

Децентрализация ОАО «РЖД» открывает шлагбаум для экономики страны



А. Е. Красковский,
докт. техн. наук, директор
НИИ управления качеством
на железнодорожном
транспорте



Е. В. Жуков,
канд. техн. наук, ведущий
научный сотрудник НИИ
управления качеством
на железнодорожном
транспорте

Анализ деятельности ОАО «РЖД» за истекшие 10 лет показывает, что, оставаясь в рамках монополярной вертикально интегрированной структуры, компания не способна эффективно влиять на экономику и социальную сферу в России. Это обстоятельство подтверждается результатами проверки, проведенной Счетной палатой РФ в 2014 г. Негативную оценку компании дали и международные рейтинговые агентства. Децентрализация отрасли и образование дочерних компаний – железных дорог как основных центров прибыли позволит вывести «РЖД» на уровень одного из самых эффективных железнодорожных перевозчиков мира.

Роль ОАО «РЖД» в развитии экономики регионов, сохранении стратегического единства государства и реализации международного транзитного потенциала России трудно переоценить. Поэтому результаты реформирования железнодорожной отрасли во многом определяют успех развития государства по перечисленным направлениям.

С момента образования компании «РЖД» прошло более 10 лет. За этот период доля ОАО «РЖД» в совокупном грузообороте страны увеличилась с 39,5 до 44 % (для сравнения: в 1975 г. в СССР железнодорожным транспортом перевозилось 62,2 % всех грузов).

Положительную оценку результатам деятельности компании давали и международные рейтинговые агентства. Так, в начале 2013 г. агентства Moody's, Standard & Poor's, Fitch оценивали рейтинг ОАО «РЖД» на уровне Baa1, BVB как «стабильный». Вместе с тем они отмечали высокий уровень капитальных затрат на поддержание и развитие инфраструктуры и указывали на необходимость взвешенного подхода к финансированию.

Однако уже в марте 2014 г. Standard & Poor's пересмотрело прогноз по рейтингам «РЖД» со «стабильного» на «негативный». Такая оценка обусловлена тем, что в 2013 г. чистая прибыль сократилась почти в 20 раз по сравнению с 2012 г. и составила 740 млн руб. В первом квартале 2014 г. компания понесла убыток в 16 млрд руб., и до конца года ожидаемый убыток составит 60,1 млрд руб. При этом выпадающая выручка в 2014 г., по заявлению президента ОАО «РЖД» В. Якунина, оценивается в 93,2 млрд руб.

Как отмечают рейтинговые агентства, убытки компании связаны не только с замораживанием тарифов, но и с высоким уровнем капитальных затрат на поддержание и развитие инфраструктуры, уходом высокодоходных грузов на другие виды транспорта, ростом конкуренции со стороны независимых операторов.

Оставляют желать лучшего и тенденции по ключевым показателям деятельности ОАО «РЖД» за последние годы [1]. По официальным данным «РЖД», с



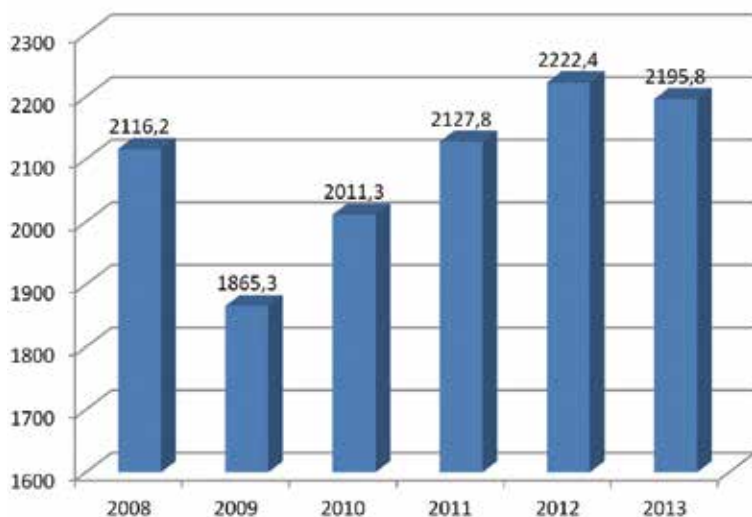


Рис. 1. Динамика грузооборота, млрд. т-км.

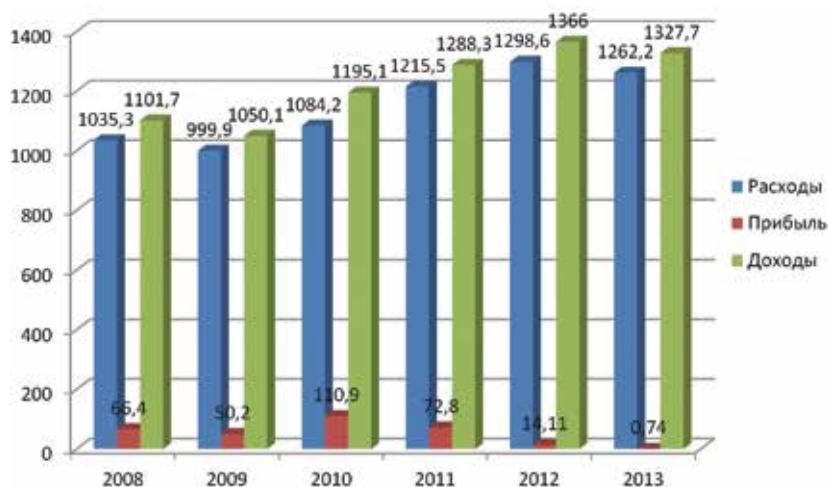


Рис. 2. Финансовые показатели компании, млрд руб.

2012 г. отмечается снижение темпов роста грузооборота (рис. 1). На фоне ежегодного увеличения расходов компании прибыль неуклонно падает (рис. 2) [1].

Несмотря на государственные дотации, дефицит инвестиционной программы монополии составит 400 млрд руб. до 2015 г. и трлн руб. – до 2020 г.

Что ожидает «РЖД» в ближайшем будущем при сохранении существующей инфраструктуры? Что предлагает компания для увеличения грузооборота?

ОАО «РЖД» в зеркале международного трафика перевозок

По данным Министерства экономического развития, прогнозируемое до 2030 г. распределение объема ВВП (%) среди стран и регионов в мировой экономике свидетельствует о замедлении экономического развития США, ЕС и, наоборот, росте экономик Индии и Китая (рис. 3). Последнее повлечет за собой увеличение объемов транзитных пере-

возок АТР – Европа. Однако и сейчас эти огромные потенциальные возможности слабо используются при контейнерных перевозках по Транссибу.

Общий годовой объем контейнерных перевозок между Азией и Европой, по данным Координационного совета

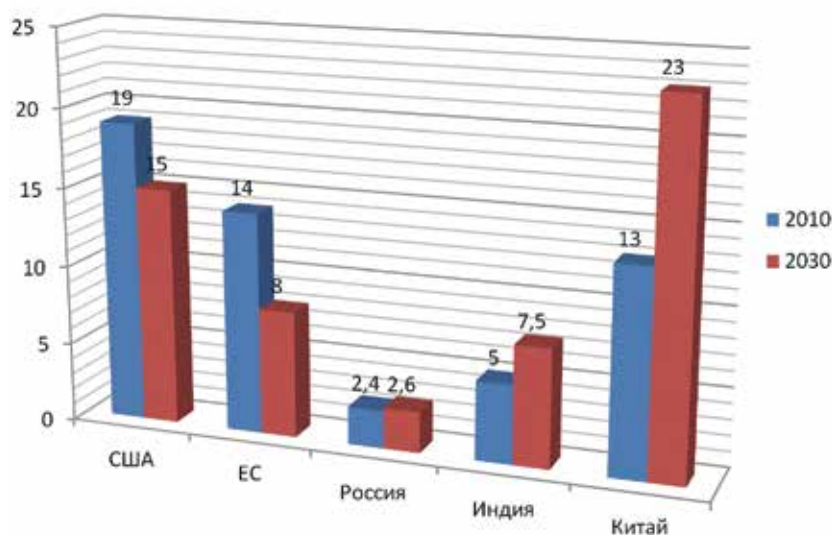


Рис. 3. Прогнозируемое распределение ВВП (%) в мировой экономике

по Транссибирским перевозкам, составляет порядка 11 млн TEU. Теоретически пропускная способность «Транссиба» не превышает 1 млн TEU. Реально сегодня можно перевозить 250–300 тыс. TEU.

Президент ОАО «РЖД» В. Якунин предложил реализовать масштабный проект под названием «Трансевразийский пояс развития», объединяющий Европу с Азией. Реализация этого проекта потребует более \$1 трлн. Руководство РАН проект поддержало, однако отраслевые эксперты в его целесообразности сомневаются. Действительно, для того чтобы обеспечить перевозку всего объема контейнеров в направлении Азия – Европа, необходимо обеспечить пропускную способность «Трансевразийского пояса развития», эквивалентную одиннадцати Транссибам. Практически это будет подобно строительству Вавилонской башни.

Грузоотправители решают транспортные проблемы самостоятельно

Если не удастся увеличить объемы международных перевозок, то логично стремиться к увеличению клиентской базы отечественных грузоотправителей за счет привлечения новых клиентов.

Однако, по данным отчетности ОАО «РЖД», в 2011 г. по вине компании из 17,56 млн отправок 18,4% грузов прибыли с нарушением сроков доставки. В результате было предъявлено 126,3 тыс. претензий, что в 2,7 раза больше, чем годом ранее, а сумма выплаченных штрафных санкций составила 2,07 млрд руб. За первые шесть месяцев 2012 г. сумма штрафов составила

1,773 млрд руб. В настоящее время общая сумма претензий перевалила за 7 млрд руб. Интересно отметить, что на железных дорогах Северной Америки доля рейсов с нарушением сроков доставки грузов не превышает 1–2 %.

В этих условиях в сегменте грузовых перевозок компания продолжает не привлекать, а терять своих клиентов. В ряде случаев грузоотправители отказываются от услуг «РЖД» и решают вопросы грузовых перевозок самостоятельно. В последние годы крупные металлургические компании начали обзаводиться собственными транспортными операторами.

Например, «Норильский никель» практически создал собственный флот, состоящий из судов ледового класса. Владелец Новолипецкого металлургического комбината Владимир Лисин приобрел контрольный пакет акций «Первой грузовой компании» и 235 тыс. грузовых вагонов. Такие шаги позволяют компаниям экономить на перевозках от 10 до 15 %.

Как же быть относительно небольшим компаниям? Принцип «сам выпускаю продукцию – сам вожу» не по карману.

Мелкие грузоотправители отказываются от транспортных услуг «РЖД» в пользу автомобильного транспорта, поскольку компания не соблюдает сроки доставки грузов. Да и сам крупный оператор «РЖД» не заинтересован в работе с мелкими грузоотправителями. Работа с ними для компании подобна стрижке свиней, когда «визгу много, а шерсти мало». В то же время для конкурирующих железных дорог Северной Америки степень удовлетворенности клиентов не ниже 99 %, т. е. все обращения клиентов практически удовлетворяются.

Непростая ситуация складывается в компании с обновлением локомотивной тяги. Сегодня парк «РЖД» насчитывает свыше 20 тыс. локомотивов, 70 % которых в изношенном состоянии. В 2013 г. монополия закупила 770 локомотивов на общую сумму 77,6 млрд руб. При таких темпах закупки процесс обновления затянется на десятки лет.

Президент России В. Путин на совещании в Тобольске 15 октября 2013 г. отметил, что проект появления на рынке частных локомотивов обсуждается уже несколько лет и необходимо «делать дальнейшие шаги, почему бы не подумать над привлечением частных инвестиций».

Пригородные пассажирские перевозки в 73 субъектах Российской Федерации в большинстве являются убыточными. Так, в 2013 г. они принесли компании потери на 9 млрд руб. Многие субъекты РФ, находящиеся на дотации, не способны возмещать эти потери. В результате сокращается число маршрутов пригородных поездов, население вынуждено переселяться в крупные города – и развитие экономики в регионах приостанавливается. В итоге снижается темпы роста ВВП, а следом падает и погрузка. При этом региональные дирекции могучих вертикалей «РЖД» остаются безучастными к проблемам развития регионов.

Становится очевидным, что в рамках существующей модели управления компании приходится рассчитывать только на государственную поддержку и требовать роста тарифов темпами на 3 % выше инфляции.

Что же следует предпринять, чтобы разгрести этот ворох проблем?

Влияние модели управления ОАО «РЖД» на результаты деятельности

Модели управления сложными системами имеют много параллелей и аналогов, которые позволяют лучше понять их сущность. Известен исторический случай, когда мать Чингисхана решила преподать сыну небольшой урок. Она взяла прутик и попросила мальчика сломать его. Прутик был легко сломан. Но когда мать предложила сломать веник, связанный из множества прутиков, то результат был другим. Этот урок Чингисхан запомнил на всю жизнь и применил его при создании своей Орды, покорившей полмира.

Если данный исторический эпизод применить к модели управления «РЖД», то выясняется, что веник связали не из гибких прутьев (дорог), а из нескольких

«толстых» вертикалей (дирекций), которые трудно сломать, но которые плохо метут. Получается, при существующей модели управления компания «РЖД» не в состоянии удовлетворить все запросы независимых операторов и грузоотправителей.

Поскольку движение всех финансовых ресурсов регулируется в центральном аппарате, на уровне дорог управление имеет чисто технологический характер. Начальники дорог, которые располагают мизерными полномочиями на распоряжение ресурсами, не являются владельцами единого технологического процесса и в принципе не могут обеспечить эффективность предоставления перевозочных услуг. Ответственность за это так или иначе лежит на центральном аппарате.

Чтобы обеспечить управляемость дорогами, ОАО «РЖД» тратит большие средства на содержание центрального аппарата, численность которого увеличилась за последние 12 лет примерно в 10 раз, обслуживание многократно возросшего документооборота, разработку дорогостоящих программных продуктов и др.

Эти издержки оплачиваются в основном за счет доходов от грузовых перевозок, доля которых составляет около 90 % (рис. 4). Средств на развитие инфраструктуры у компании явно не хватает, поэтому она вынуждена просить у государства субсидии, но и это не восполняет потребности. Все дело в недостаточной эффективности деятельности «РЖД».

В качестве способа ее повышения подавляющее число международных экспертов рекомендует децентрализацию управления. Так, в работе Дж. К. Лафта «Эффективность менеджмента организации» указано, что, по оценкам экспертов, 95 % 500 крупней-



Рис. 4. Распределение доходов (в млрд руб.) от грузовых перевозок, услуг локомотивной тяги, инфраструктуры, пассажирских перевозок и прочих видов деятельности

Характеристики крупнейших железнодорожных отраслей мира

Страны	Число компаний-операторов	Число перевозчиков – владельцев инфраструктуры	Протяженность железных дорог, км	Объем рынка перевозок, %	Рентабельность, %	Государственное субсидирование, Да/Нет	Государственное регулирование тарифов, Да/Нет	Грузооборот, млрд т·км	Рекламации по качеству перевозок, %	Протяженность ВСМ, км
Канада	50	2	72 093	82	8	Нет	Нет	315	1,2	0
Китай	37	18	100 000	94	–	Да	Да	1950	–	10 6403
США	573	8	224 792	53	18	Нет	Нет	2450	1	362
Россия	20	1	87 157	44	1,6	Да	Да	1860	18	180
ЕС	93	35	236 436	17	3	Да	Да	240	–	5251

ших компаний мира используют модель управления с дивизиональной структурой управления.

В нашем случае основу холдинга «РЖД» должна составлять не одна большая и неразворотливая дорога, а несколько региональных дивизионов (дорог), которые способны быстро приспосабливаться к изменениям на рынке перевозок.

Экономика страны делает вызов железнодорожному транспорту

В России, в отличие от других ведущих стран, грузовые перевозки выполняются в основном по железным дорогам, поэтому отмечается сильная зависимость между темпами роста грузовых перевозок и динамикой ВВП (рис. 5).

Спрос со стороны рынка перевозок ежегодно увеличивается на 2–3 %, в то время как потенциал роста грузовых перевозок составляет в среднем 1,5 % в год – до 2020 г. и 0,5 % – до 2030 г. Такое несоответствие спроса и предложения обусловлено в первую очередь наличием в инфраструктуре узких мест порядка 10,2 тыс. км. В случае сохранения нынешних темпов инвестиционного дефицита протяженность таких мест возрастет до 19 тыс. км уже к 2020 г.

Сегодня из-за неблагоприятной международной обстановки наше государство будет вынуждено опираться в основном на собственные силы, что потребует быстрого развития промышленности и экономики в целом. Поэтому с большой долей уверенности можно прогнозировать рост грузооборота страны. Для этого потребуются увеличить пропускные и провозные способности железных дорог, а технологии перевозок должны обеспечить требуемое качество услуг для грузоотправителей и пассажиров. Делегирование ресурсных полномочий на дороги явится тем рычагом, который укрепит взаимодействие ОАО

«РЖД» с клиентами и позволит найти дополнительные средства для развития инфраструктуры и подвижного состава.

И все же насколько актуален тезис о необходимости децентрализации компании «РЖД», подтверждается ли это международным опытом в области железнодорожного транспорта? И что нам об этом говорит наша собственная история?

В таблице представлен перечень самых крупных железнодорожных отраслей мира и указаны основные объемные, экономические и качественные показатели работы с клиентами. Значения этих показателей за последние годы опубликованы Всемирным банком.

Общей чертой перечисленных национальных железнодорожных систем является то обстоятельство, что грузовыми перевозками занимаются десятки и сотни компаний. В США и Канаде это частные компании, а в остальных странах – государственные и частные.

Положение «РЖД» как естественно-го монополиста в инфраструктурном сегменте существенно отличается от положения остальных стран, где действует несколько перевозчиков, владельцев инфраструктуры, т. е. дорог.

Между тем до реформы 2000-х годов на территории России и СССР было несколько дорог, в разное время – от 16 до

45. Накануне 1917 г. функционировало около 70 дорог (из них примерно 40 % были частными, а 60 % – государственными). В военное время число дорог достигало 55, что обеспечивало высокую оперативность управления. И лишь в 1952 г. их количество было сокращено до 40 в связи с образованием дорожных отделений.

Дороги всегда были юридическими лицами, а для обеспечения эффективности управления перевозками вагонный парк был обезличен еще с конца XIX в. при сохранении прав собственников вагонов. Министерство путей сообщения (МПС) выступало в лице законодательного, нормативно-технологического и финансового регулятора. Система управления железнодорожным транспортом была построена так, что интересы дорог и государства были гармонизированы. Плановый характер работы дополнялся инициативой, хозрасчет сочетался с подконтрольностью. Главное, что у дорог для решения многих оперативных задач была возможность финансового маневра, что практически исключается при существующей системе бюджетирования. И наконец, железные дороги были действительно публичными перевозчиками, а технологии были настолько отлажены (в лучшие годы оборот вагона составлял

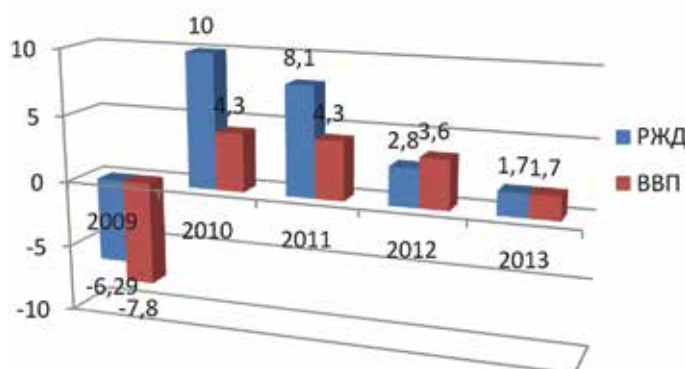


Рис. 5. Темпы роста (%) грузооборота «РЖД» и ВВП России

по сети 5 суток – это в 3 раза лучше, чем сейчас), что потребности грузоотправителей устойчиво удовлетворялись. Во всяком случае, понятие «неудовлетворенный спрос» появилось только в конце 1990-х – в начале 2000-х годов.

Дорожная структура МПС показала свою дееспособность в годы пятилеток, в военное время, в период роста экономики и реконструкции железнодорожного транспорта. И этот факт нельзя сбрасывать со счетов. Были недостатки у этой системы? Да, были, но плюсы намного перекрывали минусы.

Реформа «по-европейски» и евразийский путь

Как известно, реформирование «РЖД» проходило по европейскому пути. В 2013 г. Европейский комитет по транспорту (ЕКТ) принял «четвертую директиву» реформирования, которая обязывает провести окончательное разделение между «рельсом и колесом» и образовать соответствующие частные компании. Данные компании, предоставляющие услуги доступа к инфраструктуре по регулируемым тарифам, должны получать государственную поддержку (до 30 %). В свою очередь операторы-перевозчики строят свой прибыльный бизнес по рыночным ценам.

Понимая эту ситуацию, крупнейшие холдинги Германии (DB) и Франции (SNCF), по сути, игнорировали решение ЕКТ и ограничились лишь отдельным учетом расходов и доходов по основным видам деятельности. Компания «РЖД», не в пример европейским коллегам, наоборот, лишилась большей части вагонного парка, а значит, и значительной доли доходов.

В результате имеем то, что имеем: самый низкий уровень рентабельности 1,6 % и самое низкое качество обслуживания клиентов. Более 18 % жалоб клиентов обусловлено задержкой поездов и несвоевременной подачей вагонов. Ситуация усугубляется нарастающим дефицитом инфраструктуры и рядом нерешенных проблем с частными перевозчиками.

На этом фоне Государственные китайские железные дороги достигли впечатляющих результатов, став самой загруженной системой железных дорог в мире. При этом протяженность железных дорог Китая превысила 100 000 км, а ВСМ – 10 640 км.

Однако в последние годы в Китае возникли проблемы с качеством обслу-

живания клиентов (дефицит вагонов, просрочка доставки) и обеспечения рентабельности дорог. Несмотря на государственную поддержку, в Министерстве железнодорожного транспорта (МЖТ) образовалась значительная задолженность. Для разрешения этих проблем правительство вынуждено было в 2013 г. начать реформирование отрасли путем ликвидации МЖТ и создания государственной корпорации Китайских железных дорог. Заметим, что сеть дорог преобразована не в одну компанию, как было сделано в России в 2003 г., а сразу в холдинговую структуру с приданием железным дорогам статуса дочерних предприятий.

В последние годы безусловными лидерами по объемным показателям, рентабельности и качеству обслуживания клиентов являются железные дороги Северной Америки. Развитие инфраструктуры этих железных дорог не требует государственной поддержки, а тарифы грузовых перевозок остаются самыми низкими в мире.

Основой такого успеха является конкуренция, которая охватывает не только грузовые перевозки, но и самую затратную ее часть – инфраструктуру. Это позволило государству отказаться от регулирования тарифов на грузовые перевозки, которые оказались в числе самых низких в мире.

Между тем ОАО «РЖД», несмотря на всю схожесть с особенностями грузовых перевозок в Северной Америке, упорно продолжает следовать европейскому курсу и становится по сути инфраструктурной компанией.

Что может ожидать «РЖД» при выборе такого сценария? На этот вопрос ответил известный эксперт Р. Питтман: «Если в России не появится конкуренция в сфере железных дорог, то «РЖД» превратится в «Газпром» на колесах». Авторы уже писали о возможности конкуренции за клиента между российскими железными дорогами [2].

В качестве итога напрашивается вопрос: «В чем состоит выигрыш дивизиональной (дорожной) модели относительно унитарной (существующей) с системных позиций?» В дивизиональной модели управление и ресурсное обеспечение максимально приближены к производству (перевозкам) и клиенту. Повышается качество процессов и их взаимодействия. Улучшаются связи между дорогой, клиентами, поставщиками, инвесто-

рами, ибо главное действующее (юридическое) лицо – дорога – становится заинтересованным в финансовом результате, в том числе – в снижении издержек. Приток инвестиций в эффективно работающую «свою» дорогу, а не в гигантское ОАО «РЖД», даст возможность укрепить региональные железнодорожные артерии и активизировать экономику регионов.

В широком смысле на повестке дня стоит вопрос о масштабной модернизации железных дорог – он входит в зону ответственности государства и ОАО «РЖД», но без сильных дорог эта задача вряд ли выполнима. Данный тезис подтверждается всей историей отечественных железных дорог. ■

Литература

1. Красковский А. Е., Плеханов П. А. Кризис «РЖД»: характер, причины и перспективы выхода // Транспорт РФ. 2013. № 1(44).
2. Красковский А. Е., Жуков Е. В. «Российским железным дорогам» нужна новая модель управления // Транспорт РФ. 2013. № 6 (49).
3. Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 г. Основные положения. М., 2013.
4. План «РЖД» на 2013–2015 гг. Форум железнодорожников. URL: <http://zdforum.ru/novosti-zd-transporta/plan-rzd-na-2013-2015-god/> (дата обращения 23.04.2014).
5. РБК. Экономика. URL: <http://top.rbc.ru/economics/27/03/2014/913968.shtml> (дата обращения 25.04.2014).
6. Райс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. М., 2001. № 5.
7. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999.
8. Джеймс Л. Гибсон, Иванцевич Д., Джеймс Х. Доннели. Организации, поведение, структура, процессы. М., 2000.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер. 2006.
10. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / пер. с англ. М.: ИД «Вильямс». 2008.
11. Всемирный банк. Реформа железных дорог: сб. материалов по повышению эффективности сектора железных дорог. URL: <http://www.ppiaf.org/> (дата обращения 27.04.2014).
12. Погрузка и грузооборот 1990–2013 гг. URL: <http://f-husainov.livejournal.com/266102.html> (дата обращения 22.04.2014).
13. Питтман Р. Железнодорожные реформы на постсоветском пространстве: небывстрый прогресс. URL: www.intelros.com.

Взаимодействие ПГУПС с предприятиями транспортного машиностроения и подготовка кадров для инновационного развития отрасли



Т. С. Титова,
 докт. техн. наук,
 профессор, проректор
 по научной работе
 Петербургского
 государственного
 университета путей
 сообщения Императора
 Александра I (ПГУПС)

Совершенствование высшего профессионального образования в сфере транспортного машиностроения требует новых подходов к взаимодействию между вузами и предприятиями. В Петербургском государственном университете путей сообщения (ПГУПС) разработаны предложения по подготовке кадров для инновационного развития отрасли, воплощение которых позволит решить ряд проблем, связанных с производственной деятельностью.



Ю. П. Бороненко,
 докт. техн. наук,
 профессор, заведующий
 кафедрой «Вагоны
 и вагонное хозяйство»
 ПГУПС, генеральный
 директор ОАО «НВЦ
 „Вагоны“»

Новые условия функционирования отечественного машиностроения, проблема конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках определяют реальную востребованность высшего профессионального образования в сфере транспортного машиностроения, в частности, подготовки инженеров-механиков и электромехаников для транспортного комплекса.

современного подвижного состава. Конструктор выступает ключевой фигурой, трансформирующей идею в графическую модель реального объекта, вырабатывает методы и средства для ее реализации в виде серийного образца.

В ПГУПС традиционно существуют тесные связи с производством. Многие профессора нашего университета являлись разработчиками инновационной техники, среди них: создатель первого тепловоза ЩЭЛ-1 Я. М. Гаккель, создатель асинхронного тягового привода, член-корреспондент АН СССР, заслу-



А. В. Третьяков,
 докт. техн. наук,
 профессор ПГУПС

Деятельность инженера-конструктора железнодорожной техники связана с созданием совершенных образцов



Рис. 1. Подготовка инженерно-технических кадров в ПГУПС для железнодорожного машиностроения