частью, замыкаются в Алматы. Например, белорусский МКП «Казахстанский вектор» формально имеет пункт назначения ст. Арысь (КТЖ), но де-факто ориентирован на доставку/ обратную загрузку с грузовых ст. Алматы-1 и ст. Жетысу. Это дает возможность стыковки с существующей схемой грузопотока из Китая и частично из Узбекистана/Таджикистана (это и было причиной использования ст. Арысь в схеме данного МКП), а также киргизского грузопотока через ст. Луговая или Чу.

Таким образом, наиболее значимым практическим применением результатов исследования является *синергия по направлениям стыковки существующих и уже состоявшихся (следовательно, рентабельных или коммерчески окупаемых) маршрутных контейнерных поездов и складывающейся сети транспортно-логистических центров в Алматинском хабе.*

Строительство железнодорожной ветки Хоргос – Жетиген лишь видоизменит данную схему, так как часть контейнеров будет теперь по аналогии с нынешней доставкой через погранпереход Алашаньюку – Достык напрямую доставляться в Алматы по железной дороге.

Основным видится следующая схема, учитывающая сегодняшнее состояние дел на станции Достык:



Грузы из Китая через Урумчи – Кульджу (Инин) – Хоргос (или пп. Кольжат) доставляются в Алматы в ТЛЦ обычными автопоездами ввиду быстроты и дешевизны доставки, и, собственно, отработанности схемы.

Далее происходит таможенная очистка по требованиям и правилам стран Таможенного Союза России, Белоруссии и Казахстана, производится перегруз в порожние контейнеры, ранее прибывшие в Алматы в составе маршрутных контейнерных поездов и по утвержденному графику МКП доставляют грузы по назначению вдоль маршрутов движения.

Подвариантом данной схемы видится прямой перегруз из автопоездов в контейнеры (cross-docking) на железнодорожных станциях формирования МКП, однако существующая схема взаимодействия железнодорожных станций с таможенными органами в части таможенной очистки грузов, прибывших автомобильным транспортом, не позволяет считать такой вариант опорным.

Более того, комплекс услуг, предоставляемых ТЛЦ, как раз таки позволяет использовать синергию, а также предоставить клиентам поливариантность, особенно если схема дистрибуции требует дробления и консолидации товарных партий с должным уровнем квалификации, которые могут предоставить только интеграторы логистических решений, в данном случае ТЛЦ.

Полноценное функционирование и железнодорожной ветки Хоргос – Жетиген – Алматы и организация контейнерных перевозок по данному направлению повлияет на вышеуказанную модель, но в целом можно говорить только о полезной составляющей мультимодального коридора Урумчи – Хоргос - Алматы. Во-первых, удастся частично переориентировать часть грузопотока с направления Урумчи – Достык - Актогай, а во-вторых, за счет «вклинивания» в существующие маршруты контейнерных поездов тем самым оживить и активизировать такой вид перевозок. Попытки замкнуть существующие МТК на Достык с целью обеспечения обратной загрузки китайским грузом, как правило, наталкивались именно на достаточно большое плечо порожней доставки и загруженность маршрута Актогай – Достык.

В случае успешного запуска коммерческой эксплуатации ветки Хоргос - Жетиген - Алматы, произойдет «мягкая» переориентация контейнеризированных грузов, так как есть прямые контрфакторы. Во-первых, достаточно большое количество контейнеров идет в российском направлении через Достык – Актогай и далее через Караганду, Астану и выходят на полигон российских железных дорог. Во-вторых, большинство клиентов консервативны, для них важнее гарантия доставки против возможных неопределенностей и сбоев в самом начале эксплуатации новой ветки. Следовательно, мультимодальный коридор Урумчи – Хоргос – Алматы – Актобе и далее выход на РФ может просуществовать достаточно долго, особенно в случае оптимизации издержек на пути следования.

Кейс по данной гипотезе был отработан в рамках полевого исследования и Mystery Shopping в марте 2011 года с казахстанско-китайской компанией из Алматы, назовем ее «ЭКТТС» («экспортер китайских товаров в Таможенный Союз»), ТЛЦ «Тау-Терминал» (Алматинская область, пос. Отеген-Батыр, ул. Жансугурова, 57а, автотрасса Алматы - Жетиген) и белорусским маршрутным контейнерным поездом «Казахстанский вектор» (оператор - Белорусская железная дорога и дочернее предприятие «Белинтертранс»).

## Рекомендации

1. Опыт различных стран, активно развивавших все подотрасли транспортного рынка, говорит о том, что рано или поздно встает вопрос о доминанте одних над другими в противовес абстрактному равновесию и идеальной конкуренции между различными видами транспорта. В нашем случае казахстанский рынок мультимодальных перевозок на данный момент находится в состоянии неустойчивого равновесия. Соответственно, существуют несколько сценариев развития ситуации.

В первом случае, государство в лице Минтранскома РК и саморегулируемые организации (СРО), объединяющие субъектов транспортного рынка (АНЭК, КазАТО и др.) занимают позицию сторонних наблюдателей в надежде на *laissez faire* – «невидимую руку рынка, которая сама отрегулирует пропорции и схемы взаимодействия различных видов транспортных подотраслей.

Во втором случае, стремительное вступление Казахстана в ВТО может привести к доминанте иностранных перевозчиков равно как среди автомобильных перевозчиков, так и в среде железнодорожных операторов. На момент написания отчета российский «ТрансКонтейнер» - основной оператор контейнерных перевозок в РФ, дочерняя компания Российских железных дорог, получил контроль над активами АО «Кедентранссервис» - компании, созданной на базе грузовых дворов (служба МЧ по терминологии железных дорог) при объединении трех управлений железных дорог на территории РК в единую «Казахстан темир жолы». Также очевидны планы вагонных операторов - ПГК и ВГК - также совершить экспансию на рынок Казахстана и Центральной Азии. Автоперевозчики России и Белоруссии также не против использовать преимущества Таможенного Союза и создаваемого Единого Экономического Пространства России, Белоруссии и Казахстана, получить свою, зачастую значимую, долю рынка перевозок в азиатской части ЕЭП.

В третьем случае, предполагается осмысленная и последовательная реализация программы по созданию одного-двух мощных игроков рынка – интеграторов решений рынка перевозок под эгидой АО НК «Казахстан темир жолы».

2. Предлагается пойти по сценарию «3PL-логист и перевозчик контейнерных грузов», отработанному в мировой практике, в частности в Китае (Sinotrans<sup>2</sup>, к примеру), а именно приобрести контрольные пакеты в пользу АО НК «Казахстан темир жолы» состоявшихся игроков рынка логистических услуг, имеющих как физические активы, так и положительно оцененные рынком планы по дальнейшему развитию. Покупка готовых активов, в отличие от необходимости создавать новые, приведет к долгосрочным выигрышам, несмотря на тактический проигрыш (данные активы будут продаваться с премией к рыночной стоимости).

Следующим этапом является приобретение одного из лидеров автомобильных перевозчиков, также имеющих устойчивую бизнес-модель и реальные активы, которые либо уже задействованы в мультимодальных перевозках, либо могут без особых издержек трансформированы в таковые. Таким образом, наличие мощных активов под эгидой АО НК «Казахстан темир жолы»: АО «Казтранссервис» (ведущий оператор железнодорожных перевозок контейнеров [www.kts.kz](http://www.kts.kz)), сети транспортно-логистических центров и крупного сетевого

---

<sup>2</sup> [www.sinotrans.com](http://www.sinotrans.com)

автоперевозчика, позволит в сжатые сроки достичь синергии и предложить рынку услуги логистического провайдера с гарантией доставки «от двери до двери» в любом масштабе перевозок – от единичных частных заказов до обслуживания масштабных проектов индустриального характера.

Простая кооперация или наличие миноритарного пакета в совместном предприятии с АО «ТрансКонтейнер» не даст ощутимых результатов, необходима осознанная корпоративная политика по наращиванию качественных активов в данной сфере. Для этого также рекомендуем поднять статус кураторства в АО НК «Казахстан темир жолы» до уровня первого вице-президента и отдельной программы развития мультимодальных перевозок на 2012-2020 годы.

3. Предлагается, на основании выводов из данного исследования, создать в структуре Министерства транспорта и коммуникаций Республики Казахстан специализированное подразделение в составе департамента стратегического планирования в виде отдельного управления по развитию мультимодальных перевозок и региональной логистики для выработки долгосрочной и среднесрочной политики государства по развитию данного направления.
4. Предлагается включить в список приоритетных проектов Министерства индустрии и новых технологий РК строительство завода по производству крупнотоннажных контейнеров на базе существующих металлургических производств из местного стального проката. Наличие в РК собственного производителя контейнеров в достаточном ассортименте, особенно в разрезе поддержки отечественного производителя и программы импортозамещения, позволит дать импульс для развития рынка контейнерных перевозок, помимо мощного мультипликативного эффекта в масштабах экономики.