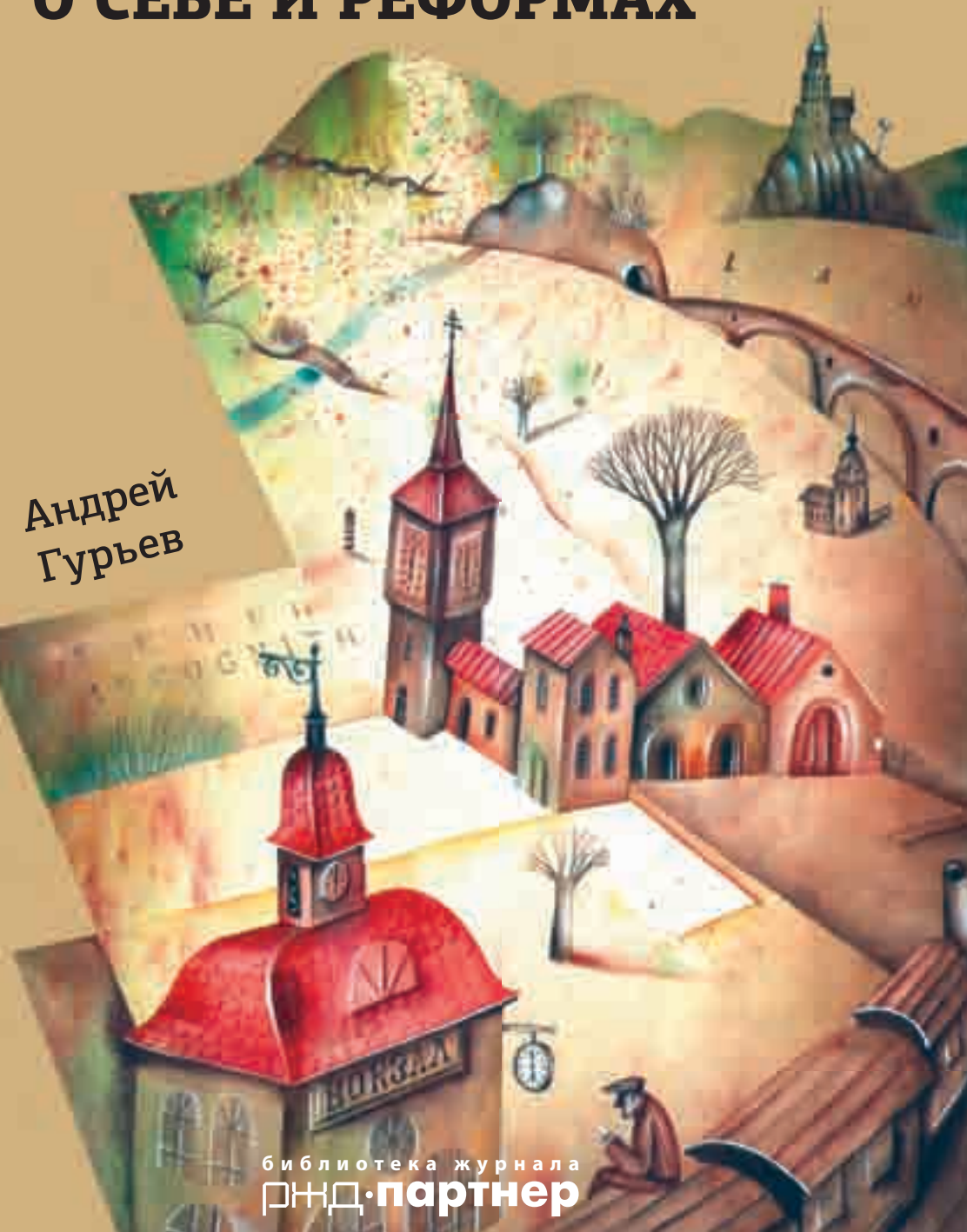
ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОЖНИКИ О СЕБЕ И РЕФОРМАХ



Андрей Гурьев

библиотека журнала
РЖД·партнер

Книгу посвящаю врачам-кардиологам
Марату Анваровичу Сагирову
и Алексею Вячеславовичу Клочкову.
Благодаря таким людям – жизнь продолжается!

БЛАГОДАРИМ СПОНСОРА ИЗДАНИЯ

ОАО «Акционерная компания
«ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ ЯКУТИИ»

Андрей Гурьев

ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОЖНИКИ О СЕБЕ И РЕФОРМАХ

Санкт-Петербург
«РЖД-Партнер»
2012

УДК 656.2.071
ББК 39.2
Г95

Гурьев А. И.
Г95 Железные дорожники о себе и реформах / Андрей Гурьев. – СПб. : РЖД-Партнер, 2012. – 496 с.

В книге собраны наиболее интересные интервью автора за последние 10 лет. Это беседы с руководителями Министерства путей сообщения, Министерства транспорта, других органов исполнительной и законодательной власти, ОАО «Российские железные дороги», частных транспортных компаний, учеными, экспертами и др. Разговор в них идет как о производственных вопросах, в частности о непростых перипетиях реформирования железнодорожного транспорта, так и на личные темы. Выпуск книги приурочен к 175-летию железных дорог России и 55-летию автора.

УДК 656.2.071
ББК 39.2

© Гурьев А. И., 2012
© ООО «Редакция журнала «РЖД-Партнер», 2012

Содержание

От автора.....11

Реформа – это уникальный процесс
/ интервью с АННОЙ БЕЛОВОЙ, заместителем министра путей сообщения РФ, к. э. н. 12

Умеренно консервативная
/ интервью с АНАТОЛИЕМ ГОЛОМОЛЗИНЫМ,
заместителем руководителя Федеральной антимонопольной службы, к. т. н. 15

ОАО «РЖД» – это акционерное общество, оно не может быть убыточным
/ интервью С ВЛАДИМИРОМ ЯКУНИНЫМ, первым заместителем министра путей сообщения РФ....18

Железные дороги – для потребителя услуг, а не наоборот
/ интервью с ЭДУАРДОМ ПОДДАВАШКИНЫМ, президентом Ассоциации собственников подвижного состава, в 1990-е гг. – первым заместителем, заместителем министра путей сообщения РФ 24

Много работы, которая нам по плечу
/ интервью с ГЕННАДИЕМ ФАДЕЕВЫМ, министром путей сообщения РФ 29

Наш тариф – российский, доморощенный!
/ интервью с ЛЕОНИДОМ МАЗО, заместителем директора ВНИИЖТ, д. э. н. 34

Для нас это вопрос жизни и смерти!
/ интервью с АЛЕКСЕЕМ ХОРУЖИМ, генеральным директором ЗАО «Металлургтранс», к. т. н.....38

Ключ на старт
/ интервью с АННОЙ БЕЛОВОЙ, заместителем министра путей сообщения РФ, к. э. н. 43

Приятно делать людям добро
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ПРОКОФЬЕВЫМ,
генеральным директором ООО «БалтТрансСервис»,
президентом Ассоциации компаний – операторов подвижного состава, к. т. н. 48

Я противник резких движений в экономике
/ интервью с АЛЕКСАНДРОМ НЕКИПЕЛОВЫМ,
вице-президентом Российской академии наук, д. э. н., академиком 53

Здесь, в министерстве, многое видно по-другому
/ интервью с ИГОРЕМ ЛЕВИТИНЫМ, министром транспорта РФ.....60

Первый год – он трудный самый
/ интервью с ГЕННАДИЕМ ФАДЕЕВЫМ, президентом ОАО «РЖД».....68

Под контролем
/ интервью с АЛЕКСАНДРОМ МИШАРИНЫМ, заместителем министра транспорта РФ 75

МПС уходит в историю
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ БЕЛОЗЕРОВЫМ,
заместителем министра путей сообщения РФ, д. э. н. 80

Честно и откровенно
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ПРОКОФЬЕВЫМ,
генеральным директором ООО «БалтТрансСервис», к. т. н. 83

Главное – не создавать новых монополистов
/ интервью с ИГОРЕМ ЛЕВИТИНЫМ, министром транспорта РФ.....87

Без недомолвок и умолчаний
/ интервью с МИХАИЛОМ АКУЛОВЫМ,
руководителем Федерального агентства железнодорожного транспорта 90

К счастью, мы можем смело смотреть всем в глаза
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ТУЛАЕВЫМ, генеральным директором РАО «ВСМ» 93

Власть должна быть открыта и понятна для бизнеса
/ интервью с ИГОРЕМ ЛЕВИТИНЫМ, министром транспорта РФ.....97

Как привлечь средства в ремонт?
/ интервью с ВИКТОРОМ МАРКОВЫМ,
первым заместителем начальника правового департамента ОАО «РЖД» 103

Контроль и раздельный учет
/ интервью с ВИТАЛИЕМ ЕВДОКИМЕНКО,
заместителем руководителя Федеральной службы по тарифам.....107

Логика должна быть железной
/ интервью с МИХАИЛОМ ОДИНЦОВЫМ,
председателем комиссии Совета Федерации по естественным монополиям 112

Выделение – это эффективно
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ МАУ,
ректором Академии народного хозяйства при правительстве РФ, д. э. н. 114

Есть дойная корова и черная кошка
/ интервью с ЕВГЕНИЕМ ЯСИНЫМ, научным руководителем государственного университета
«Высшая школа экономики», д. э. н., профессором 116

Все новое и большое вначале вызывает антагонизм
/ интервью с СЕРГЕЕМ БАГАПШ, президентом Республики Абхазия 118

Видение того, как это будет завтра, нам необходимо уже сейчас
/ интервью с МИХАИЛОМ АКУЛОВЫМ,
руководителем Федерального агентства железнодорожного транспорта.....120

Нужно просто сбросить шоры
/ интервью с ГАЙРАТОМ ВЛАСОВЫМ, генеральным директором ООО «СалаватТранс»,
исполнительным директором Ассоциации перевозчиков и операторов подвижного состава
железнодорожного транспорта 128

Мы очень надеемся
/ интервью с МИХАИЛОМ МАШКОВЦЕВЫМ, губернатором Камчатской области 133

Станции и депо – это наши объекты, здесь наш клиент
/ интервью с СЕРГЕЕМ ПУШКИНЫМ, президентом ОАО «ТрансКредитБанк».....135

Деньги любят счет
/ интервью с МИХАИЛОМ БЕСХМЕЛЬНИЦЫНЫМ, аудитором Счетной палаты РФ 141

Я взялся за этот проект вполне осознанно
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ВОРОНИНЫМ,
генеральным директором РАО «Высокоскоростные магистрали».....147

Подход – да не тот?
/ интервью с ВАЛЕНТИНОМ ЗАВАДНИКОВЫМ, председателем комитета
по промышленной политике Совета Федерации Федерального собрания.....152

Все должно работать на конкретный конечный результат
/ интервью с ИГОРЕМ ЛЕВИТИНЫМ, министром транспорта РФ.....160

Что же я, по-вашему, блефовал, что ли?!
/ интервью с ГЕННАДИЕМ ФАДЕЕВЫМ, министром путей сообщения
в 1992–1996 и 2002– 2003 гг., президентом ОАО «РЖД» в 2003–2005 гг. 170

Объективный проект с субъективным фактором
/ интервью с АНАТОЛИЕМ ЗАЙЦЕВЫМ, начальником Октябрьской железной дороги в 1987–1996 и 1997–1998 гг., министром путей сообщения РФ в 1996–1997 гг. 174

Мы вполне определенно видим такую модель
/ интервью с ЕВГЕНИЕМ МИХАЙЛОВЫМ, заместителем директора департамента государственного тарифного регулирования и инфраструктурных реформ Минэкономразвития и ГЕОРГИЕМ ДАВЫДОВЫМ, президентом Национальной ассоциации транспортников, д. э. н. 178

Каждая копейка дорога...
/ интервью с НИКОЛАЕМ АВЕРКОВЫМ, генеральным директором ОАО «Рефсервис» 185

Шаг назад, два шага вперед
/ интервью с ВАЛЕРИЕМ КОВАЛЕВЫМ, ректором ПГУПС, президентом Российской академии транспорта, д. т. н. 190

И конкуренция, и партнерство
/ интервью с ВАДИМОМ МОРОЗОВЫМ, первым вице-президентом ОАО «РЖД» 196

Я вообще не большой сторонник термина «рыночная экономика»
/ интервью с СЕРГЕЕМ ЧАПЛИНСКИМ, заместителем председателя комитета Государственной думы по энергетике, транспорту и связи, заместителем координатора фракции «Родина» 201

Наша задача – поддержка гражданских инициатив
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ БЕЛОЗЕРОВЫМ, членом Общественной палаты РФ, д. э. н. 208

Адам Смит, Фридрих фон Хайек и другие
/ интервью с ПАВЛОМ СУББОТИНЫМ, советником президента ОАО «РЖД» 214

Идея проста: надо делать добрые дела
/ интервью с СЕРГЕЕМ ШИШКАРЕВЫМ, заместителем председателя комитета Государственной думы по энергетике, транспорту и связи, основателем Группы компаний «Дело» 222

Бизнес – это амбиции, репутация и терпение
/ интервью с ДМИТРИЕМ НИКИТИНЫМ, генеральным директором ЗАО «Евросиб СПб» 230

Целевая модель: рынка много или мало?
/ круглый стол. Участники: Гурьев Андрей Ипполитович, первый заместитель главного редактора журнала «РЖД-Партнер», к. и. н. (ведущий); Давыдов Георгий Ефимович, президент Национальной ассоциации транспортников, д. э. н.; Лушников Алан Валерьевич, заместитель руководителя Федерального агентства железнодорожного транспорта; Михайлов Евгений Федорович, заместитель директора департамента государственного регулирования тарифов и инфраструктурных реформ Минэкономразвития России; Сосипаторов Владимир Анатольевич, начальник отдела нормативной и правовой работы ЦФТО ОАО «РЖД» 236

Я люблю инакомыслящих
/ интервью с ГЕННАДИЕМ ФАДЕЕВЫМ, министром путей сообщения РФ в 1992–1996 и 2002–2003 гг., президентом ОАО «РЖД» в 2003–2005 гг. 246

Поспорить не с кем!
/ интервью с Нигматжаном Исингариным, д. э. н., в 1986–1989 гг. – заместителем министра путей сообщения СССР, в 1991–1994 гг. – министром транспорта Казахстана, в 1994–1997 гг. – первым заместителем премьер-министра Казахстана 257

Жатвы много, а делателей мало
/ интервью с ИГОРЕМ РОМАШОВЫМ, руководителем Федерального агентства железнодорожного транспорта 265

Эта долгая дорога к публичности
/ интервью с ИГОРЕМ ЗАДОРИНЫМ, социологом 273

Этой системой нужно заболеть
/ интервью с ВИКТОРОМ СТЕПОВЫМ, начальником Октябрьской железной дороги, к. э. н. 276

Уже не на боку, но еще не на пике
/ интервью с ВАЛЕНТИНОМ ГАПАНОВИЧЕМ,
вице-президентом – главным инженером ОАО «РЖД» 284

Нам необходимо развивать все формы конкуренции
/ интервью с АНАТОЛИЕМ ГОЛОМОЛЗИНЫМ,
заместителем руководителя Федеральной антимонопольной службы, к. т. н. 288

Карты розданы, правил нет, игра идет
/ интервью с ЕВГЕНИЕМ МИХАЙЛОВЫМ, начальником департамента по маркетингу
грузовых перевозок и тарифной политике ОАО «РЖД» 294

Я даже провоцирую бизнес на критику
/ интервью с ИГОРЕМ ЛЕВИТИНЫМ, министром транспорта РФ 302

Логика реформирования как инструмент для эффективных бизнес-решений
/ интервью с АЛЛОЙ УВАРОВОЙ,
заместителем генерального директора АКГ «Развитие бизнес-систем», к. э. н. 311

Транспортный тариф – это санитар экономики
/ интервью с БОРИСОМ ЛАПИДУСОМ, старшим вице-президентом ОАО «РЖД» 320

Форма меняется, дух остается
/ интервью с ВАСИЛИЕМ ШИМОХИНЫМ,
генеральным директором ОАО «АК «Железные дороги Якутии» 332

Я очень верю в русского человека!
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ПРОКОФЬЕВЫМ,
генеральным директором ООО «БалтТрансСервис»,
президентом Ассоциации перевозчиков и операторов подвижного состава, к. т. н. 336

Естественно-монопольное звено действительно естественно?
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ТРЕТЬЯКОМ, заместителем директора
Российского научно-исследовательского института экономики, политики и права (РИЭПП), д. э. н. ... 346

Разделяя – конкурируй
/ интервью с ИГОРЕМ НИКОЛАЕВЫМ, директором департамента
стратегического анализа аудиторско-консалтинговой компании ФБК, д. э. н. 353

Возможности ОАО «РЖД» вести свой бизнес должны быть гораздо более гибкими, чем сегодня
/ интервью с ВАДИМОМ МОРОЗОВЫМ, первым вице-президентом ОАО «РЖД» 356

Экономика рыночная, но не конкурентная: хуже не придумаешь
/ интервью с ИГОРЕМ НИКОЛАЕВЫМ, директором департамента
стратегического анализа аудиторско-консалтинговой компании ФБК, д. э. н. 364

Мне довелось выстраивать всю новую систему экономики того периода
/ интервью с ВАЛЕРИЕМ КОВАЛЕВЫМ, ректором ПГУПС, д. т. н. 368

Наши читатели – наше богатство
/ интервью с АЛЕКСАНДРОМ РЕТЮНИНЫМ, главным редактором журнала «РЖД-Партнер» 377

Измениться или умереть!
/ Слово памяти по поводу 60-летия со дня рождения Н. Е. АКСЕНЕНКО,
министра путей сообщения РФ в 1997–2001 гг. 385

План и рынок: как совместить?
/ интервью с АЛЕКСАНДРОМ ОСЬМИНИНЫМ, д. т. н., профессором ПГУПС 388

Бизнес – это не только экономика, но и этика
/ интервью с АЛЛОЙ ФЕДОТОВОЙ, генеральным директором ЗАО «Нефтетранспорт» 394

Сегодня необходимо осознание новой социально-экономической парадигмы
/ интервью с ВЯЧЕСЛАВОМ РЫБКИНЫМ, генеральным директором ОАО «Ленгипротранс».....402

Презумпция ответственности
/ интервью с АЛЕКСАНДРОМ ТИШАНИНЫМ, вице-президентом ОАО «РЖД».....408

На новый уровень
/ интервью с ВАДИМОМ МОРОЗОВЫМ, первым вице-президент ОАО «РЖД», к. т. н. 413

Вытащили, выдержали, продвинулись вперед
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ЯКУНИНЫМ, президентом ОАО «РЖД», д. плт. н. 420

Спекулятивные настроения вредны для рынка
/ интервью с АЛЕКСЕЕМ ГРОМОМ, вице-президентом по железнодорожному дивизиону Транспортной группы FESCO, управляющим директором ООО «Фирма «Трансгарант» 427

Управлять отношениями
/ интервью с СЕРГЕЕМ КОБЗЕВЫМ, начальником Куйбышевской железной дороги 432

Технология и экономика
/ интервью с ВАДИМОМ МОРОЗОВЫМ, первым вице-президентом ОАО «РЖД», д. т. н. 436

Средства и инструменты
/ интервью с ВАЛЕРИЕМ ВЕРЕМЕЕВЫМ, начальником департамента экономической конъюнктуры и стратегического развития ОАО «РЖД» 442

С чувством ответственности
/ интервью с ВАДИМОМ МОРОЗОВЫМ, первым вице-президентом ОАО «РЖД», д. т. н. 446

Делай, что должен
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ЯКУНИНЫМ, президентом ОАО «РЖД», д. плт. н. 451

Новая конфигурация рынка – старая регуляторная модель
/ интервью с ВИТАЛИЕМ ЕВДОКИМЕНКО, генеральным директором ОАО «Вторая грузовая компания» 462

Ни инвестора, ни загрузки
/ интервью с ВИТАЛИЕМ БЕКУЗАРОВЫМ, генеральным директором ОАО «Владикавказский вагоноремонтный завод» 467

Где рынок – там и конфликт интересов
/ интервью с АЛЕКСЕЕМ ЦЫДЕНОВЫМ, руководителем Федерального агентства железнодорожного транспорта.....470

Мы не инспекторы, а эксперты-технологи
/ интервью с СЕРГЕЕМ КОБЗЕВЫМ, начальником Центра по технологической координации ОАО «РЖД» 477

Весь позитив от реформы – благодаря конкуренции
/ интервью с АНАТОЛИЕМ ГОЛОМОЛЗИНЫМ, заместителем руководителя Федеральной антимонопольной службы, к. т. н. 481

Пока недореформировали
/ интервью с ФАРИДОМ ХУСАИНОВЫМ, кандидатом экономических наук 485

Раньше возили грузы, теперь – товары
/ интервью с ДМИТРИЕМ МАЧЕРЕТОМ, первым заместителем председателя Объединенного ученого совета ОАО «РЖД», д. э. н. 487

С гордостью и любовью
/ интервью с ВЛАДИМИРОМ ЯКУНИНЫМ, президентом ОАО «РЖД», д. плт. н. 492

Этот план урегулирует все конфликты.
Он защитит собственность богатых
и выделит большую долю бедным.
Он снизит бремя налогов и даст вам
больше правительственных льгот.
Понизит цены и повысит зарплаты.
Даст больше свободы индивидуальностям
и укрепит узы коллективных обязательств.
Будет сочетать эффективность свободного
предпринимательства с щедростью
плановой экономики.

Женщина из купе №8 свято верила в то,
что как потребитель имеет право на пользование
транспортом независимо от того, захотят ли
работники железной дороги обеспечить его или нет.

Айн Рэнд, «Атлант расправил плечи»

От автора

Вскоре после того, как вышла моя книга «Из тупика», посвященная реформе железнодорожного транспорта России в постсоветский период, один консервативный профессор написал статью, где поставил вопрос: а из тупика ли выводит такое реформирование российские железные дороги или же, наоборот, заводит в тупик?

Самое интересное, что ответ на него не так уж прост и однозначен даже для истинных сторонников реформы. Если глубинным содержанием подобных преобразований считать вывод железнодорожного транспорта из состояния затратной модели экономики, то в каких-то сегментах это уже произошло, а в иных, напротив, ситуация принципиально не поменялась. А значит, и инвестиционные «тупики» на ряде направлений пока остаются.

После выхода той книжки я получил много откликов. Например, один ученый из Украины сообщил, что, по его мнению, работа написана в новом для этой сферы жанре – документального романа. А один железнодорожник из Челябинска заявил, что теперь всякий потомок будет доподлинно знать, как была «разрушена железная дорога в России». Другой представитель РЖД, наоборот, назвал книгу «путеводителем по железнодорожной реформе для неравнодушных»...

Но сегодня все уже спрашивают, когда же будет написано продолжение, поскольку действие там заканчивается в 2008 году. Мне и самому хотелось бы вернуться к этому исследованию, однако правильно сказано, что все великое нужно оценивать на расстоянии. То есть необходимо еще несколько выдержать паузу.

Тем не менее когда недавно я решил систематизировать накопленные за последние годы источники, то мне представилось целесообразным собрать в одном сборнике наиболее интересные интервью с теми, кто своими руками делал реформу или имел к этому некое отношение. Думаю, высказываемые в них мнения представляют собой богатую пищу для возможных ответов на данный сакраментальный вопрос: из тупика или в тупик?

Кроме того, люди, с которыми я встречался, интересны сами по себе и просто как личности. А некоторые материалы как раз и готовились в рубрику «Лидер» и поэтому содержат беседы не только на производственные, но и на приватные темы.

Интервью расположены в хронологическом порядке, согласно времени их опубликования. Это позволяет хорошо проследить, как развивались события, какие в тот или иной момент выдвигались первоочередные проблемы и каким образом герои моих публикаций предлагали их разрешать.

Приятного общения!
Андрей Гурьев

Реформа – это уникальный процесс

Весной этого года на одной из пресс-конференций министр путей сообщения России Николай Аксененко сказал: «Вот человек, один из немногих в стране, который знает о предстоящей реформе МПС все».

АННА БЕЛОВА,
заместитель министра путей сообщения РФ, к. э. н.

– Анна Григорьевна, какие основные задачи стоят сегодня перед созданным при МПС штабом реформирования железнодорожного транспорта?

– Прежде всего хотелось бы подчеркнуть, что структурная реформа железнодорожного транспорта – это, конечно, не только внутренний вопрос железнодорожников. Она представляет непосредственный интерес практически для всех жителей нашей страны. Ведь МПС – это естественная монополия, системообразующее ядро экономики России. В этом контексте для нас чрезвычайно важно, чтобы все предпринимаемые штабом и правительственной комиссией шаги находили адекватное понимание со стороны общества. Мы готовы отвечать на все вопросы, обсуждать любые проблемы и освещать весь ход структурной реформы в режиме прямого диалога.

При разработке структуры и организации работы штаба мы исходили из того, что сама Программа структурной реформы определила план первоочередных мероприятий. Как известно, главной задачей первого этапа реформы является разделение функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности МПС, создание открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Поэтому каждая из десяти рабочих групп

штаба ориентирована на решение конкретной прикладной задачи, причем первоочередной является подготовка законопроектов и других нормативно-правовых актов. Как известно, основные из них – это законопроекты «О внесении изменений и дополнений в закон «О федеральном железнодорожном транспорте», «О внесении изменений и дополнений в закон «Транспортный устав железных дорог Российской Федерации», «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О естественных монополиях» и «Об открытом акционерном обществе «Российские железные дороги». Мы с этой задачей справились, сейчас идет процесс согласований с министерствами и ведомствами.

– Как организационно штаб осуществляет свои функции?

– Что касается структуры штаба по вертикали, то здесь мы исходим из того, что успех реформы в первую очередь зависит от величины вклада каждого – насколько руководители всех уровней железнодорожной иерархии управления будут вовлечены в процесс реформирования, насколько этот процесс станет каждодневным важным делом для них. Модель реализации структурных изменений в отрасли как органичные элементы включает в себя рабочие группы, созданные на каждой железной дороге. Именно здесь проводится очень важная работа с персоналом, с потребителями услуг и органами власти, с общественными организациями. Кстати, мы уже провели большую работу, связанную с организацией взаимодействия на региональном уровне по решению социальных вопросов. Этим занимается восьмая рабочая группа штаба.

В начале сентября вопросы структурной реформы несколько дней обсуждались на ассамблее начальников дорог. 1 октября мы провели специальное селекторное совещание с начальниками железных дорог по вопросам реформы, где обсудили дальнейший формат работы дорожных рабочих групп, договорились о конкретных сроках и о необходимости регулярного проведения таких совещаний. Штаб систематически обсуждает с руководителями железных дорог те задачи и вопросы, которые возникают в рамках деятельности каждой магистрали, ищет совместные подходы к решению данных проблем.

Для нас чрезвычайно важно, чтобы все предпринимаемые штабом и правительственной комиссией шаги находили адекватное понимание со стороны общества

В конце сентября мы провели семинар с руководителями дорожных рабочих групп, а впредь будем организовывать подобные учебные семинары и с представителями различных служб – например работниками экономических служб. Совершенно очевидно, что реализация реформы требует квалифицированных менеджеров, специалистов в области современных управленческих технологий.

– Как идет работа в группе комиссии правительства, которую Вы возглавляете?

– Это рабочая группа по законодательному обеспечению реформирования железнодорожного транспорта. На первом заседании комиссии 21 сентября в целом уже были одобрены шаги, предпринятые штабом реформирования отрасли.

Как я уже сказала, сейчас идет процесс согласования подготовленных нами законопроектов. Надо отметить, что ряд ведомств не спешит, к сожалению, представлять свои предложения. Мы, со своей стороны, ставим эти вопросы на заседаниях рабочей группы и пытаемся позитивно влиять на этот процесс. Для более конструктивной работы было принято решение включить в состав нашей группы представителей правового отдела аппарата правительства и государственного договорно-правового управления. В конце октября в рамках работы комиссии за-

планировано провести согласительное совещание по законопроектам с участием руководителей заинтересованных министерств и ведомств.

Очень важным шагом стало решение комиссии создать при ней общественный совет. Мы открыты для обсуждений и готовы рассматривать все его рекомендации. Это сделает процесс реформирования более гласным, позволит максимально учесть общественное мнение.

– Как известно, 9 октября в Торгово-промышленной палате состоялся круглый стол, где представители Ассоциации экспедиторов России выступили с целым рядом возражений по поводу отдельных формулировок законопроектов, и в частности – содержащихся в новой редакции Устава железнодорожного транспорта РФ.

– Это естественно. Для таких открытых обменов мнениями и устраиваются подобные встречи. Как я уже говорила, мы стремимся рассмотреть предложения всех заинтересованных сторон. Но надо работать в темпе. 29 ноября предполагается рассмотреть наши законопроекты на заседании правительства.

– Анна Григорьевна, при разработке Программы структурной реформы был ли изучен международный опыт акционирования железных дорог?

– Безусловно. Этому был посвящен почти год, и сегодня мы действуем именно с учетом международного опыта. Реформа – это уникальный процесс. Что-то по ходу приходится, конечно, и корректировать. Кстати, иностранные авторитетные эксперты дали высокую оценку нашим разработкам, после чего Всемирный банк и другие крупные финансовые институты стали проявлять к нашей реформе гораздо больший интерес.

– Когда можно ожидать создания ОАО «Российские железные дороги»?

– Даже если Государственная дума примет весь пакет новых законов, в частности закон «Об ОАО «Российские железные дороги», до окончания весенней сессии, все равно понадобится еще не менее полугода, чтобы создать компанию. По всей видимости, это будет не ранее начала 2003 года. Мы будем делать все от нас зависящее, чтобы темп реформирования оставался достаточно энергичным. Затягивание процесса скажется на реформе только негативно.

Умеренно консервативная

Программа реформирования предполагала действие механизма постоянного мониторинга ситуации и анализа результатов на каждом этапе преобразований. На практике этого зачастую не было.

Анатолий Голомолзин,
заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, к. т. н.

– Анатолий Николаевич, Программа структурной реформы вырабатывалась в острых спорах. Как бы Вы прокомментировали сегодня, с высоты уже прошедших нескольких лет, эти дискуссии?

– Было несколько позиций, по которым мы расходились с нашими коллегами из МПС. При этом мы исходили прежде всего из требований антимонопольного законодательства. Одно из них – это запрет на осуществление хозяйственных и властных функций, прописанный в законе «О конкуренции». Согласно первоначальному проекту Программы предполагалось, что такое разделение будет происходить на третьем этапе реформы. Однако мы полагали, что совмещение функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности никак не может способствовать формированию конкурентных отношений, и выступали за то, чтобы такое разделение произошло уже на первом этапе. Данное предложение было поддержано.

Второе, о чем шла дискуссия, это вопрос, создавать ли единый хозяйствующий субъект или же сразу формировать холдинг. Мы настаивали на холдинге. При этом МАП не выступало за то, чтобы принимались какие-то революционные шаги о немедленном выделении, например, перевозочного бизнеса. Однако уже тогда в системе МПС существовали предприятия, имевшие статус юридических лиц, и мы полагали, что объединять их в единый хозяйствующий субъект и делать

филиалами совершенно нецелесообразно. Здесь мы, опять-таки, основывались на антимонопольном законодательстве и на опыте рассматриваемых в МАП дел. Ну, например, существовали Муромский и Новосибирский стрелочные заводы: первый как независимое предприятие, второй – в системе МПС со статусом юридического лица. Раньше имелась возможность сопоставлять условия их деятельности. Но после того как Новосибирский завод стал филиалом, у него уже не было отдельного самостоятельного баланса и мы не могли подсчитать затраты, выручку, доходность и т. д., то есть сопоставить условия конкуренции. И в этом смысле результаты уже всегда были предопределены, поскольку единый хозяйствующий субъект имеет возможность перераспределить у себя ресурсы и обеспечить программу развития какого-либо из филиалов за счет всей сети. Соответственно, говорить о рыночном ценообразовании или равных условиях конкуренции здесь нельзя. Плюс на то время уже был известен перечень субъектов, которые предполагалось затем выводить из состава ОАО «РЖД». Поэтому включать их в компанию, с тем чтобы вскоре принимать обратное решение об обособлении, по нашему пониманию, было непродуктивно и требовало дополнительных средств. Но наша позиция поддержана не была, и в итоге было потеряно 5 лет на то, чтобы сначала объединять, а потом снова реструктурировать.

Еще один элемент дискуссии заключался в том, что мы настаивали на сохранении единой и неделимой инфраструктуры, выступая против того, чтобы реформа шла по пути создания самостоятельных железных дорог, которые могли бы между собой конкурировать. В результате вариант формирования конкуренции вертикально интегрированных компаний был оставлен на последующую дискуссию на третьем этапе реформы, хотя были иностранные консультанты, которые утверждали, что такая конкуренция возможна уже сегодня, приводя пример США.

И последнее, о чем мы еще говорили, это о необходимости постоянного анализа рынка и подведения итогов реализации принятых решений. Вышли на завершение, например, второго этапа – нужно сказать, что получилось, а что нет, какие рыночные механизмы хотели создать и какие создали, какие сферы реально могут предложить условия конкуренции, какие не могут, и т. д. Но если на первом этапе существовала правительственная комиссия по структурной реформе, то в 2004 году ее не стало. Она, возможно, была и недостаточно гибким инструментом, но тем не менее позволяла привлекать к обсуждению важнейших вопросов представителей всех сторон транспортного рынка. Впоследствии были созданы экспертные советы при ведомствах, но сказать, что у реформы осталась площадка, где в комплексе сходятся все точки зрения и идет обсуждение по совокупности всех вопросов, – нельзя. В отличие, например, от реформы электроэнергетики».

– То есть нельзя сказать, что документ формировался где-то в кулуарах в интересах прежде всего МПС?

– На этапе выработки Программы структурной реформы уровень публичности обсуждения ее основных положений был достаточно высок, проводились постоянные дискуссии с участием заинтересованных ведомств и привлеченных экспертов, где Программа формировалась и прорабатывалась шаг за шагом. При этом у МПС был, конечно, свой интерес, и они хотели, разумеется, сохранить все по максимуму. Анна Григорьевна Белова выступала тогда еще как консультант, но способный для участия в публичных дискуссиях трансформировать понимание того, кого она консультирует.

– Каким у Вас в то время было видение механизма обособления не только ремонтных, строительных, машиностроительных и других побочных бизнесов, но и уже непосредственно перевозочных или операторских компаний?

– Было понятно, что в холдинге должна быть инфраструктурная компания, однако все-таки относительно вот этого водораздела между владельцем инфраструктуры и перевозчиком или перевозчиком

и оператором, конечно, полной ясности еще не было. При этом главным образом недоставало правовой определенности относительно, например, статуса оператора подвижного состава. Но существовало много других бизнесов, которые уже тогда могли быть организационно обособленными. Мы записали в наших требованиях, что МПС, как минимум, должно было сформировать перечень компаний, которые следует организационно обособить уже на первом этапе. Это было бы не только совершенно безущербно для кого бы то ни было, но и дало бы повышение прозрачности и эффективности хозяйственной деятельности. А вот то, что юрлица вошли в единый хозяйствующий субъект, имело как раз отрицательный эффект. Это усложнило не только процесс реформирования, но и саму хозяйственную деятельность.

– Можно ли в таком случае полагать, что на этапе принятия Программы структурной реформы со стороны государственных органов власти не достало политической воли, для того чтобы направить реформу железнодорожного транспорта по более радикальному и целесообразному пути в смысле реструктуризации имущественного комплекса МПС?

– Это, наверное, подходит под понятие «действие бездействием» органов власти. Реформирование могло пойти не обязательно по более радикальному пути, а я бы так сказал – по пути очевидных решений. Здесь надо вспомнить прежде всего и последовавшую уже после принятия Программы совершенно непродуктивную дискуссию по поводу постановления правительства об операторах, результатом которой было не развитие, а, наоборот, сжатие этого потенциально как нельзя более плодотворного сегмента рынка. Ведь в 2007 году признали, что именно это направление будет, по крайней мере в ближайшие годы, являться определяющим в формировании конкурентной среды в сфере перевозок. Но это могло быть признано и гораздо раньше. То есть с нормальным ходом реформирования здесь произошла задержка. И это, конечно, не та ситуация, когда хочется радоваться, что твой прогноз сбывается.

Здесь надо вспомнить и последовавшую уже после принятия Программы совершенно непродуктивную дискуссию по поводу постановления правительства об операторах, результатом которой было не развитие, а, наоборот, сжатие этого потенциально как нельзя более плодотворного сегмента рынка

– Как бы Вы в целом охарактеризовали Программу реформы в смысле ее продвинутости или консервативности?

– Как умеренно консервативную.

ОАО «РЖД» – это акционерное общество, оно не может быть убыточным

Операторы зачастую хотели бы работать по принципу: давай съедим твое, а потом – каждый свое

ВЛАДИМИР ЯКУНИН,
первый заместитель министра путей сообщения РФ

– Владимир Иванович, как Вы оцениваете итоги прохождения законопроектов в Госдуме в первом чтении?

– Положительно. И дело не только в том, что именно мы в МПС это так оцениваем. Объективно – когда более 60% депутатов проголосовали «за» – результат говорит сам за себя. Особенно на фоне тех сложностей, с которыми столкнулись наши коллеги-монополисты. Безусловно, этому предшествовала очень напряженная, я бы сказал – точечно-ориентированная, хорошо спланированная работа. Хотел бы в этом смысле отдать должное своим коллегам – А. Г. Беловой и С. А. Аристову, которые в основном вели работу с законодателями, в частности в профильном комитете по энергетике, транспорту и связи. Надо сказать, что рассмотрение законопроектов в комитете стало для нас своеобразным чистилищем. Помимо этого, была очень напряженная и, скажем, далеко не всегда гладкая работа с Ассоциацией экспедиторов России, Торгово-промышленной палатой РФ, с руководителями мощных финансово-промышленных холдингов, которые являются потребителями услуг МПС. И, конечно, здесь сталкивались противоречивые интересы.

– По каким вопросам были наиболее острые разногласия?

– Основные дискуссии шли по двум направлениям. Первый аспект – это озабоченность тем, что железные дороги как государственное достояние могут оказаться в руках недобросовестных коммерсантов-приватизаторов. Второй – это вопрос справедливого, равного доступа к магистральным возможностям, к инфраструктуре. То есть развитие конкуренции и исключе-

ние диктата одного перевозчика, каковым становится ОАО «Российские железные дороги», по отношению ко всем остальным. На этапе первого чтения выяснилось, что идеологически мы с большинством депутатов одинаково понимаем как неизбежность реформы (с грядущим образованием государственной акционерной железнодорожной компании), так и ее необходимость. Ко второму чтению мы рассмотрим все замечания и дополнения заинтересованных организаций, проанализируем их и будем выходить на Государственную думу с консолидированной позицией.

– Как бы кратко Вы сформулировали, в чем заключается суть реформы на железнодорожном транспорте?

– МПС России – это единственное министерство, которое все еще совмещает функции государственного регулирования и хозяйственной деятельности. Такой анахронизм очень мешает нормальному развитию отрасли. Поэтому первый аспект реформирования заключается в разделении этих функций, что должно быть отражено в законодательных нормативных актах. Их выработкой мы сегодня и занимаемся. Причем зачастую бытует мнение, что разделить функции очень просто: раз – и разрезали: здесь одна часть, там другая. На самом деле это сложнейший процесс. Тут и вопросы новых отношений с клиентурой, и формирование финансово-экономической модели отрасли, и разделение по видам деятельности, и выделение непрофильных производств, и многое другое.

Во-вторых – это принципиально новый подход в тарифной политике. Он должен давать возможность государству правильно регулировать в том числе и грузовые потоки. Например, разрабатывается топливно-энергетический баланс страны, согласно которому в следующем году мы должны увеличить потребление угля, допустим, на 20 млн т. Каким образом этот уголь прибудет на электростанции? Априори ясно: по железным дорогам. Но тогда должен быть рассмотрен и вопрос об усилении железнодорожного хозяйства. А это развитие магистралей, их электрификация, расширение или строительство новых станций и т. д. Раз государство ставит те или иные задачи, то оно должно и определить, за счет чего отрасль эти задачи выполнит. Ведь именно государственные органы регулируют нам тарифы. Значит, это должны быть тарифы, определяемые рыночными механизмами и обоснованные государственной политикой в области экономического развития страны.

Третий аспект – кадры. Это и те люди, которые будут работать в обновленной отрасли и те, кто из нее высвобождается. Мы проводим подготовку и переподготовку своих кадров. Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы в ходе преобразований огромное количество работников остались не у дел. Да, есть отраслевая программа занятости. Но реформирование МПС – это не только задача отрасли, это общегосударственная задача. Поэтому и на заседании правительства в выступлении министра Г. М. Фадеева четко прозвучал тезис о том, что вопрос трудовых ресурсов и создания рабочих мест должен решаться в рамках государственной программы занятости населения. Для этого необходимо просто-напросто выделять деньги. Но если выделять их должны именно мы, то возникает вопрос: откуда и за счет чего? Ведь мы должны их заработать, либо использовать те или иные налоговые освобождения. Больше-то взять неоткуда.

Еще один важнейший аспект – умение хозяйствовать и работать как бизнес-структура. ОАО «РЖД» – это акционерное общество. Оно не может быть убыточным. Не забывайте, что с 2004 года мы переходим на международный стандарт бухгалтерского учета. Сегодня еще возможна такая парадоксальная ситуация, когда прибыль у нас минусовая, но при этом вроде как бы все нормально развивается. Поезда ходят, инвестиционные проекты реализуются, зарплату платим и т. д. Это же все гримасы – в том числе и нашего бухгалтерского учета. ОАО в таком режиме работать не сможет, что также является элементом реформирования.

Наконец, нельзя не сказать о таком чрезвычайно важном направлении, как

модернизация и переоснащение отрасли. На сегодняшний день мы ездим на подвижном составе второго поколения, в то время как весь мир уже начинает переходить на пятое. За счет чего у нас такие перебои? Беда в том, что в подобном состоянии промышленности, которая обеспечивает наши интересы, частично виноваты и мы сами. Ведь на протяжении шести лет фактически почти ничего не покупали! Из закромов выгребалось все, что было накоплено за предыдущие десятилетия. У нас до перестройки локомотивов закупалось практически по штуке в день! А в прошлом году было приобретено всего двенадцать... Основные фонды стремительно стареют, технологически мы также отстали. Необходимо поддержать нашу отраслевую промышленность. Кроме того, мы ведем сегодня очень серьезные переговоры с иностранными партнерами, пытаясь побудить их перевести свои технологии в Россию и производить здесь современный подвижной состав. Это тоже элемент реформы.

– В чем Вам видятся наиболее острые дискуссионные моменты накануне второго чтения? Будут ли в законопроекты предварительно внесены какие-либо изменения?

– В ходе первоначальной подготовки к первому чтению некоторые законопроекты у нас претерпели изменения на 80%, за счет чего и был найден разумный компромисс. Работа перед вторым чтением проще не будет. Мы получили более 500 замечаний и дополнений. Среди них есть и очень толковые, которые мы учитываем, но есть и такие, с которыми согласиться не можем. Прежде всего это касается идеологии реформы. Безусловно, должна быть государственная собственность на магистральную сеть и на основные средства. Здесь мы бескомпромиссны. Есть расхождения относительно того, что относится к основной производственной деятельности? Например, когда речь идет о диагностике поломок локомотива, все это воспринимают как эксплуатационные расходы и относят на себестоимость. А вот к тому, что управляющий этим локомотивом машинист тоже проходит предрейсовый осмотр, почему-то многие всерьез не относятся. У нас же действует целая система мер по контролю за физическим и психологическим состоянием работников. То есть медицина на железнодорожном транспорте – это реальный технологический элемент. Кое-кто считает, что это не так, что это – непрофильные активы, которые надо убрать. А мы убеждены: этого делать нельзя. Но пока такие дискуссии еще идут. Или, например, относительно базы нового Прейскуранта № 10-01. Мы считаем, что инфраструктурная составляющая в тарифе должна быть 85%, а вагонная – 15%. Естественно, коллеги-операторы хотели бы вагонную часть увеличить, а магистральную сократить. Но, думаю, в таких бизнес-переговорах точку согласия мы все-таки найдем.

– А есть ли у МПС среди субъектов транспортного рынка непримиримые оппоненты?

– Говорить о непримиримости можно лишь в отношении фракций коммунистов и аграриев, голосовавших в первом чтении однозначно против. С остальными идет дискуссия, в том числе и по очень острым вопросам. Это связано прежде всего с поиском хозяйствующими субъектами способов извлечения наибольшей выгоды из того, что они делают. Вот мы говорим о конкурентном секторе и в принципе горды тем, что у нас есть 54 операторские компании, которые уже владеют значительным подвижным составом и перевозят порядка 10% грузов. Мы хотим, чтобы в перспективе соотношение вагонного парка было примерно 50 на 50. Однако пока по нашему законодательству на сегодняшний день есть только один перевозчик – МПС. Ведь название «перевозчик» влечет за собой юридическую ответственность за то, что ты делаешь. Мы, например, не имеем права отказать клиенту в перевозке груза. А готовы ли операторы принять статус перевозчика со всеми вытекающими отсюда последствиями? Далеко не все.

– Каким Вам видится процесс эволюции операторов в перевозчики? Заинтересовано ли в этом МПС?

– Прежде всего должна существовать надлежащая нормативная база. (Ведь если я, например, назовусь царем, поверьте – ровно ничего не изменится.) Да, мы заинтересованы, чтобы этот бизнес развивался. Растет объем грузов, предъявляемых к перевозке. При этом доходная часть бюджета МПС не позволяет в необходимом количестве закупать или модернизировать подвижной состав, чтобы их перевозить. Поэтому операторские компании, покупающие вагоны и даже локомотивы, объективно являются нашими коллегами, с которыми мы делим тяготы обеспечения потребностей грузовладельцев. Надо отметить, что эти фирмы-операторы зарождались как реакция на неэффективность работы железнодорожного транспорта, как желание контролировать доставку своих грузов, обеспечивать их сохранность, безопасность и т. д. Но ведь операторы создавались на базе предприятий-грузовладельцев для обслуживания какого-то конкретного груза, именно на него они ориентированы. А поэтому зачастую хотели бы работать по принципу: давай съедим твое, а потом – каждый свое. Железнодорожникам как бы предлагают: вы вкладывайте в инфраструктуру, отдавайте нам подвижной состав по льготным ценам, сделайте льготные тарифы, а мы будем зарабатывать деньги. Притом что ответственность у нас отнюдь не равная – как за обеспечение перевозок, так и за выполнение государственных программ.

Тем не менее эволюция операторов в реальных перевозчиков, конкурирующих с ОАО «РЖД» и между собой, – процесс, по моему мнению, неизбежный. Для этого, помимо объективных условий, необходимы и субъективные. А именно: стремление самих компаний-операторов расширить сферу своей деятельности и заниматься уже не только обслуживанием своего монохозяина, но и перевозкой широкой номенклатуры предъявляемых грузов. А как же? Вот у нас сейчас большой бум по цистернам: потому что налив – это выгодный и успешно развивающийся бизнес. Зато желающих приобрести полувагоны для перевозки массовых грузов нет. Выходит так: МПС пусть этими грузами занимается, а мы возьмем что подороже, получше да поудобнее – и будем на этом поприще конкурировать. Так не получится.

В принципе есть понимание, что уже существуют развитые секторы рынка, в которых действительно можно говорить о либерализации тарифной политики

– Этим летом был дан старт процессу выделения конкурентных сегментов рынка перевозок из монопольной сферы, прежде всего в перевозках контейнеров и так называемых навигационных грузов. Что делается в этом направлении?

– В принципе есть понимание, что уже существуют развитые секторы рынка, в которых действительно можно говорить о либерализации тарифной политики. Далее ОАО «РЖД» будет вести себя так же, как любой хозяйствующий субъект: то есть стремиться максимально обезопасить свой бизнес и сделать его эффективным, словом – конкурировать на рынке. Этому будут способствовать, в частности, уже сегодня проговариваемые варианты введения сезонных скидок. Когда летом мазуты уходят на реку, естественно на это нужно реагировать. В то же время мы полагаем, что методы тарифного регулирования – это не только способ снижать тарифы для конкретной номенклатуры грузов и конкретного направления. А если, к примеру, уже выбрано все, что только можно, и снижать больше некуда? Органы тарифного регулирования должны это понимать.

– Одна из задач реформы заключается в создании более привлекательного инвестиционного климата. За счет чего это произойдет, если учесть, что 100% капитала ОАО «РЖД» будет принадлежать государству без права отчуждения?

– Даже притом что ОАО «РЖД» будет являться 100%-ной государственной собственностью, это – акционерное общество, которое будет работать на рынке по его правилам. То есть ОАО «РЖД» должно быть эффективной и рентабельной компанией, с понятной и прозрачной отчетностью. Мы, собственно, никогда не говорили, что сразу после акционирования инвестиции хлынут к нам рекой. Но они пойдут тогда, когда финансовые институты увидят: им выгодно давать нам кредиты, ибо нам есть чем их возвращать. Причем будет создаваться это «чем» именно за счет кредитных ресурсов, которые мы станем получать. К таким перспективным секторам относится, на мой взгляд, создание новых локомотивов и вагонов, другого современного оборудования, в том числе с использованием методов неразрушающего контроля. У нас существует федеральная целевая программа «Модернизация транспортной системы России». В частности, утверждено, что необходимо закупать локомотивов чуть ли не по 400 единиц в год. Это огромные потребности, но мы действительно вынуждены будем это делать. Потому что иначе нечем будет возить грузы. Почему бы финансовым институтам не заинтересоваться инвестированием в эту область, если совершенно очевидно, что закупка непременно будет осуществляться? Более того, мы сегодня идем по пути заключения долгосрочных договоров с промышленностью на производство нужной нам продукции. Долгосрочный контракт – это достаточный документ для того, чтобы прийти в банк и под него взять кредит.

– Помимо активизации привлечения кредитов просматриваются ли еще какие-либо перспективные инвестиционные инструменты?

– Приведу пример. Министерство сейчас продолжает переговоры о создании совместных предприятий по производству асинхронных тяговых преобразователей. Есть западные партнеры, готовые нам такую продукцию продавать. Мы говорим, что целесообразнее было бы перенести производство в Россию: здесь есть рабочая сила, металл... все, что нужно. Это тоже форма привлечения инвестиций.

– Как известно, сегодня одно из слабых мест мультимодальных перевозок – состояние железнодорожных подходов к портам. Поможет ли, по Вашему мнению, создание ОАО «РЖД» притоку частного капитала в развитие этого комплекса?

– Думаю, однозначно поможет. Это же будут организации, работающие на единых принципах, что несомненно станет способствовать налаживанию нормальных бизнес-отношений между РЖД и компаниями, заинтересованными в наращивании портовых мощностей. При строительстве нового терминала всегда необходимо определить, как сюда будет поступать груз. Если по железной дороге, то давайте посчитаем, сколько мы должны вложить средств для усиления пропускной способности, обеспечения безопасности движения и т. д., каков для «РЖД» будет срок окупаемости проекта? Если лет пятьдесят, то в чем тогда заинтересованность? В том, чтобы помочь другому заработать как можно больше денег, а свой бизнес сделать не только непрофильным, но и убыточным? Несправедливо. Должны вырабатываться новые механизмы, когда все участники транспортной цепочки работают как партнеры. А это подразумевает взаимную ответственность и взаимные расходы.

Сегодня в портах Оля и Усть-Луга мы разрабатываем ТЭО железнодорожных подходов совместно с администрациями регионов. Конечно, частный капитал никогда не будет активно вкладываться в развитие магистральной инфраструктуры, потому что это фондоемкие и длительно окупаемые проекты. Но участвовать в строительстве непосредственно припортовых железнодорожных обустройств частный капитал может и должен. При этом задача государства – обеспечить своим предпринимателям максимально выгодные условия, чтобы они были конкурентоспособны.

– Одним из приоритетов экономической политики государства является развитие международных транспорт-

ных коридоров. Какими соображениями будет руководствоваться ОАО «РЖД» в своих решениях по участию в том или ином проекте, связанном с МТК?

– Руководствоваться государственной целесообразностью и выгодностью. Хотя, если быть точным, я бы расставил акценты так: прежде всего то, что выгодно, а далее то, что соответствует государственным приоритетам. А если правительство меняет для нас эту последовательность, то оно и определяет источники финансирования. Такие механизмы должны заработать. Мы, со своей стороны, сегодня исходим из государственной политики по усилению отечественных портов. Это означает развитие железнодорожных подходов к ним. В области перевозочных технологий – это контейнерные поезда. Важной задачей является привлечение транзитных грузов: прежде всего на Транссиб. Международные транспортные коридоры – это вариант оптимизации доставки грузов от производителя до потребителя, то есть возможность зарабатывания средств для перевозчика. С этой точки зрения мы прежде всего и рассматриваем наше участие.

– Как видно из Ваших слов, позиция ОАО «РЖД» по отношению к государству будет более жесткой, нежели сегодня у МПС.

– Я думаю, что говорить о жесткости в отношении к государству было бы некорректно. Речь идет не об этом, а об экономической целесообразности и уважении законов, которые принимаются в стране. Не следует забывать, что владельцем ОАО «РЖД» будет государство, управляющее компанией через своих представителей в совете директоров. Там будут работать чиновники, определяющие стратегию бизнеса компании, управляющие ею и отвечающие за нее – в том числе и в соответствии с законодательством.

– Насколько целесообразно создавать ОАО «РЖД» как огромную вертикально интегрированную структуру в виде единого юридического лица с жесткой системой управления?

– Это осуществить сложно, однако необходимо. И в первую очередь в связи с обеспечением непрерывности перевозок и безопасности движения. Это диктуется исторически – от системы управления железными дорогами, когда любая расхлябанность или несогласованность чреваты очень тяжелыми последствиями. Примером может являться Великобрита-

Тем не менее эволюция операторов в реальных перевозчиков, конкурирующих с ОАО «РЖД» и между собой, – процесс, по моему мнению, неизбежный

ния, где приватизировали все (включая магистральные пути) и нарвались на серию тяжелейших крушений с большим количеством человеческих жертв. Потому что вкладывание денег в обеспечение безопасности, в системы СЦБ и т. д. – это нерентабельное дело с точки зрения коммерции. Вертикально интегрированная структура призвана обеспечить четкость, управляемость и прежде всего – безопасность перевозочного процесса.

– Вы были одним из руководителей Минтранса России. Как изменился Ваш взгляд на ситуацию на железнодорожном транспорте с переходом в МПС?

– Пожалуй, только эмоциональной окраской и более профессиональным изучением вопросов. Одно дело – взгляд со стороны, другое – когда ты за это отвечаешь, тем более когда, например, лично принимаешь участие в ликвидации последствий двух стихийных бедствий. Могу совершенно точно сказать: никакого дуализма я не испытываю, потому что привык выполнять возложенные на меня обязанности с максимальной эффективностью и ответственностью. И хотя у меня остаются некоторые поручения правительства, связанные с прежней работой, ничего ближе, чем МПС и его проблемы, для меня сегодня не существует.

Железные дороги – для потребителя услуг, а не наоборот

Ожидается, что до конца ноября Государственная дума рассмотрит законопроекты по реформированию железнодорожного транспорта во втором чтении. Сегодня идет работа по внесению в тексты поправок. Активным участником данного процесса является АСПС.

ЭДУАРД ПОДДАВАШКИН,
президент Ассоциации собственников подвижного состава, в 1990-е гг. – первый заместитель, заместитель министра путей сообщения РФ

– Эдуард Сергеевич, как Вы оцениваете ход реформ на железнодорожном транспорте в целом?

– Хотел бы подчеркнуть, что в текущем году в отрасли (как отмечается в СМИ) наметились положительные тенденции. Стабильно растет отправление грузов, улучшаются показатели использования подвижного состава, устраняются имевшиеся ранее перекосы в технологии перевозочного процесса. Есть серьезные подвижки и в ликвидации финансовой задолженности МПС. Приобретаются новые вагоны. Начался конструктивный диалог с пользователями услуг железнодорожного транспорта и общественностью. Я все это прямо связываю с приходом к руководству министерством Геннадия Фадеева и создаваемой им команды. Но наряду с этим обостряется ряд проблем, мешающих ходу реформ. Одна из них – острая нехватка универсальных вагонов и усиление износа основных фондов. Сложным продолжает оставаться финансовое положение. Несмотря на проблески прозрачности и конструктивности в деятельности МПС, по-прежнему мало что меняется в ослаблении монопольных функций.

Трудно оценить движение в сторону рыночных отношений, пока нет механизма взаимодействия и регламента взаимоотношений между МПС и пользователями транспортных услуг. Настораживает определенная спешка с принятием пакета законопроектов по реформе отрасли. Опыт реформирования иностранных железных дорог показывает: процесс подготовки законодательной базы требует серьезных

проработок, а следовательно, и продолжительности по времени. Получается, что мы подстраиваем создание законодательной базы под сроки проведения реформ, утвержденные правительством, а не следуем здравому смыслу «семь раз отмерь – один раз отрежь».

– Каковы на сегодняшний момент основные проблемы во взаимоотношениях владельцев подвижного состава с МПС?

– Нам импонирует высказывание Геннадия Фадеева, сделанное им на коллегии МПС в 1996 году при создании ЦФТО: «Клиент – король». К сожалению, эта фраза не стала доминирующей во взаимоотношениях владельцев подвижного состава и МПС. В большей степени сегодня все происходит в одностороннем порядке. Мы просим – министерство разрешает, или не разрешает, или вообще запрещает... Пример: цены на ремонт вагонов, принадлежащих собственникам, значительно выше цен для аналогичного подвижного состава МПС. К тому же предприятия Министерства путей сообщения вправе (несмотря на заключенные ранее договоры) отказать в ремонте подвижного состава. Это говорит о далеко не рыночном подходе в наших взаимоотношениях. Главное сегодня заключается в том, чтобы работники отрасли поняли: должен торжествовать принцип «железные дороги – для потребителя услуг», а не наоборот.

– Каковы основные замечания к законопроектам у Ассоциации собственников подвижного состава?

– Многие замечания и предложения уже учтены. Однако анализ рассматриваемых законопроектов показывает, что полностью достижение целей Программы невозможно с помощью предлагаемых механизмов. По нашему мнению, многие положения проектов законов направлены на фактическое преобразование государственной монополии в сфере железнодорожных перевозок в коммерческую монопольную структуру – с необоснованными преференциями и законодательно установленными льготами. Считаем, что предлагаемая в них схема направлена на создание ОАО «РЖД» как сверхцентрализованной структуры монопольного типа, наделенной административными и фискальными функциями в отношении других участников перевозочного процесса, а также реальными возможностями ограничения развития конкурентной среды.

В представленных законопроектах неоднократно говорилось о том, что всем перевозчикам и другим участникам перевозочного процесса гарантируется недискриминационный доступ к транспортной инфраструктуре. Однако ни один из них не раскрывает, в чем же этот принцип заключается. Эти документы полны отсылочных норм, предполагающих последующую разработку конкретных положений в актах правительства и нового министерства. В процессе обсуждения законопроектов пользователи услуг железных дорог неоднократно обращали внимание разработчиков на то, что проекты законов (и особенно новый Транспортный устав) содержат положения, которые не только не улучшают качество оказываемых услуг на железнодорожном транспорте, но и закрепляют неприкосновенность интересов владельца инфраструктуры и перевозчика.

Анализ рассматриваемых законопроектов показывает, что полностью достижение целей Программы невозможно с помощью предлагаемых механизмов

– Какие Вы могли бы привести примеры?

– Пожалуйста: вот ст. 97 проекта, предусматривающая совершенно необоснованное двукратное снижение размера предельной ответственности перевозчика перед грузовладельцем за просрочку доставки груза по сравнению с действующим Транспортным уставом железных дорог. Нельзя согласиться и с положениями законопроектов, предусматривающими

возможность перевозчика в определенных случаях реализовывать груз и распоряжаться полученными средствами до их перечисления в федеральный бюджет. Статьи 35, 48 и 49 проекта нового Устава, содержащие отсылочные нормы на требования гражданского законодательства, предполагают внесудебное изъятие и реализацию грузов. При этом предусматривается, что сумма, полученная перевозчиком за реализованные без судебного решения грузы (если на них отсутствуют документы), перечисляется на депозитный счет перевозчика для возмещения выплаченных им ранее сумм за не прибывшие по назначению грузы. Обязанности перевозчика по обеспечению сохранности перевозочных документов в законопроекте не предусматриваются, а средства за реализованные грузы возвращаются грузоотправителю или грузополучателю только в случае непосредственного их обращения к осуществившему реализацию груза перевозчику до истечения срока исковой давности. Возможно, данные нормы были бы допустимы во взаимоотношениях государственной организации и коммерческой структуры в лице пользователя услуг, но применять данный формат во взаимоотношениях двух коммерческих структур представляется неприемлемым. Отсутствие четкой концепции законопроектов и стремление преимущественно защитить интересы создаваемого единого хозяйствующего субъекта (ОАО «РЖД») привело к тому, что в проектах оказались положения, ущемляющие интересы пользователей услуг. Более того, предпринимается попытка одновременно узаконить многочисленные положения, не связанные с реформированием и отрицательно отражающиеся на качестве транспортного обслуживания. В частности, в проекте Устава содержатся положения, закрепляющие в определенных случаях необоснованное право владельца инфраструктуры и перевозчика отказать в перевозке пользователю услуг железнодорожного транспорта. Эти примеры можно продолжать, но суть их одна – законопроекты требуют серьезной доработки.

Следует также обратить внимание на то, что так и не было представлено финансово-экономическое обоснование и анализ социально-экономических последствий реализации положений законопроектов. В настоящее время в межфракционной рабочей группе Государственной думы, в которую входит заместитель министра путей сообщения А. Белова, идет конструктивная, на наш взгляд, работа по всем поправкам и предложениям к законопроектам. Это вселяет уверенность, что пользователи услуг железнодорожного транспорта и правительство, представившее эти законы, преодолеют все разногласия. Во всяком случае мы чувствуем конструктивный подход со стороны МПС к этим вопросам.

– Вы упомянули проблему недискриминационного доступа к инфраструктуре. Как, по Вашему мнению, следует реализовать этот пункт программы реформирования отрасли?

– В соответствии с законопроектами создается хозяйственная монопольная структура, совмещающая в себе управление инфраструктурой и всей перевозочной деятельностью, а также право допуска клиента к перевозке. При такой ситуации недискриминационный доступ становится весьма проблематичным. Кроме того, в законопроектах право на лицензирование перевозочной деятельности предполагается по-прежнему оставить за МПС – оно будет разрешать или не разрешать перевозки. По нашему мнению, это не совсем правильно. Ведь сегодня для того, чтобы получить право перевозить грузы собственным подвижным составом, необходимо представить немыслимые комплекты документов и согласований. В то время как вагоны МПС сразу же после приобретения подвижного состава начинают работать. Разве это рыночные отношения? Это противоречит сути реформы. На наш взгляд, лицензирование и сертификация перевозок должны быть поручены независимым органам – например МАП или ФЭК, может быть, следует создать транспортный комитет при правительстве, как это сделано в США и дру-

гих странах. Целесообразнее расчеты за перевозки производить в банках, не принадлежащих МПС.

– Необходимо ли сегодня, по Вашему мнению, активизировать работу по выделению конкурентных секторов из монопольной сферы железнодорожных перевозок?

– Вопрос непростой. Реформа железнодорожного транспорта предполагает развитие конкурентного сектора, который проявляется сейчас только в сфере вагонного парка, да и то, к сожалению, в данный момент еще слабо. Создавать условия для других конкурентных секторов на железных дорогах возможно и необходимо. Но следует понять, какую часть тарифа грузовладелец может для себя уменьшить: вагонную, локомотивную, начальную или конечную операцию? Сложно говорить о выделении конкурентных секторов, не имея правового определения участников конкурентной среды. Ассоциация готова к конструктивному диалогу по этому вопросу.

– В настоящее время уже есть корпорации, владеющие не только подвижным составом, но и некоторой железнодорожной инфраструктурой (ОАО «Золотое звено», ОАО «СУАЛ-Холдинг»). Этот процесс будет развиваться. Стремится ли Ассоциация собственников подвижного состава выражать и их интересы?

– Да, мы будем это приветствовать и помогать им всеми силами. Специализированные транспортные компании должны превратиться в будущем в вертикально интегрированные транспортные структуры. Только они и будут реальными перевозчиками и реальными конкурентами монополии ОАО «РЖД». Будущее – за ними. Сегодня не все понимают, что это так. Скажем, предоставление компании ОАО «Золотое звено» права работать и существовать рассматривается в МПС в течение уже почти двух лет. Несмотря на то, что МАП и другие государственные органы настоятельно рекомендуют разрешить ей вести нормальную перевозочную деятельность, структуры МПС, которые должны принять решение, эти рекомендации игнорируют. В результате в пунктах перехода на китайские железные дороги постоянно скапливаются до нескольких тысяч вагонов. «Золотое звено» могло бы передавать в Китай более тысячи вагонов ежемесячно. Уже одно это должно было бы открыть компании «зеленую улицу». А на опыте «Золотого звена» можно было бы отработать механизм взаимодействия частной и государственной железных дорог. По последним данным, вмешательство руководства МПС позволит сдвинуть эту проблему с мертвой точки.

Следует иметь в виду: в жизни очень непросто сочетать естественно-монопольную систему с образованием конкурентной среды

– Сегодня операторские компании образуются, как правило, на базе какого-либо одного грузопроизводителя и перевозят груз определенного профиля. Способны ли они стать реальными общественными перевозчиками?

– Я согласен с теми положениями об операторах, которые изложены первым заместителем министра путей сообщения В. Якуниным в журнале «РЖД-Партнер» № 10. Но хотел бы добавить, что операторская компания сегодня в большинстве своем – это не перевозчик, а экспедитор. И только тот оператор, который владеет собственным подвижным составом, может решить проблему, сформулированную в данном вопросе. Именно такие организации в настоящее время работают наиболее эффективно. Маршруты их следования закольцованы. Условия же работы универсального подвижного состава неэффективны и требуют особых позиций по тарифу, то есть равных условий с подвижным составом, принадлежащим МПС.

Сегодня 85% собственного парка вагонов находится у грузообразующих предприятий. Но в перспективе должен произойти отрыв транспортных структур от сферы производства. Содержать обременительное транспортное хозяйство и грамотно развивать этот бизнес смогут только специализированные транспортные компании. И лишь реальная конкуренция между собой заставит их улучшать качество собственных услуг, внедрять передовые технологии, разрабатывать новые типы вагонов, сокращать срок доставки и так далее. Они должны бороться за груз в конкретных условиях рынка. Стимулом к этому является создание соответствующих условий в сфере транспорта: недискриминационный доступ, экономическая выгодность приобретения подвижного состава, приемлемые тарифы, четкое законодательство.

В заключение хочу отметить, что реформы на железнодорожном транспорте в принципе уже начались в соответствии с программой. Но следует иметь в виду: в жизни очень непросто сочетать естественно-монопольную систему с образованием конкурентной среды. Нелегко создать прозрачную модель, не допускающую слияния естественно-монопольного и потенциально конкурентных видов деятельности, а также условия для прекращения перекрестного субсидирования между видами деятельности и обеспечения равноправного доступа к услугам железнодорожного транспорта. Поэтому мы понимаем сложность всех проблем, стоящих перед министром путей сообщения и его заместителями по претворению реформ в жизнь. Мы считаем, что сегодня для координации работы всех видов транспорта в стране назрела необходимость усиления структуры, отвечающей в правительстве за этот вопрос. Ведь скоординированные действия транспорта – это база, которая будет способствовать развитию всей экономики государства. Реформа должна быть во благо, а не во вред делу. Она проводится для того, чтобы транспорт лучше служил обществу. И не надо думать, что это внутреннее дело одной из крупнейших монополий. Реформа затрагивает интересы государства, всего населения России, других стран. Вот почему так велика цена и ответственность за ее результаты.

Много работы, которая нам по плечу

Главным вопросом хода реформы отрасли в уходящем году было ее законодательное обеспечение.

ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ,
министр путей сообщения РФ

– Геннадий Матвеевич, 2002 год был насыщен подготовкой к структурной реформе...

– Причем заметьте, реформа осуществляется, как принято говорить у нас на транспорте, «под колесами» – все мероприятия по реформированию проводятся без каких-либо ограничений в нашей основной повседневной деятельности, когда железные дороги бесперебойно выполняют свои уставные обязанности. Эта особенность требует от нас проводить все преобразования взвешенно, после тщательной проработки, не допуская необратимых последствий.

– Кстати сказать, именно на необратимые последствия указывают противники реформ, например фракция коммунистов в Государственной думе...

– Это тоже естественно и вполне понятно. Значительная часть населения (и, соответственно, выражающих его позицию депутатов) обеспокоена результатами уже проведенных реформ в других отраслях. Мало кто хотел бы, чтобы российские железные дороги постигла та же участь, как и, например, российский флот. Для меня вопрос правильности выбора в пользу акционирования окончательно решился тогда, когда в документах был сформулирован вопрос собственности. Поскольку 100% акций ОАО «РЖД» будет принадлежать государству, целостность железнодорожной сети, политический и экономический контроль за ее функционированием, система безопасности перевозок будут сохранены. А значит, будет сохранен и костяк экономики страны в виде сети путей сообщения. Ну а то, что требует выделения в самостоятельные, но также подконтрольные бизнес-единицы, будет выделено. Главный критерий при

этом – экономическая эффективность, понимаемая прежде всего под углом органичной интеграции железнодорожного транспорта в реформирующуюся экономику России.

– Какие основные проблемы, непосредственно влияющие на реализацию Программы реформы, Вы бы сегодня выделили?

– Главный вопрос – это, конечно, законодательное обеспечение реформы. Пакет законопроектов принят Государственной думой 26 июня 2002 года в первом чтении и в конце ноября рекомендован комитетом Думы по энергетике, транспорту и связи к принятию во втором чтении. За последние несколько месяцев была проведена колоссальная (не побоюсь этого слова) работа по рассмотрению поступивших по этим законопроектам поправок. Вот передо мной статистика. Большинство поправок поступило по проекту закона «Транспортный устав железнодорожного транспорта РФ» – 790. По проекту закона «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» – 425 поправок. Законопроект «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» собрал 191 поправку. Межведомственная рабочая группа, работу которой со стороны МПС возглавляла заместитель министра А. Г. Белова, тщательно проанализировала все эти замечания. В результате к принятию рекомендовано 48% поправок по проекту Устава, 42 – по законопроекту «О железнодорожном транспорте» и 35% поправок – по законопроекту «Об особенностях управления...». Я хотел бы заострить внимание на этих цифрах, которые свидетельствуют об исчерпывающем учете в законодательном процессе мнений всех заинтересованных сторон. После этого мы, наверное, с полным основанием имеем право не принимать обвинения в каком-то монополизме в выработке решений или тайном лоббировании таковых. Наоборот, привлечены лучшие силы от научных, деловых и политических кругов. В состав отраслевого штаба, возглавляемого министром, включены депутаты Государственной думы, видные ученые отраслевой и академической науки, представители других заинтересованных министерств. Вся работа штаба координируется правительственной комиссией по структурной реформе. Создан и активно работает общественный экспертный совет. Так что мы идем на реформу с открытым забралом, и та мощная поддержка, которую мы получили в Государственной думе во время первого чтения, наглядно свидетельствует о правильности самой процедуры выработки и прохождения законопроектов.

– Какие документы, кроме законопроектов, готовятся сейчас к утверждению?

– В стадии завершения находится разработка таких документов, как указ президента РФ «Об ОАО «Российские железные дороги», а также постановления правительства РФ, которые регламентируют порядок создания ОАО «РЖД», процедуру лицензирования, утверждают ряд Правил по тем или иным эксплуатационным вопросам, Положение о министерстве путей сообщения РФ и другие.

– Среди важнейших вопросов образования ОАО «РЖД» – формирование его уставного капитала. Какие здесь обозначились трудности?

– Согласно законодательству переход права собственности на недвижимое имущество требует государственной регистрации, а следовательно больших временных (до 4 лет) и финансовых (около 5 млрд рублей) затрат. При этом более 3 млрд рублей нужно будет заплатить за услуги органов бюро технической инвентаризации и свыше 1 млрд – организациям Минюста. Наша позиция такова. Поскольку сегодня важно разделить функции государственного регулирования и хозяйственной деятельности, а выделение субъектов по видам деятельности будет происходить уже на втором этапе, то и отнести оформление всех имущественных прав следует на второй этап. Мы считаем, что при формировании ОАО «РЖД», на 100% принадлежащего государству, целесообразно не проводить детальную регистрацию прав собственности. Весь имеющийся сегодня имущественный комплекс, отраженный в данной инвентари-

зации, мы предложили внести в уставный капитал ОАО «РЖД», оформив это актами передачи от предприятий МПС. Такой порядок позволит сохранить целостность имущественного комплекса и выдержать сроки, определенные Программой реформы. В процессе реализации второго этапа представляется целесообразным пройти все процедуры регистрации имущества, в том числе и для целей приватизации. Схожая ситуация складывается и по земельному вопросу. Ход инвентаризации и формирование межевых дел на земли железнодорожного транспорта в целом можно оценить как удовлетворительные. Стоимость этих работ оценивается свыше 2 млрд рублей. С учетом того, что до сих пор не урегулированы законодательные нормы, связанные со стоимостью земли (а при создании ОАО «РЖД» земли остаются за государством), Министерство путей сообщения считает целесообразным передать их в бессрочное пользование компании по кадастровым делам, отложив регистрацию до второго этапа реформы.

– Каков же по величине имущественный комплекс МПС?

– Согласно проведенной инвентаризации на 31 декабря 2001 года выявлено около 1 млрд единиц имущества и обязательств федерального железнодорожного транспорта, в том числе основных средств – 98 млн единиц, товарно-материальных ценностей – 846 млн. Остаточная стоимость всего комплекса определена в размере 1,41 трлн рублей. При этом более 93% имущества находится на балансе основной деятельности железных дорог РФ.

– Как будет решен вопрос с активами предприятий МПС?

– В соответствии с Программой реформы и законопроектом «Об особенностях управления...» имущество предприятий и учреждений железнодорожного транспорта, в том числе акции, паи и доли участия, вносятся в уставный капитал ОАО «РЖД».

– Делаются ли какие-то шаги в направлении разделения бухгалтерского учета по видам хозяйственной деятельности, без чего невозможно говорить о подготовке к выделению самостоятельных бизнесов?

– Это вопрос важный, но не первоочередной. Разделение учета, по нашим представлениям, должно быть осуществлено в течение шести месяцев после регистрации ОАО «РЖД». Сегодня в МПС разработан уточненный вариант проекта номенклатуры расходов железнодорожного транспорта, который находится на согласовании с Минфином, Минэкономразвития, ФЭК и МАП. Наши специалисты занимаются оптимизацией технологии первичного учета с целью ее автоматизации, разрабатывается методология разделения затрат и построения модели формирования себестоимости по видам деятельности.

Получается, что собственник подвижного состава осуществляет наиболее выгодные перевозки, а на МПС ложится основная нагрузка по транспортировке социально значимых грузов

– Много вопросов высказывается среди субъектов Федерации и муниципальных образований по поводу сохранения уровня их налоговой базы...

– Да, это очень важный вопрос. Наша позиция такова: порядок налогообложения на железнодорожном транспорте должен предусматривать сохранение налоговой базы субъектов Федерации и муниципальных образований. Это вполне реально. При создании ОАО «РЖД» как единого юридического лица начисление налогов может производить это лицо, а налоговые платежи в местные бюджеты – его филиалы и другие подразделения по кодам плательщика, которых может быть несколько в рамках одного индивидуального налогового номера юридического лица.

– Каким образом, по Вашему мнению, должно осуществляться государствен-

ное регулирование на железнодорожном транспорте после образования компании?

– Помимо МПС (в ведении которого остается регулирование нормативной базы по технической эксплуатации и особенно по безопасности движения, обеспечение гармоничного развития всей транспортной системы страны и поддержание благоприятного инвестиционного климата, а также целый ряд других функций), ФЭК будет осуществлять тарифное регулирование в монопольном секторе железнодорожных перевозок, МАП – в области предупреждения, ограничения и пресечения недобросовестной конкуренции. Разумеется, также за государственными органами останется обеспечение в сфере железнодорожного транспорта национальной безопасности и обороноспособности.

Еще в 1996 году мы провозгласили: «Клиент – король!» Реформа как раз и делается для того, чтобы организационно и экономически обеспечить реализацию этого принципа

– Как Вы оцениваете перспективу развития конкурентного сектора на железнодорожном транспорте?

– Как один из главных инструментов достижения целей реформы. В секторе грузовых перевозок уже сегодня создаются условия для организации частных компаний-операторов, владеющих собственным подвижным составом. В настоящее время существует 70 операторских компаний, выполняющих около 14% всего грузооборота сети. При этом на рассмотрении находятся еще несколько десятков заявок от предприятий, изъявивших желание заниматься этим видом бизнеса. В 2002 году компании-операторы запланировали инвестировать в приобретение подвижного состава около $200 млн. Уже сегодня они располагают парком собственных вагонов более 43 тыс. единиц и немногим менее – арендованных. Мы рассматриваем компании-операторы как наших партнеров, с которыми делаем общее дело. Конечно, не обходится и без проблемных вопросов. Например, при росте собственного подвижного состава, тем не менее, остается острой проблема общей нехватки вагонов. При этом показатели использования подвижного состава в частных компаниях по сравнению со среднесетевыми невысоки. С одной стороны, это объясняется спецификой создаваемых компаний. В большинстве случаев они возникают в расчете на перевозки продукции конкретного грузопроизводителя при непосредственном его участии в их создании. Но, с другой стороны, получается, что собственник подвижного состава осуществляет наиболее выгодные перевозки, организуя их так, как ему удобно, а на МПС при этом ложится основная нагрузка по транспортировке социально значимых грузов. Эти нюансы должны быть отработаны в ходе реформирования. Но основной подход, предусматривающий право выбора клиентом перевозчика с устраивающим его уровнем тарифа, условиями перевозок, сопутствующим сервисом и т. д., – это правильный подход, который должен быть реализован. Еще в 1996 году мы провозгласили: «Клиент – король!» Реформа как раз и делается для того, чтобы организационно и экономически обеспечить реализацию этого принципа.

– Какие конкретно условия, на Ваш взгляд, необходимо прежде всего соблюсти, чтобы заработал институт независимых перевозчиков?

– Одним из важнейших постулатов реформы является равный и недискриминационный доступ к инфраструктуре железнодорожного транспорта любого перевозчика, принявшего на себя соответствующие обязательства. Конкретизировать этот принцип призваны специальные правила, которые разрабатываются совместно специалистами МАП, МПС, Минэкономразвития и других причастных организаций и в ближайшее время будут вынесены на обсуждение. Я ду-

маю, что постановление правительства об утверждении этих правил должно приниматься примерно в течение двух месяцев после принятия законопроектов.

– Каковы должны быть требования к перевозчику?

– Они изложены в наших законопроектах. Основными из них являются: наличие лицензии на осуществление перевозок, владение подвижным составом и необходимыми техническими средствами, сертифицированными в установленном порядке, а также наличие соответствующего договора с владельцем инфраструктуры.

– Геннадий Матвеевич, как Вы думаете, в состоянии сегодняшние операторы стать перевозчиками?

– Да, думаю многие сегодняшние наши партнеры – это завтрашние конкуренты. Требования к перевозчику вполне реальны и выполнимы. Главное, нужна готовность компании нести полноценную ответственность за перевозку, как это делает сегодня МПС. И, конечно, вести все-таки более широкий перевозочный бизнес, а не только быть транспортными цехами предприятий-грузопроизводителей. Мне представляется, что после образования ОАО «РЖД» среди операторских компаний неизбежно начнутся некие интеграционные процессы. То есть в ходе реформы будут образовываться не только вертикально интегрированные перевозчики, но и горизонтально.

– В какие сроки реально создание ОАО «РЖД»?

– В 2003 году, в течение полугода после принятия законов. Это время уйдет на утверждение правительственных и отраслевых нормативных актов, выполнение необходимых процессуальных действий, другую необходимую организационную работу.

– 2003-й, судя по всему, будет для российского железнодорожного транспорта историческим. С каким настроением вы вступаете в него?

– С чувством высочайшей ответственности и в то же время с убеждением в правильности принятого курса. Совместными усилиями, принимая консолидированные решения и проводя постоянную проверку их правильности самой жизнью, мы найдем оптимальную для настоящего исторического периода форму деятельности железнодорожного транспорта России. Впереди очень много работы, но я уверен – нам она по плечу. Хотел бы сердечно поблагодарить как моих коллег-железнодорожников, так и наших деловых партнеров – всех, с кем мы работаем, строим планы и претворяем их в жизнь. Всем хорошего настроения в наступающем году и успехов в наших общих делах!

Наш тариф – российский, доморощенный!

Заканчивается разработка нового Прейскуранта № 10-01, определяющего тарифы на грузовые перевозки железнодорожным транспортом

ЛЕОНИД МАЗО,
заместитель директора ВНИИЖТ, д. э. н.

– Леонид Аронович, в каком состоянии находится сегодня проект нового Прейскуранта № 10-01?

– Мы его доработали с учетом замечаний правительства и МПС и направили в ФЭК. Последние документы ушли 11 декабря 2002 года. Так что установленные правительственной комиссией сроки были нами выдержаны. Заместитель председателя ФЭК Иван Сергеевич Беседин – высококомпетентный и по-настоящему государственный руководитель. Я думаю, он доведет это дело до конца.

– Каковы реальные сроки введения в действие нового документа?

– Я считаю, что на сегодняшний момент – не ранее 1 июля 2003 года. После утверждения Прейскуранта потребуется еще примерно полгода для обучения людей и переработки программного обеспечения, а также проведения других организационных работ. И я не думаю, что вообще здесь надо очень торопиться. Дело связано с доходами, а значит, необходимо все досконально выверить. Вот когда проводили тарифную реформу в 1990-м, тогда было проще. Мы меняли ставки и в два, и в четыре раза – все это решалось через Госплан и отражалось в плане. А теперь рыночная экономика, никто потерь не возместит. Другое дело, что от сроков вступления документа в силу зависят коэффициенты по грузам. Если примут дату 1 июля 2003 года, то расценки будут уточняться по состоянию доходов за первый квартал или за май. Когда обсуждают исходные базовые ставки, то обсуждают, образно говоря, скелет человека, а не его самого. Реальный уровень тарифов определится после введения коэффициентов к ним.

– А зачем вообще нужны данные коэффициенты?

– Дело вот в чем. В связи с тем, что структура тарифа и формула расчета в

корне изменились, произошли большие изменения размеров ставок на перевозку различных грузов. Получилось, что кто-то стал бы возить грузы, скажем, в два раза дешевле (причем как раз по дорогим номенклатурам), а кто-то – наоборот. Но мы должны были – и это правильно – руководствоваться концептуальной установкой (данной И. С. Бесединым в августе) на то, чтобы по родам грузов существенных изменений в тарифах не было. То есть средний уровень тарифов старого и нового Прейскурантов должен сходиться, а это возможно лишь с помощью применения коэффициентов. Ставки останутся неизменными, а индексы можно менять в зависимости от тарифной политики государства, экономической конъюнктуры и так далее. Мы подобрали коэффициенты таким образом, чтобы в целом уровень изменений оказался нулевым, а по некоторым различным грузам – минимальным, в пределах плюс-минус нескольких процентов. Колебания по массовым грузам и того меньше – 2–3%.

Средний уровень тарифов старого и нового Прейскурантов должен сходиться, а это возможно лишь с помощью применения коэффициентов

– Есть мнение, что столь сложная система коэффициентов делает тарификацию перевозок неким «эксклюзивным священнодействием». Нельзя ли было ее все же упростить?

– Необходимость применения сложной системы коэффициентов является вполне объективной и вызвана предшествующими этапами унификации тарифов, когда была произведена их дробная дифференциация. За счет определенной рационализации число коэффициентов сокращается. Но совсем отказаться от них нельзя – в силу уже названных мною причин.

– Часто указывают, что средний уровень вагонной составляющей в 15,4% слишком низок для привлечения частного капитала в вагонный парк.

– При действующих тарифах операторы уже вложили около $200 млн. А в новом Прейскуранте предусмотрено определенное снижение провозной платы: для собственников – в среднем на 8%, а по некоторым грузам – даже на 20–30%. Так что тарифные условия для собственников значительно улучшаются.

– В правительство и ФЭК продолжают поступать письма от ряда промышленных и транспортных организаций, где проекту дается в целом отрицательная оценка и предлагается начать работу снова.

– Ради бога, если кто-то хочет – пусть начинает, раз это дело у нас стало всенародным. Пусть попробуют. Только я Вас уверяю, что никто ничего более реального не сделает. Прейскурант же нельзя сочинить, придумать. Нужно от чего-то отталкиваться, в том числе и от истории вопроса. Наш тариф не имеет аналогов в зарубежной практике. Он построен на отечественной методологической базе. Его методология основана на реальных экономических категориях: себестоимости перевозок различных грузов и применении различной технологии перевозочного процесса в зависимости от типа вагона. В основу положена транспортно-технологическая схема. Это наш принцип. Он доморощенный и отличается от зарубежных подходов. Существует, например, Международный железнодорожный транзитный тариф (МТТ), который был взят за основу для разработки Тарифной политики, но опять-таки с применением коэффициентов. Потому что в чистом виде его нельзя использовать, так как он применялся на восточноевропейских железных дорогах, которые значительно отличаются от наших. Это устаревшие дороги: по ним перевозится лишь несколько процентов общего объема транспортируемых грузов; здесь водят

составы средним весом полторы тысячи тонн, причем вагоны двухосные. Если же четырехосные, то они берут лишь 50 тонн. Там почти нет перевозок свыше 1 тыс. км, а средняя их дальность всего 250–300 км. То есть там совершенно другие категории: что-то типа нашего местного сообщения. Вот что такое МТТ. Наш Прейскурант базируется на условиях перевозок по российским железным дорогам. А какими условиями хотят руководствоваться инициаторы альтернативных прейскурантов, я не знаю.

– Многие товаропроизводители все же говорят о неподъемности нынешнего тарифа и необходимости его снижения.

– Лучше бы им себестоимость своего производства снижать и позаботиться о конкурентоспособности продукции, а не пытаться решить свои проблемы за чужой счет. Тем более что многие товаропроизводители давно уже продали свои предприятия заграничным владельцам, в отличие от железных дорог, которые сами лямку тянут. Так вот, например, те же металлурги могли бы подумать, как на иностранные капиталы внедрять более прогрессивные методы выплавки стали. А они уповают на то, что будут хорошо жить за счет дешевых перевозок по железной дороге. При этом почему-то нигде не вспоминают, что из-за плохого качества металла железнодорожники вынуждены использовать нерационально тяжелые вагоны, а это – увеличение расходов как в цене вагона, так и в затратах на тягу. У нас не говорят о лесниках, которые кругляк хотят возить за копейки, а о его переработке и не помышляют. Перерабатывать же сырье надо на месте, тогда и перевозка грузовой массы сократится! Но об этом – ни слова. А только лишь «там снизить, да здесь снизить», и только для кого-то... Но ведь для этого надо в другом месте и для кого-то другого на столько же и повысить!

– Насколько отражены в проекте нового Прейскуранта задачи реформы на железнодорожном транспорте?

– Руководствуясь Программой структурной реформы, мы должны решать вопросы тарифного регулирования исходя из сочетания двух критериев. Во-первых, это снижение совокупных народно-хозяйственных затрат на перевозки. Во-вторых – повышение уровня конкуренции в грузовых перевозках, стимулирующей рост их эффективности и качества. Синтез этих критериев означает, что конкуренция должна происходить и развиваться только тогда, когда она обеспечивает снижение суммарных народнохозяйственных затрат на перевозки за счет роста эффективности и качества транспортного обслуживания, а не из-за искусственного перераспределения вагонной и инфраструктурно-тяговой составляющих.

За счет чего же можно выиграть на транспортном рынке? Во-первых, за счет лучшего использования подвижного состава. Для этого тарифы установлены исходя из средних показателей использования парка на железных дорогах. Если же владелец вагонов сокращает порожний пробег путем попутной загрузки, то он имеет снижение стоимости перевозки. Этого же можно достичь и при повышении загрузки вагонов. Во-вторых – за счет лучшего качества обслуживания грузовладельцев, что обеспечивает эффект уже за пределами транспорта: на запасах, таре, хранении, использовании мощностей и т. д. Поэтому в Программе и говорится о совокупных народно-хозяйственных затратах, вызванных перевозками.

– А как Вы оцените второй этап унификации экспортно-импортных и внутренних тарифов?

– ВНИИЖТ не занимался этим вопросом. Но могу сказать, что, хотя перенесение ставок Тарифной политики в Прейскурант отчасти является формальным решением вопроса, иначе ничего сделать было нельзя. Это на сегодня единственно возможное решение при отсутствии времени, а также чтобы не произошло изменений в уровне доходов как железных дорог, так и их клиентуры.

– В Ассоциации морских торговых портов считают, что закрепление за ними льготных тарифных условий перевозок – это результат не протекционистской политики государства, а восста-

новления справедливости и законности. По их мнению, раз железная дорога везет экспортный груз только до порта и не пересекает границы, то для нее это чисто внутренняя перевозка.

– Они абсолютно не правы. Дело в том, что груз доставляется на экспорт по рыночным международным ценам и за доллары. Причем же здесь граница? Тариф – это элемент продажной цены товара. Экспортные контракты заключаются в долларах, их цены зависят от рыночных колебаний. Так почему железная дорога должна везти экспортный груз за рубли? В самих-то портах все расценки стоят в валюте. А я вам скажу, в чем тут подоплека. Это все делается в угоду иностранным импортерам, чтобы удешевить наше сырье. Между прочим железные дороги принадлежат России, а порты уже во многом принадлежат иностранным капиталам.

– Какие, по Вашему мнению, дальнейшие шаги в тарифной политике еще нужно предпринять?

– Прежде всего, в связи с принятием нового законодательства о железнодорожном транспорте и естественных монополиях, необходимо с активным участием ФЭК России определить условия и этапность либерализации ценообразования в конкурентных сегментах рынка транспортных услуг. Сегодня мы имеем совершенно неравные условия для конкуренции, которая уже вполне сложилась на перевозках контейнеров, а также скоропортящихся и других ценных и срочных тарно-штучных грузов. Развивается конкуренция и по наливу. У экспедиторов и частных владельцев подвижного состава свободные расценки, а у железнодорожников отсутствует свобода маневра из-за фиксированных тарифов. Надо восстановить для начала их предельный характер, затем ввести диапазон саморегулирования и, наконец, перейти к свободному ценообразованию в сфере реальной конкуренции. А иначе ее просто не будет. С увеличением доли собственного парка подвижного состава разумно ставить вопрос и об освобождении вагонной составляющей в тарифе. Эти задачи важны и для успешной конкуренции с водным транспортом. На период навигации следует предоставить МПС возможность оперативного введения исключительных пониженных тарифов на благо наших товаропроизводителей и потребителей. Надо отметить, что в США дерегулирование тарифов дало весьма эффективные результаты.

Ради бога, если кто-то хочет – пусть начинает сначала, раз это дело у нас стало всенародным. Пусть попробуют. Только я Вас уверяю, что никто ничего более реального не сделает

Для нас это вопрос жизни и смерти!

В конце прошлого года правительством были приняты два важных решения в области тарифной политики: одобрена методология проекта нового Прейскуранта № 10-01 и завершена унификация экспортно-импортных и внутренних тарифов. Однако и то и другое продолжает оставаться объектом дискуссии участников транспортного рынка.

Алексей Хоружий,
генеральный директор
ЗАО «Металлургтранс», к. т. н.

– Алексей Сергеевич, как в целом Вы оцениваете итоги работы над проектом нового Прейскуранта № 10-01?

– Позиция металлургов выражена по этому поводу в письмах, направленных нами в правительственную комиссию В. Христенко и в ФЭК. Вкратце она такова: никакого нового Прейскуранта разработчики не представили. Подготовленный документ не отражает рыночных новаций и является неглубокой модернизацией ныне действующего Тарифного руководства с объединением многочисленных дополнений к базовому Прейскуранту 1989 года. Работа над проектом велась государственными структурами с приглашением трехпяти представителей грузовладельцев, собственников подвижного состава, операторов. Главной задачей ставились вопросы определения вагонной составляющей в ставках и сохранения уровня доходов железных дорог. Интересы же грузовладельцев – как одна из целей – глубоко не рассматривались. Мы в ФЭК представили наш расчет, в котором показали: сам факт введения нового Прейскуранта поднимет уровень тарифов для металлургов на 3–4% и обойдется им в 250 млн рублей.

– То есть Вы выступаете против самой методологии проекта?

– Дело вот в чем. В ходе выработки документа его авторы отталкивались прежде всего от принципа сходимости доходов МПС до и после введения нового Тарифного руководства. Это, наверное, в целом нужный принцип. Но не как основополагающий или даже единственный, а как, скажем, десятый или пятнадцатый

в ряду других концептуальных установок. Стоит сожалеть, что концепция разработок нового Прейскуранта была заменена методикой. А это, как известно, не одно и то же. Как нам представляется, обсуждаемый документ должен обеспечивать платежи не только по обоснованным затратам перевозок грузов, но и по более жестким критериям, стимулирующим сокращение этих затрат, в том числе и за счет создания конкурентной среды.

– Что же, по-вашему, должно быть поставлено во главу угла?

– Среди восьми принципов реформирования железнодорожного транспорта нас интересуют главным образом два: сокращение транспортных расходов и повышение качества обслуживания. С целью их выполнения и должны применяться другие принципы построения тарифов, другие механизмы их применения в рыночных условиях. По нашему мнению, в основу построения тарифов должен быть положен противозатратный метод, а также необходим поэтапный переход к контрактному ценообразованию с регулируемыми государством верхним и нижним пределами тарифов. Предлагаемое разработчиками построение тарифов не предусматривает их возможного снижения, что противоречит цели реформирования, обозначенной в известном постановлении правительства РФ № 384 от 18 мая 2001 года, а именно – «снижения народно-хозяйственных затрат на перевозки грузов железнодорожным транспортом». Все это усугубляется теперь еще и тем, что госструктурам удалось в законе «О железнодорожном транспорте в РФ» провести следующую формулировку: «Тарифы, сборы и плата устанавливаются на основе себестоимости и уровня рентабельности, обеспечивающего безубыточность деятельности организаций железнодорожного транспорта и индивидуальных предпринимателей на железнодорожном транспорте». В переводе на производственный язык это означает: расходуй побольше!

– Разработчики указывают, что их задача заключалась в создании свода базовых ставок, а вопросы гибкой тарифной политики и экономической конъюнктуры – все это находится за рамками Прейскуранта.

– Во-первых, зачем тогда вообще было огород городить, если сегодня к ставкам представленного Прейскуранта понадобилось разрабатывать целую систему коэффициентов для обеспечения названного мною принципа сходимости? Не затем ли, чтобы просто узаконить фактическое повышение тарифов? И что это за система, которая требует такого огромного количества накладывающихся друг на друга коэффициентов? Конечно, понятно намерение разработчиков проекта любой ценой сохранить уровень среднесетевых ставок. Ведь сюда вошли все возможные и невозможные затраты, включая соответствующий уровень инвестиционной составляющей (сверх амортизационных отчислений), порожний пробег вагонов, все начально-конечные операции и так далее. А реальная жизнь за последнее время внесла существенные изменения в сложившиеся стереотипы.

– Каковы Ваши претензии к более конкретным, технологичным аспектам выработки Прейскуранта?

– За экономическую базу построения тарифов взяты так называемые среднесетевые затраты, являющиеся производной от валовых расходов всех железных дорог России. Но при этом не учитывается, что уровень себестоимости перевозок по дорогам отличается в разы (!), а уровень рентабельности колеблется от убыточности до 200%. Таким образом, в результате мы имеем серьезное ущемление интересов грузовладельцев одних отраслей и получение необоснованных льгот другими. Наш анализ нового Прейскуранта показывает: у разработчиков отсутствуют экономически обоснованные нормативы материальных и трудовых затрат, не проведен глубокий анализ фактических эксплуатационных издержек, а тарифы строятся просто «от среднедостигнутого». Сформированные таким образом тарифы неминуемо ложатся дополнительным грузом на грузовладельцев и лишают железные дороги реальных стимулов к улучшению своей работы.

Другой момент. В проекте сохранен принцип перекрестного субсидирования, когда убытки от пассажирских перевозок погашаются за счет прибыли от грузовых. При этом опять-таки точных цифр распределения доходов и расходов между грузовым и пассажирским движением просто не существует. В общем итоге проект нового Прейскуранта увеличивает тарифную нагрузку на грузовладельцев, использующих вагоны парка МПС, в среднем на 5–8%. В то же время по перевозке готовой продукции рост составит до 20–30%, а с учетом так называемого выравнивания внешних и внутренних тарифов общие платежи товаропроизводителей увеличатся на 10–12%.

– А что Вы скажете относительно споров по поводу уровня вагонной составляющей тарифа?

– Это еще один важнейший аспект, по которому трудно согласиться с предложенным вариантом. При среднем уровне скидки в 15,4% собственник вагона не только не вернет свой капитал, вложенный в подвижной состав, но и не сможет содержать последний. Надо ясно понимать, что при столь низкой вагонной составляющей тарифа никакие серьезные инвестиции в эту область не придут. То есть опять-таки проект нового Прейскуранта не отвечает задачам реформирования.

– Но есть мнение, что операторским компаниям предстоит хорошо поработать над оборотом своих вагонов...

– Да, конечно! Но надо понять, что в большинстве случаев собственные вагоны не будут оборачиваться быстрее, чем инвентарные (кроме каких-то исключений). В самой природе операторских компаний заложена иная технология – они работают на одного-двух грузовладельцев. Подавляющее большинство операторов являются своего рода технологическими звеньями в деятельности своих товаропроизводителей. О порожнем пробеге они имеют совершенно иное (причем обоснованное) представление, нежели МПС. И за рубежом так! Между прочим на Украине железнодорожники установили операторам на перевозках агломерата в окатышевозах скидки до 40%. Это расчет верный. По России он объективно составляет сегодня 35–38%. Полуторалетний опыт «Укрзализныци» подтвердил целесообразность такого уровня скидки, особенно на первые два-три года становления и обкатки новой системы.

– Но тогда будет недофинансироваться инфраструктура железных дорог.

– Смотрите, что получается. После первого этапа реформирования перевозчиком станет ОАО «РЖД». Операторы через договоры, которые по новым законам они обязаны будут заключать с ним, фактически превращаются в придаток ОАО «РЖД» – в его слуг. Перевозчику и владельцу инфраструктуры при этом разрешено теперь отказывать в перевозке грузовладельцу со ссылкой на ряд причин, в том числе на отсутствие технологических или технических возможностей.

Будучи монополистом, ОАО «РЖД» отказывает в просьбе по конкретной заявке и подсылает к грузовладельцу оператора, но уже с договорным завышенным тарифом. Грузовладелец скажет – это грабеж, а оператор представит расчет, что разрешенной ему Прейскурантом скидкой он окупить перевозку не сможет... И будет прав. В результате оператор заберет у товаропроизводителя все то, что недодаст ему на скидках ОАО «РЖД». А у монополиста тоже голова не болит, потому что принцип сходимости доходов дает ему возможность хорошо жить. Даже отдавая перевозку оператору (сегодня это уже 20% объема), он сохраняет тарифную массу. Итак, все довольны. Кроме товаропроизводителя, у которого просто-напросто вырастет тариф на перевозку при увеличении числа участников транспортировки. Получается, что новый Прейскурант вооружает в будущем монополиста и операторов работать в блоке против грузовладельцев. МПС дали возможность повысить тариф в 2003 году на 12%. Мы проработали прогноз по нашим предприятиям, который показывает, что в нынешнем году рост тарифов даже по оптимистическому варианту будет около 35%, а по пессимистическому – в пределах 50%. Этот прогноз просчитывался в том

числе с учетом неизбежных потребностей владельцев инфраструктур и набирался не только прямым счетом официальных повышений тарифов, а из ожидаемого роста будущих договорных тарифных ставок, компенсации теряемых доходов и других причин, «магазин» которых уже давно наработан. Нам остается лишь надеяться, что обещание министра путей сообщения Геннадия Матвеевича Фадеева президенту страны удержать тарифы за счет снижения резервов МПС будет выполнено, а наши прогнозы окажутся несостоятельными.

По нашему мнению, в основу построения тарифов должен быть положен противозатратный метод, а также необходим поэтапный переход к контрактному ценообразованию с регулируемыми государством верхним и нижним пределами тарифов

– А как Вы относитесь к существованию тарифных классов?

– В соответствии с постановлением правительства № 706 от 13 июля 1995 года «О совершенствовании системы тарифов на грузовые железнодорожные перевозки» дифференцирование ставок по классам задумывалось для снижения уровня действующих тарифов для массовых грузов за счет увеличения ставок для дорогостоящих товаров. Мы считаем, что среди металлургических грузов можно выделить три класса: сырье, полуфабрикаты, готовая продукция. Основания по отнесению данных грузов к соответствующим тарифным классам были нами переданы в рабочую группу, но обоснованного и взвешенного рассмотрения не получили. Следует отметить, что удешевление перевозок массовых грузов обосновывается не их дешевизной, а уменьшением издержек на их перевозки. Кстати, многие страны целенаправленно дотируют перевозку таких грузов, чтобы тем самым влиять на ценообразование в экономике и получать больше доходов при реализации конечных продуктов.

– С 1 января произведена унификация экспортно-импортных и внутренних тарифов. Вы поддерживаете это решение?

– Как можно поддерживать фактическое узаконивание завышенных в 2,6 раза тарифов после известной телеграммы Николая Аксененко за № 722 от 5 сентября 1998 года? Правительство поддержало МПС, а поручение президента страны об унификации тарифов осталось на деле невыполненным. У металлургов разрыв между внутренними и внешними ставками сохраняется на уровне 2,5–3 раза (в зависимости от направления перевозки), а в целом от этого «выравнивания» у нас повысились грузовые тарифы на 5%, то есть с учетом проводимой с 1 января общей индексации тарифов – на 17%.

– Однако большинство участников транспортного рынка называют такое решение единственно возможным, необходимым.

– Поймите: для нас железнодорожные тарифы – это не какая-то отвлеченная теория, а вопрос жизни и смерти. Металлургия – самая транспортоемкая отрасль. В процессе производства у нас продукт, начиная с добычи сырья и заканчивая реализацией товара, проходит порядка 60 технологических операций, в том числе шесть раз перегружается из вагона в вагон, учитывая как магистральный транспорт, так и наш внутренний. Средняя величина транспортной составляющей в цене продукции достигает в металлургии 24%, а по руде – 62%. Поэтому позиция Международного союза металлургов определяется не какими-то там капризами или придирками руководителей комбинатов, а объективным положением вещей. Величиной грузовых тарифов государство и его структуры пользуются, как известно, в том числе и как инструментом политики регулирования инфляционных ожиданий, от-

ношений между отраслями и т. д. Цена же такой политики выливается в постоянное увеличение тарифной нагрузки на грузовладельцев. Исследования показывают: большинство участников логистической цепочки «товаропроизводитель – потребитель» работают с рентабельностью в 15–30% и лишь главное звено – грузовладелец – едва сводит концы с концами при рентабельности в 5–12%.

– Каковы же Ваши предложения по проекту нового Прейскуранта?

– В сложившейся ситуации мы считаем необходимым следующее. Первое – пересмотреть с учетом изложенных и других замечаний ряд дополнений и индексов к действующему Прейскуранту и сохранить его действие до образования ОАО «РЖД». Второе – поручить разработчикам провести дополнительные исследования, вытекающие из первого опыта работы ОАО «РЖД» и перевозчиков в новых условиях с учетом высказываемых пользователями услуг железнодорожного транспорта замечаний. Третье – выработать новую концепцию Прейскуранта № 10-01. Правила игры на рынке должны быть прежде всего справедливыми, ни в коем случае не ущемляющими интересы какой-либо одной стороны. Государство, как бы ни тяжело ему было формировать бюджет, должно взять на себя финансирование ряда статей затрат (в том числе крупные общегосударственные проекты), а также техническое переоснащение железнодорожного транспорта, убытки от пассажирских перевозок, содержание социальной сферы и другие не профильные для железнодорожного транспорта затраты. Грузовые тарифы государство должно беречь как зеницу ока, они должны быть под защитой закона, выход которого давно назрел. По нашему мнению, он мог бы называться «О тарифной политике на железнодорожном транспорте». Также было бы целесообразно создать мощный коллективный орган, сформированный из равноправных представителей всех участников перевозочного процесса, во главе с крупным независимым специалистом-ученым, признанным авторитетом, назначенным президентом страны. Процесс совершенствования методики тарифообразования и регулирования тарифов должен быть постоянным и находиться в тематике НИР ряда ведущих экономических институтов и структур, координироваться вышеупомянутым коллективным органом – как это и делалось в России до 1917 года.

– Вы поддерживаете идею Тарифных съездов?

– Разумеется. Но, на наш взгляд, в последние годы работа на правительственном уровне по упорядочению проведения Тарифных съездов была проведена неудачно, что сначала привело к их преобразованию в тарифные конференции, а затем и к полному прекращению созывов таких важнейших мероприятий. А вот умелая их организация, идеологическое и экономическое наполнение позволяли бы перевозчикам и клиентуре коллективно ощущать «пульс тарифной жизни», согласованно влиять на возникающие аритмии и, главное, более осмысленно всем российским обществом содействовать поддержанию здоровой обстановки на рынке железнодорожных перевозок.

К сожалению, в соответствии с постановлением правительства № 61 от 18 января 1999 года грузовладельцы оказались отсеченными от возможности инициировать проведение Тарифных съездов. В частности, данным постановлением предусматривается, что съезды созываются решением правительства на основании согласованных предложений федеральных органов исполнительной власти, к компетенции которых отнесены вопросы организации работы транспорта общего пользования, а также регулирования естественных монополий на транспорте. При этом инициаторы должны погасить не менее 50% сметы расходов на проведение съезда. Прошедшие три года со дня последней тарифной научно-практической конференции (ноябрь 1999 г.) показали, что в тарифном деле назрело много нерешенных вопросов. Таким образом, возрождение традиций проведения съездов является важнейшей задачей – особенно в период подготовки к началу работы железных дорог в новых хозяйственных условиях, по новому Прейскуранту № 10-01.

Ключ на старт

Вступление в действие ФЗ «О железнодорожном транспорте в РФ» и Устава железных дорог РФ дало возможность начать в отрасли непосредственную процедуру разделения функций государственного регулирования и хозяйственного ведения.

АННА БЕЛОВА,
заместитель министра путей сообщения РФ, к. э. н.

УСЛОВИЯ

– Анна Григорьевна, какими будут ближайшие шаги по формированию ОАО «Российские железные дороги»?

– Сначала я все-таки хочу обратить внимание на один из аспектов тех условий, в которых проходит реформа. Сравним, к примеру, опыт реформирования железнодорожного транспорта в других странах. Там преобразования осуществлялись при весьма значительной поддержке со стороны государства. В Японии $275 млрд долгов было аннулировано, в Германии задолженность переведена на специальные государственные учреждения. И такие примеры можно продолжить. Мы же проводим реформы, не обращаясь к государству с просьбами о списании долгов, понимая ограниченные возможности бюджета. Такую возможность дает наращивание объемов перевозок, которое за четыре месяца текущего года составляло в среднем 10%, а в мае – порядка 14%. Напомню, средние темпы роста экономики страны достигают лишь 4,5–5%. Как сказал глава отрасли Геннадий Фадеев, по сути дела, железнодорожники «сделали невероятное и создали необходимые условия для реализации непосредственного разделения функций государственного регулирования и хозяйственного ведения в условиях эффективной и производительной работы отрасли». На сегодняшний момент задолженность МПС поставщикам и подрядчикам уже составляет менее 8% от годовой выручки отрасли – то есть является вполне приемлемой и управляемой. Реструктурированную задолженность по налогам и сборам удалось сократить с 60 до 41,5 млрд рублей, причем более половины этой суммы составляют штрафы и пени, которые будут списаны при соблюдении графика выплат. Пока за прошедшие год и пять месяцев никаких задержек с погашением налоговых долгов и выплатой текущих платежей не было. Таким образом, подчеркиваю: железнодорожникам России удалось создать необходимые условия для формирования хозяйствующего субъекта с минимальными финансовыми

рисками, при стабильном выполнении основной задачи – безопасной перевозки пассажиров и грузов.

– Что же дальше?

– Планируется, что в ближайшее время премьер-министр Михаил Касьянов подпишет распоряжение правительства о перечне организаций, имущество которых будет вноситься в уставный капитал ОАО «РЖД». Это даст старт всей процедуре. Примерно через месяц ожидается выход постановления правительства «Об учреждении ОАО «РЖД». Далее в течение не менее трех месяцев будет пополняться уставный капитал компании.

ИМУЩЕСТВО

– Чем определяется такой довольно долгий срок? Ведь, казалось бы, в основе уставного капитала должны лежать данные инвентаризации на 31 декабря 2002 года, которые уже сегодня известны.

– Верно. Но жизнь не стоит на месте. После принятия решения об образовании ОАО «РЖД» необходимо будет уточнить размеры активов на дату его создания. Ведь со временем происходит движение средств по счетам, меняется амортизация и т. д. Надо организовать промежуточную инвентаризацию, уточнить балансовые данные за последний отчетный период и составить сводные передаточные акты по каждому юридическому лицу. Далее планируется подписывать контракты с работниками. Таким образом, при самом оптимистичном раскладе обеспечить начало функционирования компании в полном объеме возможно, я думаю, скорее всего, в сентябре.

– Чем завершились долгие дебаты по поводу формирования имущественного комплекса ОАО «РЖД»?

– 19 мая состоялось заседание правительственной комиссии под руководством вице-премьера Виктора Христенко, на котором был утвержден перечень объектов, имущество которых вносится в уставный капитал ОАО «РЖД». Из 2046 предприятий железнодорожного транспорта 993 предлагается внести в уставный капитал, 295 оставить в ведении МПС, 678 – передать субъектам Федерации и муниципальным образованиям (организации социальной сферы), 80 намечено приватизировать в 2003–2004 гг.

– Представители Минэкономразвития и правых партий в Государственной думе всегда настаивали на гораздо большем количестве приватизируемых объектов...

– Выделение хозяйственных единиц железнодорожного транспорта в конкурентный сектор – это непростой вопрос. В то время как сегодня в системе МПС существуют такие понятия, как внутренняя рентабельность и внутренние расчетные цены, невозможно одномоментно выделить любой бизнес и посчитать, чему реально равны его издержки и доходы. Поэтому мы запланировали приватизировать лишь те предприятия, которые действительно к этому готовы. А далее, уже в рамках единого хозяйствующего субъекта, разделить управление и затраты по видам деятельности, то есть провести предварительное разделение балансов, оптимизировать каждый вид деятельности, сократить издержки, провести работы по капитализации активов, а потом уже выводить подразделения в конкурентный сектор.

Существует и другой аспект. Я уже сказала, что реформа проводится в целом за счет самой отрасли. Если при этом от нее сразу будут отторгнуты, образно говоря, самые лакомые кусочки (или целые сферы) бизнеса, то это просто не даст корпорации возможности самой выделить эти виды деятельности и привлечь инвестиции, используя средства для развития базовой инфраструктуры и погашения оставшейся задолженности. Напомню: сегодня уровень износа основных фондов отрасли превышает 57%. Поэтому железнодорожникам, безусловно, нужны и те непрофильные виды бизнеса, которые впоследствии при умелом оперативном управлении в рамках ОАО «РЖД» смогут служить источником доходов для решения тех ключевых проблем, ради которых реформа отрасли и была начата государством.

– Можно назвать какие-либо из предприятий, уходящих из МПС в «свободное плавание»?

– Это целый ряд заводов. В частности, Великолукский локомотиворемонтный, Уфимский тепловозоремонтный, Свободненский вагоноремонтный, Коршуновский литейно-механический, Люберецкий завод пластмасс, а также лесные, сельскохозяйственные и другие предприятия.

– Вы сказали, что целый ряд организаций сначала войдут в ОАО «РЖД», а затем будут выделены из него как дочерние акционерные компании.

Если от отрасли сразу будут отторгнуты самые лакомые кусочки, то это просто не даст корпорации возможности самой выделить эти виды деятельности и привлечь инвестиции

– Да, одновременно с распоряжением правительства об образовании ОАО «РЖД» подготовлен и примерный планграфик вывода из него предприятий, относящихся к потенциальному конкурентному сектору, в дочерние акционерные общества. Начать данный процесс планируется с 2004 года. В первую очередь будут выделяться строительные, промышленные, торговые, снабженческие, научные и другие предприятия, вошедшие в уставный капитал ОАО «РЖД». Выведение из компании дочерних обществ, осуществляющих непосредственно перевозочную деятельность, также планируется не затягивать. Но это будет осуществляться, как правило, уже после акционирования непрофильных производств.

– Какова будет величина уставного капитала ОАО «РЖД»?

– Ориентировочно 1,6 трлн рублей.

СТРУКТУРА

– Анна Григорьевна, много критики было высказано по поводу организационно-функциональной структуры ОАО «РЖД», в том плане что все предприятия при вхождении в корпорацию теряют статус юридического лица, а это может повредить их производственной деятельности. Вы уверены в том, что это было до конца выверенное решение?

– Действительно, с 2000 года ведутся дискуссии, стоит ли с самого начала не только разделить функции государственного регулирования и хозяйственного ведения, но и сразу создать 5, 25 или, скажем, 48 хозяйствующих субъектов. Я бы всем оппонентам посоветовала внимательнее перечитать постановление правительства РФ № 384 и утвержденную им Программу реформы. Там четко сказано, что на первом этапе мы создаем единый хозяйствующий субъект, в который вносятся все активы.

Это вызвано целым рядом совершенно понятных экономических причин. Ведь прежде чем выводить организацию на рынок, последний предстоит еще сформировать. Целый ряд промышленных предприятий сейчас являются монополистами либо по региональному, либо по производственному признакам. Нам нужно диверсифицировать производство, а затем уже выводить на рынок предприятия, чтобы однопрофильных было два или три. Тогда можно будет говорить о давлении на издержки и тем самым о снижении конечного тарифа. В противном случае мы неизбежно столкнемся с повышением стоимости услуг этих предприятий в разы, а задача реформы, которая заключается в повышении конкурентоспособности экономики за счет снижения транспортной составляющей, будет выполнена с точностью до наоборот.

– Нельзя ли было сделать исключение в отношении железных дорог, создав холдинг?

– В настоящее время железные дороги частично представляют собой внутреннюю холдинговую структуру в рамках МПС, хотя даже сегодня управление финансами централизовано. Можно было бы

согласиться с этой моделью и в рамках реформирования, если бы железная дорога являлась центром получения прибыли. Однако специфика состоит в том, что бизнес является сетевым. Часть магистралей у нас погрузочные, некоторые – транзитные, другие выгрузочные, а в итоге прибыль формируется не в разрезе дорог, а по всей системе в целом. Именно поэтому в рамках реформирования отрасли выбрана модель единого хозяйствующего субъекта с управлением бизнесом по видам деятельности. Однако роль железных дорог, разумеется, нельзя недооценивать. Поэтому основополагающим принципом деятельности ОАО «РЖД» будет сочетание централизации с определенной самостоятельностью его филиалов в рамках системы бюджетирования.

КОНКУРЕНЦИЯ

– Важнейшим положением реформы является создание конкурентной среды в перевозочном бизнесе. Каковы перспективы развития института частных перевозчиков?

– Для того чтобы создавались и успешно работали частные перевозчики, нужны соответствующие условия, прежде всего правовые и экономические. Законодательной основой данного процесса являются новые законы: «О железнодорожном транспорте в РФ» и «Устав железных дорог РФ». Они вступили в действие 19 мая. Также готовится ряд подзаконных актов. Наиболее важные из них – Правила оказания перевозчикам услуг инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и Правила недискриминационного доступа перевозчиков к инфраструктуре железнодорожного транспорта общего пользования. Их планируется принять и утвердить правительственными постановлениями в III–IV кварталах 2003 года.

Если же говорить об экономической основе для работы перевозчиков, то она появится с введением в действие нового Прейскуранта № 10-01. Перевозчик должен отчетливо знать: какова будет его финансово-экономическая составляющая в общей цепочке перевозки, что он выиграет, если заплатит не весь тариф, а только за использование инфраструктуры, локомотивной тяги или за какую-либо другую услугу. Новый Прейскурант, как известно, как раз и предусматривает выделение инфраструктурной, локомотивной и вагонной составляющих.

– Словом, идет конкретная работа по созданию всех этих условий. Что же необходимо для того, чтобы стать частным перевозчиком?

– Получить лицензию МПС и соответствовать всем требованиям законодательства. В частности, перевозчик должен брать на себя ответственность за осуществление перевозки от момента погрузки до выдачи груза получателю. При этом он будет работать с грузоотправителем на условиях публичного договора. Это означает, что перевозчик не имеет права отказать грузовладельцам по их заявкам на перевозку. Поэтому любой частной перевозочной компании нужно понимать: выходя на конкурентный рынок, она должна обеспечивать равнодоступность и возможность работать с нею всем грузоотправителям, а не только привычным для нее партнерам, с которыми взаимодействуют сегодня компании-операторы. Это достаточно сложные условия для начинающих перевозчиков. Я думаю, что даже с созданием всех необходимых нормативно-правовых и экономических предпосылок им реально потребуется еще какое-то время, чтобы примериться к этому рынку. Поэтому, скорее всего, до конца текущего года вряд ли возникнет большое количество грузовых перевозчиков. Пока претендовать на этот статус могут лишь единичные компании, которые давно и активно работают на рынке. Они уже сейчас являются собственниками подвижного состава, подготовились и создали необходимую базу, успешно специализируются на перевозках грузов определенного типа и т. д. Кстати, уже сегодня в МПС России поступили две заявки от частных компаний на получение лицензии перевозчика.

И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ

– Как будут формироваться руководящие органы ОАО «РЖД»?

– В ближайшее время премьер-министр подпишет распоряжение о формировании целевой правительственной рабочей группы, в которую войдут руководители ряда министерств и ведомств. В ее ведении будут находиться вопросы непосредственного образования ОАО «Российские железные дороги». Речь идет о том костяке, который должен взять на себя от лица правительства решение ключевой группы задач, начиная от нормативно-правовых актов (Устав ОАО «РЖД», Положение о совете директоров, различные регламенты) и кончая всеми необходимыми организационно-административными процедурами. На базе данной рабочей группы несколько позже будет сформирован совет директоров ОАО «РЖД», количественный и кадровый состав которого определит правительство.

– Как обстоит дело с социальными гарантиями работников ОАО «РЖД»?

– Мы взяли на себя обязательства до 2005 года обеспечивать выполнение отраслевого Тарифного соглашения. Но если говорить о льготах и о том пакете социальных благ, которые получал железнодорожник, то нужно, конечно, ясно понимать: если мы вдвое уменьшаем объем социальной сферы в отрасли, то соответственно в каких-то случаях уменьшится и сама возможность пользоваться ею. Но дело в том, что мы предполагаем (и это указывается в целях и задачах реформы) перейти к адресному обеспечению железнодорожников теми же самыми льготами. Я думаю, что повышение мотивации труда и заинтересованности каждого в конечном результате своей деятельности позволит людям продолжать с неменьшим желанием работать в нашей отрасли. Вот, кстати, на мой взгляд уникальная цифра: рост заработной платы на железнодорожном транспорте в основной деятельности в 2002 году составил 48,6%, в то время как по стране – в среднем 17% с небольшим, при инфляции в 15,4%. Я думаю, что сегодня созданы все предпосылки, чтобы реформа была поддержана также и изнутри.

– Что можно сказать по поводу судьбы МПС?

– Этот вопрос находится в компетенции премьер-министра, а не моей. Однако могу сказать, что исходя из Программы реформы, а также из многочисленных встреч в ходе работы над реформой с руководителями причастных министерств и ведомств мы можем констатировать: Министерство путей сообщения России, вероятно, будет работать как федеральный орган исполнительной власти ровно тот промежуток времени, который потребуется для налаживания эффективной деятельности ОАО «РЖД». Сегодня подготовлены и находятся на согласовании два проекта постановлений правительства: «Некоторые вопросы МПС» и «Положение о МПС». Решенным является вопрос о том, что в ведении министерства первоначально будут находиться почти 300 предприятий. Это вузы, научные учреждения и медицинские организации, не вошедшие в уставный капитал ОАО «РЖД». Также к МПС будут относиться различного рода отраслевые центры (сертификационные, метрологические, экологические и другие). Сегодня трудно судить о каких-то конкретных сроках, но пока не будет налажена хозяйственная работа отрасли в условиях реформирования железнодорожного транспорта, деятельность Министерства путей сообщения как органа государственного управления просто необходима.

Скорее всего, до конца текущего года вряд ли возникнет большое количество грузовых перевозчиков. Пока претендовать на этот статус могут лишь единичные компании

Приятно делать людям добро

В августе свое 55-летие отмечает Владимир Прокофьев. Поскольку в юбилеи принято оглядываться назад и подводить некоторые итоги, мы и предложили имениннику сделать это для аудитории журнала «РЖД-Партнер», на что он любезно согласился.

ВЛАДИМИР ПРОКОФЬЕВ,
генеральный директор
ООО «БалтТрансСервис»,
президент Ассоциации компаний – операторов подвижного состава,
к. т. н.

– И все-таки, Владимир Николаевич, как становятся генеральными директорами и президентами, поделитесь опытом.

– Начну по порядку. Я железнодорожник во втором поколении. Отец – машинист-инструктор, мать долгое время работала техником-расшифровщиком в локомотивном депо. Родился я в городе Россошь Воронежской области. Учился неплохо, в основном на пятерки. Параллельно закончил музыкальную школу по классу баяна. Не был чужд, конечно, и спорта. В то время в Отрожском железнодорожном техникуме (г. Воронеж) только что образовалось отделение «рефрижераторные поезда и секции». И меня позвала романтика дорог. После окончания техникума я сразу же стал начальником рефсекции, то есть командиром производства. Ездил по стране, учился во Всесоюзном заочном институте инженеров транспорта по специальности «вагонное хозяйство», служил в армии в химическом батальоне. Важнейшей вехой на моем пути, закалкой и школой на всю жизнь стала работа после окончания института в 1977 году главным механиком вагонного депо Воронеж. Там я приобрел очень ценные навыки как специалист и руководитель. За четыре года я все деповское хозяйство «прощупал» своими руками изнутри. И понял главное: умение руководителя заключается в том, чтобы расшивать узкие места, то есть создавать такие условия, чтобы, где тонко – не рвалось.

– В это же время складывалась и семейная жизнь?

– Да, я женился, родились две дочери. Правда, не могу сказать, что я был идеаль-

ным мужем и отцом. Работа у меня всегда стояла на первом месте. С семи часов – уже на производстве, а (не могу вспоминать без смеха) в восемь вечера, бывало, сижу и пишу проект приказа начальника депо: «за упущения в работе объявить главному механику Прокофьеву выговор». Комиссий было всяких много, а главный механик – один, и за все в ответе. Так что хлеб-то доставался нелегко. В 1981-м мне предложили возглавить ремонтно-механические мастерские «Дорстройтреста» Юго-Восточной железной дороги. Принял я предприятие планово-убыточное, а через полгода оно стало прибыльным. Следующий этап – начальник механизированной дистанции погрузочно-разгрузочных работ. Это была опорная база Воронежа. В сутки у меня разгружалось порядка 270 вагонов. А дистанция была очень непростая. Туда приезжали начальник дороги и заместитель министра (это в то время!), чтобы утихомиривать страсти: случались забастовки. Вспоминаю контингент грузчиков: каждый первый судим, каждый второй – орденоносец. Это тоже была школа.

Та работа памятна мне еще тем, что тогда я в первый раз попробовал себя в жилищном строительстве. На голом энтузиазме, используя излишки материалов, построили 8-квартирный дом, а когда начали его оформлять – документов не оказалось. Из воздуха сделан! Но раньше подход был такой: если не для себя «схимичил», а для пользы дела, то ничего страшного. На том этапе я начал понимать: чтобы с работника что-то потребовать, надо создать ему условия для работы и жизни. А потом мне предложили возглавить вагонное депо в городе Кандалакша Мурманской области – и я уехал на Север.

– А что так вдруг?

– Видимо, сказалась охота к перемене мест. Пригласил меня А. Зайцев, который работал тогда начальником Мурманского отделения (впоследствии – начальник Октябрьской дороги и министр). Мы познакомились в результате одного из производственных случаев, когда я выступал в роли консультанта. А первым его заместителем был Н. Аксененко, с ним мы знакомы давно. Он работал до этого в Воронеже заместителем НОДа по движению, и мы очень много соприкасались. Ему нужна была выгрузка вагонов, а я ее как раз и обеспечивал, поэтому мы очень часто ругались. Аксененко требовал невозможного, мы это невозможное давали или не давали, словом, тесно контактировали. В Кандалакше совместно с путейцами построили 27-квартирный дом. При этом много пришлось еще походить, чтобы жилье получили именно те, на ком держалось предприятие. Начал я там строить и колесно-роликовый цех. Интересный факт: когда я уже работал начальником станции Мурманск, из Кандалакши в отделение дороги и обком партии приехала целая делегация с просьбой вернуть меня обратно.

Это был самый тяжелый для меня переход. До сих пор я являлся государственным человеком, а тут – никаких тебе гарантий

– А как Вы в движенцы-то попали?

– Планы были амбициозные: работы не боялся, хотел подниматься по служебной лестнице. Но руководители-то на железной дороге – в основном все движенцы. Я и поступил на третий курс ЛИИЖТ по специальности «управление процессами перевозок». Сначала поработал начальником станции Оленегорск. Тут я понял: вот где настоящая работа. Если в депо часов в восемь-девять вечера я мог идти домой, то здесь можно было круглые сутки сидеть и личным руководством обеспечивать движение. И еще, работая с Оленегорским ГОКом, я получил очень хорошую практику как коммерсант, прилежно учился этому делу.

– Семья переезжала вместе с Вами?

– Нет. В Кандалакше в возрасте 37 лет я женился вторично, поскольку первая

жена наотрез отказалась уехать из Воронежа на Север. Здесь родился сын, о котором я всю жизнь мечтал. (Сейчас ему уже 17 лет, поступил в ФИНЭК.) В Оленегорске я тоже заложил 27-квартирный дом, провел телефонизацию. Потом – Мурманск. Это была одна из ста решающих в МПС станций, номенклатура министра. Я с большой теплотой вспоминаю эту работу, людей. Там у меня осталось много друзей.

– Здесь Вы тоже строили дом?

– А как же? 54-квартирный! Еще развязку на станции сделал, то есть тоже расшивал.

– И все-таки уехали?

– Да, несмотря на успешно складывающуюся карьеру, я все же чувствовал себя на Севере дискомфортно. Как человеку с юга, мне элементарно не хватало зеленого цвета. Да и сын рос северным ребенком: белый, толстый и неподвижный. День и ночь – только у телевизора. А тут мы поехали отдыхать в Херсон, пробыли там месяц – и я не мог его загнать домой. И так у меня защемило: думаю, что же я над ребенком-то издеваюсь. А, как известно, на ловца и зверь бежит. Мне предложили работу в Херсоне – и я решил туда перебраться. Правда, проработал недолго. Зайцев нашел меня и предложил возглавить строительство одного из объектов Октябрьской дороги на выбор: в Сочи или в Феодосии. Я выбрал Крым. Проработал года два, но тут началось разделение России и Украины – и стройка была заморожена. Мне предложили ехать в Сочи или вернуться в систему МПС. Но я предпочел остаться и начать свой собственный бизнес. Организовал строительную фирму и построил вместе с Механическим заводом жилой дом. Вот тут у меня появились в жизни первые немаленькие деньги. По феодосийским понятиям я стал состоятельным человеком.

– Перейти в свободный бизнес не составило сложности?

– Что вы! Это был самый тяжелый для меня переход. До сих пор я являлся государственным человеком, а тут – никаких тебе гарантий. Сначала было очень трудно, сложно, как говорится, «все не так, как надо». Но потом втянулся, арендовал мощную строительную базу, построил целый поселочек из коттеджей.

– Что же опять послужило причиной переезда?

– К середине 90-х годов интерес к Крыму резко упал – и заказов не стало. Наступило полное запущение. Да и тесновато как-то стало уже для моей натуры. Годик поработал в Киеве по зачетным схемам (в то время, помните, все работали по бартеру: валенки на газ, молотки на рельсы). А потом судьба свела меня в Петербурге с фирмой «Кинекс», и они рассказали о своей проблеме по доставке нефтепродуктов. Разговорились – и мне предложили заняться этим вопросом. С августа 1997 года я начал разрабатывать схему и создавать транспортную компанию «Линк Ойл СПб».

С августа 1997 года я начал разрабатывать схему и создавать транспортную компанию «Линк Ойл СПб»

– То есть Вы на самом деле – «крестный отец» операторского движения?

– По крайней мере, то операторство, которое сегодня есть – это, можно сказать, я сделал. Начали мы возить с 200 тыс. тонн в месяц и довели до 850 тыс. Главным было то, что я предложил использовать один локомотив от начала до конца, то есть со станции Кириши до эстонских портов. Заморочек было поначалу много. Помню случай, когда у меня одна бригада ехала до границы 20 с лишним часов. Приехали, посидели – и назад поехали. Представьте, всего чуть ли не двое суток в пути! Смех и грех. Я их потом премировал без лишнего шума, но впредь это делать категорически запретил.

– При каких же обстоятельствах Вы оставили свое детище – «Линк Ойл СПб»?

– Когда компания начала работать стабильно, я предложил «Кинексу» расширить географию, брать грузы и у других грузоотправителей. Но, к сожалению, взаимопонимания не нашел. Тогда я оставил фирму и занялся более масштабным транспортным бизнесом, организовав в 2000 году «БалтТрансСервис». При этом костяк «Линк Ойла» ушел со мной. Начинали мы со «Славнефтью», потом добавились ТНК, «Сибнефть» и другие. Сегодня мы везем порядка 2 млн тонн груза в месяц, а начинали тоже с 200 тыс.

– Не тесно ли Вам опять? Какие планы, мечты?

– Хороший вопрос! Есть у меня одна мечта. Дело в том, что сейчас рынок перевозок довольно нестабильный. Например, зимой спрос на цистерны большой, а летом уменьшается и появляется лишний подвижной состав. В идеале хотелось бы систематизировать все нефтеперевозки – для начала в европейской части России. Сейчас подавляющее количество цистерн являются собственными. Думаю, пришла пора создавать единый диспетчерский центр, единую базу данных и оптимизировать, логизировать эти перевозки. Я уверен, что таким образом можно было бы, во-первых, обойтись меньшим количеством цистерн, а во-вторых – увеличить объем перевозок. Мы работали практически на всех терминалах, переваливающих нефтегрузы, включая Белое, Балтийское и Черное моря, и я знаю, сколько, куда и в какие дни можно завозить.

– Это был бы специализированный логистический центр?

– Логистический центр, единый центр управления перевозками, биржа – назовите как хотите. Но это – отнюдь не монополия, а то, что всем помогало бы работать.

– Владимир Николаевич, а как Вы ведете себя на политическом рынке? Каким-нибудь партиям симпатизируете?

– Однажды я уже был в партии, и партбилет у меня цел до сих пор. В другие же вступать не собираюсь, тем более из каких-то конъюнктурных соображений. Меня приглашали и в партии, и в Английский клуб, но я отказывался, так как к политической борьбе абсолютно равнодушен. Я не симпатизирую пока ни одной из известных мне партий. Что же касается КПРФ, то это – уже партия прошлого, особенно во главе с Г. Зюгановым. Хочется работать, приносить пользу и, не боюсь в этом признаться, зарабатывать деньги.

– Ваши увлечения, хобби? Или Вы – чистый трудоголик?

Мой подход таков: если Бог дает заработать, значит, надо с людьми делиться. Я долгое время финансировал нашего тяжеловеса по боксу Валуева

– Нет, не только. Я люблю играть в теннис, регулярно участвую в турнирах. Полгода назад выиграли с партнером один из VIP-турниров в Санкт-Петербурге. Люблю горные лыжи и начал кататься еще в Кандалакше, где кстати, мы построили подъемник длиной 400 м. Люблю волейбол, плавание. В свое время увлекался боксом. К тому же с возрастом во мне проснулись актерские способности. Я снялся в двух фильмах по сценариям Александра Рогожкина: «Утренник для взрослых» и «Особенности национальной политики». В последнем сыграл роль депутата Государственной думы, как говорят – правдиво.

– Ваша компания занимается спонсорством, благотворительностью?

– А как же? Мой подход таков: если Бог дает заработать, значит, надо с людьми делиться. Я долгое время финансировал нашего тяжеловеса по боксу Валуева. Кстати, вот у меня в кабинете личная благодарность за развитие спорта от президента Всемирной ассоциации бокса. Также финансировал одного теннисиста, сейчас помогаю белорусской спортсменке.

Мы спонсируем ярославский хоккейный клуб «Локомотив». Очень много помогали деньгами проведению молодежного чемпионата мира по хоккею. Также спонсируем различные конкурсы и в области культуры. Кроме того, к нам обращались с просьбой о реставрации храма. Мы дали денег, помогли. Хотя в Бога я не верю. У меня принцип такой: мы с Богом друг другу не мешаем.

– Что можно констатировать: Вас жизнь сама несла по течению или Вы шли наперекор всему?

– Я никогда не плыл по течению. Бывали моменты, когда немножко расслаблялся, но в целом всю жизнь пахал, пашу и, наверное, умру на ходу. Я всегда ставил себе какие-то цели и шел к ним, прогнозируя примерно лет на пять-семь вперед. Иначе просто не могу.

– А что двигало: деньги, честолюбие, тщеславие?

– Да какие там раньше были деньги? Также и тщеславие: меня представляли к Почетному железнодорожнику, но я уехал в Крым и так его и не получил. Вы обратили внимание, сколько я строил жилья? Вот пригласят на новоселье, приду, выпью рюмку и вижу: если бы не я, то этот человек в жизни бы не получил этой квартиры. Вот где удовлетворение! Когда делаю доброе дело по жизни. Люди же, по большому счету, делятся на тех, которые берут, и тех, которые дают. Я уверен, что более счастливы те, что дают. А вокруг меня всегда столько народу кормится, что просто с ума сойти! Я никогда не ставил себе задачу заработать все деньги. Для меня они – инструмент, через который что-то можно сделать. А, допустим, если мы с вами ведем совместный бизнес и между нами возникли какие-то финансовые недоразумения, то я всегда готов отказаться в вашу пользу. То есть я дорожу нормальными человеческими категориями. Это дружба, порядочность, добрые отношения. Мне приятно делать людям добро.

– Вы не хотели бы организовать бизнес за границей и там жить?

У меня было предложение уехать в Штаты в 1992 году. Но я настолько русский человек, что после недельного пребывания за границей уже устаю и хочу назад

– У меня было предложение уехать в Штаты в 1992 году. Но я настолько русский человек, что после недельного пребывания за границей уже устаю и хочу назад. Я имею возможность дать сыну любое образование, но он будет учиться и жить здесь. Это моя жизненная позиция: жить только в России.

– Если сейчас случится какой-нибудь дефолт и Вы все потеряете, что будете делать?

– Да ничего! Я трижды с нуля начинал, начну и в четвертый. Затылок почешу и пойду опять. Дорогу осилит идущий.

Я противник резких движений в экономике

Более двух лет работает общественный совет при комиссии правительства РФ по структурной реформе железнодорожного транспорта, председателем которого является академик РАН Александр Некипелов.

Александр Некипелов,
вице-президент Российской академии наук, д. э. н., академик

Комиссия решает, совет – рекомендует

– Александр Дмитриевич, как Вы оцениваете роль общественного совета в ходе реформы железнодорожного транспорта?

– Сразу хотел бы отметить: пример реформирования железнодорожной отрасли – это, по моему мнению, в целом хороший пример. Потому что реформы других естественных монополий не сопровождаются подобной степенью прозрачности и взаимодействия с различными участниками – «жертвами» и бенефициариями – процесса, как это делалось и происходит в сфере железнодорожного транспорта. И надо сказать, что сам совет был создан по инициативе Министерства путей сообщения России. Несмотря на то, что наши дискуссии бывают весьма оживленными и достаточно жесткими, тем не менее в них постоянно участвуют представители ОАО «РЖД» (причем очень часто на уровне вице-президента или руководителей департаментов), которые не потеряли вкус к этим обсуждениям – ходят на заседания, разъясняют свою позицию. Принимают участие также представители МАП, Минэкономразвития и других ведомств. В то же время я хотел бы подчеркнуть: общественный совет – это не тот орган, который принимает какие-то решения, строго говоря, он даже не обязан формулировать свои рекомендации, хотя мы это часто делаем. Здесь имеется в виду, что в нем собраны представители самых разных сторон, у которых могут быть неодинаковые интересы и различные мнения по одному и тому же вопросу. И у нас нет необходимости во всех случаях добиваться единой позиции. Это было бы нереалистично. Наша задача заключается в том, чтобы главным образом всю палитру предложений выявить (по возможности сблизив их, конечно) и донести

до тех, кто принимает решения в рамках правительственной комиссии. К тому же весь спектр обсуждений становится достоянием соответствующих министерств и других причастных организаций. Я считаю, что это была правильная и полезная инициатива. Хотя, разумеется, многие из участников могут быть недовольны теми или иными конкретными решениями, которые в конечном счете были приняты.

– Простите за откровенность, но высказывались мнения, что Вы (не будучи специалистом в области железнодорожного транспорта) незнакомы со всей спецификой этой сферы...

– Да, это так. Но учитывая сущность нашего совета, я свою роль вижу как организатора общих дискуссий по тем или иным вопросам, интересующим всех членов совета, чтобы в дальнейшем результаты этого обсуждения в полном объеме донести до комиссии. В мои права входит и участие в ее заседаниях с совещательным голосом. Регулярно мы направляем в комиссию протоколы наших заседаний и доклады.

– В конце прошлого года Вы направили письмо председателю комиссии вице-премьеру Виктору Христенко, где высказались за необходимость налаживания «более эффективно действующей обратной связи между советом и правительственной комиссией». Может быть, для того, чтобы вашу организацию лучше слышали и ее позицию полнее учитывали, надо было все-таки более энергично апеллировать к обществу – и прежде всего через работу с прессой?

– Здесь есть две вещи. С одной стороны – да, Вы правы. Я должен признать, что мы мало общались с прессой. Возможно, надо было действовать активнее. Но при этом имеется один деликатный момент. Совет создан правительственной комиссией. Людей, которые представляют те или иные причастные организации, спросили, хотят ли они в нем работать. У нас есть Положение о совете, то есть некая своя конституция. Мы собраны для того, чтобы обсуждать ход реформ и доводить результаты нашего обсуждения до комиссии. Не мы создавали эту организацию, не мы и определяли ее функции. Признайте, есть в этом что-то не очень понятное, когда вам сказали: «Мы хотим знать вашу позицию». Затем вы ее высказали, но поскольку она не была учтена в решении того или иного вопроса, вы идете жаловаться всем вокруг и чуть ли не намереваетесь устроить демонстрацию на Красной площади. Но ведь при создании совета никто и не обещал, что все будет учитываться автоматически. Говорили: «Появится возможность донести свою озабоченность». У нас есть другие организации, например Торгово-промышленная палата, различные транспортные ассоциации. Они обсуждают проблемы, много работают с прессой – и правильно делают. У совета же просто несколько другой формат деятельности. Надо понимать, что можно от этой организации требовать, а что – бессмысленно. В то же время мы решили сделать работу нашей организации более гласной. На одном из последних собраний было принято решение передавать заинтересованным СМИ протоколы заседаний совета и его доклады в правительственную комиссию.

ИНАЧЕ ОНИ НЕ МОГУТ...

– Как Вы оцениваете итоги первого этапа реформы?

– У членов совета по этому поводу разные оценки. Одни утверждают, что пока еще рано считать первый этап завершенным. В МПС и ОАО «РЖД» думают иначе. Я, откровенно говоря, придаю этому не очень большое значение. Можно по-разному трактовать, что входит в первый этап, а что во второй. Но с чем, по крайней мере, подавляющее число членов совета согласно? С общим замыслом реформы. Практически все солидарны в том, что линия на разделение функций государства как субъекта регулирования и как собственника (непосредственно организующего процесс) является действительно правильной. То есть идея создания ОАО «РЖД» поддерживается. Большинство согласны также с тем, что на данном этапе оправданным является и сохранение в рамках компании как монопольных видов

деятельности (связанных прежде всего с инфраструктурой), так и потенциально конкурентных. Есть различие взглядов в отношении того, является ли это временным явлением? То есть нужно ли стремиться к тому, чтобы в дальнейшем институционально выделить инфраструктурную часть полностью, а конкурентные виды деятельности вообще убрать из ОАО «РЖД». Или, может быть, так и должно остаться на обозримый период деятельности? Но вот общее отношение, что нельзя быстро и резко все это пытаться разграничить и отделить друг от друга, является не просто преобладающим, а господствующим.

– Что, сегодня надо, на Ваш взгляд, делать в первую очередь?

является на сегодняшний момент наиболее целесообразной. Мне все-таки кажется, что разделение должно произойти. Но я вообще противник резких движений в экономике, когда речь идет о подобных системообразующих структурах. Потому что можно двигаться в правильном направлении, но так все разломать вокруг, что ущерб будет очень велик и очень долго преодолеваться. Что уж совершенно точно сейчас необходимо, так это двигаться в направлении разграничения учета, а также формирования максимально недискриминационного доступа к инфраструктуре. Причем я думаю, что нужно быть готовыми к тому, что за короткий срок приблизиться к идеалу не удастся. Однако необходимо действовать,

При создании совета никто и не обещал, что все будет учитываться автоматически. Говорили: появится возможность донести свою озабоченность

– Осуществлять учет по видам деятельности. Это задача очень важная, хотя и в некотором смысле – паллиатив. То есть даже когда она будет решена, все равно это неравнозначно тому, как если бы конкурентные виды деятельности существовали отдельно. Но, тем не менее, подчеркиваю: это очень важная часть работы. Это не упрек к ОАО «РЖД», разумеется, а констатация положения дел. Необходимо, чтобы работа двигалась дальше. Не удалось пока преодолеть ряд разногласий по вопросу недискриминационного доступа к инфраструктуре. Документы обсуждались и принимались, но остались некоторые противоречия, разные позиции. Они неизбежны. Однако мне кажется, что сам процесс сегодня – живой.

– Второй этап реформирования предполагает выделение дочерних компаний ОАО «РЖД». Насколько интенсивно, по-вашему, нужно этим заниматься?

– Тут опять-таки у членов совета разные позиции в отношении долгосрочной целевой модели. Я так понимаю, что и в самом ОАО «РЖД» есть точка зрения, что такая конфигурация, которая существует сейчас, в том числе, наверное, и в режиме проб и ошибок. Например, постановлением правительства РФ № 710 от 25 ноября 2003 года утверждены Правила недискриминационного доступа перевозчиков к инфраструктуре железнодорожного транспорта общего пользования. Они будут работать. В течение какого-то времени будут выявлены слабости, которые не учли, но драматизировать это не стоит. Важно, чтобы существовал нормальный механизм мониторинга за самим процессом и его последствиями, чтобы шла адекватная реакция.

– Железные дороги потеряли статус юридического лица и стали филиалами ОАО «РЖД». Вы считаете, что экономическая модель единого хозяйствующего субъекта, построенная на бюджетировании, рациональна? Не будут ли филиалы компании и их подразделения заинтересованы вместо снижения издержек раздувать затратные части бюджетов, как это было в советской экономике?

– Знаете, в некотором смысле железнодорожный транспорт и армия всегда были похожими по характеру функционирования. Здесь совсем другая дисциплина, чем

в гражданских областях. Я считаю, что, не форсируя чрезмерно события, надо вести дело к выделению конкурентных секторов в самостоятельные фирмы. Когда это произойдет, тогда реально вступят в действие экономические механизмы заинтересованности в снижении издержек. Причем вопрос соблюдения инструкций и приказов все равно сохранится, даже несмотря на то, что с их помощью мы тут за чем-то сможем уследить, а там – нет. Но вот в отношении монопольной части (инфраструктуры) вышеуказанные проблемы, видимо, просто не имеют идеального решения. Нет сомнения: несмотря на то, что сегодня уже существуют частные инфраструктурные компании (Железные дороги Якутии, «Золотое звено» и др.), инфраструктура ОАО «РЖД» останется в обозримом будущем господствующей и единой. Это проблема любой естественной монополии. Здесь нет иного способа управления, как только с помощью контроля за издержками, себестоимостью, рентабельностью, занятостью – то есть всего того, что мы называем советским контролем, пусть и модернизированным, с использованием современных средств. Это вещь, которая естественно-монопольным видам деятельности просто внутренне присуща. Иначе они не могут.

Нельзя позволить естественной монополии самостоятельно устанавливать цены, потому что если вы это сделаете, она их непременно задерет и сократит предложение услуг, стремясь к максимизации прибыли, как это описано во всех учебниках. Но Вы абсолютно правы, что сегодня существует много таких видов деятельности, которые могут вполне эффективно функционировать самостоятельно. И к этому, с моей точки зрения, надо достаточно аккуратно, постоянно взвешивая выгоды и издержки, спокойно и практично двигаться.

– В законе записано, что 100% акций ОАО «РЖД» принадлежат государству и являются неотчуждаемыми. Но при выделении дочерних компаний им придется отдать часть основных фондов. Нет ли тут противоречия?

– Акции – это не какая-то сумма денег, а это ваша доля в капитале. (Меня удивляет другое: почему компанию назвали «открытое акционерное общество»? Какое же оно открытое, если акции не реализуются?) По механизму выделения дело обстоит так. Есть ОАО. Вы из него наделили основными фондами дочерние фирмы. В самой же компании их стало меньше. Но государство как было владельцем капитала, так и осталось, поскольку первоначально в дочерних структурах 100% акций будут принадлежать ОАО «РЖД». А когда акции «дочек» начнут продаваться, государство получит за них деньги и его капитал опять-таки не пострадает. Если по ходу дела не будет, конечно, каких-либо жульнических операций.

ПОНИМАЮ И ОПЕРАТОРОВ, И ФАДЕЕВА

Как известно, ростки конкуренции многие видят в деятельности операторских компаний. Каков Ваш взгляд на этот вопрос?

– Мы очень много дискутировали по поводу роли компаний-операторов. Потому что первоначально было такое намерение: эту категорию участников процесса ликвидировать и сделать так: хотите быть участниками рынка – становитесь перевозчиками. Здесь нам (и я считаю, что это один из наших самых крупных успехов) удалось убедить комиссию в том, что такой подход вредит делу. Общая логика наших доказательств сводилась к следующему. Если мы признали, что сегодня ОАО «РЖД» по необходимости объединяет монопольный и конкурентные виды деятельности, то все должны понимать: создать условия для одинакового положения как внешних перевозчиков, так и внутри компании – нереально.

Но это не значит, что надо блокировать появление частных перевозочных компаний. Кто желает – ради бога: создавайте фирмы, действуйте. И надо обязательно стремиться максимально смягчить этот процесс, добиваясь процедур, обеспечивающих большее или меньшее равенство доступа к инфраструктуре. Но невозможно убедить людей поверить, что все это произойдет уже завтра. В конце концов они ри-

скуют собственными капиталами. Поэтому мы сказали: нет ничего страшного, а, наоборот, нужно сделать так, чтобы компании-операторы как некие дополняющие к основному перевозчику субъекты процесса оставались. А естественный ход событий покажет, будут ли они в дальнейшем превращаться в полноценных перевозчиков или продолжат работать в своем качестве. Для реформы никакого ущерба от этого не будет. С таким выводом согласились. Причем деятельность компаний-операторов сегодня развивается достаточно успешно.

– Президент ОАО «РЖД» Г. М. Фадеев критикует операторов за то, что они занимаются перевозкой в основном высокодоходных грузов. А те отвечают, что просто по природе своей не могут возить себе в убыток. Как Вы относитесь к этому спору?

Люди не понимают: почему, ведя частный бизнес, они должны заниматься филантропией

– Я понимаю и операторские компании, и Геннадия Фадеева, которому приходится на практике сталкиваться с тем, что есть выгодные и невыгодные перевозки, есть социальные, есть перекрестное субсидирование, и от всего этого он сам уйти не может. Но я бы не стал делать вывод, что операторов надо заставлять заниматься невыгодными для них видами деятельности. Хотя, конечно, мы знаем: в известных случаях можно чем-то обязать их или договориться, но в принципе это абсолютно неправильно и, главное, бесперспективно в стратегическом плане. Тут можно на самом деле сделать совершенно другую вещь, хотя и не сразу, потому что это очень крупный маневр. Надо стремиться к тому, чтобы для ОАО «РЖД» вообще не было выгодных или невыгодных перевозок, отказаться от перекрестного субсидирования. Если государство хочет субсидировать ту или иную категорию клиентов (а оно в принципе должно этого хотеть), то ему необходимо возлагать ответственность не на хозяйственную компанию (будь даже она и государственная), а на бюджет. Именно государство должно выделять такие субсидии, а не ОАО «РЖД». Но это – в идеале. Я также высказываюсь и против того, чтобы разные условия тарифообразования применялись к олигархическим компаниям, к обычным, к мелкому бизнесу и т. д. И я считаю, что это не вопрос защиты олигархов. Если мы хотим брать ренту с тех, кто добывает нефть, газ, алюминиевое сырье и пр., то мы и должны это делать. И незачем навешивать ее косвенным образом на тарифы. Я понимаю, конечно, что когда целая система функционирует в таком режиме, перейти к новой ситуации сложно, и сразу этого не сделать, потому что получится слишком много разрывов. Но такую перспективу надо иметь в виду и двигаться к ней, а не делать ставку, что когда-нибудь ОАО «РЖД» договорится с операторами о каком-то справедливом распределении ущерба.

По тарифному вопросу много претензий...

– Насколько я понимаю, Вы считаете, что в основе тарифообразования должна лежать себестоимость перевозки, а не платежеспособность груза. Но если сегодня у нефтяников хорошая мировая цена на их товар и они готовы везти нефть по высоким тарифам, разве железнодорожники не вправе взять эти деньги и компенсировать себе низкие тарифы на перевозку, скажем, угля?

– Я против такой философии. И не потому, что хочу, чтобы нефтяники не делились (если уж пользоваться такими словами), а просто считаю, что они это должны делать совсем по-другому. И вообще я не называю это дележом. Государство обязано взимать ренту – это его естественный доход как собственника недр. Если бы таковыми являлись частные лица, то вопрос о ренте не стоял бы. Она давно изымалась бы самым эффективным образом, и никто бы не говорил, что это – какая-то нагрузка на экономику. Это совершенно нормальный меха-

низм, и главное – внутренне необходимый для рыночной экономики, который обеспечивает с коррекцией на разницу в рисках равную эффективность приложения капитала к различным областям деятельности. Это очень важно. Рента – это не налог, как, бывает, говорят по ошибке. Если, допустим, государство видит, что есть владелец груза, который при сложившихся на рынке тарифах не может осуществить перевозки в полном объеме (а правительство считает, что это необходимо), то, с моей точки зрения, нормальное решение состоит в дотировании этого грузоотправителя. Если хочешь ему помочь, помогай напрямую. Все остальное очень сильно искажает сигналы в экономической системе. А тут мы по крайней мере знаем: кого субсидируем, от кого берем и почему. Но при этом хочу подчеркнуть – это мы говорим абстрактно. Не хотел бы, чтобы данная концепция была понята таким образом, что я предлагаю завтра ликвидировать все, что сейчас действует. Это невозможно.

– Какие в совете обсуждаются пути совершенствования сложившейся системы тарифообразования?

– С одной стороны, по поводу нового Прейскуранта № 10-01 многие отмечают, что это – шаг вперед. В частности, это касается разделения вагонной и инфраструктурной составляющих. С другой стороны, по тарифным вопросам остается достаточно много претензий. Это касается того, что по-прежнему существуют разные тарифы для внешних и внутренних перевозок. Нельзя также не отметить, что введение нового Прейскуранта сопровождалось повышением среднего уровня провозных платежей. Но, в моем понимании (хотя я, наверное, воспринимаю все это не так остро, как другие члены совета), режим диалога все-таки соблюдается, и нет оснований говорить, что идет разговор между глухими и слепыми.

– Вы считаете, что тарифы на перевозки внешнеторговых и внутренних грузов должны быть равны?

– Исходя из общеэкономических соображений, я бы сказал так. В той мере, в какой эти перевозки не связаны с дополнительными издержками, подход должен быть одинаков. Во всяком случае стремиться к этому надо.

ВИДЕТЬ И ВЫИГРЫШ, И ИЗДЕРЖКИ

– Какие Вы могли бы сегодня высказать претензии к ОАО «РЖД» от имени общественного совета и в его лице – от пользователей услуг компании?

Если государство видит, что владелец груза при сложившихся на рынке тарифах не может осуществить перевозки в полном объеме, то нормальное решение состоит в дотировании этого грузоотправителя

– Кстати сказать, претензии есть не только к ОАО «РЖД», но и к МПС. Например, внутри министерства сегодня существует ФГП, которое является монополистом по предоставлению услуг охраны и сопровождения грузов. Ведомственная охрана МПС резко подняла цены – и ничего с этим поделать нельзя. Если мы считаем, что в силу специфики данная деятельность должна быть монопольной, то другого выхода, кроме как жестко регулировать тарифы, нет. Если же это не объясняется необходимостью технологического процесса и в данной сфере может иметь место конкуренция, то такие условия надо создать – и тогда можно дерегулировать тарифы. Есть, конечно, пожелания и к ОАО «РЖД». Вот мы говорили о Прейскуранте. Многие считают, что там несправедливо оценена вагонная составляющая. Надо тщательно изучить этот вопрос. Как я уже сказал, участников рынка очень беспокоят проблемы, связанные с перекрестным субсидированием. Люди не понимают: по-

чему, ведя частный бизнес, они должны заниматься филантропией.

– Но Вы все-таки констатируете, что по сравнению с реформами других естественных монополий у железнодорожников дела идут лучше?

– Да, я в этом абсолютно не сомневаюсь. Хочу сказать, что в последнее время много общался с заместителем министра путей сообщения, а ныне вице-президентом ОАО «РЖД» Анной Григорьевной Беловой. Она активно и плодотворно взаимодействовала с советом, хотя ей и приходилось выслушивать здесь порой и неприятные вещи. В этом плане МПС поступило достаточно мужественно, но в то же время и мудро. Это ведь не то, что дали оппонентам просто выпустить пар. Борясь за собственные интересы, железнодорожники в то же время лучше поняли цели других участников перевозочного процесса. Так что в этом смысле я очень высоко оцениваю позицию железнодорожников.

– Принято считать, что МПС со временем должно войти в состав Минтранса России. Как Вы к этому относитесь?

– Знаете, данная тема сегодня очень чувствительна. Я же считаю себя человеком довольно консервативным. Даже если предположить, что нужно иметь в стране единое транспортное ведомство в лице Минтранса, то вначале я бы очень аккуратно еще раз посмотрел, как МПС в нынешней своей роли функционирует, какие у него задачи, реальная нагрузка и т. д. То есть я бы не спешил форсировать события. Тем более что в любом случае – будет исполнительный орган государственного регулирования железнодорожным транспортом внутри Минтранса или нет – он все равно сохранит известную обособленность и наличие монопольной инфраструктуры.

Конечно, из абстрактных соображений при включении его в состав единого ведомства будет качественнее решаться проблема конкуренции среди различных видов транспорта, произойдет более рациональное решение проблем общих перевозок – в принципе можно получить выигрыш. Но что, по-моему, у нас все-таки недооценивается? Мы как-то сразу видим выигрыш, но не обращаем внимания на издержки, которые обычно сопровождают тот или иной процесс. Оговорюсь еще раз: я не являюсь специалистом в области железнодорожного транспорта и специально этот вопрос не изучал. Могу лишь сказать, как чувствую. А чувствую я таким образом, что, наверное, торопиться не стоит.

Здесь, в министерстве, многое видно по-другому

Эксклюзивное интервью журналу «РЖД-Партнер» министра транспорта Российской Федерации.

ИГОРЬ ЛЕВИТИН,
министр транспорта РФ

СХЕМА КОРРЕКТНА И ЦЕЛЕСООБРАЗНА

– Игорь Евгеньевич, разрешите сначала, как говорится, перейти на личности. Учитывая специфику нашего журнала, расскажите, пожалуйста, о своих экономических взглядах. Вы преимущественно «государственник» или «либерал»? Как, например, Вы оцениваете точку зрения, что к транспорту нужно относиться прежде всего как к бизнесу и тогда многие проблемы будут решены?

– Я считаю, что вовсе не обязательно эти понятия противопоставлять. Почему человек из бизнеса не может быть государственником? А если говорить о транспорте как объекте экономики, то в период моей работы в транспортной компании мне была близка следующая позиция: инфраструктура – это дело государства, а бизнес должен развивать то, что может

подлежать конкуренции. На железной дороге – это вагоны и локомотивы, на воде – суда, в авиации – аэровокзальные комплексы, самолеты. Другое дело, что государство сегодня не может в полной мере обеспечить развитие инфраструктуры из-за ограниченности бюджетных средств. И нам нужно активно думать о том, как частному бизнесу реально содействовать развитию инфраструктурных проектов, констатируя, что механизмов для этого у нас очень мало. В целом же я согласен с тем, что в транспорт может быть привлечен большой потенциал частных инвестиций. Однако надо четко разделять: где государево, а где частное.

– В одном из первых интервью Вы сказали, что в своей деятельности будете рассматривать весь транспорт страны как целостный организм, что нужно обязательно уходить от отраслевых подходов. Какие Вы сегодня видите наиболее проблемные стыковые места, требующие первоочередного внимания?

– Прежде всего научно-исследовательские работы – НИОКР. Он сегодня совершенно разбросан. Часть находится у Министерства образования и науки, часть у Минэкономразвития, другая – в Министерстве промышленности и энергетики и т. д. Речь в этой связи должна идти прежде всего о том, что нам делать дальше. Или так и будет продолжаться – все разработки транспортного машиностроения останутся в разных ведомствах, или все-таки мы сможем их объединить и предложить стране продукт, который бы отвечал современным требованиям.

Поэтому сегодня мы хотим собрать НИОКР здесь – на площадке Министерства транспорта. И деньги будем выделять из Минтранса на перспективные разработки, которые нацелены в будущее. В частности, мы с министром науки и образования договорились, например, что объединим усилия по созданию поезда со скоростями до 300 км/час. Надо признать, что тот научный потенциал, который есть сегодня на транспорте, самостоятельно выдать необходимые качественные характеристики нового подвижного состава не сможет. Необходима интеграция. Второе – нестыковка инвестиционных планов развития разных отраслей. Каждая из них сама по себе формирует и реализует какие-то проекты, в частности региональные узлы. И когда такой узел начинает работать, «вдруг» оказывается, что там не хватает, например, железной дороги. Тогда мы через правительство выпускаем постановление, что надо эту магистраль построить. А у железнодорожников она там никогда не планировалась. И таких неувязок великое множество. Поэтому сегодня мы объединяем все инвестиции и будем корректировать инвестиционную программу ОАО «РЖД» так, чтобы компания учитывала интересы других видов транспорта. А приоритет будет отдан тем проектам, которые можно быстро реализовать и окупить.

– Сформировалась ли уже структура Министерства транспорта в соответствии с требованиями административной реформы? Есть данные, что Федеральная служба по надзору в сфере транспорта и даже отраслевые агентства хотели выйти из-под юрисдикции Минтранса, чтобы подчиняться непосредственно правительству. Правда ли это и урегулированы ли в настоящее время данные отношения?

– Ну, что тут сказать: всегда кто-то хочет выйти из чьего-либо подчинения, вырваться на свободу... Это у нас святое дело. Также сегодня, может быть, кто-то хотел бы вновь возродить министерства авиации, морского флота и так далее, но ведь все это мы уже проходили. Поэтому вряд ли надо опять разъединяться и каждому лоббировать свой кусочек территории. У нас на сегодняшний момент отработаны практически все основные организационные вопросы. Соответствующие положения были в целом приняты в правительстве и сегодня проходят юридическую доработку. В ведении министерства пять агентств. Они на практике выполняют те наработки, которые мы вместе отрабатываем в правительстве. То есть мы от этих агентств получаем предложения по необходимым законам, по-

становлениям или ведомственным нормативным актам и ведем законотворческую работу. Они сами этого сделать не могут, так же как и мы не можем применять правовые акты на местах. Агентства управляют имуществом, взаимодействуют в оперативном плане и так далее.

Я считаю, что такая схема корректна и целесообразна. Относительно Федеральной службы по надзору в сфере транспорта следует признать, что она получилась довольно громоздкой. В ней объединены все виды транспорта, поэтому ситуация, прямо скажем, непростая. В чем это заключается? Прежде всего в том, что менталитет у собранных специалистов разный: железнодорожники – со своими правилами безопасности, летчики – со своими и т. д.

При этом у каждого имеется своя законодательная база, им тяжело выступать единым механизмом. Мы это все учли в Положении о службе. Но понимая, что будут подобные проблемы, определили пять заместителей руководителя службы, чтобы каждый вид транспорта имел своего куратора. Сформирован центральный аппарат министерства. При этом заметьте: если в аппаратах двух изначальных министерств было около 2,5 тыс. человек, то у нас сегодня только 497 сотрудников. Конечно, это меньше, может быть, чем хотелось бы, но я считаю, что такого количества все-таки достаточно для нормальной продуктивной работы. (Если, конечно, один человек работает за троих.)

– В транспортном сообществе есть некоторое недоумение по поводу того, что для такой огромной отрасли, как железнодорожная, в Минтрансе не нашлось места для отдельного департамента. Может, это следствие имеющегося лимита для департаментов всех министерств – не больше ста?

– Нет, это идеология. Когда формировалось объединенное министерство, у нас была идея (и я до сих пор в ней уверен), что в Минтрансе не должно быть отраслевых департаментов. Наша функция – государственная политика в области транспорта. При системе же отраслевых департаментов каждый из них обязательно превращается в лоббиста своей отрасли. В результате мы не получим столь необходимого в работе взаимодействия и целостного подхода. Почему объединили железнодорожный, морской и речной транспорт в один департамент? Потому что по сути своей – это транспортные коридоры: железная дорога – порт – море или река – железная дорога – море и т. д. И теперь, когда мы распределяем инвестиции, департамент поддерживает не только морской, но и железнодорожный транспорт. То есть таким образом мы хотим устранить барьер, возникающий на пути к портам. А в будущем, мне кажется, необходимо двигаться еще дальше и выходить на департаменты, которые станут заниматься развитием грузовых перевозок и пассажирских.

К сожалению, из-за грузовых мы совсем упустили пассажирские. А о том, в каких автобусах и трамваях у нас сегодня ездят люди, рассказывать никому не надо. Поэтому в перспективе, думаю, мы совсем уйдем от отраслевых департаментов.

ЭХ, ДОРОГИ...

– Вы уже упомянули о таком важнейшем вопросе, как инвестиции. Хотелось бы поговорить об этом подробнее, но сначала спросить: а у Вас есть в этой сфере какая-либо личная мечта? Чтобы, скажем, непременно осуществился во время Вашей работы министром какой-то крупный проект?

– Чем я более всего озабочен, так это автомобильными дорогами. Если в железнодорожной отрасли, на море, на реке или в авиации мы понимаем, куда идем до 2010-го и даже до 2020 года, то по поводу автодорог у нас сегодня нет полного видения отраслевой структуры. Наше дорожное хозяйство состоит из более чем 400 различных государственных предприятий. Система их взаимоотношений совершенно неэффективна для государства, в то время как выделение средств на дороги в общем бюджете Минтранса составляет порядка 70%. И если мы далее так и будем в неизменном виде реализовывать этот бюджет, то нам не хватит ни дорог, ни про-

пускной способности, ни денег. Поэтому самая большая проблема Минтранса – это автомагистрали. А без них, как известно, не подъедешь ни к железной дороге, ни к аэропорту, ни к морскому порту. В связи с чем мы хотим полностью изменить концепцию формирования дорожного хозяйства. Видимо, впереди нас ждет создание акционерных обществ по строительству и ремонту автомобильных дорог. Мы каждый год закупаем дорожной техники на миллиард рублей! Но бизнес может вложить в эту сферу гораздо больше и при этом более эффективно ее использовать. Поэтому мы хотим создать механизмы, чтобы дорога была не просто как какое-то полотно, на которое надо каждый день укладывать асфальт, а чтобы возник экономический комплекс, дающий полное понимание того, кто строит, на какие деньги, каков гарантийный срок и т. д. Сегодня этого у нас пока нет, но обязательно будет.

Я согласен с тем, что в транспорт может быть привлечен большой потенциал частных инвестиций. Однако надо четко разделять: где государево, а где частное

– Игорь Евгеньевич, Вы же взяли на себя великую ношу – ни много ни мало исправить одну из двух российских бед! Остается только сказать: помогай Вам бог!

– Спасибо! Так поэтому и выбрали в качестве приоритета...

– А как насчет железных дорог? Сегодня много говорится о государственно-частном партнерстве. Считаете ли Вы, что большим препятствием на пути частных инвестиций в железнодорожную инфраструктуру является невозможность ее продажи или хотя бы сдачи в аренду? Как можно решить так называемую проблему возврата капиталовложений?

– Если говорить именно об инфраструктуре, то механизмов, которые гарантируют возврат вложенных в нее средств, на сегодня, конечно, недостаточно, чтобы сюда мог прийти крупный инвестор. Поэтому мы поднимаем и в Государственной думе, и в Совете Федерации вопрос о том, что нам нужны механизмы, которые позволили бы частному бизнесу вложить деньги в инфраструктуру, ею пользоваться и потом (после того, как он окупит свои средства) передать ее опять государству. Проблема в том, что те законы, которые обеспечивают данные бизнес-процессы и имеются в других странах, у нас до сих пор не приняты. В том числе – важнейший в этой связи закон «О концессиях». Но, тем не менее, я считаю, что сегодня хоть и немного, но есть все-таки определенные возможности, которые позволяют привлекать частный капитал. Например, создание совместных предприятий по ремонту и обслуживанию частного подвижного состава. И это уже работает.

– Будет ли государство каким-либо образом участвовать в инфраструктурных проектах?

– Мы в мае выпустили постановление правительства о строительстве железной дороги Беркакит – Томмот – Якутск. Вот и ответ на Ваш вопрос. Здесь участвуют деньги территорий, частные и государства. То есть как раз пример тому, что подобные вещи вполне могут быть реализованы. Как дальше эта магистраль будет работать, в чем проявится участие государства – посмотрим. Пока мы это видим в акциях, но дальше возможна их продажа инвесторам и дорога может стать частной.

– Недавно на одном из заседаний правления ОАО «РЖД» Вы произвели некоторую сенсацию сказав о том, что необходимо возобновить реализацию проекта высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва. Нет надобности говорить, какое значение имело бы для России строительство ВСМ! Нельзя ли об этом поподробнее?

– Вы можете видеть, что в кабинете у министра появились изображения высокоскоростных поездов. Раньше их тут не было. Вот японские поезда, а вот – на магнитном подвесе, которые «Сименс» предлагает нам построить. Говоря в целом о строительстве в России высокоскоростных железных дорог, надо констатировать: нельзя этого не делать. Мы в данной сфере очень и очень отстали. ВСМ есть уже во всем мире, да и у нас это была бы не просто дорога, чтобы дать железнодорожникам, скажем, «поиграть» красивыми поездами. Высокоскоростная магистраль вытащит всю экономику России! Потому что тот подвижной состав, над которым мы будем работать, – это завтрашний день. И если не станем этого делать, то многое потеряем и отстанем в развитии всей нашей промышленности. Возьмите тепловоз, который недавно презентовала Коломна. В его создании участвуют тысячи предприятий России! Какая-либо одна компания из этих тысяч очень часто не в состоянии выйти на экспорт, на большой рынок. Она может это сделать, только объединившись с другими и в рамках производства продукции именно такого рода.

В чем проблема высокоскоростной магистрали, которая была презентована в начале 90-х годов? Главное – проекту просто не повезло с историческим периодом. Тогда в экономике России фигурировали сплошные неплатежи и бартеры, сложилась непонятная система взаимоотношений, не было банковской системы. И вдруг такой сложный проект, да еще и со стоимостью билета в $50! Тогда мы говорили: «Кто же такую цену сможет заплатить?» А сегодня уже $100 готовы платить, но высокоскоростной поезд так и не появился.

Поэтому наша задача состоит в чем? На той земле, которая была отведена под проект РАО «Высокоскоростные магистрали» (а это предприятие, где государству принадлежит около 80% акций), мы хотим создать коридор, где пройдет новая автомобильная дорога Москва – Санкт-Петербург (и далее на Хельсинки), а рядом – высокоскоростная железная дорога. Сами мы ее не осилим. Но у нас сегодня есть предложения от испанцев и немцев – в частности от компании «Сименс», с представителями которой мы уже встречались. При этом производство суперсовременного поезда мы должны организовать с участием иностранных фирм, но обязательно в России.

– Вы хотите продолжать работу над «Соколом»?

– По всей видимости, это будет уже не «Сокол». Тот проект в целом не получился. Но в нем есть наработки, которые сегодня присутствуют в поезде «Спутник», используемом на пригородной скоростной линии Москва – Мытищи. Если к данным заделам добавить интеллектуальный потенциал западных компаний, то можно сделать высокоскоростной отечественный поезд. Мы пригласили иностранных партнеров, разработчиков «Спутника» и специалистов ВНИИЖТ, чтобы на его площадке собрать все необходимые силы и предложить новую конструкцию такого поезда. Но, повторяю, он должен производиться только в России. В создании высокоскоростной дороги и подвижного состава для нее будет принимать активное участие и РАО «ВСМ». Там остались люди, которые этой идее до сих пор безгранично преданы и многое сделали с точки зрения технической. Я встречался с ними и увидел, что специалисты до конца не реализовались.

– Финансирование строительства ВСМ будет частное?

– Прежде всего мы ориентируемся на западных инвесторов.

АВИАЦИЯ – ДЛЯ РЖД НЕ ПРИМЕР

– Реформа. Когда происходило разделение функций государственного регулирования и хозяйственного ведения, предполагалось следующее: МПС возьмет на себя роль органа, проводящего преобразования дальше. Или, образно говоря, некоего арбитра, стоящего над рынком, формирующего последний и вырабатывающего правила игры в интересах всех его сторон, а не только какого-то одного, хотя бы и самого

крупного хозяйствующего субъекта. МПС упразднено. Готов ли Минтранс взять на себя данную работу?

– Это наша обязанность. С объединением двух министерств мы теперь как раз являемся тем органом, который отвечает за политику в области развития в том числе и железнодорожного транспорта, а также наделен полномочиями по его регулированию. Но в то же время орган, который непосредственно связан с развитием ОАО «РЖД» и должен осуществлять мониторинг этого процесса, – это совет директоров компании. Он полностью принадлежит государству, которое и назначает всех его членов. То есть совет выражает позицию правительства, но нормативной базой при этом будет заниматься министерство.

– Недавно при обсуждении проекта Стратегической программы ОАО «РЖД» Вы, в частности, сказали о том, что реформу необходимо реализовывать так, как она была запланирована, предостерегая против неких новых шагов. Что Вы имели в виду? Заметили какие-то отклонения?

– Реформа в целом движется в русле запланированных этапов. Но для того, чтобы в нее были вовлечены частные компании, нужно принять 15 постановлений правительства. Из них принято пока только 5, да и те еще недооформлены. То есть, по сути, без принятия дополнительных законодательных актов в эту реформу не могут быть вовлечены все те структуры, которые станут реально заниматься частными перевозками на железной дороге. Поэтому когда я говорил, что мы не должны предпринимать новые шаги, прежде всего имел в виду, что без этих постановлений нельзя заниматься, скажем так, самоуправством на местах. То есть видя, что правовых актов нет, давайте, дескать, что-нибудь сами придумаем и каким-то новым образом будем двигаться. Мы рассматривали этот вопрос на совете директоров ОАО «РЖД» и решили создать при Министерстве транспорта межведомственную комиссию, чтобы эти недостающие постановления срочно выработать и принять. В противном случае реформа может отклониться от запланированных этапов и сроков.

Есть проблема в том, что может опять образоваться монополист по перевозкам и по инфраструктуре. Но здесь неизбежен определенный переходный период

– Представители частных транспортных компаний и пользователей услуг неоднократно заявляли о необходимости создания некоего координационного совета. Не будет ли упомянутая Вами комиссия его аналогом? Кто туда войдет? Как Вы вообще относитесь к идее создания координационного органа из представителей всех сторон транспортного рынка?

– А он у нас уже есть. Это круглый стол, который мы раз в квартал будем проводить с представителями государства и бизнеса по различным актуальным вопросам. Уже прошло первое заседание, которое было посвящено контейнерным перевозкам. Нас здесь очень интересует вопрос о том, как планируется развитие компании «ТрансКонтейнер». Сегодня мы видим, что это – явно монопольный сектор. Поэтому бизнесу, конечно, небезразлично, как будет дальше развиваться ситуация. Есть, разумеется, и множество других вопросов, требующих обсуждения. Поэтому раз в три месяца мы обязательно будем собираться с компаниями, которые участвуют в разных видах перевозок. Вот это и есть наш координационный орган – круглый стол. Кроме того, уже на первом заседании было принято решение рассмотреть вопрос создания специальной рабочей группы, которая бы вела всю подготовительную и исполнительную работу по этим встречам и дискуссиям.

Сейчас мы собираем предложения по составу и функциям группы. А межведомственная комиссия необходима потому, что те нормативные акты, которые до сих пор не приняты, зависли по разным министерствам. Комиссия призвана ускорить их прохождение, и в нее будут входить представители тех министерств, которые участвуют в принятии законов и постановлений.

– Вернемся к Стратегической программе ОАО «РЖД». Вы не считаете, что она ориентирована не столько на формирование рынка, сколько на занятие в нем заведомо доминирующего положения? И хотя это корпоративная программа, но ведь корпорация сегодня представляет собой чуть ли не всю отрасль. Не нужно ли там прописать какие-то более четкие пути формирования конкретной конкурентной модели транспортного рынка?

– Есть проблема в том, что может опять образоваться монополист по перевозкам и по инфраструктуре. Но здесь неизбежен определенный переходный период, потому что подобную отрасль в мире нигде никогда не реформировали. Нет и аналога такой государственной компании, какую представляет собой ОАО «РЖД», стоимость активов которой составляет $50 млрд! И поэтому очень важно делать правильные шаги, чтобы не сорвать весь тот объем перевозок, который мы планируем в перспективе.

С другой стороны – необходимо обеспечить допуск частного бизнеса в эту сферу. В принципе я не думаю, что мы можем создать опять монополиста. Почему? А уже нельзя остановить тот процесс, который пошел на железных дорогах. Но совершенно невозможно допустить, чтобы он был таким же хаотичным, как в авиации или в городском пассажирском транспорте, где сегодня практически государства нет и никакого регулятора, который мог бы оптимизировать эти отношения, тоже нет.

ОТ ЧАСТНОГО – К ОБЩЕМУ

– О регуляторе самой «зарегулированной» на железнодорожном транспорте сфере – тарифной. В настоящее время формируется Федеральная служба по тарифам, в состав правления которой будет входить представитель Минтранса. Кстати, уже определились, кто это будет?

– Заместитель министра Александр Сергеевич Мишарин.

– Вас устраивает складывающаяся в ходе административной реформы система государственного регулирования железнодорожных тарифов или Вы хотели бы что-либо изменить?

– Во-первых, такая структура, как регулятор тарифов, должна быть независимой. Потому что если она будет в Минтрансе, то периодически начнет возникать желание «подрегулировать» тариф в ту или иную пользу. Поэтому решение, что ФСТ является независимым органом, правильное. И очень справедливо то, что он подчинен председателю правительства: чтобы никто из министров не мог самостоятельно регулировать эти вещи. Но что мне сегодня, тем не менее, не нравится? А то, что мы не просматриваем тарифную политику хотя бы лет на пять вперед. Мы ее видим на год-два, но этого недостаточно для инвестиций в транспорт. Я считаю, что если мы хотим увеличить капиталовложения в транспортную инфраструктуру, то нам необходимо иметь тарифный прогноз лет на пять вперед. Мы обговаривали это на совете директоров ОАО «РЖД». У транспортных инфраструктурных проектов, как правило, большой срок строительства и окупаемости: ледокол мы строим три-четыре года, дорогу десять лет, а мост – двенадцать. Как можно приглашать инвестора в инфраструктурный бизнес, если мы долгосрочные тарифы не видим и не понимаем? Вот принята, например, Программа модернизации транспортной сети до 2010 года. А тариф, который будет через год-два, мы представляем, но даже и тут не вполне уверены, что он будет именно таким. Вот проблема в чем. Нужен долгосрочный прогноз.

– А кто его должен сделать?

– В бывшем Советском Союзе работали соответствующие структуры – Госплан,

например. Он нам «рисовал» пятилетки и другие планы. Хотя сегодня, может быть, это и выглядит как-то громоздко, однако так или иначе, но мы должны прогнозировать свои тарифы на будущее.

– Наши читатели в очень значительной своей части – это Ваши бывшие коллеги по частному транспортному бизнесу. Вы хотели бы им что-нибудь сказать уже с новых позиций?

В СССР работали соответствующие структуры – Госплан, например. Хотя сегодня, может быть, это и выглядит как-то громоздко, однако мы должны прогнозировать свои тарифы на будущее

– В ходе реформы железнодорожного транспорта на разных площадках мы очень много говорили: вот если бы... вот тогда бы! Ну что ж, теперь такой шанс дан. Поменялось ли у меня что-то из того, как я видел и оценивал это раньше? Пожалуй, основное – с позиций министра по-новому понимаешь: нам нельзя лоббировать каждому «свой» кусочек работы. Здесь, в министерстве, многое видно по-другому... Если мы что-то где-то сделали – это обязательно аукнется в другом месте. Поэтому я призываю моих коллег комплексно смотреть на эти вещи. Хочу также сказать, что я ни один инвестиционный проект (особенно с привлечением частных инвестиций) не согласую, пока не пойму механизма возврата этих средств. Поэтому здесь я могу быть в полной мере ответственен перед ними.

Еще хотелось бы, чтобы на нашей переговорной площадке круглого стола, на который мы будем собираться ежеквартально, все-таки предлагались проекты, выходящие за рамки региональных. Нам нужны большие инфраструктурные проекты, а уже в их дополнение – региональные и локальные. Вот, например, план, который мы недавно озвучили, – создание логистического кольца вокруг Москвы. Он «вытаскивает» на себя очень много вопросов. Например, строительство контейнерных и грузовых логистических складов – то есть то, чем сегодня занимается весь мир и, в частности, наши соседи. Мы туда все везем, там растаможиваем, а уж только потом завозим в Россию. Сегодня предлагается это сделать в центральной части страны: в этом проекте будут, например, участвовать и те, кто занимается перевозкой строительных грузов. У нас сегодня нет пока ни одного места в Москве и под Москвой, где можно на высокий путь принять вагоны с сыпучими грузами, высыпать и через два часа увезти состав. Мы возим туда-сюда каждый вагон... Короче, перейти от частного – к общему: вот тогда будет эффект.

Хотел бы, пользуясь случаем, передать большой привет всем читателям журнала «РЖД-Партнер». Я был всегда активным читателем издания, а также, когда предоставлялась такая возможность, выступал на его страницах. Мне журнал очень понятен по духу. Самое важное, что он не превратился в какой-то политический или ангажированный, а уверенно идет принятым курсом и проводит в жизнь идеи взаимодействия и партнерства. И читателям журнала, и всему редакционному коллективу желаю успехов и новых свершений.

Первый год – он трудный самый

1 октября компания «Российские железные дороги» отметила первую годовщину своей деятельности.

ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ,
президент ОАО «РЖД»

– Геннадий Матвеевич, прошел год. Что было главным?

– Завершен очень ответственный период работы железнодорожного транспорта в новых условиях. Думаю, можно с полным основанием сказать, что мы не допустили ошибок в решении важнейших вопросов по созданию акционерного общества «Российские железные дороги» и в его деятельности на начальном этапе. При этом был обеспечен, как мы и планировали, эволюционный, а не разрушительно-революционный подход к реформированию отрасли. Считаю, что самое главное заключалось в соблюдении баланса интересов государства, пользователей и самой компании. Этот, образно говоря, равносторонний треугольник и заложен в основу деятельности корпорации.

Сегодня мы констатируем: именно такой подход стал источником достижения социальной стабильности и общественного согласия в переходный период работы базовой отрасли страны. Вопрос о ходе структурной реформы на железнодорожном транспорте был рассмотрен 9 сентября на заседании правительства. В целом отмечалось, что реформа проводится в соответствии с Программой, а отрасль в своей производственной работе демонстрирует надежность и нацеленность на перспективный рост.

Разумеется, в таком сложном деле, как реформирование основ экономики, не обходится без необходимости остановиться, оценить сделанное, что-то исправить и даже внести коррективы в ранее принятые планы. В решении правительства указывается, что в ряде пунктов реформа несколько отстает от сроков ее реализации – например, по принятию нормативно-правовых актов или по созданию условий

для конкуренции в перевозочной сфере, по определению механизма финансовой поддержки пассажирских перевозок. Остаются некоторые нестыковки в вопросе образования новых организаций на базе имущественного комплекса ОАО «РЖД». Думаю, что сегодня созданы уже все условия, чтобы наверстать упущенное.

– Какие можно назвать наиболее характерные конкретные результаты, свидетельствующие об успешной работе ОАО «РЖД»?

Считаю, что самое главное заключалось в соблюдении баланса интересов государства, пользователей и самой компании

– С самого начала была обеспечена высокая динамика основных показателей деятельности компании. За прошедший год ее грузооборот возрос более чем на 8%, а пассажирооборот – на 6%. Существенно повышено качество эксплуатационной работы. Компания рентабельна, полностью выполняет финансовые обязательства перед бюджетами, поставщиками, подрядчиками и кредиторами. Я не хотел бы утомлять сегодня аудиторию статистикой, поскольку она открытая – регулярно публикуется в средствах массовой информации и всем заинтересованным лицам хорошо известна. Хочу обратить внимание на другой признак качества нашей деятельности. Казалось бы, он носит косвенный характер, но если вдуматься – данный аспект в конечном счете показательнее любых цифр. Я имею в виду огромное внимание к нам и признание наших заслуг со стороны международного сообщества. Уже очень многие железнодорожные державы выразили прямое желание сотрудничать с Россией именно по вопросам структурных реформ. Недавно по поручению президента Аргентины нашу компанию посетила делегация Аргентинских железных дорог во главе с министром транспорта, которая приехала ознакомиться с российским опытом реформирования. Аналогичная реформа начала 90-х годов едва ли не полностью развалила там аналогичную отрасль. Новое политическое руководство этой страны увидело: начинать нужно с восстановления инфраструктуры. Аргентинцы обращаются к нам, чтобы мы провели изучение рынка их железных дорог, проанализировали состояние дел и предложили меры, которые бы оздоровили и поставили национальную сеть на ноги. А ведь это по протяженности 35 тыс. км и перевозки около миллиарда пассажиров в год! То есть настоящая железнодорожная держава. Из мирового сообщества они выбрали именно Российские железные дороги.

Это говорит о многом. Как и тот факт, что индийские железнодорожники также выбрали нас не только для сотрудничества, а чтобы мы принимали участие в оздоровлении, модернизации и электрификации железных дорог Индии. Кроме того, они остановили свой выбор на российских системах безопасности и готовы сегодня на подписание контрактов. Или возьмите Иранские железные дороги, которые также стремятся развить партнерские отношения с нами. Причем во всех отраслях – в строительстве дорог и приобретении новой путевой техники, в технологии, сотрудничестве в МТК и т. д. Разве это не индикатор, не показатель правильности нашего курса? Можно привести также пример наших отношений с Немецкими железными дорогами, где мы вышли уже на договоренности о создании двух совместных предприятий. Это свидетельствует о высоком доверии к нам и нашим программам развития. Ну и, разумеется, тот факт, что Российским железным дорогам международными рейтинговыми агентствами установлен самый высокий рейтинг кредитоспособности среди других отечественных компаний на уровне суверенного, также говорит о многом...

– Нельзя ли поподробнее прокомментировать какие-либо основные моменты первого этапа реформы отрасли и ее ближайшие задачи?

– Я готов повторить, что в процессе проведения преобразований мы по содержанию ни на грамм не отклонились от Программы структурной реформы железнодорожного транспорта, утвержденной постановлением правительства № 384 от 18 мая 2001 года. Из основных итогов – по которым можно судить о развитии в отрасли конкурентных отношений – я бы назвал, конечно, развитие операторского движения и рынка предоставления подвижного состава. На сегодня более 22% грузовых перевозок осуществляются независимыми владельцами приватных вагонов. Частные инвестиции в грузовой парк составили более 15 млрд рублей. Еще пару лет назад этого не было и в помине. На данный момент продолжает идти активное насыщение парка частным подвижным составом, при этом нарастают темпы закупки локомотивов. Это, в свою очередь, способствует расширению объемов производства на предприятиях отечественной промышленности, сориентированных на рынок железнодорожной техники.

Я хотел бы напомнить: мы ведь находимся еще на начальном этапе реформирования, когда нужно решать много очень непростых задач внутри самой вновь образованной компании. В этот период нами принята новая номенклатура расходов и учетная политика, позволившая перейти к раздельному учету затрат по видам деятельности. Это, кстати, была сложнейшая работа. Внедрена также система бюджетирования. И тоже, нужно заметить, впервые в такой махине оно осуществляется из центра в условиях жесткого управления финансами по всей вертикали. Компания осуществляет шаги по переходу на проектный принцип формирования и реализации инвестиционной программы. И в нашей стране такое происходит впервые – еще только апробируются новые подходы.

Мы считаем, что в беспрецедентно короткие сроки была проведена государственная регистрация прав собственности на весь комплекс объектов недвижимости от Калининграда до Сахалина. Ведь теоретически это было сделать невозможно. Но практически мы эту работу сделали!

Особое внимание уделено обеспечению сохранности 1,5-триллионной государственной собственности при ее передаче из госпредприятий вновь создаваемому акционерному обществу. С этой целью сегодня сформирована прозрачная и полная база данных для эффективного управления имуществом и своевременного исполнения налоговых обязательств компании. И 9 сентября я с полным основанием доложил правительству, что оно может быть уверено: при передаче имущества в ОАО «РЖД» ни одно здание, ни одно техническое средство не было потеряно – наоборот, многие выявлены и поставлены на учет.

Сегодня начата реальная работа по созданию дочерних обществ в потенциально конкурентных сегментах деятельности. Уже за рамками акционерного общества осталась значительная часть непрофильных активов. К 2010 году институциональные преобразования значительно углубятся, не коснувшись лишь инфраструктуры, 100% которой останутся под контролем государства. Из 14 важнейших групп активов и видов деятельности, которые на момент создания значились в нашей структуре, 6 будут полностью выведены на свободный рынок. В их числе дальние пассажирские, контейнерные и рефрижераторные перевозки, а также торговля, стройиндустрия, ремонт и эксплуатация грузовых вагонов. Таким образом, более половины групп активов выводятся в конкурентный сектор. При этом все ресурсы, полученные от дочерних обществ, будут направляться на развитие принадлежащей государству инфраструктуры.

Советом директоров уже одобрен ряд концепций, на основании которых в этом году в строго установленные правительством сроки в дочерние компании будут выведены заводы по производству и ремонту путевой техники, электротехнические предприятия. Идет работа по

выделению других непрофильных видов деятельности. Несколько сложнее дело обстоит с образованием перевозочных компаний «ТрансКонтейнер» и «Рефсервис». Нами были подготовлены и приняты на заседаниях правления соответствующие документы. Но совет директоров их принял лишь к сведению и отправил на доработку. А если уж смотреть правде в глаза – то на переработку. Здесь есть вопросы достаточно принципиального характера, которые мы намерены решать совместно с Минтрансом, Минэкономразвития и Антимонопольной службой.

В реформе нам не нужно никого ни догонять, ни перегонять – прежде всего надо стремиться не допускать ошибок

В целом же я хотел бы по поводу реформы сказать следующее. Уже в начале реализации ее второго этапа последовательно, не допуская необратимых последствий, обеспечивается выполнение целей, предусмотренных Программой. Мы, разумеется, будем идти вперед. Но я считаю (и сказал это на заседании правительства), что в реформе нам не нужно никого ни догонять, ни перегонять – прежде всего надо стремиться не допускать ошибок.

– На последних оперативных и селекторных совещаниях Вы неоднократно обращали особое внимание на большие сдвиги в экономике пассажирских перевозок...

– И я надеюсь, что это не просто сдвиги, а ситуация носит во многом переломный и знаковый характер. При этом, во-первых, здесь следует отметить такой аспект, как уверенный рост пассажиропотока. Например, в дальних перевозках он увеличился более чем на 5%. Это крайне важно, поскольку говорит о правильной политике по отношению к пассажиру, который, образно говоря, опять поехал по железной дороге. Мы с удовлетворением можем констатировать, что в этом году практически была решена проблема вывоза пассажиров с Черноморского побережья за счет дополнительного ввода поездов. Отрадно заметить, что график пассажирских перевозок выполнялся выше уровня прошлого года. Я не могу не отметить, что с мая по август было перевезено свыше миллиона детей – на 13% больше показателя прошлого года. Это просто прекрасно и приятно. Но здесь есть и другой важнейший аспект.

Пассажирский комплекс нам давал десятки миллиардов рублей убытка. В этом году мы поставили задачу обеспечить в летний период работу на безубыточном уровне. И она была решена. Как говорится, кто понимает в данных вопросах, тот сможет оценить всю важность такого поворота. Но здесь нам могут возразить: вы просто повысили цены на билеты и получили монопольный рост доходов. Так вот, в том-то все и дело, что сегодня чьего-либо монополизма в пассажирских перевозках практически нет, поскольку на ближних и средних расстояниях с нами успешно конкурирует автомобильный транспорт, а на дальних – авиация. Если мы просто запредельно поднимем цены на билеты, то сразу потеряем объемы.

Дело в том, что в пассажирском комплексе нами проведена огромная и кропотливая работа по использованию новых рыночных инструментов и предоставлению нового качества услуг, по формированию новых маршрутов, изучению рынка и т. д. Одним из главнейших факторов роста доходности явилась гибкая тарифная политика, которая позволяла социальные перевозки осуществлять с большими убытками, но зато зарабатывать на предоставлении высокого качества услуг в фирменных поездах и вагонах повышенной комфортности, в соответствующих сервисах на вокзалах и в других сопутствующих видах деятельности. Это пока только летний период. За год убытков здесь не избежать. Но зато когда удастся окончательно решить проблему льготников, а также вопрос бюджетных

дотаций, пассажирский комплекс будет готов работать уже как самостоятельное рентабельное производство.

– Как говорится, не нами сказано, что юбилеи даны в основном не для победных реляций, а для того, чтобы более четко увидеть нерешенные задачи. Каковы сегодня основные проблемы ОАО «РЖД»?

– Главная из них – низкая доходность грузовых перевозок, вызванная ухудшением структуры как по видам сообщения, так и по родам грузов. Эта проблема уже не раз поднималась и освещалась, но пока не решена. Если бы не падение доходной ставки в 2004-м, компания уже в первый год своей деятельности могла бы заработать на 20 млрд рублей больше. В известной степени упущенные доходы связаны с переориентацией экспортных грузопотоков в отечественные порты в результате существующих тарифных диспропорций. Здесь нужна корректировка тарифной политики со стороны Федеральной службы по тарифам – мы сегодня подали туда свои предложения на сей счет и ведем соответствующую совместную работу. Всем понятно: вопрос загрузки своих портов для любой державы является важнейшим и приоритетным, но у России определенная переналадка в данном вопросе безусловно назрела. Кроме того, снижение доходности вызвано ухудшением структуры перевозок по родам грузов.

Конечно, здесь также проявилось и несовершенство системы тарифообразования, в частности Прейскуранта № 10-01. Сегодня уже полным ходом идет работа по внесению в него поправок и налаживанию системы гибкой тарифной политики. Так что мы надеемся в скором времени ситуацию поправить. Но ведь учитывая, что падение доходной ставки было допущено в условиях опережающего роста в отраслях промышленности (формирующих высокодоходные грузы), мы не можем сваливать все грехи только на систему государственного регулирования тарифов: видим здесь уже недостатки и собственной работы. Прежде всего – в огромной нашей структуре, которую мы называем Системой фирменного транспортного обслуживания. Достаточно привести несколько примеров. Погрузка нефти и нефтепродуктов с начала года возросла только на 3,5% при добыче нефти почти с 10%-ным ростом. Куда ушла нефть? Вопрос к СФТО. Черные металлы... Рост погрузки составил немногим более 4%, в то время как рост производства в черной металлургии – 6%. Куда ушли эти 2% произведенной продукции? То же самое происходит по перевозкам автомобилей, машин, оборудования, бумаги, мяса, масла, овощей и фруктов. Эти грузы уходят к нашим конкурентам. Мы замещаем пробелы углем, цементом и строительными материалами, зарабатывая на каждой тонне в несколько раз меньше. Что же делать? А нужно в корне менять отношение к работе с грузовладельцами. Привлекать выгодных клиентов – не ждать, когда нам принесут заявки или, наоборот, откажутся от того, что заявляли раньше. Для повышения качества перевозок необходим высокий уровень обслуживания, гибкая тарифная политика, инновационные технологии. С горечью вынужден признать, что грузовладелец сегодня нередко еще вынужден обивать пороги кабинетов компании, чтобы отправить свой груз и получить его в сохранности. Вот наши резервы и основное направление работы.

– Одна из важнейших характеристик компании – динамика ее расчетов с клиентурой. Были нарекания со стороны частных фирм, что ОАО «РЖД» задерживает платежи. Как сегодня обстоит дело?

– Ни для кого не секрет, что компания начала свою деятельность не с чистого листа, а обремененная долгами, перешедшими к ней от структур МПС. Мы взяли курс на всемерное снижение задолженностей и за 8 месяцев 2004 года уменьшили кредиторку на 16,7 млрд рублей, хотя ее величина и остается пока довольно значительной – более 100 млрд. Но обратите внимание: за тот же срок наша дебиторская задолженность увеличилась на 5,3 млрд рублей и составляет уже 52 млрд. Рост просроченной дебиторки также достиг 1,7 млрд

рублей. Очень тревожная динамика. То, что мы гасим долги, – это правильно. Но ведь и с нами должны расплачиваться сполна. Мы будем исправлять этот перекос. И если кто-то думает, что вот, мол, какие тут добрые дядьки сидят, готовые бесплатно кредитовать кого бы то ни было, – он ошибается.

– Вы нередко поднимаете тему проектов макроэкономического характера, которые финансирует ОАО «РЖД», хотя они имеют общегосударственный характер. В чем здесь заключаются, как говорится, проблемы и решения?

– снижении транспортной составляющей в цене продукции. Что Вы сегодня хотели бы сказать по этому поводу?

– Мы уже упоминали о том, что если тарифы в 2004 году повышались на 12%, то цены на металлопродукцию – до 50%. Так кто же идет опережающим темпом? Очевидно, что на основе принятых государственными регулирующими органами решений грузовые тарифы индексируются у нас значительно ниже, чем идет рост промышленных цен, а по пассажирским перевозкам – ниже роста доходов населения. Это и есть сегодня реаль-

С горечью вынужден признать, что грузовладелец сегодня нередко еще вынужден обивать пороги кабинетов компании, чтобы отправить свой груз и получить его в сохранности

– Являясь государственной компанией, мы участвуем в реализации общенациональных инвестиционных программ, которые обеспечивают стабильное развитие экономики страны и национальную безопасность. Понятно, что многие из этих проектов не приносят коммерческой выгоды самой компании, но они дают экономический эффект для государства в целом. До 2010 года в отрасли на эти объекты запланированы 120 млрд рублей: на пограничные переходы и подходы к портам, программу «Антитеррор», на строительство линии Беркакит – Томмот – Якутск, скоростной магистрали Санкт-Петербург – Госграница и другие. За счет своих амортизационных отчислений мы развиваем транспортную сеть страны. Но, по сути, это неправильно. Мы считаем, что финансирование таких программ должно быть учтено при установлении параметров государственного регулирования деятельности компании. Если этого не будет, то дальше мы станем одно создавать, а другое уничтожать – имея в виду гигантский износ производственных фондов ОАО «РЖД».

– Ваши оппоненты постоянно напоминают об одной из важнейших, декларируемых еще на заре реформы целей

ное снижение транспортной нагрузки на грузовладельцев и пассажиров. Вообще относительно транспортных составляющих у нас полно всяких спекуляций и неизвестно откуда взятых данных. Я готов назвать некоторые реальные цифры. Транспортная составляющая в конечной цене продукции нефти на экспорт составляет 15%, а нефтеналивных грузов во внутреннем сообщении – 9,5%. Черные металлы на экспорт – 9,7%, внутри страны – 3,4%. Хлеб, соответственно, 9 и 9,6%. Высокими остаются транспортные составляющие лишь по углю (41%) и по ряду других дешевых сырьевых грузов – например по круглому лесу (28%). Но всегда, когда речь заходит об издержках, я задаю аудитории вопрос: «Вы можете сказать, что на вашем предприятии рост себестоимости ниже инфляции?» Ответов я обычно не слышу. А наша отрасль уже третий год держит этот показатель на уровне порядка 9%. И в 2005–2006 гг. будем это делать.

– Правительство определило уровни индексации тарифов на услуги естественных монополий в ближайшие три года. Позволят ли эти величины обеспечить компании выполнение Стратегической программы?

– Выступая на заседании правительства, когда решался этот вопрос, я сказал: «Для ОАО «РЖД» необходимым уровнем индексации в 2005 году, который бы обеспечил наши необходимые расходы, включая инвестиции в макроэкономические проекты общегосударственного значения, был бы показатель 8,9%». Однако принят индекс 8,5. Мы согласились, хотя это потребует от нас, конечно, самого эффективного управления издержками. На 2006 год для компании спрогнозировали индексацию на уровне инфляции, то есть 7,5%, а по 2007-му мы уже сами предложили записать нам коэффициент индексации 0,98 от прогнозируемой инфляции. Заметьте – не единицу, как у РАО «ЕЭС» и «Газпрома», а «минус»... Хотя состояние наших основных фондов отнюдь не лучше.

– Какие задачи Вы ставите перед компанией на ближайшую перспективу?

– Экономическая задача текущего года заключается в том, чтобы обеспечить сбалансированность доходных поступлений и затрат, сохранить рентабельную работу компании. В условиях когда тарифы в течение всего года постоянны, а ценовое давление непрерывно для нас усиливается, справиться с этой задачей будет непросто. Но мы готовы к этому и обязаны это сделать. В ближайшие месяцы будем усиливать контроль за расходованием эксплуатационных средств при безусловном выполнении заданных объемов перевозок и капитального ремонта. В IV квартале нужно обеспечить рост объемов перевозок не менее 5%, не допуская при этом увеличения их себестоимости. Также очень важная задача системного характера заключается в том, чтобы привести в соответствие рост заработной платы и производительности труда. В целом же к первой годовщине работы ОАО «РЖД» в условиях устойчивого экономического роста в стране мы подошли с высокой динамикой перевозок, вооруженные долгосрочной Стратегией развития. Мы объективно сегодня оцениваем работу и «не припудриваем» обстановку. Самое главное, мы знаем как быть лидерами во всех вопросах. Наша конечная цель – компания должна быть лидером не только в своем государстве (как перевозочная и как инфраструктурная), но и в международном сообществе. Я поздравляю всех тружеников Российских железных дорог и всех, кто был с нами, с первой годовщиной корпорации. Желаю всем добра и успехов.

Наша конечная цель – компания должна быть лидером не только в своем государстве, но и в международном сообществе

Под контролем

После образования обновленного Министерства транспорта РФ одним из двух заместителей министра назначен работавший ранее первым заместителем министра путей сообщения, а затем начальником Свердловской железной дороги Александр Мишарин. Мы попросили его ответить на ряд вопросов.

АЛЕКСАНДР МИШАРИН,
заместитель министра транспорта РФ

УПРАВЛЯЯ ОСОЗНАННОЙ НЕОБХОДИМОСТЬЮ

– Александр Сергеевич, хотелось бы начать все-таки с железнодорожной темы. Ведь Вы были первым руководителем штаба реформирования МПС.

– Дело в том, что реформа железнодорожного транспорта – это осознанная необходимость. О чем уже достаточно много было сказано. Сегодня важно то, что правительство на заседании 9 сентября подтвердило: реформа реализуется в основном в соответствии с Программой, идет успешнее, чем в других естественных монополиях, разделение хозяйственных и государственных функций реально произошло, компания ОАО «РЖД» создана и работает, предъявляемые грузы перевозятся, российские товары на международных рынках остаются конкурентоспособными. Поэтому, безусловно, результаты есть. Кроме того, есть и первый реальный результат демонополизации рынка подвижного состава. Сегодня 30% вагонов уже принадлежат собственникам. Продолжается реальный рост приватных вагонов в основном за счет приобретения их компаниями-операторами. При этом промышленность железнодорожного машиностроения растет самыми высокими темпами. Это очень важно и отрадно.

– На заседании правительства премьер Михаил Фрадков прямо сказал министру Игорю Левитину: «Вы будете непосредственно отвечать за реформу». Но теперь, по всей видимости, И. Левитин должен кому-то из своих подчиненных поручить вести эту работу. Кто же реально отныне будет у нас «главным по реформе»? Вы?

– Нет, главным остается министр. Под председательством Игоря Евгеньевича Левитина будет работать межведомственная комиссия. Туда должны войти представители других министерств и ведомств, ответственных за реформу. Почему мы считаем, что именно так нужно организовать работу? Потому что сегодня роль государства как регулятора реформы возросла, а сейчас как раз тот этап, на котором нужно очень оперативно принимать решения. Речь идет о вопросах по регулированию рынка, образованию дочерних компаний и независимых обществ, о выделении непрофильных бизнесов и т. д. Словом, обо всем, что записано в Программе. Одна из важнейших функций данной комиссии – подготовка нормативных документов. А совет директоров будет решать вопросы конкретно по деятельности компании ОАО «РЖД».

НА ЧЬЕЙ СТОРОНЕ?

– Как Вы считаете, поднятый министром экономического развития и торговли Германом Грефом вопрос о необходимости изменить саму концепцию вывода из ОАО «РЖД» профильных перевозочных бизнесов будет иметь какие-то последствия или же все останется в рамках идеи выделения дочерних обществ?

– Во-первых, надо иметь в виду, что позиция Германа Оскаровича не изменилась: речь идет о необходимости обособления всех видов бизнеса, непосредственно не связанных с перевозочным процессом, в том числе и пассажирских перевозок. И против этого никто и не возражает. Вопрос в другом: когда и каким способом его осуществить и какова будет техника такого обособления. Сегодня мы совместно с Министерством экономического развития и торговли, с Федеральной антимонопольной службой, с другими заинтересованными ведомствами, с ОАО «РЖД» пришли к выводу о том, что существуют два варианта обособления. Первый из них – это создание акционерных обществ путем реорганизации ОАО «Российские железные дороги» в форме выделения на базе имущества компании самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих отдельные виды деятельности на железнодорожном транспорте. Второй – путем учреждения вновь. На сегодня право на существование имеют оба способа. Но, как нам представляется, второй путь – более реальный и жизнеспособный. При этом надо разработать необходимые меры по обеспечению контроля со стороны государства. Если внимательно почитать Стратегическую программу ОАО «РЖД», то увидите, что там предусмотрен вывод из компании предприятий ремонтного и строительного комплекса, контейнерных, рефрижераторных, дальних пассажирских, пригородных перевозок – все это учтено.

– Но Греф выказывал опасение, что порядок выделения, предусмотренный ОАО «РЖД», приведет к созданию супермонополии в лице данного холдинга. В этом плане Вы не чувствуете определенного беспокойства?

– Чувствую. Точнее, наверное, это неправильно – сказать, что «чувствую беспокойство». Я убежден, что данный процесс должен проходить под контролем государства, межведомственной комиссии, Министерства транспорта. Решения, принимаемые на совете директоров ОАО «РЖД», должны соответствовать тем директивам, которые будут утверждаться председателем правительства. Для этого мы и отрабатываем механизм создания новых компаний, нормативы и порядок того, что и где выделяется. Но я хочу сказать, что организация просто контейнерной компании не ведет к образованию нового монополиста. Если ей принадлежат только контейнеры и она занимается перевозками – пусть занимается!

– Вам не кажется, что Стратегическая программа ОАО «РЖД» в целом грешит в сторону консервации монопольного положения компании и не предусматривает развития какой-либо конкурентной модели в отрасли в сфере перевозок?

В этом плане Минтранс, скорее, будет вставать на сторону Минэкономразвития или ОАО «РЖД»?

– Минтранс будет стоять на своей собственной стороне и ничью другую не занимать. Есть совершенно четкое видение проведения реформы – ее этапов, сроков и результатов. В связи с этим очень хорошо, что ОАО «РЖД» разработало Стратегическую программу, где увязало во многом (с точки зрения компании) цели и нормативы, затраты и мероприятия. У корпорации с такими основными фондами и численностью работающих, безусловно, должен быть документ, направленный на укрепление капитализации компании, а также концентрации ее активов и т. д. Другое дело, что Стратегическая программа должна быть ориентирована на развитие конкуренции, в ней необходимо более четко прописать механизмы привлечения средств и т. д. А роль государства – она проявляется прежде всего в определении сегментов и сроков демонополизации, причем они не должны влиять на устойчивость рынка перевозок. Хотелось бы отметить, что в этом вопросе мы достигли полного взаимопонимания с председателем совета директоров ОАО «РЖД» – вице-премьером правительства России Александром Дмитриевичем Жуковым.

Стратегическая программа развития ОАО «РЖД» должна быть ориентирована на развитие конкуренции

– Значит, в обозримом будущем Вы намерены последовательно и неукоснительно проводить в жизнь 384-е постановление правительства?

– На самом деле, и я уже говорил об этом выше, 384-е постановление требует актуализации, соотнесения с постановлением № 283. Сегодня нам нужно привести все в соответствие. И если прочесть саму Программу реформы, то там предусматривается, что при переходе с одного этапа на другой проводится анализ положения дел с целью объективной оценки результатов, а также сравнение с изменениями на рынке, с целями и задачами вообще экономики и политики государства. Далее вносятся необходимые коррективы. Поэтому никто не рассматривает этот документ как нечто незыблемое и установленное раз и навсегда. Другой вопрос, что его нельзя и вольно трактовать. Его нужно выполнять, чтобы иметь результат. А если мы сейчас опять углубимся в обсуждение, тогда реформы точно не будет. Поэтому нам и поручено в июле 2005 года доложить правительству о результатах реформы и, возможно, скорректировать Программу, а также дать предложения по ее дальнейшей реализации. Некоторые корректировки вполне возможны.

– А до июля? Что самое основное?

– До июля должна быть проведена огромная работа. В четвертом квартале необходимо подготовить и согласовать документы, позволяющие обеспечить равноправность доступа к инфраструктуре, а также появление альтернативных перевозчиков, введение отчетности по видам деятельности, внесение изменений в законы «О железнодорожном транспорте РФ» и «О естественных монополиях» в части демонополизации, а также в огромный пакет документов, который регламентирует работу железнодорожного транспорта. Предстоит гигантский объем деятельности. Поэтому, безусловно, должен быть опять создан штаб (центр) и определены источники его финансирования. То есть люди там должны работать на постоянной основе.

– Этот штаб, или центр, должен быть при Минтрансе?

– При той комиссии, которая координирует реформу. Это будет механизм министра по управлению данной реформой. Безусловно, с участием ОАО «РЖД» и во многом опираясь на него.

ОТ ОСОБЕННОСТЕЙ – К ПРЕИМУЩЕСТВАМ

– Александр Сергеевич, Вы курируете сегодня все виды транспорта. Какие имеются стыковые моменты, требующие наибольшего внимания?

– Президент Российской Федерации В. В. Путин в послании Федеральному собранию подчеркнул, что необходимо географические особенности нашей страны превратить в ее конкурентные преимущества. Мы, безусловно, обязаны это сделать. Россия с таким достоянием должна иметь надежную эффективную транспортную систему (мы ее называем опорной сетью). И миссия Министерства транспорта сегодня именно так и сформулирована: содействие экономическому росту и повышению благосостояния населения через доступ к безопасным и качественным транспортным услугам, превращение географических особенностей России в ее конкурентное преимущество.

Поэтому главными целями Минтранса являются: развитие современной и эффективной транспортной инфраструктуры, обеспечивающей ускорение движения потоков пассажиров; товародвижение, а также снижение транспортных издержек в экономике; обеспечение доступности услуг транспортного комплекса для населения; повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация ее транзитного потенциала. Среди наших целей также – повышение комплексной безопасности и надежности транспортной системы страны, достижение инвестиционной привлекательности и снижение транспортных издержек. Из проблем, требующих наибольшего внимания, первая – это взаимодействие всех видов транспорта. Хорошо, что в последние годы начали этим заниматься: подходы к портам, согласованное развитие портовых комплексов и автомобильных дорог, реконструкция речных путей, которые у нас скоро могут остаться лишь на карте, если мы будем их так содержать и эксплуатировать... Ведь до последнего времени речникам выделялось примерно 20% от необходимых средств. А это в первую очередь искусственные гидротехнические сооружения, мощные каскады, вопросы безопасности – причем целых городов! Поэтому вопрос координации и увязки деятельности различных видов транспорта – сегодня один из главных. Но для его решения нужны средства. Их в бюджете недостаточно. Значит должны заработать механизмы государственно-частного партнерства – например концессии. Особенно это касается развития инфраструктуры. Такой подход сегодня успешно реализуется в Европе, Соединенных Штатах, в Китае. Это одна из основных задач.

– Сегодня уже просматриваются какие-либо крупные инфраструктурные проекты Минтранса?

– Задача Минтранса – создавать условия и вырабатывать государственную политику в области транспорта. Он курирует, конечно, и проекты, но осуществляют их участники рынка. Мы формируем сегодня условия, например, для строительства платных дорог. Ведь сегодня рост числа автомобилей в три раза превышает увеличение пропускной способности дорог. Также необходимо заниматься отработкой новых инвестиционных механизмов строительства железных дорог. Нужно закончить развитие подходов к портам. И здесь должны вкладываться средства не только ОАО «РЖД», но и других участников – в том числе им может быть и государство. Недавно на уровне министров была подписана Концепция развития интеграции транспортных систем Украины и России. Она охватывает все виды транспорта. А вот такой водный путь, как Каспий – Черное море – Дунай и дальше Рейн, впервые рассматривается столь серьезно. Это тоже интересный проект. И еще нам, конечно, нужно заниматься развитием скоростного и высокоскоростного пассажирского железнодорожного движения.

РАЗУМНОЕ БУДЕТ ИСПОЛЬЗОВАНО

– Вы курируете сейчас возобновляемый проект высокоскоростной

железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва?

– Да, мне поручено курировать этот проект.

– Что там делается?

– Происходит оценка того, что было сделано ранее. Идет экспертиза в части применения и возможности развития проекта. Имеется заинтересованность европейских компаний – прежде всего испанских и немецких. Проект предполагается как единый скоростной коридор, включающий автомобильную и железную дороги. Ведется его разработка.

ся – и снова тормози... Это просто полигон для отработки новых технических средств. Есть кое-что в Германии, однако даже немцы сегодня не могут позволить себе внедрение такого решения. Самые продвинутые в этом вопросе – японцы. Они имеют участок дороги, где можно развивать скорость 400–500 км/час. Но ведь в Японии и по традиционным рельсовым дорогам ездят до 400 км/час – то есть вполне соизмеримые вещи. Но здесь – уже наработанная технология. Думаю, что Россия сегодня не готова к такому прорыву, как уход от рельсовых дорог к

Думаю, что Россия сегодня не готова к такому прорыву, как уход от рельсовых дорог к принципиально новым системам

– То, что было наработано РАО «ВСМ», будет использоваться?

– Безусловно. Все разумное будет использовано.

– Недавно в одном из интервью профессор ПГУПС А. А. Зайцев (министр путей сообщения в 1996–1997 гг.) высказал убеждение, что система «колесо-рельс» – это вчерашний день, а ВСМ Санкт-Петербург – Москва нужно строить уже на принципе магнитного подвеса...

– Я бы Анатолию Александровичу Зайцеву порекомендовал посерьезнее вникнуть в эту проблему и обосновать ее. С удовольствием стал бы сторонником данной идеи, если бы было что конкретно рассматривать. Да, несомненно, это очень интересная система. Но ее, работающей на больших расстояниях, сегодня реально в мире нигде нет. Есть линия в Китае протяженностью 32 км. Разогнал-

принципиально новым системам. Другое дело, что нам по сравнению со скоростным движением нужно уйти на шаг вперед – за скорости 300 км/час. Это будет для нас большим прогрессом.

– Вы сказали, что одна из главных задач сегодня – это привлечение частного бизнеса. Если взять платные дороги, здесь конкретно что-либо сделано? Может, какие-то консорциумы создаются?

– Отрабатывается закон «О платных дорогах», проходит экспертиза бизнес-проектов. Создана дирекция «Дороги России» – учреждение, которое занимается отводом земли, разрабатывает проекты и готовит их реализацию. Консорциумы пока не созданы, но документация потенциальным инвесторам выдается.

– Когда мы сможем наблюдать начало непосредственных работ?

– Думаю, в следующем году сможете.

МПС уходит в историю

21 сентября был подписан Ликвидационный баланс Министерства путей сообщения РФ. Тем самым завершена работа по упразднению МПС и подведена черта под его 143-летней историей.

ВЛАДИМИР БЕЛОЗЕРОВ,
заместитель министра путей сообщения РФ, д. э. н.

– Владимир Леонидович, в качестве председателя ликвидационной комиссии МПС Вы подписали Ликвидационный баланс. Расскажите, пожалуйста, поподробнее, что он собой представляет?

– Это итоговый финансовый документ, который отражает завершение деятельности федерального органа исполнительной власти. Ведь понятно, что мало издать правительственное решение об упразднении той или иной организации. Продолжают оставаться некие финансовые обороты, имевшие место в реальной жизни, которые должны быть полностью прекращены. Для этого необходимо взыскать средства с дебиторов. Должны быть также выявлены и оповещены о ликвидации все кредиторы, а кредиторская задолженность закрыта. В случае если средств для расчета не хватает, надо получить разрешение у правительства РФ и реализовать часть

имущества. Таким образом, необходимо выйти на нулевой баланс. Оставшиеся на счете средства следует передать тому или иному органу федеральной исполнительной власти. Все бюджетное финансирование до конца года также передается соответствующим органам власти, а Минфином производятся изменения в бюджетной росписи. Вот всю эту работу мы и проделали.

– По всей вероятности, этот процесс весьма кропотливый?

– Безусловно. С учетом того, что наши финансовые средства распределялись на шесть органов исполнительной власти, фактически мы должны были все эти операции с ними и согласовывать. Это Минтранс, Министерство здравоохранения, Федеральная служба по надзору на транспорте, Федеральное агентство железнодорожного транспорта и другие. Словом, очень большой и сложный процесс, ибо у каждого свое представление о финансовой справедливости. Надо было урегулировать спорные вопросы, согласовать цифры, изложить их в соответствии с требованиями Федерального казначейства на бумажных и электронных носителях и в установленном порядке внести в Минфин. Произведя изменения в бюджетной росписи, мы открыли возможность финансирования уже вновь созданных исполнительных органов.

– Оказывало ли вам какую-либо помощь ОАО «РЖД»?

– Естественно: с компанией мы работали в теснейшем контакте. И хочу особо подчеркнуть, что по отношению к нашей деятельности было проявлено полное понимание – прежде всего со стороны президента компании Геннадия Матвеевича Фадеева. Первые вице-президенты, вице-президенты, руководители департаментов – все с нами работали вплотную, потому что целый ряд проблем не был урегулирован еще со времен объединенного МПС. По многим вопросам надо было принимать общие решения. Все шло по-деловому, конструктивно, без проволочек. За это мы компании очень признательны.

– Кадровые вопросы МПС также закрыты?

– Большая работа была связана с трудоустройством работников министерства. На текущий момент весь персонал мы рас-

Нам предстояло урегулировать все вопросы, чтобы к МПС уже не было претензий или исков, чтобы таковые потом откуда бы то ни было не всплывали. Ведь уходило в историю колоссальное министерство с колоссальными оборотами

считали, за исключением части сотрудников ликвидационной комиссии. За весь период не допущено ни одного дня просрочки выплаты заработной платы никому из трудившихся в ликвидируемом МПС. Также в полном объеме и в установленный срок выплачены выходные пособия и компенсации. Мы никого не задержали: все было четко и своевременно. Обращений в судебные инстанции по увольнениям не поступало.

– Были какие-либо сложные, трудноразрешаемые вопросы в вашей работе?

– Конечно, и много. Например, непростой финансовый вопрос по взаимодействию с Российским фондом технологического развития (РФТР). Данная организация существовала и раньше – при Минпромнауки. Мы столкнулись с большими организационными сложностями, потому что в ходе административной реформы было образовано Министерство науки и образования, а промышленность ушла в другое ведомство. Мы не знали, какова будет судьба РФТР, поэтому не могли перечислить ему причитавшиеся средства. Но в результате нашли оптимальное решение. Совместно с ОАО «РЖД», Федеральным агентством железнодорожного транспорта, Минтрансом и Федеральным агентством по науке и инновациям за-

ключили пятистороннее Соглашение, по которому передаем в Росжелдор средства и задолженность перед фондом; туда же направляются и деньги, недостающие до ликвидации кредиторской задолженности от ОАО «РЖД». Агентство в дальнейшем перечисляет их в РФТР, но при этом сам фонд по данному Соглашению направляет средства целевым назначением для развития скоростного и высокоскоростного железнодорожного пассажирского подвижного состава. То есть нашли оптимальный выход. Причем это было сложно с технической точки зрения, поскольку еще не имелось счетов в казначействе, а само Агентство по науке открылось только в сентябре.

– Ликвидационный баланс подписан. Что же дальше?

– Сегодня все финансовые, кадровые, управленческие и другие операции МПС завершены. Минфин должен рассмотреть по всем разделам этот баланс и дать нам уведомление о приеме. Если будут сделаны какие-то замечания, их надо устранять. Но мы в рабочем порядке многие вопросы с Минфином уже согласовали: вели мониторинг по всем сложным проблемам. И я думаю, что замечаний не должно быть. Если же какие-то мелкие и возникнут, то в самые сжатые сроки мы их устраним. После этого я должен распустить ликвидационную комиссию.

– С формальной точки зрения, будет ли еще какое-то окончательное решение об упразднении или ликвидации МПС?

– Нет, де-юре министерство уже упразднено. Это был своеобразный шлейф ликвидационных процедур, который является в таких случаях необходимым атрибутом. Нам предстояло урегулировать все вопросы, чтобы к МПС уже не было претензий или исков, чтобы таковые потом откуда бы то ни было не всплывали. Ведь уходило в историю колоссальное министерство с колоссальными оборотами.

Честно и откровенно

«И ищем, и бьемся, и даем предложения» – так охарактеризовал деятельность своего коллектива по решению актуальных задач глава операторской компании «БалтТрансСервис», которой исполнилось 5 лет.

ВЛАДИМИР ПРОКОФЬЕВ,
генеральный директор
ООО «БалтТрансСервис», к. т. н.

– Владимир Николаевич, у вас в компании считается, что логистика перевозок «БалтТрансСервиса» изначально была лучше эмпээсовской и цистерны использовались рациональнее. Но в МПС и ОАО «РЖД» всегда говорили по отношению к операторам обратное.

– Я думаю, что они немножко лукавили. Не хочу отвечать за всех операторов, но могу взять свои показатели за любой месяц, даже самый неудачный, и сравнить с данными ОАО «РЖД». Все равно у нас будет лучше. На первоначальном этапе разница была почти в два раза.

– А Вы возлагали большие надежды на инвестиционные скидки, когда покупали первые цистерны?

– Если говорить честно и откровенно, в глубине души я каких-то больших надежд на это вообще не возлагал и не очень верил, что обещанные инвестиционные скидки мы когда-либо получим. Конечно, наша Ассоциация операторов данный вопрос периодически поднимала, будировала, но было ясно, что у МПС этих денег нет. А у правительства просить средства на такие цели было делом бесполезным. В то время еще не та обстановка была.

– Как Вам работается сегодня?

– Первое. Условия работы стали намного сложнее – и нам приходится проявлять очень большую гибкость. Второе. Все стали грамотны настолько, что все труднее становится попросту зарабатывать деньги. Третье. На рынке сегодня – явный переизбыток цистерн. Я больше чем уверен, что все-таки надо принимать радикальное решение и порядка 20–25 тыс. единиц парка ОАО «РЖД» с просроченным сроком списывать. У меня были в аренде цистерны 1959 года выпуска. А ведь срок их службы – 32 года. И я точно знаю, что они не все проходили капитально-восстановительный ремонт, а поэтому используются (не дай бог упадут) от случая к случаю. Кроме того, конечно, эти цистерны морально устарели, потому что они, как правило, малоемкие и перевозят, так

сказать, сами себя, а не груз. В целом же, повторяю, работать стало сложнее. Я начинал с трех-четырех направлений перевозки, а сегодня их у нас уже девять.

– Так не набирали бы столько. Или, извините за выражение, жаба душит?

– Жизнь заставляет, бизнес требует – все для клиента! Никуда не денешься.

– Как поживает Ваша идея о создании управляющей компании по перевозкам нефти?

– Я ее потихоньку продвигаю, но пока никаких особенно энергичных действий не предпринимал. Думаю, пусть люди сами дойдут до того, что перевозчикам необходимо объединяться именно по родам грузов. Это нужно не для создания новой монополии, а для более рационального использования вагонов. Таково мое твердое убеждение.

– У вас все кадры с железной дороги? Заработки хорошие?

– Процентов восемьдесят – железнодорожники. Заработная плата у нас не скажу, чтобы какая-то выдающаяся, но неплохая, на уровне других частных компаний. Причем она дифференцирована. Мы понимаем, что в Москве специалист стоит дороже, чем в Воронеже, а в Мурманске существуют особые условия. Каждый человек получает столько, сколько он стоит. Во всяком случае, желающих попасть к нам больше, чем существующая потребность. То есть можем выбирать. Но в отношении кадров подход у меня такой. Если я вижу, что три человека уже не справляются и заваливают работу, то я одного сокращаю.

– А скажите, пожалуйста, в транспортном бизнесе Вам больше приходится работать по закону или по понятиям?

– Хороший вопрос, но я вообще нигде никогда не жил по понятиям. Я себе такой роскоши не позволял, всегда являлся законопослушным человеком. Другое дело, конечно, хотелось бы побольше правовой основы, которая давала бы нам уверенность в завтрашнем дне и возможность более равноправно строить отношения и с ОАО «РЖД», и с железными дорогами, и т. д. Сейчас, несмотря на то, что треть подвижного состава находится уже в руках собственников, мы, к сожалению, по-прежнему чаще выступаем лишь в роли просителей.

– Какая же сегодня Ваша головная боль?

Знаете, время от времени возникают такие положения, что совершенно не понятно, откуда они взялись. Вот, например, в августе прошлого года ввели сбор за коммерческий осмотр вагонов на сухопутных переходах. Платим до сих пор очень приличные деньги. С какой стати? Неясно. Или вот возникло дискриминационное положение, которое я тоже совершенно не понимаю. Известно, что все вагоны стран СНГ обращаются в рамках данных государств без всяких препятствий. Плати за вагон и – пожалуйста. Но если это собственный вагон (допустим, эстонской фирмы), то по последнему разъяснению он может ходить только в Эстонию и Россию. То же самое, если это украинский вагон, то он не может работать Украина – Россия – Эстония, а должен ездить только на Украину. Более чем странно! Третий момент. Я, например, считаю, что сегодня существует достаточно спорная ситуация с отстоем собственных вагонов на путях РЖД. В Уставе ясно об этом все прописано, тем не менее пытаются директивным порядком нам навязать такие суммы, которые превышают все мыслимые и немыслимые размеры. До $20 в сутки! То есть все подобные положения, конечно, хотелось бы как-то отрегулировать.

– Теперь регулирующим органом для ОАО «РЖД» является Минтранс, а Вы, насколько всем известно, хорошо знакомы по работе с министром. Лоббируйте.

– Да, мы с Игорем Евгеньевичем Левитиным работали рука об руку, когда он был заместителем генерального директора «Северстальтранса». Это большой профессионал и очень интересный человек. Правда, скажу честно: я ему сейчас не завидую. Тяжелая досталась участь. И, в частности, то, что именно ему премьер-министр поручил стать во главе реформы железнодорожного транспорта и сделать это так, чтобы и овцы были сыты, и волки целы (намеренно говорю наоборот). Что же ка-

сается лоббирования, то сегодня Минтранс приглашает нас на различные мероприятия, мы встречаемся, высказываем свое мнение, и я замечу, что находим взаимопонимание. Другое дело, что сейчас Игорь Евгеньевич должен думать прежде всего о государственных интересах. Мы это тоже понимаем, и требовать от него для операторов каких-то особых привилегий было бы некорректно. К тому же он этот предмет и так отлично знает.

– А чего хотелось бы в плане изменений во внешней бизнес-среде?

– Прежде всего нам нужны понятные правила игры. Нужна понятная тарифная политика. Пусть ОАО «РЖД» в конце концов покажет свои расходы. С чего берется перекрестное субсидирование? Где там что невыгодно? В целом я считаю, что здоровая, разумная конкуренция совершенно не повредила бы.

– Так жизнь же для вас еще труднее станет...

– А никто и не говорил, что будет легко. Мы не ждем, что манна с неба просыплется. Я всегда говорил: «Мы готовы быть младшими партнерами ОАО «РЖД». Мы должны помогать в тех местах, где ему не хватает рук. И нужно все-таки родиться конкуренции хоть какой-то. Потому что если у грузоотправителя есть выбор, то конкуренты будут свою прибыль держать на минимуме. А когда работает монополия, то всегда есть соблазн увеличить цены – и таким образом покрыть свои расходы. Поэтому надо продолжать реформу в разумных пределах, не ущемляя прежде всего интересы государства.

– У Вас есть какие-либо замечания по ходу реформы?

– Был очень хороший институт – общественный совет при правительственной комиссии по реформе во главе с академиком Александром Дмитриевичем Некипеловым. Я не скажу, что это была идеальная форма работы, но, тем не менее, она хотя бы позволяла заинтересованным людям высказываться и отстаивать свои позиции. Мы обсуждали проекты постановлений, спорили, ругались, давали свои соображения. И даже если 20–30% от предложенного в итоге удалось внести в документы, то это уже очень большое дело. Сейчас комиссию благополучно похоронили, другой пока не создали. Но сегодня такая организация, как общественный совет, очень нужна. Два миллиарда долларов – на колесах у собственников. Это вам не шутки. Хотим мы, не хотим, а люди поверили в реформу, вкладывали деньги, развивали вагоностроение. И они не поймут, если ситуация сейчас резко поменяется.

– В плане перспективы стать перевозчиком вы не форсируете события?

– А мы и есть перевозчик. Имеем лицензию, и, помимо вагонов, у нас на сегодня 16 собственных магистральных тепловозов. Я думаю, это тоже в интересах ОАО «РЖД».

– То есть когда будет дополнена правовая база, вы станете уже готовой полноценной перевозочной компанией?

Могу взять свои показатели за любой месяц, даже самый неудачный, и сравнить с данными ОАО «РЖД». Все равно у нас будет лучше

– Мы готовимся, хотя здесь много подводных камней, нюансов.

– Понятно. Вы, например, будете работать по Прейскуранту № 10-01 и уже не сможете манипулировать тарифами.

– Я не очень хорошо понимаю в этой связи термин «манипулировать».

– Скажем так: гибко реагировать.

– Это другое дело. Почему мы сегодня можем быть гибкими? Потому что ранее добились выделения вагонной составляющей. Не везде она такая, как хотелось бы, но, тем не менее, позволяет нам, снижая издержки, что-то зарабатывать. Сейчас нужно четко выделить локомотивную составляющую. И тогда можно говорить уже о дальнейшей конкуренции.

– Вы сегодня предпринимаете какие-то шаги в плане диверсификации деятельности компании?

– «БалтТрансСервис» с удовольствием дает кредиты, мы пользуемся этим финансовым инструментом. Кроме того, хотелось бы поработать и с другими грузами, а не только сосредотачиваться на «нефтянке». Я вижу, что сейчас неплохие перспективы в отношении полувагонов. Также хорошая тема (да вот все руки не доходят) – перевозка сжиженного газа в контейнерах.

– У Вас в приемной, как у солидного начальника дороги, – все время народ. Кто эти люди? Казалось бы, это Вам нужно сидеть в приемных ОАО «РЖД».

– Бывает, разумеется, и сижу. Ко мне же обращаются прежде всего представители различных компаний, которые обсуждают вопросы ставок, тарифов, условий перевозок. Также достаточно много сейчас предложений по вагонам: продать, сдать в аренду, или наоборот. Много народа банковского. У нас ведь крупная фирма с большим оборотом, поэтому круг приходящих людей велик. Естественно, заглядывают и железнодорожники.

– Известно, что у операторов сегодня много проблем с ремонтной базой. Не было желания создать свою собственную?

– Да у меня руки уже лет пять чешутся это сделать! Мы сегодня ремонтируем вагоны в Эстонии, Латвии, Белоруссии – качественнее и дешевле. Вывозим деньги из России. Это правильно? Нет. А почему так делаем? Да потому, что нас не устраивает ни качество ремонтных работ, ни цена, а самое главное – в этом году вообще был приказ не брать приватные вагоны в ремонт в течение целого квартала. Мы были просто в шоке. Но мой принцип такой: лучше пусть дядя придет у меня попросит, чем я пойду у него просить. Я бы с удовольствием взял вагонное депо или даже новое построил. Но тут есть два нюанса. Брать готовое, хотя бы даже в аренду, или организовать товарищество – до сих пор нет юридической основы. Одни разговоры. И другое. Я работал в свое время начальником вагонного депо и скажу: там столько тонкостей! Наш завкафедрой вагоностроения в моем первом институте говорил так: «Самолет имеет 7 степеней свободы, вагон – 11». То есть вагон рассчитать и построить не менее сложно, чем самолет. И если начать рассматривать все узлы и нормативы по ним, то там на одну только автосцепку приходится 21 шаблон. Кто выдаст на это лицензию? А сейчас, в связи с административной реформой, вообще не понятно, как и с кем в этом отношении работать.

– Значит, пока Вас устраивает ситуация, Вы не будете...

– ...совсем не устраивает! Совершенно!

– Но в таких случаях ищут выход.

– И ищем, и бьемся, и даем предложения. Далее всего мы сегодня продвинулись в реализации идеи создать свою базу по ремонту локомотивов. Ведем очень плотные переговоры с руководством Октябрьской дороги по расширению локомотивного депо Дно. Готовы вкладывать в него деньги. Это актуальнейший вопрос.

– Думаете, он будет решаться или усугубляться?

– Я думаю, что проблема уже настолько назрела, что она будет решена. И достаточно быстро. Самое сложное – создать прецедент. Сейчас пока то одни компании близко подходят к решению, то другие, а прецедента как такового нет. Может, мы и будем первыми. Набьем шишек – и станет ясно, как все нужно делать.

– Итак, как Вы смотрите в перспективу? Не собираетесь этот бизнес менять, продавать, покупать другой?

– Ну, продавать и покупать я не имею права, поскольку являюсь наемным директором. Могу только рекомендовать акционерам. Но думаю, что бизнес наш сегодня нормальный, корректный. Жизнь показала, что он востребован и имеет будущее.

– С 5-летием! И долгих лет жизни вашей фирме!

– Большое спасибо! Будем стараться.

Главное – не создавать новых монополистов

Правительство на своем заседании обсудило ход структурной реформы на железнодорожном транспорте.

ИГОРЬ ЛЕВИТИН,
министр транспорта РФ

– Игорь Евгеньевич, прокомментируйте, пожалуйста, итоги рассмотрения релизации реформы. Какие моменты Вы хотели бы выделить?

– В основном докладе было отмечено, что реформа проходит в соответствии с утвержденными ранее правительственными решениями. Однако мы отклонились по срокам примерно на год. Это связано с тем, что не были своевременно утверждены те подзаконные акты, которые нужно принимать вслед за четырьмя новыми законами. Вместе с тем сегодня в грузовых перевозках создана конкурентная среда и порядка 30% подвижного состава находится у собственников. Это около 200 тыс. вагонов. Только в 2003 году независимыми перевозчиками было закуплено парка на сумму около 15 млрд рублей. За первое полугодие текущего года ими приобретено уже 15 тыс. единиц. (В Советском Союзе в лучшие годы мы производили 40 тыс. вагонов в год.) Это говорит о том, что сегодня рыночная конкуренция на железнодорожном транспорте в сфере грузовых перевозок дает стимул работе транспортного машиностроения, которое развивается наиболее высокими темпами. В будущем мы прогнозируем вложения частных инвесторов в подвижной состав с 2004 по 2006 год на уровне примерно $1–1,5 млрд. А если будут приняты правовые акты, необходимые для развития транспортной инфраструктуры, это может быть более $2,5 млрд. В то же время в пассажирских перевозках конкурентная среда пока практически не создана. Восемнадцать компаний получили лицензии на перевозки пассажиров, но камнем преткновения является вопрос дотаций. Сегодня одним из решений правительства было формирование графика поэтапного сокращения перекрестного субсидирования пассажирских перевозок из грузовых. Нужно постепенно выходить на ноль, но для этого потребуется дотi-

рование из бюджета. По пассажирским перевозкам дальнего следования это примерно 30 млрд рублей. На заседании правительства отмечалось также, что в ОАО «РЖД» разработан Стратегический план развития до 2010 года. Составлен график выделения дочерних компаний, которые будут работать в конкурентной среде. Есть также вопросы по законодательству. Из двадцати двух запланированных подзаконных актов, постановлений, распоряжений правительства на данный момент утверждено только десять. Двенадцать необходимо принять до конца этого года, чтобы все рыночные механизмы на железнодорожном транспорте могли заработать. Как известно, реформированием отрасли ранее занималась правительственная комиссия. После административной реформы она была упразднена. Сегодня принято решение, что ее функции будут возложены на Министерство транспорта. И Минтранс следующим своим шагом сделает создание межведомственной группы из представителей других министерств и ведомств – для того чтобы подготовить и внести в правительство проекты необходимых правовых актов. Мы планируем все двенадцать проектов постановлений предоставить до конца этого года, чтобы войти в запланированный ранее график реформирования железнодорожного транспорта.

– Какое, по Вашему мнению, продолжение получит требование Минэкономразвития выделять из ОАО «РЖД» не дочерние, а независимые перевозочные компании?

– Дело в том, что это тот самый вопрос, которому на совете директоров 18 августа мы посвятили практически весь день: как выделять – путем реорганизации или посредством создания дочерних компаний? Я считаю, что эта проблема требует отдельного разрешения в каждом конкретном случае. Если речь идет о выделении компании по перевозкам контейнеров, то мы не должны допустить, чтобы был создан еще один монополист, которому будут переданы вагоны и контейнерные площадки. Тогда теряется смысл реформы. Если дело касается Федеральной пассажирской компании, то мы понимаем, что на рынке не скоро появится конкуренция в сфере пассажирских перевозок из-за того, что они убыточны. Хочу сообщить, что советом директоров принято решение о создании специального подотчетного председателю и всему совету комитета, который должен эту проблему обсудить с другими ведомствами. Вопрос важный, потому что это, по сути, путь к третьему этапу реформы, план которого будет рассмотрен уже в июле 2005 года. Являясь заключительным периодом преобразований, он должен показать, что в результате реформы останется у государства в виде железнодорожной компании. Мы четко понимаем, что инфраструктура на 100% будет принадлежать государству. Еще останется примерно 90% пригородного подвижного состава, 80% – пассажирских вагонов дальнего следования, 50% – грузовых. Что касается локомотивов – это сегодня тоже один из краеугольных вопросов. Будет ли локомотивом управлять частная компания? Трудно сказать, как сложится обстановка на третьем этапе, но по второму уже видно, что ряд компаний приобретают локомотивы в собственность.

Новые компании, в том числе и дочерние общества ОАО «РЖД», не могут быть монополистами. Это самая главная задача, потому что цель реформы была как раз другой

– Есть ли возможность в бюджете 2005 года предусмотреть выделение 30 млрд рублей для дотирования пассажирских перевозок ОАО «РЖД»? Должны ли бюджетные дотации, по Ва-

шему мнению, распространяться также на частные перевозочные компании?

– Сегодня нам с Министерством финансов нужно определиться, какую сумму в бюджете 2005 года мы сможем выделить на дотирование пассажирских перевозок. Думаю, что 30 млрд рублей пока не найдем. Однако какую-то часть этих средств график, который мы в течение месяца составим, уже будет предусматривать. При этом, на наш взгляд, частные пассажирские компании должны получать дотации наравне с государственными.

вете директоров. Там приняли решение, что новые компании, в том числе и дочерние общества ОАО «РЖД», не могут быть монополистами. Это самая главная задача, потому что цель реформы была как раз другой. Если мы создаем компании и отдаем им собственность: подвижной состав, станции и так далее, то на самом деле ничего не меняется. Мы просто из РЖД выделяем «дочку», которая будет таким же монополистом. Об этом, кстати, на заседании правительства говорили и представители бизнеса. И еще у нас есть

На заседании четко было определено, что вместо бывшей правительственной комиссии за ход реформы будет отвечать теперь Министерство транспорта

– В ходе заседания правительства президент ОАО «РЖД» Геннадий Фадеев высказался за то, чтобы Стратегической программе развития компании до 2010 года был придан статус правительственного документа. Этого сделано не было, а отмечалось, что совет директоров вынес по Стратегии ряд серьезных замечаний, которые пока не отработаны. Что это были за замечания?

– По поводу правительственного статуса Стратегической программы не приняли какого-то специального решения не потому, что он не тянет на такой уровень. Просто совет директоров ОАО «РЖД» возглавляет вице-премьер и решение этого органа об одобрении программы – это и есть, по сути, утверждение правительством, потому что в совете присутствуют все ключевые министерства. Какие были высказаны замечания? Речь идет как раз о форме выведения компаний. Как я уже сказал, дискуссия, которая развернулась на заседании, была у нас также и на совопросы по количеству средств, выделяемых компанией. ОАО «РЖД» запланировало до 2010 года инвестировать в инфраструктуру примерно 60%, а 40% – в подвижной состав. Мы считаем, что денег на инфраструктуру должно выделяться больше. Эти расчеты мы сейчас и ждем от компании.

– Какие наиболее важные моменты Вы подчеркнули бы в принятом по итогам заседания решении?

– Правительство постановило поддержать реформы, которые проходят на железнодорожном транспорте, констатировало, что они в основном соответствуют ранее принятым документам. На заседании уже четко было определено, что вместо бывшей правительственной комиссии за ход реформы будет отвечать теперь Министерство транспорта. И именно оно будет докладывать правительству о всех тех изменениях, которые будут проходить в компании ОАО «РЖД», а также у частных операторов и перевозчиков.

Без недомолвок и умолчаний

Как уже сообщалось, сформировано и начало свою работу Федеральное агентство железнодорожного транспорта. Наше первое блиц-интервью – у его руководителя.

МИХАИЛ АКУЛОВ,
руководитель Федерального агентства железнодорожного транспорта

– Михаил Павлович, как Агентство будет позиционировать себя в вопросах проведения реформы железнодорожного транспорта?

– Федеральное агентство железнодорожного транспорта должно принимать самое активное участие в реализации Программы структурной реформы в отрасли. С этой целью мы уже внесли свой вклад в подготовку проекта постановления правительства о внесении изменений в план мероприятий по реализации реформы в части порядка создания новых организаций на базе имущественного комплекса ОАО «РЖД». Хотел бы подчеркнуть, что необходимо очень ответственно подходить к

оценке эффективности вариантов создания данных предприятий. Недомолвки или умолчания в этом вопросе могут дорого обойтись и для участников потенциального рынка железнодорожных перевозок, и для компании ОАО «РЖД». Эта работа относится к числу ключевых, так как без оптимального разделения деятельности по оказанию услуг инфраструктуры как естественно-монопольной и услуг по осуществлению перевозок как потенциально конкурентных – невозможно достижение целей реформы.

– Вы считаете, что инфраструктурный и перевозочный бизнесы в ОАО «РЖД» следует разделить?

европейских стран говорит о том, что владелец инфраструктуры не может осуществлять перевозочную деятельность. В крайнем случае, если по законодательству этого государства такое разделение исключено или чрезвычайно затруднено, функцию, которая реализует возможность равного допуска всех перевозчиков к инфраструктуре, должен осуществлять самостоятельный государственный орган. То есть имеются варианты: или полное разделение (о чем необходимо принять решение на третьем этапе реформирования), или, при другом пути, создание государственного органа регулирования недискриминационного доступа. Без этого

Достижение конкурентоспособности Российских железных дорог и создание условий для развития инвестиционной активности частного капитала в сфере железнодорожного транспорта невозможны без здоровой конкурентной среды

– Достижение конкурентоспособности российских железных дорог и создание условий для развития инвестиционной активности частного капитала в сфере железнодорожного транспорта невозможны без здоровой конкурентной среды. Конкуренция, в свою очередь, не будет развиваться, пока мы не обеспечим равные условия во всех сферах деятельности участников рынка железнодорожных перевозок: и по работе с собственным подвижным составом, и по ведению финансовых расчетов, и по доступу к инфраструктуре. Выполнение же данных функций одновременно владельцем инфраструктуры и перевозчиком нарушает принцип равноправия хозяйствующих субъектов и не соответствует закону «О конкуренции». Если иметь в виду практическую плоскость, то посыл относительно данного разделения сформулирован в постановлении правительства по реформированию железнодорожного транспорта – причем достаточно осторожно. Там сказано, что на третьем этапе необходимо сделать вывод о целесообразности разделения инфраструктурной и перевозочной составляющих. Опыт не будет конкуренции и не появится возможности всем на равных условиях (а не в зависимости от того, сколько лет ты на рынке и какой за тобой стоит технический и финансовый потенциал) конкурировать пусть даже на маленьких железнодорожных направлениях, которые нужны грузоотправителю и грузополучателю. Это вопрос принципиально важный.

– Как известно, другой важный вопрос касается тарифообразования. Вы уже заявляли ранее, что Прейскурант № 10-01 не отвечает требованиям дня и нуждается в совершенствовании. Что нужно, по Вашему мнению, менять?

– Такие заявления мы выдвигаем, исходя прежде всего из необходимости ускорения развития конкурентной среды на железнодорожном транспорте. На сегодняшний момент сделан первый шаг – выделена вагонная составляющая тарифа в Прейскуранте № 10-01. Он хотя и первый, но очень важный в принципиальном отношении к построению тарифов, существовавшему до августа 2003 года. И мы считаем, что для бизнеса, который хочет управлять своими издержками и

строить политику на повышение доходности, необходимо представить более широкий спектр возможностей для контроля над расходами. В первую очередь реформирование Прейскуранта должно идти по пути углубления структурирования тарифа. Если взять опыт других стран (например, США), то мы увидим, что там в тарифе существует пять составляющих. То есть каждый перевозчик имеет возможность найти ту нишу, где за счет применения инновационных технологий он сможет сократить свои издержки. Сегодня прийти со своим вагоном и получать скидку в 15%, как у нас, – это, наверно, для бизнеса уже недостаточно. Поэтому надо именно в глубину структурировать тарифы, в которых должна быть заложена основа для появления новых перевозчиков на железных дорогах. В частности, мы считаем, что уже в 2005 году необходимо внести в Прейскурант изменения в секторе выделения локомотивной составляющей и начально-конечных операций.

– В Положении о Федеральном агентстве железнодорожного транспорта записано, что оно не вправе осуществлять нормативно-правовое регулирование. Это прерогатива Минтранса. Не является ли заявленное вами стремление к нормотворчеству нарушением основ административной реформы?

– Нет. Мы не собираемся дублировать функции Министерства транспорта. Выступая на 14-м съезде Российского союза промышленников и предпринимателей, президент России В. В. Путин, в частности, отметил, что министерство должно заниматься стратегией и нормотворчеством. Другие подразделения в блоке управления будут заниматься непосредственно управлением государственной собственностью – агентства, например. Вот по такой схеме нам и предстоит работать. Но мы не можем отказаться от определенного участия в проведении работ в области гармонизации тарифов и норм на железнодорожном транспорте с целью приведения их в соответствие с международными стандартами. Участвуя в рабочих группах при Федеральной службе по тарифам или при Минтрансе России, в других рабочих органах, мы будем вырабатывать и вносить свои предложения. Несмотря на то, что нормативные проблемы не имеют прямого отношения к сфере деятельности Агентства, от их решения зависят эффективность и динамичность формирования конкурентной среды и достижение глобальной цели – замещения административных рычагов по регулированию сферы перевозочных услуг рыночными механизмами.

К счастью, мы можем смело смотреть всем в глаза

Судя по всему, 2005 год сулит большие реальные подвижки в деле многострадального проекта Высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва. По крайней мере, на это очень надеется руководитель РАО «Высокоскоростные магистрали». На минувшей неделе он устроил большую пресс-конференцию в Санкт-Петербурге под девизом «ВСМ – быть!», где подробно рассказал о ситуации вокруг проекта и о своем видении его перспектив.

ВЛАДИМИР ТУЛАЕВ,
генеральный директор РАО «ВСМ»

– Владимир Иванович, чем была вызвана необходимость устроения пресс-конференции? Ведь в предшествующий период РАО «ВСМ», мягко говоря, не баловало общественность информацией о своей деятельности. Кстати, выражу общее мнение журналистов: в значительной степени из-за провалов в вашей информационной политике общественное мнение сегодня к РАО «ВСМ» остается по-прежнему настороженным, в то время как симпатии к самому проекту, несомненно, растут.

– Прежде всего мне хотелось бы поблагодарить СМИ и, в частности, журнал «РЖД-Партнер» за тот интерес, который вы проявляете к проекту. В последнее время публикации по данной теме участились. Видимо, это вызвано объективными причинами, в том числе и необходимостью реализации самого проекта. Поэтому мы посчитали необходимым встретиться с журналистами, чтобы ответить на те вопросы, которые к нам накопились. Мы хотели высказать свое отношение к тем или иным имеющимся проблемам как раз с той целью, чтобы общественность была информирована о происходящих событиях и о нашей в связи с этим позиции.

– Какова же она в целом?

– Сегодня, когда прошло уже более 10 лет с момента создания нашего акционерного общества, мы можем констатировать: многие вопросы, которые тогда

обсуждались как вероятностные или предполагаемые, перешли в разряд оправдавшихся, подтвержденных жизнью. То есть к большой чести тех специалистов и ученых, которые занимались разработкой материалов по ВСМ, многие прогнозные оценки оказались справедливыми. Что я имею в виду? Ну, например, такой фактор, который всегда у нас стоял основным с точки зрения целесообразности и окупаемости строительства высокоскоростной магистрали, как пассажиропоток. В материалах технико-экономического обоснования всегда говорилось о том, что в далекой перспективе, через 15–20 лет, он достигнет уровня 7,5 млн человек. Тогда такая цифра была очень-очень желанной для экономических показателей проекта. А сегодня мы может говорить, что этот порог во всех видах сообщения между Москвой и Санкт-Петербургом уже практически преодолен. Или, например, говорили о том, что грядущее усиление роли наших балтийских портов и участие России в экономической жизни мира потребуют большого увеличения объема перевозок. Сегодня мы видим однозначно, что существующие провозные способности практически исчерпаны. Можно говорить и о целом ряде иных факторов, но вывод будет один: во многом те оценки и исследования, которые раньше говорили о целесообразности и эффективности работы ВСМ, сегодня нашли свое подтверждение.

– Вам жаль потерянного времени?

– Я хотел бы в этой связи прежде всего подчеркнуть, что мы все это время отнюдь не стояли на месте. Может быть, Вы правы, мы реже с вами встречались, но РАО постоянно работало над проектом. В прошлом году мы завершили комплексную корректировку ТЭО с учетом новых экономических показателей, которые достигаются в нашей стране. Кроме того, мы работали над основным вопросом: на какие средства и на каких условиях должна сооружаться высокоскоростная магистраль. Хотелось бы напомнить, что мы всегда говорили, что деньги надо изыскивать помимо прямого бюджетного финансирования. Конечно, вопрос не о том, что нужно действовать вообще без участия государства. Такой крупный инфраструктурный проект теоретически не может сооружаться без активного государственного участия, иначе он просто не состоится. Но источники финансирования, конечно, лучше искать вне бюджета. При этом мы считаем, что наиболее оптимальная для ВСМ схема создания – это концессия.

– В сознании граждан итоги деятельности РАО «ВСМ» – это забракованный поезд «Сокол» и заброшенный котлован возле Московского вокзала в Санкт-Петербурге. А что было сделано позитивного в плане подготовки новых этапов реализации проекта?

– Прежде всего это ТЭО, выполненное на современном уровне. К нему есть четкие, совершенно определенные требования, без которых ни один банк не будет рассматривать инвестиционные предложения. Такое ТЭО у нас есть. Далее, мы имеем за плечами четырехлетнюю работу по землеотводу с учетом новых решений правительства, согласований с местными органами власти на всех уровнях. Это была кропотливейшая работа, которая в целом выполнена. И самое главное: все это время мы вели достаточно конструктивные переговоры с потенциальными инвесторами. Вот все эти и другие наработки чуть более года назад мы представили в Министерство транспорта РФ и просили уже на своем уровне провести эти переговоры с инвесторами, с которыми мы имели уже предварительные беседы. Наиболее далеко мы продвинулись с испанской стороной. Мы договаривались с банками и промышленно-финансовыми группами Испании, также встречались и на правительственном уровне. Сегодня руководство Минтранса, проведя соответствующие встречи в Испании, убедилось в том, что это все реально и во многом подготовлено. Теперь министерство уже действует на своем уровне. Это как раз то, чего не хватало проекту – официальной поддержки государства с точки зрения реальности действий. Сегодня это происходит.

– Что все-таки можно сказать о скандальной стороне вашей деятельности,

связанной с долгами и, как писали в прессе, даже банкротством?

– Первый вопрос, который буквально уже стал нормой в публикациях, это вопрос о несостоятельности РАО «Высокоскоростные магистрали», или его банкротстве. Я очень призываю журналистов быть более четкими в своих формулировках и ответственными. Официально заявляю: ни одного дня РАО «ВСМ» не находилось в процедуре банкротства. Этого просто близко не было и нет. Другое дело, что я ни одной секундой не хочу сказать, что у нас нет долгов. После известных событий 1998 года, дефолта, у РАО возникла задолженность, в основном перед Министерством финансов, по двум статьям. Во-первых, облигационный заем, который проводился для реализации проекта. И, во-вторых, задолженность по иностранному кредиту, привлеченному для строительства Транспортно-коммерческого комплекса. Но, к счастью, мы можем смело смотреть всем в глаза, потому что вот эта задолженность в $95 млн сегодня на 100% подтверждена теми активами, которые были созданы на данные средства. В результате площадка под ТКЦ была передана в погашение этого долга государству, а далее – уже группе компаний на реализацию. Отрадно, что все это не осталось в руках у государства незавершенным объектом, который, к горечи всех горожан и моей лично, определенное время стоял без движения. Сегодня у нас остается неурегулированная задолженность в районе $33 млн. Но мы находимся в процедуре рассмотрения вариантов ее погашения нашими активами, которые являются абсолютно реальными и которые, что называется, каждый может подойти и потрогать живьем. В соответствии с правительственными решениями урегулирование этой задолженности должно произойти в течение 2005 года. Мы очень надеемся, что это так и будет и мы не будем никому должны ни копейки. Это очень важный и принципиальный вопрос.

– А что это за активы?

– За прошедшее время нами был создан асинхронный тяговый привод. Это и та работа, которая была сделана по поезду «Сокол». Это и другие очень многие технические новинки, которые были реализованы и являются очень существенными нашими активами. Сюда относятся и все те наработки, которые созданы в рамках ТЭО. В них вложен огромный труд, и они имеют огромное значение для продолжения строительства. В целом независимые оценщики оценили годные к реализации активы в $38 млн.

Официально заявляю: ни одного дня РАО «ВСМ» не находилось в процедуре банкротства. Этого просто близко не было и нет. Другое дело, что я ни одной секундой не хочу сказать, что у нас нет долгов

– А что можно сказать о «Соколе»?

– «Сокол» рассчитывался на скорость 250 км/час, и планировалось его использование прежде всего на действующей железной дороге. К сожалению, эта работа не была завершена, и выявился целый ряд естественных конструкторских вопросов, которые должны решаться в рамках доработки этого поезда. Сегодня его потребитель – ОАО РЖД» – рассматривает несколько вариантов, как это сделать. То есть это не значит, что будет выброшен весь данный материал. Но для скоростей 350 км/час поезд необходимо создавать заново. В то же время по техническим условиям эксплуатации невозможно взять те поезда, которые изготавливаются на Западе, и напрямую перенести к нам. Совершенно необходимо участие российских предприятий и конструкторов.

– Для экономических расчетов важна предполагаемая стоимость билетов. Какова она? И, кстати, сколько стоит построить магистраль?

– Стоимость самой магистрали – $6 млрд. Это оптимистический прогноз.

Билет на высокоскоростной поезд всегда будет процентов на 20 дешевле, чем на самолет. Заметьте, это при экономии времени. А в абсолютных цифрах, если брать сегодня, – от $40 до $80 в зависимости от класса.

– Вы считаете, ОАО «РЖД» сегодня поддержит проект?

– Мне трудно сказать, какова будет в новых условиях позиция у ОАО «РЖД». Но ведь ни один профессиональный железнодорожник еще не сказал и никогда не скажет, что это в принципе не нужно делать. Расхождения с МПС у нас всегда были только в одном: в какой очередности и как реализовывать проекты. Они всегда говорили, что прежде всего необходимо повысить скорость на действующей дороге, проведя ее генеральную реконструкцию, а в дальнейшем уже строить ВСМ. Но официальные документы, подписанные в том числе и МПС, предусматривают вступление в действие ВСМ не позднее 2010 года.

– Вы сказали, что место возле Московского вокзала продано. Куда же будут прибывать высокоскоростные поезда?

– Во-первых, мы очень тесно работаем с той организацией, которая владеет этой площадкой. Во-вторых, губернатор Санкт-Петербурга Валентина Ивановна Матвиенко уже дала поручение всем причастным организациям – и сегодня рассматривается несколько вариантов мест, куда могут прибывать высокоскоростные поезда в условиях изменившейся ситуации. Мы договорились, что где-то во втором-третьем квартале 2005 года это решение будет принято.

Билет на высокоскоростной поезд всегда будет процентов на 20 дешевле, чем на самолет. Заметьте, это при экономии времени. А в абсолютных цифрах, если брать сегодня, – от $40 до $80 в зависимости от класса

– Что еще будет в 2005 году?

– Мы сегодня полностью предоставили государству все наши наработки, для того чтобы следующий год стал временем реальной подготовки к реализации проекта. Надеемся, это будет происходить под мощным руководством Минтранса России и при обязательном условии привлечения западных инвестиций. Видимо, 2005-й станет тем знаковым годом, который можно будет считать действительным началом реализации этого проекта.

Власть должна быть открыта и понятна для бизнеса

В марте исполняется год, как министром обновленного Министерства транспорта Российской Федерации был назначен Игорь Левитин. Эта дата послужила поводом для его эксклюзивного интервью журналу «РЖД-Партнер».

ИГОРЬ ЛЕВИТИН,
министр транспорта РФ

МЫ ЕЩЕ НЕ ЗАКОНЧИЛИ ФОРМИРОВАНИЕ НАШИХ ОТНОШЕНИЙ

– Игорь Евгеньевич, каковы Ваши впечатления о первом годе работы? Что удалось, что нет? Какие события хотелось бы выделить?

– Думаю, главное, что удалось за прошедший год, – это сохранить кадровый потенциал отрасли и сформировать в Министерстве транспорта работоспособный коллектив. Сюда пришли профессионалы, в том числе из бизнеса. Сегодня в министерстве есть команда, способная не только оперативно реагировать на все возникающие проблемы, но и решать стратегические задачи. Вместе нам, по-моему, удалось вскрыть пласт проблем, без решения которых дальнейшее продвижение в развитии инфраструктуры просто невозможно. В частности, это вопросы земельных и имущественных отношений в сфере транспорта, которые напрямую связаны с инвестиционной привлекательностью отрасли и ее стабильным функционированием.

Министерство транспорта не потеряло темпа и в своей международной деятельности. Мы сегодня не только обозначили проблемы (они очевидны), но и предложили пути их решения. В первую очередь это касается Калининградской области и Закавказского региона. Это две темы, которыми пришлось плотно заниматься весь год. Думаю, что установившийся формат взаимоотношений может стать хорошей ступенькой для дальнейшего развития

конструктивного диалога. Вот такие общие впечатления. Если же говорить с позиций не министра, а просто человека, то колоссальное потрясение – это, конечно же, авиакатастрофа, которая случилась в конце августа. Когда соприкасаешься так близко с горем стольких людей, это просто невозможно не пропустить через сердце. Многие вещи начинаешь понимать и оценивать по-другому. Очень остро осознаешь, что должен сделать все, чтобы такие трагедии в России стали невозможны.

– Как известно, очень многие хорошие стратегические планы зачастую оказываются забытыми из-за необходимости постоянно реагировать на череду катастроф и аварий, которые у нас, как и во всем мире, к сожалению, нередки. Вам удавалось за всякого рода авралами проводить долгосрочную системную работу?

– Действительно, в соответствии с концепцией административной реформы главная задача министерства – разработка стратегии развития и государственной политики в сфере транспорта. Но если у нас случаются такие катастрофы, если продолжают гибнуть люди – 34 тыс. человек в год, а также 250 тыс. раненых и травмированных только на автомобильных дорогах, – значит, что-то в этой политике мы упускаем или не всегда верно расставляем приоритеты. Сегодня очевидно, что ситуация с безопасностью на транспорте требует принятия серьезных неотложных мер. Именно этим мы сейчас вплотную и занимаемся, причем как на уровне министерства, так и в подведомственных предприятиях, агентствах и службе. Недавно Государственная дума приняла в третьем чтении подготовленный в министерстве законопроект «О внесении изменений в законодательные акты РФ, направленные на ужесточение антитеррористических мер авиационной безопасности на воздушном транспорте». Будем наводить порядок в сфере автомобильных перевозок, ужесточим требования по безопасности на городском пассажирском транспорте.

Конечно же, самое пристальное внимание будем уделять и реформе железнодорожного транспорта. Это – отдельная тема, которой мы должны постоянно заниматься, потому что Министерство транспорта несет ответственность за проведение этих преобразований.

В марте начала работу правительственная комиссия по вопросам комплексного развития транспортной системы Российской Федерации под председательством премьер-министра. На первом заседании обсуждался вопрос совершенствования законодательной базы в части регулирования земельных вопросов. А на втором заседании, которое состоится в апреле, мы предложим рассмотреть тему развития услуг в сфере пассажирского транспорта.

– Очень важным аспектом является состояние новой системы управления отраслью. Ведь две реформы – административная и железнодорожная – фактически наложились друг на друга. Вы удовлетворены сегодня теми взаимоотношениями, которые сложились между Министерством транспорта и находящимися в его ведении Федеральной службой по надзору в сфере транспорта и агентствами?

– Мы еще не закончили полностью формирование наших отношений. Только сейчас завершили согласование регламента взаимодействия министерства со службой и агентствами. А ведь год прошел! Нужно будет посмотреть, как развиваются отношения службы и агентств с их территориальными органами, как они формируются на местах. Весь год мы старались работать так, чтобы отрасль в минимальной степени ощущала, что идет реформирование аппарата. Но, с другой стороны, ряд вопросов не удалось решить, потому что перестраивались, как говорят, на марше.

Все ли нас устраивает сегодня в системе управления отраслью? Думаю, что нет. Транспорт, в отличие от многих других отраслей, работает в круглосуточном технологическом режиме. Перевозочный цикл един, все его этапы тесно взаимосвязаны и не всегда их можно четко разделить в соответствии с полномочиями министерства, службы и агентств. Существующая нормативно-правовая база – инструкции,

положения, стандарты – требует переработки, поэтому и вся вертикаль иногда дает сбои. Весь механизм нужно «докручивать», дорабатывать, чтобы достичь тех основных целей, которые поставлены административной реформой. Я не хотел бы сейчас, что называется, перетягивать одеяло на себя, стараясь заполучить те функции, которые остались у агентств и службы. Вместе с тем, уверен, министерство не должно отрываться от перевозочного процесса. Что показала ситуация с монетизацией льгот на пассажирском транспорте? Сотрудники Минтранса – от министра до работников департаментов – вынуждены были заниматься вопросами работы автобусных и троллейбусных парков, метро, трамвайных депо, хотя, согласно реформе, – это не наша функция. Но в сложившейся ситуации мы просто не могли оставаться в стороне от происходящих процессов. К тому же у нас нет федерального органа, который бы регулировал отношения на городском пассажирском транспорте. Значит, не все мы учли в административной реформе, поэтому нужно еще раз тщательно проанализировать все узкие места.

В то же время здесь нельзя впадать и в другую крайность. Сегодня хозяйствующие субъекты (будь то ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Аэрофлот», судоходные компании и т. д.) по сложившейся привычке с теми или иными повседневными вопросами обращаются в министерство. А нам такая ежедневная оперативная работа по положению не определена. Мы вот втянулись в урегулирование вопроса с выгрузкой вагонов в портах, хотя я изначально был противником подобных вещей. Ну не должно Министерство транспорта ежедневно заниматься такими вопросами! Для этого есть соответствующие агентства. Значит, они не дорабатывают, не выполняют возложенных на них функций. Если бы они заработали, и у ОАО «РЖД», и у частного бизнеса появился бы реальный рычаг для взаимодействия.

Очень важно не упустить бразды правления в железнодорожной отрасли

– Хотелось бы поподробнее остановиться на железнодорожной реформе. Сегодня высказывается мнение, что ОАО «РЖД» на практике продолжает сохранять в себе черты бывшего МПС (в части информационной базы, кадров, методов работы, психологии управления и т. д.) и по инерции старается быть не только хозяйствующим субъектом, но и органом государственного регулирования для самого себя. При этом существует точка зрения, что Минтранс более следует в фарватере ОАО «РЖД», нежели является лидером в ходе реформы. Как Вы относитесь к подобным утверждениям?

Мы вот втянулись в урегулирование вопроса с выгрузкой вагонов в портах, хотя я изначально был противником подобных вещей. Ну не должно Министерство транспорта ежедневно заниматься такими вопросами

– Фарватер у нас, как известно, государственный. Ситуация, при которой ОАО «РЖД» доминирует, в значительной степени связана с тем, что правительство своевременно не выпустило все нормативно-правовые акты, предусмотренные Планом реформы. И это – вина министерства, которое не смогло вовремя внести туда необходимые документы. Сегодня, когда, с одной стороны, идет реформа органов исполнительной власти, а с другой – своевременно не выпущены новые регламентирующие акты, очень важно не упустить бразды правления в железнодорожной отрасли. Чтобы этого не случилось, ОАО «РЖД» и

выходит с различными инициативами. Кроме того, не надо забывать, что и сама компания реформируется. Есть Программа, где четко прописаны все этапы и сроки. А вот Федеральное агентство железнодорожного транспорта пока еще своего места в регулирующих функциях не нашло.

Относительно же того, что мы как бы идем в фарватере ОАО «РЖД»... Я хочу напомнить, что пассажирская компания должна была стать «дочкой» корпорации. Но, в соответствии с постановлением правительства № 811 этого не произошло, что, как известно, не соответствовало планам компании. Однако правительство должно отвечать за свое решение и предусмотреть в бюджете следующего года дотации на пассажирские перевозки. Реформы же бесплатными не бывают!

Второе. Сегодня уже работают механизмы привлечения частных инвестиций на железную дорогу, например в подвижной состав, развивается операторское движение, то есть частное предпринимательство на железнодорожном транспорте. Вместе с тем самый главный вопрос, который нужно решить, – доступа к инфраструктуре – нами не урегулирован. А вообще мы себя не противопоставляем ОАО «РЖД», ведь у нас есть общие задачи: достойное обслуживание пассажиров в поездах и своевременная доставка грузов по справедливым тарифам.

– Сегодня ряд операторских компаний, уже практически готовых стать перевозчиками, например «Трансойл», ждут не дождутся получения ОАО «РЖД» лицензии на услуги инфраструктуры. Как обстоят дела сегодня?

– Проект постановления правительства «О лицензировании отдельных видов деятельности на железнодорожном транспорте» был подготовлен еще МПС, однако в связи с административной реформой потребовалось его повторное согласование во вновь созданных структурах исполнительной власти. Сегодня изменился подход к лицензированию услуг, и в самое в ближайшее время он будет определен.

– В вопросе недискриминационного доступа к инфраструктуре есть другой важный момент, который периодически поднимают потенциальные частные перевозчики. Они утверждают, что пока в ОАО «РЖД» совмещаются инфраструктурный и перевозочный бизнесы, равных условий для конкуренции в сфере перевозок быть не может. Какова Ваша позиция?

– В Программе реформирования железнодорожного транспорта записано, что на третьем этапе реформы нужно определить целесообразность полного организационного отделения инфраструктурной деятельности от перевозочной, если необходимые условия будут созданы. Я думаю, что к этому вопросу мы подойдем не раньше 2010 года. О чем говорит международный опыт? Евросоюз идет по пути разделения инфраструктуры и перевозок. Мы также должны двигаться в этом направлении, но с учетом геополитических особенностей России. Сегодня же ближайшая цель в этом вопросе – реализовать на практике систему раздельного учета с выделением инфраструктурной составляющей.

– Также весьма волнует частный бизнес вопрос о планах по дерегулированию тарифов в конкурентных секторах. Операторы выражают опасение, что ОАО «РЖД» будет так манипулировать свободными тарифами, что вытеснит их с рынка. Кстати, данная точка зрения не чужда и Федеральной службе по тарифам...

– ОАО «РЖД» сегодня активно поднимает этот вопрос, причем на всех уровнях. Надо это делать или нет? Я считаю, что надо, но для определенных видов перевозок. У нас транспортная составляющая – от 5 до 70% в цене различных видов товаров. Сначала нужно посмотреть, о каких конкретно перевозках идет речь. Разумеется, хорошо, когда у товаропроизводителя есть возможность выбрать, каким транспортом везти груз. Но вместе с тем нужно понимать, за счет чего ОАО «РЖД» собирается компенсировать выпадающие доходы при снижении своих тарифов в конкурентных сегментах. Сегодня больше половины нефтяных грузов перевозят частные операторы. Компания утверждает, что у нее выпадаю-

щие доходы и падение доходной ставки. Но если они пойдут на снижение тарифов, то выпадающие доходы будут еще больше, а доходная ставка – меньше. У нас есть опасение, что эти потери без надлежащего раздельного учета расходов будут компенсироваться из регулируемого сектора. В целом же я считаю, что в данном вопросе у ОАО «РЖД» должна быть возможность гибкого реагирования на рыночную конъюнктуру, но эти механизмы должны быть четко прописаны и не очень громоздки в исполнении.

НА ТРАНЗИТЕ НАША СТРАНА МОЖЕТ ЗАРАБАТЫВАТЬ ОЧЕНЬ ХОРОШИЕ ДЕНЬГИ

– Игорь Евгеньевич, Вы ввели такой термин, как «экспорт транспортных услуг». Поясните, пожалуйста, что Вы под этим понимаете и что здесь удалось сделать, а что нет.

Евросоюз идет по пути разделения инфраструктуры и перевозок. Мы также должны двигаться в этом направлении, но с учетом геополитических особенностей России

– Если Вы посмотрите на структуру российского экспорта, то увидите нефть, металлы, уголь, лес, минеральные удобрения и т. д., – а вот транспортных услуг там нет. Для меня сегодня очевидно, что на транзите наша страна может зарабатывать очень хорошие деньги. Мы же эти услуги отдали другим государствам – Ирану, Турции, Казахстану, Китаю, странам Балтии – и по большому счету просто не занимаемся транзитом. Министерство транспорта выступило с предложением принять отдельную федеральную целевую программу «Транзит». Нужно проанализировать состояние и возможности нашего рынка в этой сфере, а далее заниматься не общим инвестированием в железные дороги, автотрассы, порты, а определить, где, на каком международном транспортном коридоре можно увеличить объем перевозок. Что для этого надо? Допустим, оборудовать столько-то контрольно-пропускных пунктов, обеспечить такие-то условия пропуска, сделать нормальными, прозрачными, понятными все таможенные процедуры и т. д. И тогда мы ясно увидим, что есть конкретные направления, которые действительно привлекут деньги в Россию.

Возьмите, к примеру, транзит авиапассажиров. Миллионы людей пролетают мимо России, делая пересадки у наших ближайших соседей. О чем это говорит? О том, что мы не занимаемся целенаправленно конкретными вещами, а делаем что-то везде и по чуть-чуть. А ведь это и есть рынок транспортных услуг. Для наших перевозчиков закрыты выходы на железные дороги других стран. Вот этим нужно заниматься, помогать им.

Другой вопрос. В сумму около $6 млрд в год оценивается стоимость фрахта за те грузы, которые сегодня экспортирует или импортирует Россия. Наши перевозчики здесь участвуют на 8–10%. Но это же рынок транспортных услуг! Другие страны просто обязывают своих товаропроизводителей пользоваться услугами своих перевозчиков, предоставляя им в этом случае дотации и льготы. Мы же почему-то стесняемся и только предпочитаем подискутировать о конкуренции. Если мы примем Российский международный реестр судов, то будем, наконец, перевозить свои грузы под российским флагом. И это тоже международный рынок транспортных услуг.

ИНФРАСТРУКТУРА ОСТРЕЕ ВСЕГО ОЩУЩАЕТ ПРОБЛЕМУ ОТСУТСТВИЯ ПРАВОВОЙ БАЗЫ

– С Вашим именем также связывается постановка вопроса о необходимости кардинального улучшения инвестиционного климата в транспорт-

ной сфере. Какие здесь успехи и проблемы?

– Успех заключается, наверное, в том, что теперь об этом все говорят. Это пока главное достижение. Конечно, хотелось бы, чтобы не только говорили, но и делали. К сожалению, инвестор по-прежнему не идет в объекты инфраструктуры. Главная причина в том, что не решен вопрос земли и имущества. Земельный кодекс, принятый несколько лет тому назад, ввел такое понятие, как «земли транспорта», но подзаконные акты к этому документу до сих пор не вышли. А раз не урегулированы имущественные вопросы – средства не идут. Надеюсь, что в этом году Дума рассмотрит законопроект «О концессионных соглашениях». Это очень важно для нас, потому что без него инвестиционные механизмы работать не будут. Вообще нужно признать, что инфраструктура острее всего ощущает проблему отсутствия правовой базы. А без этого в проекты, где средства окупятся за 15–30 лет, инвестора привлечь практически невозможно.

– В июне прошлого года Вы объявили о необходимости строительства новой высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва. А в декабре ОАО «РЖД» выдвинуло проект организации высокоскоростного движения на действующей линии между столицами. Нет ли здесь противоречия?

– Это две совершенно разные темы. Есть железная дорога существующая, а я говорил о новой линии – высокоскоростной железной дороге, где скорость движения поездов от 300 км/час и выше. На существующей линии, даже при условии ее реконструкции, мы такой скорости добиться не сможем. Сейчас ОАО «РЖД» совместно с Siemens AG работает над созданием высокоскоростного поезда и занимается проектом реконструкции линии Санкт-Петербург – Москва. У ОАО «РЖД» есть своя позиция по скоростям движения и по этой концепции в целом. Когда мы увидим бизнес-план – сколько будет стоить создание подвижного состава и модернизация существующей инфраструктуры, – тогда и будем принимать комплексное решение. Высокоскоростная железная дорога – это кардинально новая идеология перевозок, она строится на совершенно других принципах работы. Это новые технологии, которых в России пока, к сожалению, нет. Думаю, здесь можно было бы использовать те механизмы, которые недавно обсуждались на заседании правительства. Я имею в виду создание особых экономических зон, где будут сформированы условия для развития новых технологий.

В России всегда актуальной являлась тема «Власть и частный бизнес». Как, по Вашему мнению, сегодня обстоит с этим дело в сфере транспорта?

К сожалению, инвестор по-прежнему не идет в объекты инфраструктуры. Главная причина в том, что не решен вопрос земли и имущества

– Хочу надеяться, что количество негативных моментов в диалоге транспортного бизнеса и власти в этом году уменьшилось. Власть должна быть открыта и понятна для бизнеса, тогда отношения станут более доверительными, а экономика – более эффективной. Сегодня министерство открыто для промышленников и бизнесменов, мы приглашаем их на многие совещания, комиссии, проводим круглые столы. Думаю, что это тоже можно отнести к позитивным моментам в нашей работе. Нам нужно поддерживать инвестиции в транспортную инфраструктуру других стран, и министерство здесь бизнесу будет помогать. Это станет хорошим импульсом для развития новых технологий и создания современной техники в нашей стране.

Пользуясь случаем, хочу поблагодарить творческий коллектив журнала «РЖД-Партнер» за постоянное внимание к работе Министерства транспорта и передать всем читателям сердечный привет и наилучшие пожелания!

Как привлечь средства в ремонт?

Одним из наиболее актуальных вопросов последнего времени по праву считается ремонт собственного подвижного состава. В качестве важнейшего аспекта данной проблемы следует выделить отработку правовых схем привлечения частных инвестиций в развитие ремонтных предприятий. Недавно ОАО «РЖД» представило свое видение данного вопроса на круглом столе, организованном компанией «ТрансБазис».

ВИКТОР МАРКОВ,
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ПРАВОВОГО ДЕПАРТАМЕНТА ОАО «РЖД»

– Виктор Николаевич, как известно, с начала этого года ОАО «РЖД» упорядочило практику проведения ремонта приватного подвижного состава. Насколько, по Вашему мнению, остается актуальной сегодня тема развития ремонтной базы?

– Я бы назвал ее весьма животрепещущей и интересующей очень многих. Здесь очень важным является, в частности, вопрос о правовых схемах привлечения инвестиций, которые мы сегодня прорабатываем и стараемся реализовывать. Хотел бы начать с того, что на данный момент парк приватных грузовых вагонов составляет 27% от общего.

Коммерческие организации весьма активно приобретают подвижной состав. Только за первое полугодие 2004-го было закуплено 15 тыс. вагонов. Развитие экономики нашей страны, позитивная конъюнктура цен на нефть и другие товары российского экспорта, а также дальнейшие перспективы экономического роста во многом предопределят в ближайшее время увеличение грузооборота. А это, в свою очередь, будет достигаться более эффективным использованием подвижного состава и приобретением нового. Степень износа имеющегося парка и наметившаяся тенденция приобретения новых вагонов обуславливают, конечно же,

необходимость существенного развития ремонтных мощностей.

– Каким же образом это может быть реализовано?

– Нет сомнений, что без привлечения сторонних инвестиций (то есть средств частных компаний) ремонтную базу, принадлежащую сегодня ОАО «РЖД», существенно сдвинуть с имеющейся степени модернизированности будет сложно. Для этого нужны четкие механизмы и правовые схемы привлечения инвестиций, которые бы обеспечивали инвестору защиту его интересов при осуществлении той или иной сделки. Дело в том, что согласно п. 1 ст. 8 федерального закона «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» и постановлению правительства РФ № 57 от 6 февраля 2004 года «Об ограниченных в обороте объектах имущества ОАО «РЖД» целый ряд активов компании ограничен в обороте. Кратко виды ограничений можно изобразить так. Первая категория имущества – это такие объекты или основные фонды, которые вообще никоим образом не могут быть отчуждены от ОАО «РЖД» – ни в аренду, ни в безвозмездное пользование, ни в доверительное управление, ни в залог, ни тем более проданы. Вторая категория – имущество, на продажу которого или на иной переход права собственности и другие операции требуется согласие правительства РФ. И третья категория – имущество, которым компания распоряжается самостоятельно.

В правительственном постановлении № 57 имеются два перечня, в которых обозначены типы объектов названных мною категорий. В связи с затронутой темой нас интересует прежде всего п. 5 Перечня имущества, не подлежащего отчуждению. К выведенным из оборота он относит «объекты локомотивного и вагонного хозяйства, имеющие оборонное значение», предназначенные для выполнения мобилизационных заданий или проведения мероприятий по решению таких заданий, а также используемые для осуществления внепланового ремонта, экипировки и материально-технического обеспечения поездов категории «П». Если проанализировать сегодняшнюю ремонтную базу, то к данной категории относится основная часть вагонных депо и других интересующих инвесторов ремонтных мощностей ОАО «РЖД».

– Не означает ли это, что привлечение сторонних инвестиций в указанную категорию подразделений ОАО «РЖД» практически заблокировано?

– Понятно, что для инвестора наиболее привлекательными выглядят сделки, где он имеет возможность получить права на имущество, созданное на его собственные средства. То есть тогда, когда ОАО «РЖД» может просто продать какое-либо вагонное депо (или часть его) собственнику подвижного состава, которое тот может модернизировать и использовать по назначению, причем тогда, когда каких-либо правовых затруднений это не вызовет. Однако в отношении ограниченного в обороте имущества такого рода сделки неприемлемы. Вместе с тем уже сейчас нами проводится экспертиза ряда правовых схем, которые позволят привлечь инвестиции как в ограниченное, так и в не ограниченное в обороте имущество. В целом же хотел бы назвать семь правовых схем привлечения сторонних инвестиций, которые анализируются нами для всех категорий имущества ремонтного комплекса ОАО «РЖД».

Одна из самых привлекательных форм – создание совместных дочерних и зависимых обществ. При этом вкладом от компании «Российские железные дороги» будет выступать сама ее ремонтная база, а от инвестора – денежные средства, знания, технологии, навыки и иные ресурсы. Примером конкретного проекта, который сегодня уже проработан и построен по такой схеме, является создание совместного предприятия на базе Смышляевского завода по ремонту подвижного состава на Куйбышевской железной дороге. Со стороны ОАО «РЖД» в уставный капитал вкладываются ремонтные мощности, со стороны частной компании – денежные средства. Концепция данного пилотного проекта была рассмотрена на заседании правления ОАО «РЖД» и одобрена, вско-

ре мы будем обсуждать ее на совете директоров. В данном случае имущество не ограничено в обороте, поэтому мы очень внимательно просмотрели инвентаризационные описи, чтобы исключить потом какие-либо эксцессы.

– Извините, сразу хотелось бы внести ясность в предложенную модель. Если в уставный капитал заложены не средства производства или деньги, а другие виды ресурсов, то как определить соразмерность вкладов?

Третья схема позволяет более широко привлекать частный капитал в различные виды имущества: это простое товарищество. По договору ПТ двое или несколько лиц обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей законодательству цели. В качестве инвестора может быть лицо или группа лиц, которые осуществляют перевозочную деятельность и нуждаются в услугах,

Нет сомнений, что без привлечения средств частных компаний ремонтную базу ОАО «РЖД» сдвинуть с имеющейся степени модернизированности будет сложно

– Здесь действительно следует оговориться, имея в виду тот факт, что ОАО «РЖД» (желая привлечь частные капиталы в свою ремонтную базу) может вносить в уставные капиталы образуемых обществ не только имущество, но и права пользования этим имуществом, например. У нас данный момент подтверждается, в частности, п. 17 постановления пленума Высшего арбитражного суда РФ от 11 июня 1996 года № 6/8. Такая возможность в юридической практике широко используется, но пока не в железнодорожной отрасли.

Как определяется размер вклада ОАО «РЖД» и инвестора при внесении права пользования или других видов вложений, кроме денег? Проводится рыночная оценка этого вклада и совместно утверждается учредителями. Кстати, если говорить о создании совместных ремонтных предприятий, то сегодня планируется, что ОАО «РЖД» будет принадлежать большая часть уставного капитала.

Но продолжим обзор анализируемых схем. В качестве второй формы привлечения инвестиций может быть использована передача производственных мощностей компании в аренду или доверительное управление. Эта схема очень похожа на внесение права пользования, но она не применима в отношении тех мощностей, которые ограничены в обороте.

предоставляемых предприятиями ОАО «РЖД» по ремонту подвижного состава. Целью привлечения средств может быть модернизация и приобретение нового оборудования на предприятиях нового оборудования для увеличения объемов и повышения качества услуг. Здесь стороны также вносят некий вклад в общее дело. Возможность привлечения их намного шире. Это могут быть не только денежные вложения, но и навыки, профессиональные знания, деловая репутация, производственные и прочие экономические связи и т. д. Внесенное в капитал простого товарищества имущество может находиться в долевой собственности участников, либо принадлежать тем конкретным лицам, кто его внес.

– То есть в этом случае уже можно инвестировать в имущество, ограниченное в обороте?

– Совершенно верно, если право собственности на ограниченное в обороте имущество остается за ОАО «РЖД».

Четвертая схема – инвестиции в форме капитальных вложений. Основанием для этого является федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений». Такие вложения – это инвестиции в основной капитал: в том числе затраты на новое строительство, расширение и ре-

конструкцию, на техническое перевооружение и приобретение оборудования, на проектно-изыскательские работы и иные затраты. Круг инвесторов в данном случае может быть очень широким: любые физические и юридические лица, их объединения, государственные органы или органы местного самоуправления и т. д.

Пятая схема – это подрядные отношения с рассрочкой платежа. При такой схеме ОАО «РЖД» выступает в качестве заказчика реконструкции ремонтных мощностей. Инвестор – в качестве генерального подрядчика и по согласованию с компанией выбирает того подрядчика, который и будет реально производить все работы по реконструкции. По окончании работы (или одного из ее этапов) расчет с подрядчиком осуществляет инвестор – как генподрядчик. В этом и заключается инвестиционная составляющая схемы: расчет между ОАО «РЖД» и инвестором производится по рассрочке, согласованной этими сторонами. Привлекательными аспектами данной схемы прежде всего является то, что она может быть использована в том числе и в отношении ограниченного в обороте имущества. Инвестор при этом – как генеральный подрядчик – реально видит, как идет процесс модернизации, и полностью контролирует расходование своих денежных средств. Более того, инвестор, который одновременно является и владельцем подвижного состава, получает дополнительные элементы мотивации в такой схеме, поскольку расширяет возможности ремонтной базы для собственного подвижного состава.

Шестой схемой может являться инвестиционный кредит или долгосрочный заем (например, облигационный). Правовой основой для этого выступают Гражданский кодекс, закон «О рынке ценных бумаг» и ряд других нормативных актов. Данная схема позволяет привлечь средства в очень значительном объеме и на длительный срок. Это оптимально подходит для финансирования долгосрочных и капиталоемких проектов. Эффект от реализации обеспечивается за счет роста доходов и сокращения издержек. Чем хорош подобный кредит или заем? Прежде всего он может быть применен в отношении модернизации производственной базы очень широкого круга ремонтных предприятий, в том числе имеющих на балансе ограниченное в обороте имущество.

Проблема в том, что, согласно законодательству, целый ряд активов ОАО «РЖД» ограничен в обороте

Седьмая схема – это довольно активно используемый сейчас лизинг, в том числе и возвратный. Как известно, имеется федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» 1998 года. По договору лизинга инвестор закупает у конкретного поставщика оборудование для ОАО «РЖД» и передает его этой организации в пользование, после чего осуществляется выплата лизинговых платежей с возможностью последующего перехода указанного имущества в собственность ОАО «РЖД».

Вот вкратце те семь схем, по которым возможно привлекать инвестиции частных компаний в развитие наших ремонтных мощностей. Однако этими схемами варианты возможного сотрудничества ОАО «Российские железные дороги» и инвесторов не исчерпываются.

Контроль и раздельный учет

Затянувшийся процесс формирования новой системы государственного тарифного регулирования в целом завершен. Рынок пребывает в ожидании решения актуальных вопросов.

ВИТАЛИЙ ЕВДОКИМЕНКО,
заместитель руководителя Федеральной службы по тарифам

– Виталий Михайлович, прежде всего хотелось бы спросить: удовлетворены ли Вы на данный момент состоянием нормативно-правовой базы по государственному регулированию железнодорожных тарифов?

– Существующая нормативно-правовая база позволяет сегодня принимать решения по текущей тарификации, опираясь на четко сформулированные общие критерии и правила. В то же время она, конечно, нуждается в совершенствовании. Прежде всего хотел бы остановиться на законе «О естественных монополиях». На сегодняшний день он явно устарел и требует серьезной модернизации, поскольку уже не обеспечивает комплексного подхода к вопросам регулирования тарифов на услуги субъектов естественных монополий. В частности, в законе следует прописать нормы, относящиеся к компетенции правительства. Это определение перечня работ и услуг в сфере естественных монополий, а также утверждение основ ценообразования и порядка государственного ценового регулирования. Есть целый ряд претензий к закону «О железнодорожном транспорте в РФ». Здесь необходимо внести, например, четкое определение сферы предоставления услуг железнодорожного транспорта общего пользования, что позволит более конкретно обозначить область деятельности субъектов естественных монополий, подлежащих государственному регулированию. Также мы считаем, что потребуется разработка нового федерального закона «Об основах ценовой политики в РФ». Это даст возмож-

ность на законодательном уровне определить методологию тарифообразования на услуги железнодорожного транспорта и обеспечить системный подход к регулированию тарифов во всех естественно-монопольных отраслях. В настоящее время нами подготовлена концепция данного закона, вопрос включен в план законотворческой деятельности правительства РФ на 2005 год. Надеюсь, что в указанный срок законопроект будет внесен в Государственную думу.

– А что можно сказать о действующих Тарифных руководствах на услуги железнодорожного транспорта?

– В этом плане, как известно, одним из основополагающих документов является Прейскурант № 10-01. Безусловно, его введение в августе 2003 года явилось важнейшим условием реализации первого этапа структурной реформы железнодорожного транспорта. Выделение инфраструктурной и вагонной составляющих позволило на системном уровне возмещать расходы собственников и арендаторов подвижного состава, а также развиваться конкуренции. Конечно, было и остается много споров по поводу уровней данных составляющих. Однако динамика увеличения удельного веса собственных вагонов в общем парке и в объеме транспортной работы говорит о том, что в целом данная система тарифов работает, обеспечивая создание условий для развития конкурентных отношений, привлечения инвестиций и строительства нового подвижного состава. Ведь если бы операторский бизнес был убыточен или малопривлекателен – капитал бы туда, очевидно, не пошел. Но это, конечно, не говорит о том, что ничего не нужно менять.

И, кстати, в прошлом году, например, было внесено уже 84 изменения в Прейскурант № 10-01. Дальнейшее его совершенствование будет проходить по нескольким направлениям. Во-первых, это некая «донастройка» документа: в частности, требуется уточнение экономически обоснованного уровня платы за пользование инфраструктурой, а также величины вагонной составляющей как в целом, так и в зависимости от разного вида подвижного состава. В связи с этим мы очень ждем результатов отчетности ОАО «РЖД» за прошлый год о расходах, доходах и итогах финансово-хозяйственной работы корпорации по видам деятельности. Раздельный учет поможет более точно определить действительные экономически обоснованные уровни всех параметров тарифа.

Второе важнейшее направление по совершенствованию Прейскуранта № 10-01 – это решение вопроса унификации методологии построения тарифов в его втором и третьем разделах. Как известно, в ставках на перевозки экспортно-импортных грузов через сухопутные пограничные переходы мы сегодня имеем один массив тарифа. Наша задача – выделить в нем инфраструктурную, локомотивную и вагонную составляющие. Это сделает инвестиционный климат в данных перевозках гораздо более привлекательным. Однако проводить унификацию методологии построения тарифов разделов Прейскуранта следует, безусловно, с учетом специфики перевозок грузов в международном сообщении. Прежде всего нужно обеспечить конкурентоспособность продукции российских производителей на внешнеторговых рынках. То есть необходимо иметь в виду, что механический перенос принципов формирования из второго раздела в третий невозможен. Задача ставится такая: максимально сблизить две методологические базы, а в перспективе выработать единую. Таким образом, могу констатировать: сегодня в Федеральной службе по тарифам совместно с причастными ведомствами и организациями идет подготовка концепции совершенствования Прейскуранта № 10-01.

– Сегодня начата непосредственная работа по выделению из ОАО «РЖД» Федеральной пассажирской компании. Какую лепту должна внести в этот весьма сложный процесс Федеральная служба по тарифам?

– В настоящий момент одно из центральных мест в деятельности Службы занимает разработка Прейскуранта № 10-02-16 «Тарифы на перевозку пас-

сажиров, багажа, грузобагажа и услуги инфраструктуры». Безусловно, реорганизация пассажирского комплекса и создание ФПК требуют реформирования самой системы ценообразования в этой сфере перевозок. Отсутствие адаптированной к рыночным условиям системы тарифов не позволит реформировать и создать эффективно работающую Федеральную пассажирскую компанию, тем более – выйти на рынок частным перевозчикам. И в этой связи наиболее важным вопросом является доведение тарифов на пассажирские перевозки до уровня экономически обоснованных затрат. Безусловно, здесь требуется принятие принципиального решения о возможности, целесообразности и этапности данного процесса. В 2004-м убыток пассажирского комплекса ОАО «РЖД» составил 65 млрд рублей, в этом году планируется 63,1 млрд. Понятно, что это значительным дополнительным бременем ложится на грузовые перевозки, на товаропроизводителей и на экономику в целом. Ясно и то, что на период доведения тарифов до уровня обоснованных затрат важнейшим вопросом является определение источников субсидирования убыточных пассажирских перевозок. В этой связи рассматриваются как средства бюджетной системы, так и продолжающееся перекрестное субсидирование за счет грузовых перевозок.

– В прошлом году состоялись достаточно бурные дебаты по поводу дифференцированной индексации грузовых железнодорожных тарифов в зависимости от видов сообщения. Будет ли сближение ставок второго и третьего разделов Прейскуранта № 10-01 проводиться и впредь?

– Мы открыто и гласно высказывали свою позицию в период выработки решения по индексации тарифов на 2005 год. Могу повторить, что в целом дифференцированный подход обусловлен продолжающей сохраняться разницей тарифов на перевозку экспортно-импортных грузов через российские порты и сухопутные пограничные переходы. Это приводит к неэффективному использованию инфраструктуры железных дорог. На подходах к портам скапливаются поезда, вследствие чего принимаются конвенционные запреты на погрузку. В то же время пропускная способность железнодорожных линий в направлениях сухопутных погранпереходов в полной мере не используется. Кроме того, переориентация грузопотоков приводит к снижению доходности ОАО «РЖД», что требует дополнительных темпов индексации тарифов.

Динамика увеличения удельного веса собственных вагонов в общем парке и в объеме транспортной работы говорит о том, что в целом система тарифов работает, обеспечивая создание условий для развития конкурентных отношений

Другим важнейшим фактором является то, что дальнейшее увеличение уровня экспортно-импортных тарифов на перевозки через погранпереходы приведет к неконкурентоспособности российских товаропроизводителей на международных рынках. Сегодня ситуация такова: в некоторых случаях тарифы третьего раздела Прейскуранта № 10-01 уже выше, чем ставки Тарифной политики на данный фрахтовый год. В этой связи с целью обеспечения более равномерной загрузки инфраструктуры и конкурентоспособности российских товаропроизводителей и была проведена дифференцированная индексация.

– А рынок на это как-то отреагировал в смысле изменения грузопотоков?

– По итогам 2004-го объем перевозок через российские порты увеличился на 28,9%, а через погранпереходы – на 7,1%. За два месяца этого года грузопоток через отечественные порты вырос на 5%, а по погранпереходам наблюдалось паде-

ние на 4%. То есть предпринятые меры динамику изменения грузопотоков, как видите, отнюдь не переломили. Поэтому мы считаем, что процесс дальнейшего сближения уровня тарифов необходимо продолжить.

– ОАО «РЖД» уже не первый год ставит вопрос о практических мерах по дерегулированию тарифов в конкурентных сегментах транспортного рынка, которых насчитывается уже около двадцати. Однако ФСТ, как видно, не торопится принимать каких-либо решений в данном направлении?

ФСТ не имеет права сдерживать экономически обоснованный переход естественно-монопольных сфер к конкурентному состоянию рынка. Напротив, мы должны принимать решения, связанные с дерегулированием тарифов

– Мы тоже согласны с тем, что двигаться в данном направлении необходимо. В Положении об основах государственного регулирования тарифов на железнодорожном транспорте четко прописано, что система их построения должна соответствовать рыночным условиям хозяйствования – то есть должен осуществляться «переход по мере развития рыночных отношений и конкуренции от тарифов, регулируемых государством, к тарифам, определяемым на договорной основе». Согласно законодательству, ФСТ не имеет права сдерживать экономически обоснованный переход естественно-монопольных сфер к конкурентному состоянию рынка. Напротив, мы должны принимать решения, связанные с дерегулированием тарифов в отдельных сегментах, где складываются условия эффективной конкуренции.

Однако на сегодняшний момент имеется ряд рисков, которые не позволяют это сделать – даже несмотря на то, что доля некоторых грузов, перевозимых в подвижном составе собственников или другими видами транспорта, уже достаточно высока. Это касается перевозки нефтяных грузов, контейнеров, минеральных удобрений, скоропортящихся продуктов и других. Что это за риски? Первая их группа связана с отсутствием раздельного учета расходов и доходов по видам деятельности ОАО «РЖД». Это не позволяет определить реальный уровень перекрестного субсидирования в работе компании. То есть (как видно уже с учетом и других примеров) пока нет финансово-экономической прозрачности корпорации, двигаться дальше по пути реформ весьма затруднительно. Второе – наличие отдельных нерегулируемых видов деятельности ОАО «РЖД», как то: услуги по ремонту и техобслуживанию подвижного состава, производство запасных частей, подготовка вагонов под погрузку и др.

Ввиду того, что данные виды деятельности напрямую влияют на экономические условия функционирования компаний-операторов и независимых перевозчиков в этих сегментах рынка, с точки зрения создания равных условий конкуренции принять решение о дерегулировании тарифов без необходимой реструктуризации ОАО «РЖД» не представляется возможным. Поэтому основное условие – это выполнение тех мероприятий, которые у нас предусмотрены Программой структурной реформы в части хозяйственного обособления из ОАО «РЖД» конкурентных видов деятельности. По большому счету речь идет об организационно-правовом разделении услуг по железнодорожным перевозкам и предоставлении инфраструктуры, а также, разумеется, о выделении других бизнесов. Обособление видов деятельности реально создаст экономические условия для обеспечения равной и эффективной конкуренции между ОАО «РЖД» и всеми другими участниками рынка. Еще один из факторов – это отсут-

ствие на сегодняшний день выделенной вагонной составляющей в ставках третьего раздела Прейскуранта № 10-01, что также не позволяет принять решения по дерегулированию тарифов...

– Если все же в каких-то сегментах состоится переход на договорные ставки, то это будет относиться ко всему тарифу или же только к его вагонной составляющей?

плоскости возможности предоставления исключительных тарифных условий на определенные грузы и направления. Соответствующий порядок регламентируется, как известно, Правилами предоставления исключительных тарифов. Если же говорить о моем видении идеологии данного вопроса, то, безусловно, Российские железные дороги имеют право как перевозчик на создание равных тарифных

Сегодня дерегулировать тарифы без необходимой реструктуризации ОАО «РЖД» не представляется возможным

– Здесь нужно четко понимать, что, говоря о прекращении регулирования тарифов в потенциально конкурентных сегментах, мы ведем речь только о сфере услуг по использованию подвижного состава, то есть о так называемой вагонной составляющей. Что же касается платы за пользование инфраструктурой железнодорожного транспорта общего пользования, то эта сфера деятельности остается естественно-монопольной и подлежит, согласно законодательству, государственному регулированию.

– Как известно, в ФСТ поступили предложения от ОАО «РЖД» по введению на период навигации 2005 года специальных сезонных ставок на перевозку нефтеналивных грузов. Как будете реагировать?

– Отреагируем в рамках тех полномочий и компетенции, которые возложены на Федеральную службу по тарифам. Решение будет принимать правление ФСТ, в состав которого, как известно, входят представители всех причастных ведомств. Рассматривать эти вопросы мы будем только в условий с другими участниками рынка. В этом, как говорится, ничего страшного нет. В том числе и относительно альтернативных видов транспорта. Поэтому мы рассмотрим данный вопрос по существу – с точки зрения обеспечения равных условий для перевозки грузов в потенциально конкурентных сегментах на период речной навигации.

– Не пострадают ли от этого речники?

– Важнейшими принципами государственного регулирования тарифов являются: соблюдение балансов интересов субъектов естественной монополии на транспорте и потребителей их услуг, защита интересов всех участников транспортного рынка, обеспечение доступности услуг транспорта для их пользователей и т. п. Вот из этого мы и будем исходить при оценке соответствующих экономических расчетов и последствий предлагаемых шагов. В любом случае, принятое коллегиальное решение будет носить взвешенный и сбалансированный характер.

Логика должна быть железной

«Мы прекрасно понимаем логику требований правительства. Они говорят: у вас нет раздельного учета, поэтому о каких компенсациях можно вести речь?» – рассказывает сенатор.

МИХАИЛ ОДИНЦОВ,
председатель комиссии Совета Федерации по естественным монополиям

– Михаил Викторович, какова Ваша позиция по поводу выделения Федеральной пассажирской компании? Нужно ли это делать и даст ли Федеральное собрание денег для компенсации убытков ФПК?

– Что значит: нужно ли это делать? Если есть программа и план, которые утверждены правительством, то – плохие они или хорошие – их надо выполнять. В Плане мероприятий по реализации Программы структурной реформы значится создание подобной компании и ее выделение. Поэтому данный вопрос – решенный. Либо необходимо было заранее с ним не согласиться и довести ситуацию до того, чтобы внести корректировки в эти мероприятия. Что касается дотаций, то я, например, пока не видел какого-то обоснованного предложения на этот счет со стороны ОАО «РЖД». С точки зрения организатора данного мероприятия ему необходимо это делать. Нужно выходить с обоснованными предложениями в правительство, и если они аргументированны и логичны, то мы, например, с удовольствием их поддержим. Потому как государство должно участвовать в реформировании монополий и давать на это деньги.

– Но было объявлено, что Минфин отказался согласовывать проект постановления правительства о компенсациях убытков на железнодорожном транспорте, причем было отмечено, что это «вредно»...

– Правительство в подобных случаях по определению должно выступать с позиций экономии государственных средств. Может, это не всегда рационально. Но так было при получении денег на те или иные мероприятия в рамках деятельности и «Газпрома», и РЖД, и РАО «ЕЭС России». То есть мы уже

привыкли, что правительство чаще всего изначально выступает против. Но надо доказывать свою точку зрения, может, не один, а несколько раз усиливая аргументацию, привлекая сторонников из числа депутатов Государственной думы и членов Совета Федерации. Надо ее обосновывать. Ведь если логика железная, то ее тяжело перебить или проигнорировать. Иногда правительство поступает так, что закрывает на что-то глаза. То есть проблема имеется, но «мы ее не видим». Однако в рассматриваемом нами случае шишки-то все равно посыплются на ОАО «РЖД». Поэтому, на наш взгляд, компания здесь должна занимать просто более жесткую и последовательную позицию.

строится аргументация требований по поводу привлечения дотаций. И если нет этого фундамента, то трудно ставить уже какой-то следующий кирпич на пустоту. Мы прекрасно понимаем логику требований правительства. Они говорят: «У вас нет раздельного учета, поэтому о каких компенсациях можно говорить?» То есть здесь критика в сторону ОАО «РЖД» мне представляется справедливой.

Очевидно, должно быть несколько пассажирских железнодорожных компаний и конкуренция между ними

– В регулирующих ведомствах утверждают, что у ОАО «РЖД» нет ни раздельного учета по видам деятельности, ни удовлетворительной методики расчета покрытия убытков от пассажирских перевозок. Вы с этим согласны?

– Я согласен с выводами Счетной палаты Российской Федерации. Она провела проверку и утверждает, что нет раздельного учета не только между пассажирскими перевозками дальнего следования и внутрирегиональными, но даже между грузовыми и пассажирскими! Нет его и между социально дотируемыми и прибыльными перевозками. Это констатировала Счетная палата, и ее выводы в ОАО «РЖД» никто не опроверг. А раздельный учет по видам деятельности – это тот самый кирпичик, на котором изначально

– Вы считаете, что выделение пассажирского хозяйства первоначально в филиал будет способствовать формированию более прозрачного баланса?

– Конечно. Собственно, это и предусматривается в плане реформы – выделение бизнесов в отдельные филиалы и дочерние общества позволяет сделать экономику железнодорожного транспорта более прозрачной.

– Следует ли, по Вашему мнению, ФПК в перспективе продать?

– В Программе реформы говорится, что на третьем ее этапе дочерние общества ОАО «РЖД» продаются. Если это – потенциально рыночный сектор, то, конечно, необходимо так делать. Зачем государству на своих плечах нести такую ношу? Нужно отдавать частным инвесторам, которые, на мой взгляд, качественно разовьют ее.

– А не будет ли ФПК новым монополистом?

– Очевидно, должно быть несколько компаний и конкуренция между ними.

Выделение – это эффективно

«Ставить задачу однозначно создавать конкуренцию внутри железнодорожных пассажирских перевозок сегодня необязательно», – считает ученый.

ВЛАДИМИР МАУ,
ректор Академии народного хозяйства при правительстве РФ, д. э. н.

– Владимир Александрович, как известно, Вы принимали участие в разработке Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте. Считаете ли Вы, что вопрос выделения Федеральной пассажирской компании вполне назрел, и найдутся ли, на Ваш взгляд, у государства деньги для ее дотирования?

– Я считаю, что выделять компанию, конечно, нужно. Вопрос же дотаций должен решаться по мере экономического анализа. Несомненно, далеко не все надо дотировать. Например, перевозки в вагонах купейных и СВ финансировать из бюджета не нужно. А все остальное – это проблемы социальной политики. Железнодорожные перевозки в части пригородного сообщения, скорее всего, дотировать надо, что, кстати, уже делается. Все остальное – вопрос конкретного экономического расчета и политических оценок.

– С какими трудностями столкнутся депутаты при определении размера дотаций? Есть ли, на Ваш взгляд, сегодня проблема их обоснования?

– Дотации, повторяю, – это вопрос социального выбора, социальной политики. Компания может посчитать, какая у нее себестоимость. Если правительство находит, что плацкартная перевозка в рамках социального пакета должна быть дешевле, оно должно ее дотировать, это понятно. Другое дело, что тут, естественно, нужно аккуратное антимонопольное регулирование. Потому что до тех пор, пока у нас автомобильный транспорт составляет во многих регионах конкуренцию

железнодорожному, у компании, конечно, будут реальные стимулы завышать свои издержки. Это еще в значительной мере и региональный вопрос, потому что в ряде регионов (в Центральной России, например), скорее всего, это будет очень конкурентный рынок.

– Есть точка зрения, что сначала нужно выделить компанию, и тогда уже станут видны ее издержки. Железнодорожники говорят наоборот: дайте дотации – и после этого мы выделим компанию.

– По-моему, это что-то искусственное. Такой вопрос не стоит. В целом же здесь нужно говорить о том, что является экономически эффективным, а что – нет. Выделение самостоятельных компаний, на мой взгляд и судя по тому анализу, который мы делали, – эффективно. То есть это целесообразный способ реструктуризации ОАО «РЖД» и привлечения в него инвестиций. Потому что основная задача этой реорганизации – сделать акционерное общество привлекательным для частных капиталов. Но без выделения этих компаний с соответствующими ясными издержками и балансами они не будут привлекательными для инвесторов.

– Какую роль Вы отводите конкуренции в сфере пассажирских перевозок? Ее нужно создавать?

– Несомненно, да, но не обязательно внутриотраслевую. Ставить задачу однозначно создавать конкуренцию внутри железнодорожного транспорта, на мой взгляд, необязательно. Этот вопрос нуждается в специальном анализе. Может быть, это имеет смысл, а может быть, и нет. Принципиально важно создавать межотраслевую конкуренцию, условия для развития сети автомобильных дорог, автомобильных перевозок, которые бы конкурировали с пассажирским железнодорожным транспортом.

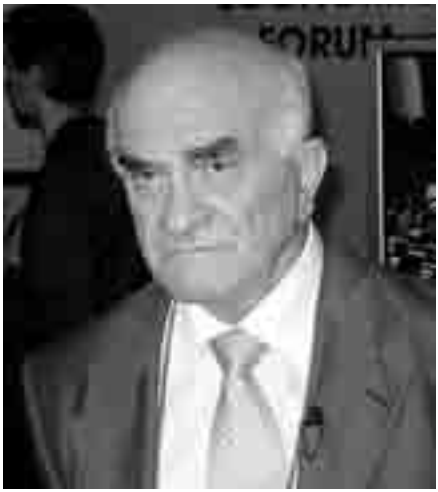
Конкуренцию в пассажирских перевозках создавать, несомненно, нужно, но не обязательно внутриотраслевую. Может быть, это имеет смысл, а может быть, и нет

– Нужно ли передавать Федеральной пассажирской компании вокзалы и вагонные депо?

– Мне представляется, что вокзалы должны существовать отдельно как самостоятельный бизнес. Так делается во всем мире, и не только в железнодорожной сфере. Депо – это вопрос. Здесь нет никаких заранее установленных рецептов.

Есть дойная корова и черная кошка

«Если бы я занимался данным бизнесом не в государственной компании, а в нормальной частной, то эти самые плацкартные вагоны отцепил бы и возил только купейные и СВ».



ЕВГЕНИЙ ЯСИН,
научный руководитель Государственного университета «Высшая школа экономики», д. э. н., профессор

– Евгений Григорьевич, как Вы относитесь к планам выделения железнодорожных пассажирских перевозок в самостоятельную Федеральную пассажирскую компанию, которая будет дотироваться из бюджета?

– Очевидно, что есть некоторые направления пассажирских перевозок, определенные виды бизнеса, которые вполне рентабельны. И, по-моему, они могут лечь в основу самостоятельной пассажирской компании, а может быть, и не одной, а нескольких. Потому что создавать еще одну монополию, мне кажется, вредно. Что же касается субсидий, то их нужно расчленять. Да, есть ряд нерентабельных направлений, где осуществлять перевозки, тем не менее, обязательно нужно. Но тогда они должны дотироваться либо из федерального, либо из местных бюджетов. Может брать их финансирование на себя в течение какого-то времени и ОАО «РЖД». Однако в таком случае нет смысла их и выделять. А если субсидии будут бюджетные, тогда смысл есть. При этом, конечно, каждый раз надо себе представлять, во что это обходится. Когда же все сваливается в общий котел, то это не приводит к какому-то толку.

– Вы имеете в виду необходимость организации уже сегодня в ОАО «РЖД» раздельного учета по видам деятельности?

– Да, раздельного учета и анализа издержек. Есть такие линии, которые совершенно никому не нужны, но они продолжают эксплуатироваться по соображениям совершенно малопонятным. Моя позиция такова: если органы власти хотят, чтобы были поддержаны направления железнодорожных перевозок, которые убыточны, но по социальным или каким-то еще соображениям необходимы, то их надо субсидировать. Если бы я занимался данным бизнесом и работал не в государственной компании, а в нормальной частной, то я,

конечно, не брался бы за деятельность, которая приносит убытки. Я бы эти самые плацкартные вагоны отцепил и возил бы только купейные и СВ. Вот и все.

– Как Вы считаете, депутаты пойдут на субсидии?

– Есть здравый смысл. Правда, он отдельно, а депутаты – отдельно. У них свои проблемы, и выделение денег на лоббируемые проекты – это, так сказать, вечная драма такого, если хотите, демократического правления, где представительные органы играют ту или иную роль. Кстати, именно поэтому я говорю, что есть вопросы экономической политики, которые нельзя отдавать на волю референдума или даже парламента. Нельзя отдавать и вопрос экономической целесообразности. Это, как говорится, жертва социалистического мышления. Ну не могут никак расстаться с тем, что есть перекрестное субсидирование и бизнесмен не вправе принимать решение, что выгодно и чем ему следует заниматься, а что – невыгодно. Может быть, это и сдерживает ОАО «РЖД» как государственную компанию.

– То есть Вы хотите сказать, что необходимо преодолевать перекрестное субсидирование?

– Шаг за шагом. Нет, я не считаю, что нужно полное преодоление. Любая компания вправе строить какие-то стратегические планы и говорить: вот это направление мне нужно для того, чтобы поддерживать рынок, и я рассчитываю на будущие какие-то перемены, а эти проблемы я решаю сейчас. Поэтому в любой компании, как Вы знаете, присутствует известная матрица с «дойной коровой» и «черной кошкой» – это нормальное дело. Но просто есть аспект масштаба. Вот когда, скажем, я знаю, что в электроэнергетике объем перекрестного субсидирования составил 60 млрд рублей, и это довольно существенный фактор для местных бюджетов, и они перегружают промышленность, для того чтобы субсидировать население, то я считаю, что это не нормально.

– Вы сказали, что приветствовали бы развитие конкуренции в пассажирских перевозках?

Конкуренция полезна всегда. Даже если это только две компании и даже если они друг с другом сговорятся

– Да. Конкуренция полезна всегда. Даже если это только две компании и даже если они друг с другом сговорятся, все равно.

– Как бы Вы решили вопрос с имущественным комплексом Федеральной пассажирской компании?

– Про пути и другую инфраструктуру я не говорю, а вот думаю, что нужно очень серьезно ставить вопрос относительно приватизации или предоставления в аренду частным компаниям вокзалов. Есть, конечно, там службы, которые непосредственно связаны с управлением перевозками, а вот залы ожидания, гостиницы, буфеты и т. д. я бы отделил.

Все новое и большое вначале вызывает антагонизм

Проект восстановления железнодорожного движения между Грузией и Россией через Абхазию обсуждается уже несколько лет.

СЕРГЕЙ БАГАПШ,
президент Республики Абхазия

– Сергей Васильевич, как Вы относитесь к проекту, учитывая, что в Абхазии все-таки некоторая часть населения проявляет к нему настороженное отношение?

– Мое отношение к дороге однозначное: ее необходимо делать. Первое, это экономический проект. Год не было переговоров с Грузией – вообще был прерван переговорный процесс. Затем прошли выборы в Абхазии, после чего мы его возобновили, пошли на него. И сказали: давайте с чего-то начинать. Реально – это экономика. То есть Сочинские соглашения. Есть проект по железной дороге, так давайте же по нему работать! Первое время было непонимание, но на всех встречах этот вопрос постоянно возникал, причем очень выпукло и акцентированно. Поэтому я был одним из инициаторов данного проекта и довел этот вопрос до ООН и всех причастных сторон. Я говорю: давайте реально покажем, что мы можем совместно решить взаимовыгодный проект, уйдя на этом этапе от политики. В Сочинских соглашениях сказано, что железная дорога привязана к возвращению беженцев в Гальский район. Мы согласны выполнять эти соглашения – тем более что процесс возвращения беженцев уже идет, уже 50 с лишним тысяч человек вернулись. Поэтому мы поддерживаем и будем поддерживать проект, зная его значимость и для Юга России, и для Армении, и для Абхазии. Ну а дальше, если будет движение дороги в другие страны, то это уже дело международных организаций.

– Какое значение это имело бы для развития экономики Абхазии?

– Очень большое. Во-первых, сама дорога – это ведь не только колея, то есть пара рельсов и шпалы. Это инфраструктура, рабочие места, энергохозяйство – до 600–700 человек будут заняты, будут работать. Это депо и ремонтные базы. Это очень большое хозяйство, которое просто необходимо Абхазии. Это движение грузов. Да, мы начнем выпускать товары, но если не будет железной дороги, то их тяжело станет реализовывать. Те же сельхозпродукты (то, чем мы торгуем сегодня), те же лесоматериалы – по железной дороге все это пойдет очень быстро и очень выгодно. А тарифы, работа дороги – это бюджет Республики, естественно, это врачи и учителя, это вся бюджетная

сфера. Поэтому мы считаем, что данный проект очень важен.

– Вы полагаетете, что грузинской стороной также будет проявлен большой практический интерес к восстановлению железнодорожного движения?

– Понимаете, к любому проекту, к сожалению, всегда привязывается политическая составляющая. Данный случай – не исключение. Любой вопрос, по которому мы начинали проявлять инициативу, будь то воздушное, морское или железнодорожное сообщение, – всегда сопровождался какими-то политическими аспектами. Поэтому, когда мы вели переговоры, то Министерству иностранных дел и тем, кто вел переговорный процесс, было заявлено: мы начинаем проект экономический и без всяких предварительных условий. Я убежден, что в Грузии достаточно прагматически мыслящих людей, которые прекрасно понимают и осознают, что такое железная дорога для экономики самого этого государства. Ведь для всех движение грузов – это тарифы, деньги, объемы, рабочие места. Это все, что сегодня необходимо любой стране, которая хочет развиваться.

– Как Абхазия предполагает участвовать в инвестировании проекта? Ведь у вас нет сейчас каких-то больших возможностей в этом плане.

– Участок наш в принципе небольшой. А те мосты, которые были взорваны и находятся в таком состоянии, – это результат войны, как Вы понимаете. И здесь как-то все должны разделить эту долю. Да, у нас сейчас нет возможности равнозначно участвовать в инвестиционном проекте, как это могут сделать Россия, Армения или Грузия. Но мы найдем форму, по которой участие Абхазии будет определено. Нужно деньгами – определимся с деньгами, нужно будет решить другие вопросы – мы готовы разговаривать и договариваться. Формы участия могут быть разные, и мы их найдем.

– На встрече с рабочей группой Вы сказали, что абхазская оппозиционная пресса, возможно, будет критиковать данный проект. Почему?

– Дело в том, что еще сохранилась инерция. Во время выборов было много грязи, много отрицательных пиаровских акций. И сегодня то или иное действие нового руководства воспринимается некоторыми людьми ну прямо как гром среди ясного неба. Вот сейчас – это проект по железной дороге. Но ведь ни у кого не возникает вопроса, почему договорились по энергетике. Потому что, если бы не договорились, то сидели бы в темноте.

Всегда все новое и большое вначале вызывает антагонизм. Ну и есть, конечно, у наших граждан опасения, которые можно понять. Потому что железная дорога была одним из аргументов, который выставляла во время военных действий Грузия: якобы в Абхазии грабят железнодорожные составы, хотя здесь ничего не грабили. Таких вещей не было. У людей в памяти еще все это живо.

– Не секрет, что у части населения есть опасение, что железная дорога будет использована (как это было во время войны 1992–1993 гг.) в качестве непосредственного пути экспансии неких враждебных военизированных сил. Вы не боитесь этого?

– Мне такой вопрос задавался уже неоднократно. Но если всего этого бояться, то нужно закрыться где-нибудь в бомбоубежище и сидеть там с выставленным наперевес автоматом. У нас 240 км морского берега, нет проблем и долететь воздухом. В этом смысле железная дорога для нас – самое безопасное средство для нападения, потому что вопрос по ней снимается в случае чего очень просто – нажатием кнопки. Чего нельзя сделать на побережье, в воздухе или, скажем, на автомобильной дороге.

Вот почему в этом плане железная дорога меня абсолютно не беспокоит. Самая сильная экспансия может быть одна: если сосед наш Грузия будет экономически развиваться быстрее нас. Вот это действительно экспансия! Наше будущее – в нашем развитии, в экономической мощи нашей. Когда будет мощь, будет экономическое развитие – тогда со всеми можно на равных разговаривать. Не будет этого – придется очень тяжело. А дорога как таковая, чтобы «кто-то сюда приехал и напал на нас» – это исключено.

Видение того, как это будет завтра, нам необходимо уже сейчас

Исполнился год практической деятельности созданного в ходе административной реформы Федерального агентства железнодорожного транспорта.

МИХАИЛ АКУЛОВ,
руководитель Федерального агентства железнодорожного транспорта

НАМ УДАЛОСЬ ПРИСТУПИТЬ К РЕАЛИЗАЦИИ...

– Михаил Павлович, какова Ваша общая оценка деятельности за год. Что удалось, что нет?

– В первую очередь необходимо отметить, что нам удалось организоваться структурно. Сформирован центральный аппарат и семь территориальных управлений, укомплектован контингент. В прошлом году правительством был утвержден перечень подведомственных Агентству предприятий. На сегодня проведены все необходимые процедуры по определению их финансово-экономического состояния, утверждены планы деятельности, размеры дивидендов, которые они из прибыли должны перечислить в бюджет собственника, и т. д. На данный момент у нас свыше 20 государственных предприятий и большое количество учреждений, включая учебный комплекс.

Нам удалось приступить к реализации инвестиционных проектов, в которых мы были утверждены в качестве федераль-

ного заказчика. В первую очередь это известный проект строительства железной дороги в Республике Саха (Якутия), который финансируется из трех источников, включая федеральный бюджет. Сегодня стройка активно идет, освоено уже 1 млрд 300 млн рублей. Мы уже говорим о том, что есть все предпосылки для завершения этого строительства в 2008 году вместо 2010-го. При этом сегодня мы выдвинули предложение о том, чтобы начиная с 2008 года уже приступить к строительству совмещенного автомобильно-железнодорожного моста через Лену к Якутску. То, что мы успешно справляемся с задачей по строительству дороги в Якутии, дало возможность Минтрансу и МЭРТ увидеть в нас надежный инструмент реализации государственных проектов – и в предложениях по бюджету на 2006 год заложены основы по финансированию и других проектов. В первую очередь это вынос железнодорожной линии в районе затопления Бурейской ГЭС.

Подтверждение нашей способности реализовывать инфраструктурные проекты – это и принятие программы «Государственная граница», где до 2010 года нам предстоит освоить 4,2 млрд рублей по обустройству железнодорожных передаточных станций. Прежде всего это касается железных дорог, которые имеют границы с Украиной и Казахстаном. В целом этот инвестиционный блок начал работать и имеет хорошие перспективы.

– Как известно, раньше всегда говорили, что на те или иные проекты нет денег. Сегодня есть Стабфонд, Инвестфонд – и уж на дороги-то можно было бы тратить больше. Но вот теперь едва ли не на официальном уровне заявляют: «Сколько не дай, все разворуют». Что Вы ответите?

– Недавно по каналу ТВЦ Александр Лившиц ответил на этот вопрос так: «Разворуют в любом случае!» Но, дескать, останется дорога, останется мост и т. д. А если говорить серьезно, то мы, не вступая в эти макроэкономические дискуссии, сегодня видим, что Инвестиционный фонд уже в этом году располагает средствами в 40–45 млрд рублей, а на следующий год это будет около 70 млрд. Вот тот источник или инструмент, который позволит решать задачи развития инфраструктуры. Сегодня еще не принят документ, который определяет всю процедуру участия в конкурсе и реализации проектов за счет средств Инвестфонда, но его идеология нам абсолютно понятна. Это совершенно цивилизованный механизм защиты от каких-либо потерь. Вы – бизнесмен или банкир – обращаетесь в структуры фонда с просьбой получить деньги под конкретный проект. Вы их получите, но только часть средств от стоимости проекта. А другую составят ваши собственные деньги. Условия контроля за освоением средств – достаточно жесткие. Я думаю, что заинтересованность и бизнеса, и государства в реализации проекта – это такой очень мощный конгломерат, что здесь не возникнет некая трещина, через которую что-то может вытечь. Сегодня готовится новый инфраструктурный проект с использованием средств Инвестиционного фонда по строительству железной дороги в Республике Тыва. Это будет наглядным примером, когда и государство, и частный бизнес в равных долях выступят с тем, чтобы построить 400 км железной дороги, соединить субъект Федерации с общей сетью железных дорог, выйти к богатейшему месторождению коксующихся углей, начать их промышленную разработку. Над этим проектом мы сейчас работаем.

РЕЧЬ ИДЕТ О ПРИНЯТИИ КОНКРЕТНЫХ ТОЧЕЧНЫХ РЕШЕНИЙ

– Какие основные моменты можно отметить в блоке вопросов, связанных с правоприменительной функцией?

– Прежде всего это работа по принятию решений при столкновении интересов ОАО «РЖД» с другими участниками транспортного рынка. Но, конечно, еще далеко не все мы смогли здесь реализовать. Есть ряд предложений, подготовленных нами и представленных в Минтранс. В первую очередь речь идет о развитии уже приня-

тых постановлений правительства. Также о тех вопросах и функциях, которые были переданы Агентству и должны получить нормативное закрепление. К сожалению, есть препятствия для реализации этих документов, но во многом они носят и объективный характер. Такие же сложности существуют и в деятельности ряда других транспортных агентств. Сегодня идет консолидация всех этих вопросов в правовом департаменте Минтранса, с тем чтобы наше министерство вышло на уровень переговоров и консультаций с другими причастными ведомствами – и эти вопросы были сняты.

– Недавно президент страны поставил задачу активизировать завершение административной реформы. Каким Вам видится данный процесс применительно к вашему Агентству? Какие функции Вы хотели бы приобрести еще?

– Мы отнюдь не претендуем на получение большого спектра каких-то дополнительных функций. Речь идет о принятии конкретных точечных решений по наиболее болевым, а фактически как бы упущенным, не рассмотренным в ходе административной и железнодорожной реформ проблемам. Об этом говорить необходимо, и мы к этому готовимся.

В настоящее время есть все основания констатировать, что государство не обладает теми регулирующими инструментами, которые были заложены в Программе реформы железнодорожного транспорта. Ликвидация правительственной комиссии по реформированию, которую возглавлял вице-премьер, фактически исключила возможность для государства получать оперативную информацию о результативности проводимых преобразований, а главное – возможность оперативного влияния на хозяйствующий субъект. Я думаю, что эта ситуация не нормальна. Она требует корректировки, тем более что Европейская конференция министров транспорта рекомендовала при реформировании железнодорожной сферы создание специализированного органа для оперативного влияния на факторы, которые искажают конкуренцию в перевозках. В документах, в частности, указывается, что надзор за честной конкуренцией должны осуществлять независимые, содействующие прогрессу органы регулирования.

Если посмотреть в целом на данную ситуацию в мире, то только в России и Ирландии у государства существует один такой контролирующий орган общеэкономического уровня. В России это – ФАС. А вот в Швейцарии и Швеции функционируют по три регулирующих органа. Здесь никоим образом речь не идет об ужесточении мелочного контроля за хозяйственной деятельностью. Дело заключается в том, что общенациональный антимонопольный орган имеет огромный массив проблем и количество тех субъектов, с кем ему приходится сталкиваться при рассмотрении дел. А железнодорожный транспорт в ходе реформ достаточно уязвим из-за того, что сегодня ошибочно принятое решение, не поправленное вовремя, может за собой в этом же масштабе, по этому же шаблону повлечь принятие и других неверных решений в совершенно разных сферах деятельности. Вот оперативно среагировать на то, чтобы это неправильное решение не пошло развиваться дальше, и есть цель такого специализированного органа. Он не должен подменять функции ФАС, но должен иметь право оперативно приостановить действие того или иного решения до рассмотрения процедуры в антимонопольном органе.

Сегодня у нас хозяйствующий субъект, например ОАО «РЖД», с деятельностью которого непосредственно связана судьба тысяч предприятий, к сожалению, имеет право принять решение, которое не может быть отменено кем-то в оперативном порядке. При этом жалобы и обращения с несогласием могут игнорироваться, а сама процедура рассмотрения этих претензий к компании со стороны пользователей имеет достаточно большие временные рамки, жестко регламентирована и есть просто угроза, что, борясь за отмену какого-то решения, тот или иной пользователь к моменту отмены просто уже потеряет часть своего бизнеса или вообще уйдет с рынка.

Мы выдвигали предложение и готовы вновь с ним выходить, чтобы ОАО «РЖД» имело при себе независимую, признанную всеми структуру рассмотрения претензий от пользователей. Я имею в виду систему третейского суда, которая сегодня действует во всех крупных компаниях – РАО «ЕЭС России», «Газпроме» и др. Это более оперативный орган, нежели арбитраж или ФАС, и главное, что при несогласии с решением третейского суда у пользователя все равно остается право на защиту своих интересов в государственных органах. То есть это шанс найти компромисс и минимизировать те издержки, которые возможны в результате рассмотрения.

Я разгадки этой тайны не знаю, но подозреваю, что только организационное выделение видов деятельности в самостоятельные компании поставит крест на бесконечных дискуссиях

– С третейским судом понятно, но правильно ли понимать, что также Вы предлагаете придать Росжелдору функции оперативного вмешательства в деятельность хозяйствующих субъектов транспортного рынка?

– Я бы воздержался от именно такой формулировки, а сказал бы так: нам нужна возможность дать экспертную оценку принятому решению с приостановлением его действия и направлением материалов при несогласии стороны в антимонопольные органы. С тем чтобы не терять то время, когда хозяйствующему субъекту приходится работать в рамках данных условий. Вот такую функцию мы могли бы взять на себя. Пример, получивший сегодня очень серьезный резонанс, – это решение ФАС по запрету ОАО «РЖД» выдавать временные разрешения на открытие и закрытие контейнерных терминалов для прочих участников рынка. Ситуация здесь хорошо известна всем причастным, она обсуждалась в том числе и на страницах вашего журнала, и я не будут пересказывать ее суть. Что важно? При корректировке деятельности хозяйствующего субъекта в конкретном направлении мы получили такую ситуацию, когда монополист, гиперболизируя это решение своими дальнейшими действиями, еще больше ухудшает деятельность всех заинтересованных предприятий. Сегодня массив писем от них – просто колоссальный. Участники рынка не могут понять, как вести теперь свой бизнес. Если вчера им хоть и по временному формату, но все же разрешали осуществлять погрузку и выгрузку контейнеров, то сегодня запретили уже на постоянной основе. Получается, что вся экономика страны в этом секторе оказалась связана решением одного человека, которого никто не может поправить. Очевидно, что здесь не хватает каких-то рычагов, которые бы не допускали такого положения. В данном случае выход мы нашли и уже даем разрешения на постоянное открытие терминалов. Но есть множество ситуаций, где подобного выхода нет. И это, конечно, негоже, когда компания имеет возможность осуществлять такое торможение развития других бизнесов. Но по большому счету это уже проблема того, что нет разделения на инфраструктурную и перевозочную деятельность ОАО «РЖД».

Вперед с такими постановлениями идти нельзя

– То есть мы явно видим, что сегодня невозможно говорить об оперативном управлении рынком железнодорожных перевозок вне процессов его реформирования. Но темпы преобразований явно упали. Как Вы думаете, есть ли вообще сейчас действенный формат управления реформой? Чего не хватает для ее активизации?

– Я считаю, что управление реформой железнодорожного транспорта сегодня есть. Как один из вариантов был принят путь создания межведомственной комиссии по реформированию при Минтрансе. Этот орган имеет достаточно широкий круг представителей от заинтересованных министерств и ведомств, включая силовые. При этом он расширен за счет присутствия там грузовладельцев, операторов, ППЖТ и других участников рынка. На заседаниях этой комиссии рассматриваются практически все вопросы, которые выносятся по структурному реформированию на совет директоров ОАО «РЖД», и я должен сказать, что уже есть апробированные механизмы, когда даются более широкие полномочия представителям ведомств по разработке конкретных тем. В частности, наше Агентство разработало и направило в комиссию перечень нормативных актов, которые требуется принять (или внести изменения в действующие), имея целью развитие перевозочного бизнеса на железнодорожном транспорте. Сегодня налицо недостаток данного нормативного обеспечения. Мы проанализировали вопрос с представителями всех заинтересованных сторон, построчно прошли по всему перечню. Да, были острые дебаты, но теперь мы четко понимаем, что нужно сделать в этом направлении, и доложим об этом на заседании комиссии.

Что данному органу управления реформой не хватает, так это системы мониторинга результатов принятых решений по структурным изменениям и по деятельности ОАО «РЖД» в новых условиях. Сегодня мы наблюдаем, например, такую ситуацию, когда компания одни и те же факты использует с целью доказательства совсем различных, даже противоположных, направлений или версий. Так, цифры, связанные с ростом числа компаний-операторов, увеличением числа приватных вагонов или доли перевозимых ими грузов, трактуются, с одной стороны, как достижение реформы, а с другой – лежат в основе обоснований необходимости повышения тарифов, так как частный оператор, дескать, захватывает так называемые высокодоходные рынки. Подобная возможность истолкования фактов в своих корпоративных интересах должна быть исключена, а необходимо, чтобы регулярно давалась объективная оценка всего достигнутого и на ее основе вырабатывался бы четкий прогноз того, что мы будем иметь завтра. Вот это необходимо развивать.

– Вы затронули вопрос разделения инфраструктуры и перевозок в ОАО «РЖД». Сегодня о нем начинают говорить все больше. Каково Ваше видение решения данной проблемы?

– Да, на сегодня мы имеем уже достаточно большой круг вопросов и проблем, в основе которых лежит более общая тема разделенности или неразделенности инфраструктуры и перевозок. И видение перспективы того, как это будет завтра, нам уже сейчас действительно необходимо. Министр транспорта Игорь Евгеньевич Левитин на одном из правлений ОАО «РЖД» ясно высказался в том плане, что сегодня нанизывать новые подходы и решения необходимо на какую-то определенную предполагаемую конструкцию. То есть надо четко знать, будет ли завтра инфраструктура ОАО «РЖД» совмещена с перевозочной деятельностью или не будет, и уже в зависимости от этого готовить целый ряд нормативных либо методологических решений. Это было бы ошибочно – жить сегодня по одним правилам, а завтра, после полуночи, оказаться в условиях разделенного состояния. Но что мы имеем в плане методологической базы? В ходе подготовки и проведения реформы у нас никто не выстраивал никаких моделей деятельности ОАО «РЖД» в условиях разделенности инфраструктуры и перевозок. Нет такого. Все ограничивалось только уровнем построения схем управления – то есть рисования квадратиков и стрелочек.

В мире, как известно, существуют различные модели деятельности железнодорожных компаний – и разделенные, и интегрированные. Сегодня в России мы не можем пока внятно сказать о том, какой хотели бы видеть в перспективе ОАО «РЖД». Да, мы знаем тех, кто выступает

за безусловное отделение инфраструктуры от перевозочной деятельности – это в основном широкий круг операторов, потенциальных перевозчиков. Они хотят иметь недискриминационный доступ к инфраструктуре. Частные компании видят потенциальную угрозу в том, что без такого разделения их интересы будут ущемляться, и потому выказываемая ими в этом вопросе некоторая безапелляционность – вполне понятна. Оценка компанией ОАО «РЖД» такого варианта строится на стремлении сохраниться в едином формате, занимать доминирующее положение на рынке. При этом мы можем легко спрогнозировать, что принятие решения о разделении будет болезненно, в первую очередь для компании, но через нее – и для пользователя.

В целом это очень глубокий вопрос. Но я могу сказать однозначно (мы это анализировали), что та проблематика, которая очень остро возникла в зиму 2004–2005 гг. и периодически наступает даже в летний период по брошенным поездам на подходах к портам (при всех других факторах, сдерживающих продвижение грузов), – это следствие проблемы неразделенности инфраструктуры и перевозок. И это надо понимать всем. Можно придумывать новые форматы взаимоотношений между железной дорогой и портами, между стивидором и портом, но в основе – именно эта проблема. Об этом нужно говорить, об этом нужно думать. Если будет принято решение о разделении – это ликвидирует многие тупики. Если же еще долгое время будет существовать совмещенная модель, то очевидно, что необходимо подходить к созданию специальных государственных органов (или передаче дополнительных функций существующим), для того чтобы отслеживать вопросы развития конкуренции в условиях неразделенности и делать первые попытки регулировать эти вопросы. Такие модели тоже существуют в большом количестве стран. Сегодня, к сожалению, даже известные постановления № 703 и № 710 по недискриминационному доступу к инфраструктуре четко несут на себе некий оттенок торопливости принятия решений, формального отчета о выходе этих документов. Их надо серьезно дорабатывать, так как вперед с такими постановлениями идти нельзя.

– То есть Вы считаете, что сегодня необходимо заниматься этим вопросом научно? Построить для начала экономико-математическую модель?

Такая мера может стать первым шагом для решения главной задачи: на основе конкуренции в сфере грузовых перевозок идти на снижение тарифной составляющей для грузовладельца

– Абсолютно верно. Иначе к этому вопросу не подойти.

– И все-таки, Михаил Павлович, у Вас большой опыт как хозяйственной, так и регуляторной работы. К какой модели Вы склоняетесь интуитивно?

– Откровенно говоря, я сегодня даже и не смог бы сказать, каково мое личное мнение на сей счет. Но я могу обратить внимание на те положительные стороны, которые есть на железных дорогах мира с отделенной инфраструктурой. Дело в том, что наша модель очень сильно отличается от используемой в США и Канаде. Там, как известно, не стоит задача разделения, поскольку есть развитая конкуренция вертикально интегрированных компаний. Но в то же время у них полностью разведены службы инфраструктуры, движения и продаж, между которыми вполне налажены, что называется, правильные внутрикорпоративные взаимоотношения. Нам тоже над этим нужно очень серьезно работать, потому что до последнего времени структура управления ОАО «РЖД» не имела в себе даже каких-то прообразов тех моделей, на которые предполагается пере-

ходить. Правда, сегодня здесь сделаны попытки сдвинуть вопрос с мертвой точки. Я имею в виду тему выделения в компании руководства инфраструктурой. Считаю, что это шаг в правильном направлении. Тем самым сегодня блок, связанный с привлечением объемов и рынком продаж, еще больше закрепляется как самостоятельная структура. Блок движенческий, как известно, есть. Но вот построение взаимоотношений между ними сегодня не совпадает ни с одной цивилизованной моделью. Идет просто подмена понятий и опять-таки – из-за неразделенности. Орган по продаже услуг разрабатывает план, спускает его вниз движенцам, а те говорят, что у нас нет столько вагонов, что план плох и т. д. Это не то! То есть модель – не выстроена. Только выстраивается.

КТО ЗНАЕТ РАЗГАДКУ ЭТОЙ ВЕЛИКОЙ ТАЙНЫ?

– Мы подошли к проблеме раздельного учета по видам деятельности, который рассматривается как альтернатива обособлению бизнесов. Как Вы считаете, почему над этим вопросом упорно бьются, так сказать, лучшие экономисты ОАО «РЖД», а регулирующие ведомства в один голос заявляют, что никакой прозрачности как не было, так и нет?

– Да, мы все согласимся с тем, что львиная доля претензий к ОАО «РЖД» связана с непрозрачностью расходной части и необоснованностью заявлений о низкой величине тарифов. Также очевидно, что это дискуссия – не сегодняшнего дня. Весь постсоветский период развития железнодорожного транспорта имели место эти вопросы и дожили даже до этапа, когда практически поставлена задача по выделению Федеральной пассажирской компании. И сегодня мы видим, что при любом обсуждении данного вопроса в адрес компании ОАО «РЖД» говорят: «Вы внятно докажите свои убытки в сфере дальних и пригородных перевозок, а уж тогда требуйте дотаций». И вот здесь, наверное, надо спросить, есть ли кто-то, знающий разгадку этой великой тайны: можно ли, организационно не разделив виды бизнеса, иметь удовлетворительный раздельный учет в ОАО «РЖД»? Можно ли это в принципе, методологически? Есть ли этому научные обоснования? Я разгадки этой тайны не знаю, но подозреваю, что только организационное выделение видов деятельности в самостоятельные компании поставит крест на бесконечных дискуссиях.

– Сегодня в ОАО «РЖД» вызревает решение о выделении дочерней компании по перевозке нефтеналивных грузов. Операторы бьют тревогу, что она будет демпинговать и разорит всех конкурентов. Вы как считаете?

– Это один из возможных ответов ОАО «РЖД» на те претензии, которые были высказаны в адрес компании нынче и весной прошлого года, когда ставился вопрос о дерегулировании тарифов на перевозку нефтепродуктов в период речной навигации. Компания разработала специальную методику определения возможностей выделения конкурентных сегментов перевозок. Не знаю, в каком виде она существует сегодня, но то, с чем я знакомился, несомненно, несло на себе оттенок этакого «хозяйствующего субъективизма». Но на вопрос о том, как железным дорогам можно конкурировать с речными перевозчиками, ответ искать нужно. Как один из возможных аспектов – выделение самостоятельных дочерних компаний, с тем чтобы они могли конкурировать и с речниками, и с частными железнодорожными операторами.

А то, о чем Вы упомянули, – это был самый главный аргумент оппонентов, включая нас, против предложения ОАО «РЖД» о введении сезонных скидок на перевозку нефтеналивных грузов в период навигации в этом году. Мы сказали: «Вы настолько велики, что, решив здесь на конкретном маршруте задачу удаления конкурентов с реки и с железнодорожного пути, в целом сможете быстро для компании компенсировать все то нереальное снижение цен, которые осуществите для привлечения клиентов». А они, без сомнения, пойдут, поскольку, как говорят, деньги не пахнут. Но это не будет конкуренция в том виде, в ка-

ком мы ее понимаем. Как сегодня конкретно прозвучит предложение о выделении дочерней компании – я пока не знаю. Но если ОАО «РЖД» хочет вести здесь честную конкуренцию, эти предложения следует приветствовать. Такая мера может стать первым шагом для решения главной задачи: на основе конкуренции в сфере грузовых перевозок идти на снижение тарифной составляющей для грузовладельца.

– А демпинг и разорение конкурентов?

– Если это будет самостоятельная компания, имеющая как основной только данный вид бизнеса, то демпинговать, я полагаю, она сможет только за свой счет. При условии, конечно, строгого соблюдения антимонопольного законодательства. Но это уже другой вопрос.

– В тарифной теме сегодня также выделяется известный вопрос о выравнивании тарифов на погранпереходы и российские порты. Делаются заявления, портовики паникуют. Когда, по Вашему мнению, вопрос решится официально и точно?

– Несомненно, этот вопрос будет вполне синхронизирован с процессом вступления России в ВТО. Концептуально такие мероприятия уже продумываются, частично они уже озвучиваются. В целом это качественный, даже, скажем так, удобный момент, который позволит решить две задачи в ходе одного процесса.

– Что бы Вы пожелали участникам транспортного рынка?

– В первую очередь я пожелал бы стремления относиться друг к другу как к равным партнерам, внутренней убежденности о невозможности самостоятельно охватить весь рынок. Надо с пониманием относиться к тому, что есть специализация, есть уже наработанные технологии и есть предприятия, которые выбирают себе партнеров и через эту, скажем так, многополярность и добиваются решения общей задачи. Не нужно забывать о том, что та мощная инфраструктура, которой сегодня управляет ОАО «РЖД», – это общее достояние всех и она должна служить всем. Хотелось бы, чтобы зарождение той или иной новой компании воспринималось как появление еще одного коллеги, еще одного партнера, на которого можно опереться, который может решить ту или иную задачу силами и средствами, которыми он располагает. Чтобы создавалось цивилизованное железнодорожное сообщество, открытое для всех, и такая консолидированная деятельность как можно быстрее наступила.

– А Вы-то со своей стороны порядок наводить будете?

– Мы намерены его наводить и знаем как это сделать. Однако в историческом пространстве нам пока еще слишком мало было отведено времени, для того чтобы все это охватить. Но мы понимаем ту ответственность, которая на нас лежит, и стремимся ее реализовать.

Нужно просто сбросить шоры

Тема организационного разделения инфраструктуры и перевозок в ОАО «РЖД», поднятая в № 9 журнала «РЖД-Партнер», вызвала заинтересованные отклики участников транспортного рынка.

ГАЙРАТ ВЛАСОВ,
генеральный директор
ООО «СалаватТранс»,
исполнительный директор
Ассоциации перевозчиков
и операторов подвижного состава
железнодорожного транспорта

ЕДЕМ ИЛИ СТОИМ?

– Гайрат Геннадьевич, как в целом Вы оцениваете сегодня ход реформы на железнодорожном транспорте?

– На мой взгляд, реформа в настоящий момент полностью остановилась. Пока сделан только небольшой шаг в построении рыночной инфраструктуры для развития конкурентных сегментов рынка. При этом важно отметить, что даже задача разделения функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности реализована лишь частично. К сожалению, спустя два года после образования ОАО «РЖД» Министерство транспорта так и не взяло на себя в полном объеме функции государственного управления – и часть из них осталась у хозяйствующего субъекта. Любая компания-оператор знает это на собственном опыте, когда идет в ОАО «РЖД» для регистрации и присвоения номеров вагонам. Весьма яркой иллюстрацией тезиса о том, что разделение функций произошло не до конца, может служить и тот факт, что председателем Совета по железнодорожному транспорту СНГ является президент ОАО «РЖД», а не представитель железнодорожной администрации России, роль которой вроде бы должен выполнять Минтранс. Практически на каждом совещании слышны голоса представителей железнодорожного сообщества о том, что ОАО «РЖД» на практике продолжает необоснованно осуществлять правоустанавливающие функции. Как пример, можно привести требования устанавливать эластомерные поглощающие аппараты на новые цистерны, производить обязательную модернизацию тележек при проведении капитального ремонта и др. Начиная с 2001 года компании-операторы без особого успеха заявляют о необходимости равного доступа к ремонтной базе, требуют выполнения компанией «РЖД» инструкций

по проведению плановых ремонтов вагонов в смысле сроков и качества. Также, естественно, хотелось бы, чтобы цена на проведение ремонтов была установлена на экономически обоснованном уровне, а не повышалась каждый год на 50%. С интервалом раз в полгода проходят совещания на эту тему, а проблема по-прежнему не решается. Сроки ремонта не выдерживаются, его качество остается низким. По некоторым вагонам дело доходит до того, что, выйдя из планового вида ремонта, они сразу же попадают в текущий.

– Как, по Вашему мнению, можно было бы решить эту важнейшую для операторов проблему?

– Самый очевидный способ – это выделение ремонтной инфраструктуры из состава ОАО «РЖД». Я имею в виду прежде всего ВЧД, а не вагоноремонтные заводы с огромными накладными расходами. После того как у нас появится 150 конкурирующих между собой предприятий, сама собой установится и справедливая рыночная цена. Если мой вагон (как это не раз бывало) стоит в ремонте по два месяца, то, естественно, при свободе выбора я больше никогда не приду на это предприятие. Ну а то депо, которое сможет организовать работу при соблюдении надлежащей технологии ремонта, понятно, получит больше заказов. Когда ремонтные предприятия будут иметь финансовую самостоятельность, у них появится и возможность интенсивнее эксплуатировать свое оборудование, организовав, например, трехсменную работу. А этот процесс приведет уже к снижению цены на ремонт. Выше качество, ниже цена, больше объемы – солиднее выручка. А поскольку основная часть расходов – условно-постоянные, то, соответственно – выше масса прибыли при более низкой норме рентабельности.

ЭТО УЖЕ НЕ ТАРИФ, А НАЛОГ

– Насколько, по Вашему мнению, сегодня актуален вопрос полного обособления от ОАО «РЖД» перевозочных бизнесов?

– Я считаю, что для формирования рынка перевозок крайне необходимо уже сегодня провести разделение ОАО «РЖД» на перевозочную и инфраструктурную компании. Тогда реально начал бы накапливаться опыт взаимодействия перевозчика и владельца инфраструктуры, скорее шел бы процесс внесения изменений в правовую базу. Более того, если бы удалось провести разделение, мы наконец-то узнали бы, каковы объективные интересы инфраструктуры, а каковы – перевозчика, образовалась бы некая среда, позволяющая осуществлять недискриминационный доступ независимых компаний к ресурсам инфраструктуры. Нам известно, что есть немало случаев задержек поездов, состоящих из вагонов операторов, а также случаев, когда в первую очередь под погрузку, независимо от заявок грузоотправителей, подается подвижной состав РЖД. Отделение на текущем этапе инфраструктуры от перевозочной деятельности, помимо всего прочего, позволило бы раскрыть реальную структуру и суммы затрат на содержание инфраструктуры. К тому же мы определили бы это не аналитическим методом, а путем прямого счета, что позволило бы проводить более взвешенную индексацию тарифа.

Попутно отмечу, что при этом, на мой взгляд, удалось бы уточнить цифру доходности пассажирских перевозок. В прессе год назад рассказывалось об организации пригородного движения в Новосибирске. В частности, сообщалось, что была создана пассажирская компания по пригородным перевозкам и, в дополнение к иным положительным моментам, перевозки у нее получились безубыточными. Сегодня ОАО «РЖД» заявляет о массе громких проектов в области перевозок пассажиров. Я имею в виду, прежде всего, многомиллиардные проекты развития пассажирской сети Московского региона, такие как поезда типа «Спутник», «Экспресс», строительство новых железнодорожных терминалов во Внуково и Домодедово и др. Дело это, конечно, нужное и правильное, но, на мой взгляд, при сложившихся тарифах данные проекты окупятся в лучшем случае лет за

30, а текущие расходы на строительство и содержание объектов уже переложены на плечи всех грузоотправителей России. Не уверен, что это правильный подход. А возможен он лишь при условии неразделенных видов деятельности. Если рассматривать эту ситуацию в совокупности вместе с другими видами транспорта, то мы увидим, что развитием инфраструктуры для пассажирского транспорта должно заниматься государство. А чтобы коммерческая структура могла осуществлять такие благотворительные проекты, то какая же у нее должна быть рентабельность по грузовым перевозкам?! На этот вопрос с легкостью ответят нефтяники и металлурги: по некоторым направлениям перевозок она достигает сегодня 500%! Но, на мой взгляд, при такой рентабельности уместно говорить уже не о тарифе, а о транспортном налоге. Однако тогда почему он не идет в бюджет государства, из которого оно могло бы направлять средства на развитие инфраструктуры на социально важных направлениях? Если инфраструктура будет отделена, то при необходимости установления тарифов на ее услуги ниже себестоимости мы сможем увидеть прозрачный поток денежных средств либо от компаний-перевозчиков, либо от бюджета на покрытие убытков инфраструктуры. При этом и подход к выбору инвестиционных проектов будет экономически более обоснован, и расходы по ним не будут перекладываться на плечи грузоотправителей.

– А может быть, все-таки следовало бы избрать другую конкурентную модель, например вертикально интегрированные железнодорожные компании?

– Я считаю, что целесообразно оставить управление имеющейся инфраструктурой в рамках одной государственной компании. Хотя это и будет монополия, но экономически обоснованная. При этом под инфраструктурой я бы понимал не то, что сейчас записано в законе, а систему магистральных путей, электроснабжения, сигнализации и связи. А грузовые и сортировочные станции не обязательно включать в состав монопольной инфраструктуры. Они вполне могут существовать и обособленно. Так, например, содержание малодеятельных станций и путей подъезда к ним могли бы взять на себя местные компании. Если говорить о конкуренции инфраструктур (магистральных путей), то мне это представляется у нас маловероятным в связи с чрезвычайно высокой стоимостью прокладки альтернативных железнодорожных линий. В то же время ситуация с конкуренцией перевозчиков уже понемногу переходит в практическую плоскость. Мы видим несколько компаний-операторов, имеющих лицензию перевозчика, обладающих собственными локомотивами и вполне способных конкурировать как друг с другом, так и с перевозочной компанией ОАО «РЖД». Я думаю, что в России будет развиваться именно модель конкуренции независимых перевозчиков на единой инфраструктуре.

– Какие, на Ваш взгляд, можно привести аргументы в пользу немедленного разделения бизнесов?

– Первое, многие грузоотправители уже сейчас ощущают недостаток перевозочных мощностей РЖД, то есть попросту не хватает магистральных локомотивов. Сделав один решительный шаг, мы откроем дорогу дальнейшим инвестициям в отрасль. Второе, как я уже упоминал, несообразно высокая рентабельность перевозок по ряду грузов просто экономически будет стимулировать переход клиентов к альтернативным перевозчикам. Третье – пойдет быстрыми темпами развитие необходимой рыночной институциональной инфраструктуры для создания первых частных перевозчиков. И, четвертое – будет достигнута ясность с определением тарифов за пользование инфраструктурой. Попутно можно отметить и такой эффект, как развитие транспортного машиностроения, но, кстати, не обязательно российского: китайские товарищи не спят и активно пытаются проникнуть на наш рынок.

ВСЕ ГОТОВО, МОЖНО НАЧИНАТЬ

– В ОАО «РЖД» считают, что сегодня при существовании низкодоходных и высокодоходных перевозок есть риск,

что при всяческих выделениях все рентабельные перевозочные бизнесы станут частными, а «неинтересные» – государственными. Как Вы на это смотрите?

– В этом вопросе я полностью солидарен, например, с Евгением Михайловым из МЭРТ, который утверждает, что в принципе не бывает высоко- и низкодоходных грузов. ОАО «РЖД» как владелец инфраструктуры получает тариф за ее пользование в любом случае! И в настоящий момент совершенно абсурдно говорить, что компании-операторы захватили рынок высокодоходных грузов. Корпорация имеет высокий доход (несоизмеримый ни с какими затратами) за оказание услуг инфраструктуры. И за то, что чужой дядя вложил средства и купил вагоны, в которых ОАО «РЖД» перевозит грузы, снимая с данных перевозок сливки с рентабельностью до 500% – за это надо сказать большое человеческое спасибо частникам. Их деятельность связана с организацией транспортировок грузов в своих собственных вагонах. При этом в числе наиболее популярных находятся также уголь и руда – грузы, как их называют в ОАО «РЖД», низкодоходные.

– И все-таки не считаете ли Вы, что система классности грузов по Прейскуранту № 10-01 нуждается в пересмотре?

– Мое глубокое убеждение состоит в том, что как можно скорее надо отходить от принципа «раскулачивания», заложенного в Прейскуранте, то есть деления по классам грузов и установления повышающих или понижающих коэффициентов. В последнее время я наблюдаю просто массу телеграмм ОАО «РЖД», в которых описывается, как люди при отправлении грузов в крытых вагонах указывают вместо третьего класса первый – и платят тариф на 59% ниже. Это прямое следствие существующей системы классности. Как объяснить человеку, что перевозка мешка с песком стоит один рубль, а мешка с клеем – два? Где логика? А она должна быть простой: затраты на содержание инфраструктуры составляют столько-то, ожидаемый объем перевозок – столько-то и, соответственно, тариф за пользование инфраструктурой – столько-то рублей за тонну для любого груза. Некоторые говорят, что при такой системе тарифов не поедет уголь или песок. Но, простите, сколько может стоить накидать лопатой в вагон песка? Естественно, перевозка его будет существенно дороже, нежели работа по его погрузке.

– Может быть, следует все же дождаться, пока будут сформированы некие дополнительные условия для разделения инфраструктуры и перевозок в ОАО «РЖД»?

Я считаю, что для формирования рынка перевозок крайне необходимо уже сегодня провести разделение ОАО «РЖД» на перевозочную и инфраструктурную компании

– Я считаю, что все необходимые условия созданы уже сейчас и можно начинать процесс разделения. При этом наша первоочередная задача – добиться того, чтобы на рынке, помимо государственного, появился хотя бы один независимый перевозчик.

– Какие все же Вам видятся трудности в данном процессе? Как их лучше преодолевать?

– Если говорить про нормотворческую деятельность, то понятно, что проекты действующих сегодня документов писались «вслепую» и авторы законопроектов чисто теоретически представляли себе понятия «инфраструктура» и «перевозчик». С начала реформы прошло уже немало времени, появились первые компании, получившие лицензии на перевозочную деятельность. Наши флагманские операторы приобрели большое количество магистральных локомотивов. То есть наросла ситуация снизу, появилась определенная практика взаимоотношений пусть не как де-юре перевозчика и владельца инфраструктуры, но по крайней мере прообраз этого – пропуск частных поездных формирований. Тут же выяснилось, что до недавнего времени ни один перевозчик не мог называться тако-

вым, поскольку не мог заключить договор с владельцем инфраструктуры из-за отсутствия у ОАО «РЖД» лицензии на оказание инфраструктурных услуг. Но в настоящий момент эта проблема снята в связи с изменениями в законодательстве и отменой лицензирования данных услуг.

Да, сегодня мы видим, что если бы, как говорится, прямо сейчас разделить бизнесы, то ни один вагон в России не ушел бы со станции отправления, скорее всего, никогда. Поясню свою мысль на очень простом примере. Перевозчик должен направить владельцу инфраструктуры заявку на оказание услуг за 25 дней до начала перевозки, при этом в запросе надо указать время и дату предъявления состава поезда к отправлению. Сразу возникает закономерный вопрос: а кто-нибудь вживую видел отправление грузового состава строго по расписанию, да еще в определенный день на конкретную станцию назначения? Я, конечно, не имею здесь в виду крупные погрузочные станции, на которых этот процесс поставлен на планомерную основу. Но при этом, опять же, маршруты перевозок вместе с объемами имеют свойства меняться в зависимости от конъюнктуры рынка едва ли не каждую неделю. Если грузоотправителю нужно отправить груз «еще вчера», то что ему может сказать независимый перевозчик? Приходи ко мне через месяц? А через месяц нужно будет уже другое направление перевозок! Из-за того, что общественности практически не удалось внести никаких изменений в Устав железнодорожного транспорта и в закон «О железнодорожном транспорте в РФ», туда перекочевали еще со сталинских времен такие архаизмы, как штраф за задержку вагонов на подъездных путях (равный чуть ли не стоимости самого вагона), одряхлевший порядок предъявления претензий, совершенно не учитывающий появления экспедиторских компаний. Зачем-то туда же вставлены сборы просто ни за что («за воздух»), такие как за отгрузку ранее установленных сроков, сбор за выделение дополнительного плана и др.

При развитии рынка перевозчиков также очень болезненно встанет вопрос с квалифицированными кадрами – прежде всего локомотивными бригадами. Сейчас действует очень жесткая система допуска машинистов к самостоятельным поездкам по путям инфраструктуры. По всей видимости, очень сложно, а может быть и вообще невозможно, готовить машинистов, которые работали бы в частной компании-перевозчике. Мне кажется, что здесь сегодня действуют неафишируемые запреты на выезд локомотивных бригад на пути общего пользования. Более того, сейчас не ясна технология выпуска собственного локомотива на магистральные пути, практически нереально организовать для него место на локомотиворемонтных предприятиях. Это все, как известно, лишь часть перечня проблем, возникающих у компаний, решивших начать перевозочный бизнес. И это – препятствия на пути формирования здорового рынка. Однако они в принципе устранимы. А разделение инфраструктуры и перевозок как нельзя лучше способствовало бы радикальному излечению данных застарелых болезней.

– От кого, по-вашему, в большей степени зависит сегодня решение данных вопросов?

– Как мне кажется, здесь необходима политическая воля государства. Нужно просто сбросить шоры и перестать продолжать заклинания об «особом месте РЖД», о его «оборонном значении» и прочие, а твердо настроиться формировать рынок. Ведь в результате этого решится ряд государственных задач: будет развиваться экономика, создаваться новые рабочие места, стоимость перевозок удешевится, у грузоотправителей появится выбор. Словом, я считаю, нужно реально продолжать реформу, а не делать, что называется, хорошую мину при плохой игре.

Мы очень надеемся

На Камчатке пока нет железной дороги. А транспортные проблемы, конечно, есть.

МИХАИЛ МАШКОВЦЕВ,
губернатор Камчатской области

– Михаил Борисович, как Вы оцениваете развитие Камчатской области за последнее время и, в частности, в транспортной сфере?

– В 2001 году областной бюджет составлял 2 млрд рублей, а в этом году – уже 10 млрд. Реальная средняя заработная плата за то же время ежегодно увеличивалась на 10%. Прибыль предприятий выросла в 12 раз. При этом мы уверены, что рыбные компании свои доходы на 80% просто утаивают. В целом в последние два года мы отмечаем устойчивую тенденцию развития области. Но если говорить о транспорте, то здесь накопилось много проблем. Особая наша боль – это автодороги. Во-первых, их сеть совершенно не развита. Если по России на 1 тыс. кв. км в среднем приходится 32 км автодорог, то у нас – менее 3 км. Во-вторых, данная отрасль практически вся висит на областном бюджете. Государственное финансирование урезано многократно. Из-за нехватки средств дороги на 70% недоремонтированы. У нас хватает денег только на ямочный ремонт. Мы очень надеемся, что после посещения Камчатки министром транспорта И. Левитиным и министром экономического развития и торговли Г. Грефом ситуация будет улучшаться. Мы видим, что Игорь Евгеньевич глубоко вник в наши проблемы. В частности, на совещании прозвучало обещание капитально отремонтировать нашу федеральную трассу, то есть сделать новое современное покрытие, а потом передать дорогу в областное подчинение. Это очень серьезные намерения.

– А на север и далее на материк нет намерений дорогу проложить?

– Это исключено. По крайней мере в ближайшие 100 лет. На север к материку даже пешеходных троп нет. Сегодня строим зимник в Корякию до Паланы. Так что основными видами транспорта у нас остаются авиационный и морской. Здесь тоже много проблем. В основном в аэропорту, который мы должны сделать международным, нужно немедленно проводить ремонт и модернизацию взлетно-посадочных полос. В целом же радикально улучшить ситуацию по авиаперевозкам можно будет лишь после объединения двух субъектов Федерации. Сами по себе предприятия «Корякавиа» и «Камчатавиа» ничего не сделают. Только когда будет образована объединенная компания с общими средствами, мы что-то сможем и начнем постепенно двигаться вперед. А пока имеем две разные администрации, и у каждой свои интересы...

– Какие проблемы Вас наиболее тревожат в морском порту?

– Надеемся, что после визита министров здание морского вокзала будет передано в областную собственность. Тогда мы будем доводить его до ума. Тревожит также, что в порту все меньше и меньше грузооборот, а значит, все больше накручиваются тарифы.

песка вулканического происхождения, в котором огромное количество металлов. При этом месторождение расположено в непосредственной близости от ТЭЦ-2, которая имеет потенциал по мощности в два раза больший, чем сейчас от нее требуется. То есть мы получим еще и загрузку энергетики, и снижение себестоимости электроэнергии.

Сегодняшние реформы налогового и бюджетного законодательств просто ставят дороги на грань исчезновения. По крайней мере, на Дальнем Востоке

– Будете ли развивать пассажирские перевозки морским транспортом?

– Нет, это очень дорого. Ведь в СССР пассажирские перевозки все время дотировались. Сейчас же, если до Владивостока пустить «красивый белый пароход», то добираться на нем будет раза в два дороже, чем на самолете. Кто же поедет?

– Правда ли говорят, что порт Усть-Камчатский образовался в свое время для вывоза леса, а теперь все уже вырублено и вывозить нечего?

– Нет, вырублено не все. Просто лес с Камчатки сегодня продавать невыгодно. Нет такой прибыли, как с материка.

– А что все-таки можно вывозить с Камчатки?

– Основным нашим продуктом остается, конечно, рыба. Также золото и платина, да и медно-никелевые месторождения у нас серьезные. Министр природопользования РФ Ю.Трутнев побывал на Агинском золоторудном месторождении и остался очень доволен. Там строятся рудник и фабрика первичного обогащения. Также идут работы на Шанучском кобальто-медно-никелевом месторождении, где компания «Геотехнология» всерьез строит горнодобывающий поселок и дорогу за свой счет. В перспективе есть проект строительства металлургического комбината на базе Халактырских черных песков (титано-магниевая группа). У нас неограниченные залежи этого

– Какие у Вас имеются пожелания к федеральным органам власти по транспортной теме?

– Мы считаем, что нужно вернуть автодорожной отрасли федеральное финансирование. Сегодняшние реформы налогового и бюджетного законодательства просто ставят дороги на грань исчезновения. По крайней мере, на Дальнем Востоке. Необходимо возвратить федеральный дорожный фонд, который должен поддерживать дороги страны.

– Вы сказали, что объединение двух субъектов Федерации положительно скажется на решении транспортных проблем. Считаете, что люди проголосуют за?

– Я думаю, что референдум, безусловно, пройдет успешно и объединение состоится. У нас один противник – пассивность людей, которые в принципе за, но могут просто полениться сходить проголосовать.

– А как Вы относитесь к разговорам насчет того, что возглавлять Камчатский край предложат В. Вексельбергу?

– Меня эта тема абсолютно не интересует. За два года еще очень много воды утечет. К тому же я с Вексельбергом лично не знаком, а соответственно, ничего по данному поводу сказать не могу. Но я гарантирую, что феномен «Чукотки и Абрамовича» здесь, на Камчатке, не сработает.

Станции и депо – это наши объекты, здесь наш клиент

4 ноября ОАО «ТрансКредитБанк» отмечает очередной день рождения. Накануне этой даты глава банка рассказал журналу «РЖД-Партнер» об особенностях работы ТКБ в текущем году, о новых проектах и перспективах развития.

Сергей Пушкин,
президент
ОАО «ТрансКредитБанк»

Полтора миллиона транзакций

– Сергей Николаевич, ставились ли какие-то особые задачи перед банком в нынешнем году? Как шло их выполнение, все ли было предсказуемо?

– Надо отметить, что в планы на 2005 год была заложена достаточно консервативная стратегия развития банка. Мы прежде всего исходили из официально запланированной на 2005-й приватизации ТрансКредитБанка и необходимости учитывать некоторые традиционно возникающие в таких ситуациях негативные моменты. Наряду с этим при планировании отталкивались от прогнозов динамики рынка банковских услуг. Однако на практике каких-либо заметных негативных последствий, вытекающих из предприватизационного состояния, удалось избежать. Кроме того, и сам банковский рынок в 2005 году рос более высокими темпами, чем предполагалось. Поэтому ожидаем, что итоги этого года будут существенно превышать те плановые показатели, которые мы для себя ставили.

– Вы могли бы назвать какие-либо примеры сделок в части наиболее удачного привлечения пассивов или размещения активов?

– Я назову вам одну цифру, которая является очень характерной. У нас ежедневно по всему банку проходит в среднем 1,5 млн транзакций. Это операции, которые связаны с расчетами клиентов, с кредитованием и т. д. Данная цифра говорит о том, что ТрансКредитБанк – это большой и хорошо отлаженный механизм, в котором выделить какие-то отдельные сделки очень сложно.

– Это характерная особенность вашего банка?

– Да. Мы – высокотехнологичный, универсальный банк с большим объемом те-

кущих операций, каждая из которых имеет четкий смысл. Банк настроен на «поточный способ производства», при котором каждая сделка, будь она маленькая или большая, приносит доходы. При этом могу сказать, что для нас сделки объемом и 20, и 30 млн долларов – это уже достаточно традиционные операции, не являющиеся чем-то сверхъестественным.

– Вы упомянули о предстоящей приватизации 75%-ного государственного пакета акций банка. Предполагалось, что это произойдет еще весной. Дело затягивается?

– Сегодня я не могу сказать о том, что государством предпринимаются какие-либо конкретные шаги, в соответствии с которыми четко обозначились бы сроки и способы приватизации. По причине такой неопределенности мы вынуждены откладывать решение ряда значимых задач, стоящих перед банком.

– А какой вариант приватизации устроил бы вас больше всего?

– Я уже много раз высказывал свою точку зрения, которая состоит в том, что наиболее логичным продолжением наших отношений с ОАО «РЖД» стало бы приобретение компанией существенного пакета акций – не менее блокирующего. Президент компании Владимир Иванович Якунин неоднократно говорил, что соответствующая заинтересованность у ОАО «РЖД» также имеется. Повторюсь, что нам сейчас очень важно, чтобы сам факт приватизации случился побыстрее.

– Предполагается ли, что теперь председатель совета директоров, которым в данный момент является В. И. Якунин, будет переизбран? Или же он станет совмещать эту должность с постом президента ОАО «РЖД»?

– Формально назначение председателя совета директоров банка на должность президента ОАО «РЖД» не означает, что будут автоматически инициированы какие-то кадровые изменения. Этот вопрос нужно адресовать непосредственно В. И. Якунину – как он решит, так и будет. Пока же совет директоров работает в том же составе, что и раньше.

Стратегическая цель номер один

– Важнейшим партнером Транс-КредитБанка является ОАО «РЖД». Не видите ли Вы опасности в ориентации на одного, даже очень крупного клиента? Проводите ли сознательно политику диверсификации клиентской базы?

– Да, безусловно, необходимость диверсификации бизнеса есть. Мы работаем над этим, но не за счет уменьшения объемов операций с ОАО «РЖД», а посредством увеличения доли новой клиентуры. При этом ситуация такова, что большинство новых клиентов так или иначе связаны с деятельностью компании. Это поставщики, грузовладельцы, экспедиторы, операторы и, естественно, наличие у банка такого партнера, как ОАО «РЖД», – это стимул и дополнительный аргумент при переговорах с ними. Сегодня имеется целый ряд крупных компаний, которые у нас обслуживаются. В их числе – «Трансмашхолдинг», «Уралвагонзавод», «ЕвразХолдинг», «Северстальтранс» и многие другие компании. Не скажу, что мы обслуживаем их эксклюзивно, но весьма значительные доли банковских операций они проводят через нас. Еще раз хочу подчеркнуть, что расширение клиентской базы не принижает значение работы с нашим главным партнером. Развитие взаимоотношений с ОАО «РЖД» – это наша стратегическая цель номер один, и делается все возможное, чтобы эти взаимоотношения сохранялись и развивались.

– А почему ОАО «РЖД» предпочитает занимать деньги не у вас, а у других банков? Вы не имеете возможности давать компании такие дешевые кредиты, какие она может получить у других участников финансового рынка?

– Не имеем, к сожалению. Во-первых, у нас есть ограничение по нормативу Центробанка «риск на одного заемщика», и та сумма, которую мы можем дать компании, – это копейки по сравнению с запросами и возможностями, которые она имеет. А во-вторых, конечно, при наличии трех инвестиционных рейтингов, которые ОАО «РЖД» получило, оно может привлекать

деньги намного дешевле, чем ставки, по которым мы можем его кредитовать. Считаю, что здесь нам нет смысла бороться с иностранными банками, поскольку объективно мы эту конкуренцию проиграем.

– Сегодня вы обслуживаете денежные потоки ОАО «РЖД» уже полностью и на всех железных дорогах?

– После недавнего перевода счетов Октябрьской железной дороги все 17 магистралей находятся у нас на расчетно-кассовом обслуживании. Причем это касается не только управлений дорог, но и их подразделений, имеющих свои собственные расчетные счета. В целом сегодня порядка 80% финансовых потоков отрасли проходит через ТрансКредитБанк. Есть еще вопрос зарплатных проектов или, правильнее сказать, зарплатного обслуживания работников дорог. Он тесно связан с развитием сети обслуживания на территориях дорог. Здесь, помимо Октябрьской, остались еще три магистрали, где нам стоило бы двигаться более активно. Это Западно-Сибирская, Красноярская и Северная. Понимание необходимости таких шагов у нас есть, и мы приступим к полномасштабному обслуживанию этих дорог в самое ближайшее время.

– Вы упомянули про Октябрьскую магистраль. Известно, что еще в начале года при открытии филиала ТКБ в Санкт-Петербурге было объявлено о предстоящем переводе счетов дороги в ваш банк, но потом дело затормозилось и сдвинулось с места лишь осенью. Какова ситуация сегодня?

– Перевод Октябрьской железной дороги на обслуживание в ТрансКредитБанк – это очень значимый для нас факт. ОЖД – одна из крупнейших дорог, и на нее приходится порядка 10% общей выручки ОАО «РЖД». Нет необходимости говорить и о той роли, которую в целом играют Северо-Запад и Санкт-Петербург в политической и экономической жизни России. ОЖД оставалась единственной, не обслуживающейся у нас дорогой, и мы прошли долгий путь переговоров, прежде чем она стала нашим клиентом. Существует договоренность, что переход будет осуществлен в два этапа. Первый – это перевод на обслуживание самой дороги, ее подразделений и филиалов. Он на сегодняшний момент практически завершен. Второй этап будет связан с началом обслуживания многотысячного коллектива сотрудников. Однако мы хорошо понимаем, что без создания соответствующей инфраструктуры такую задачу не решить. На заседании правления банка в сентябре принято решение об инвестировании в развитие сети на Северо-Западе порядка 100 млн рублей. Мы должны сделать все, чтобы процесс перехода прошел максимально комфортно для сотрудников дороги.

Наиболее логичным продолжением наших отношений с ОАО «РЖД» стало бы приобретение компанией существенного пакета акций – не менее блокирующего

СЕКРЕТА НЕТ

– Вы сказали, что в целом обслуживание физических лиц в последнее время развивалось в банке довольно интенсивно. По каким направлениям?

– Что характерно для 2005 года и будет еще более характерно для 2006-го, так это активный рост розничных операций. По нашим оценкам, наш портфель потребительских ссуд за текущий год вырастет в пять раз. Это притом что в среднем по стране этот рынок увеличится только в два раза. Полагаю, что по динамике данного показателя мы войдем в число лидеров среди российских банков. В 2006-м мы планируем увеличить объем потребительских кредитов еще в три раза. Надо сказать, что в этой сфере у банка существует целый ряд специальных программ, но есть два продукта, которые сегодня особенно актуальны, – это потребительское кредитование сотрудников ОАО «РЖД» без обеспече-

ния и ипотека. Ипотечное кредитование сотрудников компании, решение по которому принято недавно, подразумевает существенно более низкие по сравнению с другими банками процентные ставки – 12% в рублях на срок до 15 лет. Но главное – есть принципиальная договоренность с ОАО «РЖД» о субсидировании этих ставок. Мы предполагаем, что поскольку сотруднику останется платить за кредит из своего кармана лишь часть процентной ставки, это приведет к росту количества заемщиков в разы. Думаем, что к концу 2006 года портфель ипотечных кредитов достигнет 6 млрд рублей, в то время как сейчас он не превышает 200 млн.

– Как Вы считаете, что является определяющим фактором при росте потребительского кредитования: люди традиционно предпочитают «держаться за заводскую трубу» или их вполне устраивает качество ваших услуг, низкие тарифы и т. д.?

– Секрета здесь никакого нет. И то и другое. Но при этом ясно, что если у нас не будет нормальных условий, то люди пойдут туда, где условия интереснее. Поэтому мы делаем принципиальные шаги, связанные с уменьшением ставок за кредиты по сравнению с рыночным уровнем. Кроме того, мы принципиально не допускаем никаких побочных комиссий и тарифов, которые накручивают процентную ставку выше, чем она зафиксирована в договоре.

– Какова сегодня доля доходов от розничного и корпоративного обслуживания?

– Специально такой расчет не делали, но скажу, что эти доли сопоставимы.

– Вы все больше говорите о клиентах-железнодорожниках. А распространяются ли аналогичные программы на сотрудников других ваших корпоративных клиентов?

– На самом деле банк старается выравнивать условия пакета услуг, которые мы оказываем сотрудникам ОАО «РЖД» и другим нашим крупным корпоративным клиентам. Крепкие, динамично развивающиеся предприятия, стабильно выплачиваемая и индексируемая в зависимости от роста инфляции заработная плата – это главное при анализе любого заемщика. Поэтому у нас есть практика, когда многие программы, которые мы создавали для ОАО «РЖД», затем через достаточно короткое время распространялись и на сотрудников других крупных корпоративных клиентов.

– Сегодня людей все больше интересуют паевые инвестиционные фонды, или ПИФы, то есть такие новые и в то же время цивилизованные финансовые инструменты, где можно хорошо заработать. К тому же они нередко создают положительный имидж своим банкам. Вы не собираетесь развивать это направление?

– ПИФы – это очень специфический сегмент финансового рынка, подразумевающий достаточно серьезную финансовую подготовку клиентов. К тому же этот инструмент весьма непростой: с его помощью можно как много заработать, так и много потерять. Поэтому я считаю, что плюсы здесь очень неочевидны.

– Почему-то банки упорно не хотят переходить на обслуживание физических лиц в вечернее время и выходные дни. У вас нет планов создания таких отделений?

– У нас уже есть банковские мини-офисы, которые работают круглосуточно. Я говорю о банкоматах. Дело в том, что банкомат сегодня все более напоминает высокотехнологичный банковский офис. Он уже сейчас предоставляет услуги по снятию наличности, вкладным операциям, проведению коммунальных платежей. А аппараты, которые будут еще снабжены функцией по приему наличных денег, вообще замкнут основную часть услуг на себя. То есть надо четко понимать, что если мы начнем предоставлять эти пять-шесть услуг через банкоматы, то они обеспечат 90% спроса со стороны наших клиентов. С точки зрения затрат банкомат стоит $30 тыс., а открытие отделения – минимум $300 тыс. Вот и сравните. Поэтому одним из принципиальных пунктов нашей стратегии является создание сети

высокотехнологичных банковских офисов на основе банкоматной сети с круглосуточной работой. Еще один немаловажный фактор заключается в том, что мы работаем с клиентом, который, как правило, достаточно технически образован. Я имею в виду сотрудников ОАО «РЖД». Думаю, это позволит продавать услуги через банкоматы очень эффективно.

И творит, и экспериментирует

– Вы сказали, что банк проводит достаточно консервативную политику. То есть вы не увлекаетесь какими-либо новинками в части современного банкинга? Я имею в виду внедрение все новых инструментов в общей предоставляемой линейке услуг, новинок применяемой техники, интернет-услуг и т. д.

– Думаю, что в данном случае применение термина «консервативный» не очень подходит. Для обслуживания миллиона клиентов, конечно, нужно создавать поточные технологии, которые применимы при таких объемах работы. То же, о чем Вы говорите, – VIP-обслуживание, особые условия по срочным вкладам, паевые инвестиционные фонды – рассчитано все-таки на достаточно узкий круг потребителей банковских услуг. Во всяком случае, среди наших клиентов тех, кто сейчас в этом очень заинтересован, наверное, менее 1%. Мы в этом плане, конечно же, развиваемся. Однако нужно понимать, что в масштабной линейке банковских услуг, которые ТрансКредитБанк предлагает на рынке, всегда две-три продаются очень хорошо, три-четыре – средне, а все остальное – практически не продается или же может быть реализовано с убытком. Для полноты спектра мы и такие услуги предлагаем. Но еще раз повторюсь, что основная задача ТрансКредитБанка – это обеспечить наших многочисленных клиентов понятными, широко востребованными услугами.

– То есть к вам следует относиться как к консервативному надежному банку, который не склонен к экспериментам и особо не озабочен тем, чтобы развивать у клиентов вкус к модерну?

– Думаю, к нам надо относиться как к банку, который и творит, и экспериментирует, и пробует все новое, но при этом понимает, что в России реально покупается пока очень ограниченное количество услуг. Мы стараемся предоставлять их быстро, недорого и качественно. Но следующим этапом и даже параллельно будем стараться проводить подготовку наших клиентов к пользованию теми услугами, которыми пользуется весь мир. А по мере того, как они будут учиться, мы начнем их все шире предоставлять.

– Сергей Николаевич, насколько хорошо Вы как президент владеете информацией о реальном качестве работы в линейных подразделениях банка? Как у вас организована обратная связь с клиентом?

Приходит человек, просит оказать ему какую-то услугу. А потом соответствующий отчет поступает к руководству банка – и, в случае негатива, принимаются необходимые меры

– Хороший вопрос. На самом деле, конечно, есть сигналы, которые поступают прежде всего через ОАО «РЖД», поскольку, не скрою, я действительно очень много времени провожу в компании. Кроме того, в банке недавно создан департамент маркетинга, в обязанности которого входит в том числе и выявление, и обработка такой информации, о которой Вы говорите. Сотрудники этого департамента уполномочены, например, осуществлять «контрольные закупки». То есть приходит в отделение банка человек, просит оказать ему какую-то услугу. Ну а потом соответствующий отчет поступает к руководству банка – и,

в случае негатива, принимаются необходимые меры.

– Это практически как служба собственной безопасности?

– В какой-то мере – да. Кроме того, у банка есть сайт в интернете. Информация, которая туда приходит, обрабатывается и также поступает к руководству. И, наконец, ко мне есть и прямой доступ по электронной почте, по телефону.

– Про Москву говорят, что здесь через каждый шаг или церковь, или банк. Какие факторы помогают выживать ТКБ в столь плотной конкуренции?

– Вы совершенно правильно отметили, что в городе явный перебор банков. И это одна из причин, почему мы не планируем активного расширения сети наших отделений в столице. К тому же надо учесть, что сегодня здесь создают свои структуры иностранные банки, которые через год-два просто вытеснят российские своими низкими тарифами. Следует учесть и то, что затраты на создание одного квадратного метра банковского офиса в Москве чрезвычайно высоки. С другой стороны, мы прекрасно понимаем, что, скажем, на станцию Зима Восточно-Сибирской железной дороги иностранцы придут еще очень нескоро, но при этом там тоже нужно обслуживать сотрудников компании, которые, кстати, неплохо зарабатывают и вполне могут стать нашими клиентами. Затраты же там на порядок ниже. И вот именно такие станции и депо – это наши объекты, здесь наш клиент, наша перспектива. Поэтому инвестиции в развитие региональной сети в 2006 году, которые мы планируем сделать достаточно масштабными, пойдут в первую очередь в регионы.

– А вы собираетесь поглощать какие-то банки в процессе развития региональной сети?

– У нас есть понимание по развитию региональной сети, где и в какой очередности мы должны открывать свои региональные офисы. В каждом конкретном случае мы смотрим – если существует в этом регионе самостоятельная банковская структура, о приобретении которой есть возможность договориться, мы эти вопросы решаем. Но говорить о том, что мы идем по пути создания только филиалов или только дочерних банков – нельзя.

– Что бы Вы хотели, пользуясь случаем, сказать нашим читателям и вашим реальным и потенциальным клиентам?

– 2006 год будет для ТрансКредитБанка преимущественно годом развития розничного направления, то есть работы с физическими лицами. А это – в основном сотрудники транспортной отрасли. Уверен, что читатели журнала «РЖД-Партнер» всегда смогут прийти в наш банк и получить высококачественный банковский сервис вне зависимости от времени суток или своего местонахождения. Мы же, со своей стороны, будем вкладывать очень серьезные средства в развитие региональной сети и банковских технологий, чтобы максимально обеспечить наших клиентов необходимыми им услугами на самом высоком уровне.

Деньги любят счет

Весьма заметную роль в особенностях развития МПС, а затем ОАО «РЖД» на всем протяжении своего 10-летнего существования играла Счетная палата РФ. О том, какие сегодня имеются оценки, замечания и предложения по отношению к национальной железнодорожной компании, мы беседуем с одним из наиболее известных в транспортном мире представителем данного контрольного ведомства.

МИХАИЛ БЕСХМЕЛЬНИЦЫН,
аудитор Счетной палаты РФ

СИТУАЦИЯ ОЗДОРАВЛИВАЕТСЯ, НО РЕСУРС ИСЧЕРПАЕМ

– Михаил Иванович, как бы в целом Вы охарактеризовали результаты последних проверок ОАО «РЖД»? Каковы основные замечания?

– В последние годы центральным аспектом для контроля МПС, а затем ОАО «РЖД» являлось исполнение законодательства и постановлений правительства по реформированию железнодорожного транспорта. Я должен констатировать тот факт, что в целом структурная реформа идет в русле той правовой базы, которая была принята. Однако есть существенные недостатки. Например, из семнадцати документов, которые регулируют это реформирование, пять не выполнены. Остальные реализованы частично. В связи с этим Счетной палатой указано правительству РФ и руководству ОАО «РЖД» на необходимость того, чтобы все процессы преобразований осуществлялись синхронно. Почему это важно? Потому что мероприятия по формированию раздельного учета, выделению структурных подразделений, переходу на новые Правила перевозок и Тарифные руководства и т. д. должны идти взаимоувязанно, практически параллельно. Отставание же или забегание вперед каких-то процессов создает разбалансировку всего достаточно сложного механизма железнодорожного транспорта, что может отрицательно повлиять на функционирование железных дорог Российской Федерации. Причем понятно, что это окажет негативное воздействие и на их многочисленных клиентов и партнеров по бизнесу, начиная от пассажиров и грузовладельцев и заканчивая теми, кто пользуется железнодорожной инфраструктурой в рамках представленных возможностей по транспортировке грузов по

территории России и за ее пределами.

– А есть ли у Вас какие-либо замечания непосредственно по финансово-экономической деятельности компании?

– Прежде всего хотел бы констатировать, что в последнее время ОАО «РЖД» в своей финансово-экономической деятельности демонстрирует серьезные положительные результаты. Это рост прибыли и капитализации, более ускоренное (хотя еще и недостаточное) обновление основных производственных фондов, снижение кредиторской и дебиторской задолженности и т. д. Все эти показатели говорят о том, что ситуация на Российских железных дорогах явно оздоравливается. При этом у компании есть хорошие перспективы. Вы сейчас зададите вопрос: а с чем же это связано? Отвечаю: как с объективными, так и с субъективными предпосылками одновременно. Объективные причины заключаются в том, что в последние годы в стране наблюдается экономический рост. А он не может осуществляться без двух факторов: увеличения потребления энергии и роста перевозок. При этом у нас есть пределы и серьезные ограничения для развития некоторых видов транспорта, например автомобильного. Это связано и с дорогами, и с тем, что у нас нет хороших грузовых автомобилей, и с тем, что мы имеем весьма слабый сервис и т. д. Поэтому основная нагрузка ложится на железную дорогу. С другой стороны, скажу прямо, что та реорганизация, которая была проведена в рамках Программы структурной реформы, положительно повлияла на рост объемов железнодорожных перевозок. Почему? Например, потому, что в ходе реформы многие аспекты деятельности железнодорожного транспорта, начиная от организации движения поездов и заканчивая финансовыми потоками, стали управляться более централизованно. Так, скажем, централизация вопросов по закупкам товарно-материальных ценностей позволила консолидировать финансовые ресурсы для того, чтобы провести крупномасштабные работы, связанные с реконструкцией и ремонтом пути, обновлением подвижного состава и т. д. Поэтому все это в комплексе, на наш взгляд, дает положительные результаты. Вы зададите следующий вопрос: будет ли это всегда или данные ресурсы будут исчерпаны?

– Считайте, что я его уже задал.

– Скажу прямо. Этот ресурс исчерпаем. Сегодня мы с вами являемся свидетелями некоторого замедления роста экономики. То есть объективный фактор ухудшается. С другой стороны, думаю, и те резервы, которые были у компании год-два назад, тоже подходят к концу. Поэтому необходимо дальнейшее реформирование деятельности ОАО «РЖД», прежде всего связанное с тем, чтобы повысить его управляемость. На сегодняшний день вызывает серьезное беспокойство то, что у отраслевых руководящих звеньев на уровне головной компании подчас нет четкой вертикали управления по каждой из соответствующих служб на уровне железных дорог и их отделений. Мы не говорим здесь именно об административной подчиненности, а имеем в виду прежде всего вопросы действенных методик, эффективного функционального управления, адекватной отчетности и т. д. Кроме Главного вычислительного центра, таких вертикальных структур сегодня в компании в полном объеме еще не создано. На наш взгляд, это серьезный недостаток, который необходимо преодолеть. Это нужно для того, чтобы сконцентрировать информацию, и на ее основе эффективно использовать финансовые ресурсы для инновационных решений. Чтобы, скажем, на отделениях Забайкальской железной дороги своевременно знали бы о передовом опыте, который достигнут на Калининградской магистрали, и могли его эффективно использовать.

ОТ АУДИТОРА ДО СТУДЕНТА

– Сегодня одним из важнейших вопросов, тормозящим ход реформы, является проблема раздельного учета по видам деятельности в ОАО «РЖД». Как, на Ваш взгляд, идет выполнение постановления правительства РФ № 871 от

29 декабря прошлого года о необходимости его внедрения?

– Мы констатируем тот факт, что на момент последней проверки Счетной палатой ОАО «РЖД» раздельного учета в полном объеме в компании не было. Поэтому 871-е постановление правительства пока не выполнено. В связи с этим новому руководству акционерного общества было направлено представление, где мы рекомендуем выполнить это правительственное предписание в полном объеме. Более того, в своем докладе я обратил внимание на то, что мы не сможем принять решение о компенсации тех затрат, которые несут железнодорожники в связи с внедрением 122-го закона, если не будет раздельного учета – нормального, понятного, прозрачного, в рамках законодательства Российской Федерации. Проводится ли эта работа в ОАО «РЖД» сегодня? Да, проводится, но достаточно медленно, и у нас есть опасения, что этот недостаток может перейти и на следующий год. Но я подчеркиваю, что сделать это абсолютно необходимо. Это нужно для того, чтобы провести окончательное разделение бизнесов внутри компании, а также на основе данных финансовой отчетности вести продуктивный разговор с пользователями инфраструктуры железных дорог. Для всех должно быть понятно и прозрачно, сколько реально стоит провоз одного пассажира или тонны груза на столько-то километров. Где здесь расходы инфраструктуры, вагонного хозяйства, пассажирской службы и т. д. Я понимаю, что задача эта весьма сложна. Но она должна быть решена именно в том ключе, о котором я сказал. По каждому виду деятельности должна быть четкая, понятная процедура учета, составления финансовой отчетности и доступ к ней всех заинтересованных лиц, начиная от аудитора Счетной палаты и заканчивая студентом МИИТ, который пишет курсовую работу по бухгалтерскому учету.

– На данный момент нет единого мнения о том, можно ли вообще организовать в ОАО «РЖД» удовлетворительный учет по видам деятельности, не выделяя их в юридические лица или хотя бы в самостоятельные филиалы со своими балансами. Вы как считаете?

– Безусловно, можно. Я согласен, что сделать это будет труднее, нежели при организационном разделении. Да, мы вынуждены при этом способе идти на некоторые условности, то есть применение коэффициентов, в соответствии с которыми распределяются затраты. Как, например, отнести расходы по эксплуатации путевого хозяйства на пассажирское и грузовое движение, если на линии Москва – Санкт-Петербург за сутки проследовало, скажем, 30 пассажирских поездов и 20 грузовых? Следует исходить из прямой пропорции или с учетом целого ряда обстоятельств, влияющих на затраты по содержанию и восстановлению пути? Я скажу, что у железнодорожников имеются соответствующие данные по тому, как влияет на износ пути вес поезда, скорость его движения и другие факторы. То есть необходимо установить соответствующие коэффициенты, реально отражающие положение вещей, и использовать их при организации учета.

Я мог бы сегодня рекомендовать, например, чтобы в совет директоров ОАО «РЖД» входили представители бизнеса

– А нужно ли, по Вашему мнению, все-таки проводить дальнейшую реструктуризацию компании, выделять те или иные виды деятельности?

– Я думаю, что ничего страшного в том нет, если у ОАО «РЖД» будут самостоятельные дочерние общества. Но здесь представляется очень важным, чтобы при создании ДЗО все функции и весь бизнес, ради которого создается эта компания, были бы максимально в ней сосредоточены. С другой стороны, нужно сразу

определиться, как эти дочерние общества будут взаимодействовать с ОАО «РЖД» и другими его структурами, а также сколько это стоит? Есть такое понятие – внутренний хозяйственный расчет. Оно, по моему мнению, должно быть сегодня развито и трансформировано в практическую плоскость при выделении дочерних подразделений из ОАО «РЖД».

– После того как была образована компания, Вы призывали создать более четкую систему общественного контроля над ней. Что Вы имели в виду?

– Я мог бы сегодня рекомендовать, например, чтобы в совет директоров ОАО «РЖД» входили представители бизнеса. Причем обязательно по рекомендации таких организаций, как Торгово-промышленная палата, Союз промышленников и предпринимателей, Ассоциация перевозчиков и операторов подвижного состава и др. Могли бы там быть, безусловно, металлурги, нефтяники и представители других отраслей реального сектора экономики. Не исключаю создание и наблюдательного совета. Ну и, естественно, я считаю, что выбор коммерческого аудитора должен проходить открыто, гласно, с четко обозначенной процедурой, а аудиторское заключение должно быть (как это и положено по закону) доступно любому желающему.

– В настоящий момент идет подготовка к созданию Федеральной пассажирской компании, которая дотировалась бы из государственного бюджета. То есть тут налицо прямые полномочия Счетной палаты, и мимо Вас это дело никак не пройдет. Намерены ли Вы способствовать его реализации, или у Вас имеются возражения?

– В Вашем вопросе есть одно утверждение априори, с которым я, например, не могу согласиться с такой легкостью, с какой высказались Вы. Дескать, создается ФПК, которая будет непременно дотироваться. Я не приемлю такой постановки вопроса. Сегодня тот пассажиропоток, который есть в Российской Федерации, позволяет нам говорить о том, что Федеральная пассажирская компания может работать безубыточно. И вот как раз здесь-то и необходим раздельный учет. Не надо на эту компанию вешать то, чего она не потребляет, или те расходы, которые ей не нужны – вот в чем весь секрет. А что касается контроля над этой создаваемой компанией, то тут Вы подметили совершенно правильно: это будет одна из основных забот Счетной палаты. Первая забота – это реализация Инвестиционной программы ОАО «РЖД», а вторая – конечно, пассажирская компания. И здесь поле деятельности по контролю огромное, в том числе и для общественности.

ЗАВЛАБОВ ПРОСЯТ НЕ БЕСПОКОИТЬСЯ

– В настоящее время и в ряде регулирующих ведомств, и в бизнес-сообществе высказывается мнение, что реформа железнодорожного транспорта практически остановлена – и нет реального движения ни по одному вопросу второго этапа. Вы так не считаете?

– Нет, я так не считаю, и вот почему. Надо было бы ускорять процесс реформирования, если бы компания вела свою деятельность хуже, чем работало МПС. Но мы сегодня говорим о том, что на практике дело обстоит как раз наоборот. Это раз. И второй момент: а куда нам торопиться? Ведь тогда, когда темпы преобразований были более быстрыми, чем сейчас, был допущен и ряд ошибок. Например, не все объекты были проинвентаризированы и поставлены на учет. Такого сегодня повторять нельзя. На данный момент у нас есть возможность, не останавливая реформу (подчеркиваю это) и тем более не поворачивая ее вспять, более продуманно и четко делать шаги в принятом направлении, чтобы это способствовало более эффективной деятельности компании. Поэтому я просил бы всех немножко, так сказать, поостыть и успокоиться. Если мы видим, что состояние дел в каком-либо виде деятельности ОАО «РЖД» мешает кому-то работать, ухудшает условия взаимодействия с партнерами, то давайте по каждому отдельному случаю разбираться и принимать решение. Но подталкивать к тому, чтобы мчаться, задыха-

ясь, хоть и в известном направлении, но неизвестно зачем и как, я думаю, что это – не лучший метод. «Бежать впереди паровоза» – данное выражение здесь подходит как нельзя лучше.

– А как Вы относитесь к смене руководства компании?

– Что касается Геннадия Матвеевича Фадеева, то при всем моем к нему уважении, считаю, что он сделал свое дело и объективно должен был оставить руководство компанией. Да ведь и годы есть годы. Сегодня глава ОАО «РЖД» должен строить какие-либо планы на перспективу с учетом того, что он их и будет реализовывать, отвечать за то, что спланировал. Поэтому решение о смене первого руководителя компании безусловно правильное и своевременное. Я тут могу применить такую известную фразу: «Вчера это было еще рано, а завтра было бы уже поздно».

Что же касается нового руководителя Владимира Ивановича Якунина, то, я думаю, те разговоры, что он, дескать, не железнодорожник, не работал начальником дороги – они от лукавого. Во-первых, новый президент – человек с огромным жизненным и производственным опытом, с государственным кругозором. Во-вторых, он достаточное количество времени проработал в системе железнодорожного транспорта, причем рядом с первым руководителем. Более того, работая с Г. Фадеевым, В. Якунин, как известно, не всегда шел в фарватере тех идей и предложений, которые высказывал министр, а затем президент ОАО «РЖД». То есть уже тогда было понятно, что у него имеется своя точка зрения по целому ряду проблем и вопросов. Поэтому, считаю, что Владимир Иванович вполне готов к своей новой должности.

Но есть другой вопрос. Он заключается в том, чтобы рядом с президентом работала такая же профессиональная команда. Сегодня имеется беспокойство, что В. Якунину справа-слева начнут советовать – возьми одного, пристрой другого, а целый ряд действительно классных специалистов в это время будут занимать второстепенные или третьестепенные посты. Поэтому на сегодняшний день мне представляется очень важным для компании – это формирование команды. И я хочу сказать, что не суть важно, особенно в экономическом блоке, с которым я непосредственно контактирую, чтобы эти люди были, что называется, железнодорожниками до мозга костей. Но необходимо, чтобы они все-таки разбирались в этом деле, понимали его специфику, видели, что в этой отрасли есть еще очень многое, что нужно совершенствовать, реформировать, поддерживать в надлежащем состоянии, для того чтобы обеспечить эффективную деятельность железных дорог. То есть я выступаю против прихода «завлабов» в руководство экономического блока этой компании.

Вы сказали, что Федеральная пассажирская компания будет непременно дотироваться. Я не приемлю такой постановки вопроса

– Так там вроде бы все старые кадры остались...

– Формирование команды еще не закончено.

– То есть Вы предостерегаете от возможных ошибок...

– Естественно!

НЕ ПОТОМУ ЧТО – ПУТИН

– Михаил Иванович, интересно, что просто с настойчивостью Катона Старшего в последний год на круглых столах Вы регулярно поднимали вопрос о необходимости строительства отдельной высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва. Казалось бы, не Ваш вопрос-то?

– Почему же не наш? Все наше. Нужна ли высокоскоростная магистраль между

Москвой и Санкт-Петербургом? Крайне необходима! И не потому, что там родился президент России В. Путин, как некоторые говорят сегодня, а потому, что Санкт-Петербург – это второй по величине город в Российской Федерации и крупнейший порт. Потому что Питер как был, так и остается окном в Европу. А подход к окну должен быть свободный и доступный, незагроможденный. Важный вопрос заключается в том, будут ли эти дороги окупаемы? Убежден, что будут. Когда еще РАО «ВСМ» этими расчетами занималось, а мы его проверяли, то тогда окупаемость рассчитывалась исходя из $80 за билет – и это казалось очень дорого. А сегодня это цена купейного вагона. А в первом частном поезде «Гранд Экспресс» билет в самом комфортабельном вагоне стоит $400! Поэтому по окупаемости вопросов не будет. И еще крайне важно разгрузить основной ход Октябрьской железной дороги от пассажирских поездов. Таким образом, мы дадим возможность грузам двигаться беспрепятственно между портом и остальной Россией. И последнее, каковы могли бы быть инвестиционные схемы этого проекта? Разные. На сегодняшний день я ответственно хочу заявить: частный инвестор не прогадает, если полностью построит дорогу за свои деньги. Не прогадает и банк, который даст на это кредит. Не прогадает и государство, если выделит ресурсы или предоставит гарантии. Более того, не прогадает и компания ОАО «РЖД», если под свою собственность, под свои активы привлечет ресурсы и построит эту высокоскоростную магистраль, а потом станет ее эксплуатировать и получать прибыль. Единственное, против чего я выступаю, – это отвлечение сегодня финансовых ресурсов из оборота ОАО «РЖД» и направление их на новое строительство, ибо такой шаг может ухудшить в среднесрочной и отдаленной перспективе само финансовое положение компании. Только на привлеченной основе. Но дело – выгодное.

– Какие рекомендации Вы хотели бы дать сегодня компании ОАО «РЖД»?

– Более плотное и тесное сотрудничество со всеми заинтересованными лицами от пассажира до крупнейших компаний. Это – залог успеха. Понятно, что у них будут претензии, которые могут быть сформулированы не всегда корректно, но все это в конечном счете обернется более эффективной работой. Второе – это организация закупок. Только конкурсная, только гласная, только в соответствии с раз и на многие годы утвержденной процедурой. Я гарантирую, что минимум 15, а то и все 20% средств могут таким образом быть сэкономлены и эффективно использоваться. При этом считаю, что для такой компании сегодня можно было бы более активно формировать электронную площадку по закупке материально-технических ресурсов. Следующий вопрос – техническая политика. Представляется важным и целесообразным на сегодняшний день не только вырабатывать ее в недрах самой компании и потом реализовывать, но и проводить по данным вопросам серьезную общественную дискуссию с участием специалистов, ученых, в том числе из других отраслей. Только таким образом мы могли бы найти оптимальные технические решения.

Много еще чего есть сказать, но отмечу только одно – это необходимость еще более активного и плотного взаимодействия с региональными органами власти. Могу прямо заявить, что каких-то недругов среди этой категории руководителей у компании сегодня нет. Все заинтересованы в ее развитии и готовы участвовать в этом процессе, оказывать помощь. Надо идти навстречу, договариваться и складывать эти усилия.

– Надо полагать, что с деньгами у ОАО «РЖД» дела обстоят действительно неплохо, поскольку в своих пожеланиях Вы этот пункт никак не обозначили?

– Ну, что про деньги сказать? Они, как известно, счет любят. Не надо думать, что денег у компании много. Наоборот, мало, а поэтому их нужно рачительно, настойчиво и последовательно приумножать.

Я взялся за этот проект вполне осознанно

О перспективах развития проекта строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва рассказывает новый топ-менеджер РАО «ВСМ».

ВЛАДИМИР ВОРОНИН,
генеральный директор РАО «Высокоскоростные магистрали»

РАЗДУМЫВАЛ НЕДОЛГО

– Владимир Сергеевич, Вы приняли предложение возглавить, прямо скажем, неоднозначное хозяйство. Сомнений не было?

– Проект по созданию высокоскоростной магистрали для меня не является новинкой, я знал о нем практически с момента его зарождения. Поскольку моя предыдущая деятельность на железнодорожном транспорте в качестве руководителя департамента МПС России была связана с телекоммуникациями, с обеспечением информационными технологиями различных объектов, то интерес к проекту ВСМ существовал у меня уже тогда. Здесь ожидалось внедрение новых технологий, и мы думали о том, каким образом и какие системы связи могут обеспечить высокоскоростную магистраль. Далее, когда я стал работать в Министерстве транспорта, с этим проектом мне пришлось столкнуться поближе. В 2004 году по инициативе министра Игоря Евгеньевича Левитина идея проекта была реанимирована, и в августе составлена докладная записка правительства в адрес президента. Мне довелось принимать непосредственное участие в подготовке этого документа, в согласовании позиций с ОАО «РЖД». А в середине 2005 года мне было предложено занять вакантный пост генерального директора РАО «Высокоскоростные магистрали», после того как его оставил Владимир Ивано-

вич Тулаев. Зная о том интересе, который сегодня проявляет руководство страны к этому проекту, я раздумывал недолго. Да, у РАО «ВСМ» непростая история: был дефолт, были неудачи, срывы, был этот пресловутый котлован. Но сегодня ситуация сложилась так, что этот проект, что называется, может пойти. И мне было бы интересно этим заняться.

– В каком состоянии Вы нашли компанию РАО «ВСМ»? Ведь когда-то это была очень мощная финансово-промышленная группа с более чем двумя десятками своих заводов и других предприятий. Все так и осталось?

– Дело в том, что поскольку проект по ряду причин был заморожен, то соответственно в заторможенном состоянии находилась и вся компания. При этом для того, чтобы сохранить наработанное и, в частности, хотя бы остатки былого коллектива, РАО «ВСМ» вынуждено было, грубо говоря, искать всякую халтуру. То есть подрабатывали на различных проектах, которые прямого отношения к высокоскоростной дороге не имели. Но, тем не менее, продержались. Хочу отметить, что здесь все-таки наработано очень много активов – прежде всего та документация, которая была создана для реализации проекта. То есть заново начинать сегодня не нужно. Хотя, разумеется, сейчас в свете новых требований необходимо будет делать некоторые корректировки. Но есть технико-экономическое обоснование, которое было согласовано во всех инстанциях вплоть до экологии, есть и определенная техническая документация на подвижной состав. Очень большая работа была проведена по землеотводу – и фактически на сегодня РАО «ВСМ» обладает правом бессрочного пользования землей практически на большей части трассы. Поэтому, повторяю, говорить о том, что проект надо начинать сначала, я бы не стал. Да, мне пришлось столкнуться с целым рядом проблем, например с долгами, но эти вопросы разрешимы. В течение ближайших месяцев мы надеемся с ними справиться, поскольку сегодня к этому подключены все причастные ведомства. И самое главное, что есть политическая воля для решения всех этих проблем и для создания высокоскоростной магистрали.

– И все-таки расскажите в двух словах: РАО «ВСМ» по-прежнему продолжает оставаться крупным холдингом?

– Сегодня складывается некий новый консорциум, прежде всего это связано с преобразованиями, которые произошли в стране. Ведь если вспомнить историю, то указ президента РСФСР о создании высокоскоростной магистрали был подписан Борисом Николаевичем Ельциным практически еще в советский период. Это было одно из первых акционерных обществ в России, когда еще даже не сложились общие правила игры. Сейчас мы должны заниматься тем, чтобы привести состояние дел в соответствие с сегодняшним законодательством. Появились новые земельные отношения, новые акционерные общества, в том числе ОАО «РЖД» – один из наших основных потенциальных партнеров и игроков на этом поле, без которого реализацию этого проекта нельзя себе представить. Что же касается структуры компании, то мы сегодня уже не можем говорить о том, что РАО «ВСМ» является хозяином каких-то заводов или организаций. Просто у нас есть участники, акционеры нашего общества. На сегодня их достаточно большее количество – более 300. При этом государство владеет пакетом более 87% наших акций, и поэтому РАО «ВСМ» – это государственная компания. А проект по своей значимости на сегодня является общенациональным.

И ОСТАВИ НАМ ДОЛГИ НАШИ...

– Раньше РАО «ВСМ» имело три основных направления деятельности: строительство высокоскоростной инфраструктуры, создание поезда «Сокол» и производство электроподвижного состава. Так будет и впредь?

– Я в этом проекте вижу не то что три, а не менее пятнадцати направлений. Даже само создание инфраструктуры подразумевает проведение работ по нескольким

линиям. Понятно, что прежде всего здесь выделяется вопрос создания земляного полотна. Кроме того, тут и энергетика, и связь, и автоматика, и т. д. – масса вопросов. И самое важное, что когда мы говорим о ТЭО, которое мы сегодня дорабатываем, то видим, что здесь в свое время не были учтены некоторые важные позиции. То есть при развитии Северо-Западного региона не бралось во внимание влияние этого проекта. Я знаю, что ОАО «РЖД» сегодня тоже проводит независимую экспертизу по оценке данного проекта, его воздействия на развитие системы железнодорожного транспорта в Северо-Западном регионе и вообще, в принципе, работаем с Министерством финансов. У нас была также проверка Счетной палаты. Мнение такое, что на сегодня РАО «ВСМ» предприняло все необходимое для того, чтобы избавиться от задолженности. Но мы считаем, что здесь требуется помощь государства, для которого это вполне разрешимая проблема. И я уверен, она будет разрешена. Мы видим оптимальный выход в реструктуризации долга. Если у нас возможно государственно-частное партнерство с использованием средств и бюджета, и частных инвесторов, то для государства реструктуризация этого долга сроком на 20–25 лет – не такие уж большие расходы. Это наиболее реальный вариант.

Долг, который сегодня существует у РАО «ВСМ» перед государством, сложился фактически вследствие дефолта 1998 года. Если бы не это обрушение, я думаю, что часть магистрали уже была бы построена

на транспортную систему страны. Почему, собственно, вернулись к этому проекту? Да потому, что существующая транспортная система в стране ограничивает передвижение населения и сдерживает развитие экономики в отдельных регионах. А, как известно, никакой экономики без транспорта не будет. Создание же высокоскоростной магистрали Санкт-Петербург – Москва следует рассматривать как пилотный проект с последующим тиражированием.

– Прокомментируйте, пожалуйста, ситуацию с задолженностью РАО «ВСМ».

– Да, это один из самых негативных моментов в работе РАО «ВСМ». По моему мнению, долги сложились вне зависимости от профессионализма того менеджмента, который здесь работал. Просто РАО «ВСМ» в свое время оказалось заложником определенных контрактов и договоров. При этом долг, который сегодня существует перед государством, сложился ведь фактически вследствие дефолта 1998 года. Если бы не это обрушение, я думаю, что часть магистрали уже была бы построена. Сейчас мы достаточно активно

– Сумму долга можете назвать?

– Чуть выше 1 млрд рублей.

– Но речь не идет о том, что бюджет заплатит какие-то ваши долги еще и частным партнерам?

– Об этом мы не говорим.

– Намерены ли Вы обновлять менеджмент компании, набирать новых специалистов?

– Тех людей, которые здесь работали, осталось не так много, но они находятся практически на контрольных постах по основным направлениям деятельности. Живых боевых единиц на сегодня – всего 17 человек, то есть штыков явно не хватает. Как только мы получим возможность дальнейшего развития проекта, начнем активно действовать по набору специалистов, естественно высококвалифицированных.

– Каковы теперь будут главные параметры проекта?

– Скорость до 350 км/час. Время в пути – ориентировочно 2,5 часа. Общая стоимость проекта – 189 млрд рублей. Сроки строительства – 5–6 лет. Подвижной состав, который выпускается сегодня иностранными

фирмами, нас не устраивает. Он будет создаваться здесь, в России, причем как поезд с распределенной тягой.

– На каких мощностях и совместно с какими компаниями Вы планируете создавать высокоскоростные поезда?

– Сегодня пока для нас самих это не определено. Но, учитывая опыт создания «Сокола», мы думаем, что, наверное, будет все-таки реально создать в течение двух-трех лет нормальный отечественный подвижной состав. Поскольку основное финансирование пойдет за счет государства, то, разумеется, все будет осуществляться на конкурсной основе. В качестве одного из потенциальных партнеров в настоящее время мы рассматриваем ОАО «Трансмашхолдинг», с котором уже сотрудничаем в плане подготовки проекта. При этом мы, конечно же, планируем привлекать иностранные технологии. Но подвижной состав, повторяю, должен быть отечественным.

КТО ПЛАТИТ?

– Самый главный вопрос: какова будет инвестиционная схема данного проекта?

– Сегодня принято новое законодательство, устанавливающее механизмы государственно-частного партнерства. У нас есть закон «О концессионных соглашениях» и положение «Об Инвестиционном фонде». В рамках этих документов, по всей вероятности, и будет выстраиваться схема финансирования проекта. По опыту зарубежных стран максимальные вложения должны идти со стороны государства, поскольку это государственный, общенациональный проект. Строительство железнодорожной инфраструктуры, как известно, для инвесторов не представляет большого интереса. Им гораздо интереснее строить вокзалы, торговые точки, и не зря драка была по тому торговому комплексу, который должен был быть построен в Санкт-Петербурге. Сегодня мы пытаемся выстроить структуру управления проектом и структуру его финансирования в различных вариантах. На данный момент создана рабочая группа из представителей Министерства транспорта, ОАО «РЖД» и РАО «ВСМ», которая сегодня и прорабатывает все эти вопросы.

– Бюджетная схема финансирования дороги может быть воспринята общественным мнением очень негативно. Скажут: денежки разворуют, закопают – и тем опять все дело закончится. Не боитесь этого?

– Не боюсь, потому что использование бюджетных средств должно быть абсолютно прозрачным. Я буду обязан отчитаться за каждую копеечку. К тому же это будет не бюджетная строка в чистом виде, а Инвестиционный фонд. Там все процедуры расписаны, там необходимо участие не менее 25% небюджетных средств и т. д. Контроль за эффективным вложением денег будет обеспечен. И нужно все-таки ясно понимать, что этот проект не может быть построен обычным путем, без механизмов ГЧП, потому что частного инвестора, который бы полностью взял на себя финансирование таких работ, мы не найдем. И еще ко всему прочему железная дорога – это стратегический объект.

– Вы считаете, что ОАО «РЖД» может реально подключиться к данному проекту?

– Я должен сказать, что смена первого лица ОАО «РЖД» полностью изменила позицию компании по отношению к проекту ВСМ – и вместе с нами уже работают абсолютно конкретные люди. Также могу проинформировать общественность о том, что на упомянутом мной докладе президенту страны Владимир Владимирович Путин написал резолюцию, предписывающую РАО «ВСМ», ОАО «РЖД» и заинтересованным министерствам объединить усилия по созданию высокоскоростной магистрали. Один из пунктов протокола прошедшего осенью в ОАО «РЖД» научно-технического совета гласит о том, что компания примет участие в создании ВСМ.

– То есть не исключено, что ОАО «РЖД» может выступить даже в роли соинвестора проекта?

– Не исключено.

– Что вы собираетесь делать с недостроенным «Соколом»?

– Я надеюсь, что по «Соколу» будет принято правильное решение. К сожалению, прекращение его финансирования произошло на этапе проведения испытаний поезда, которые не были доведены до конца. Поэтому на сегодня мы не имеем заключительных документов и по состоянию поезда, и по документации на него. Наверное, самым правильным было бы довести до конца испытания и получить конструкторскую документацию, которая бы легла в основу создания нового поезда. Один из вариантов использования «Сокола» – в качестве лаборатории.

ЧТО ГОД ГРЯДУЩИЙ НАМ ГОТОВИТ?

– Каковы будут ваши ближайшие стратегические шаги?

– Прежде всего мы должны решить вопрос долга, потому что иначе не имеем права обращаться к инвестору. Это основное. А затем будем реализовывать сам проект. Я уже сказал о том, что сегодня интерес к ВСМ – огромный. Аппарат правительства нас подталкивает к быстрейшему решению вопросов. Есть поручения кабинета министров ряду причастных министерств. Следующим этапом будет создание так называемого инженерного проекта. Это начнем в 2006-м и закончим, думаю, года через полтора. То есть практически к концу 2007-го должна быть полностью готова и согласована документация по проекту и начато собственно строительство.

– Не считаете ли Вы, что сейчас для реализации данного проекта нужно издать либо постановление правительства, либо даже указ президента?

– Может быть.

Нужно понимать, что этот проект не может быть построен обычным путем, без механизмов ГЧП, потому что частного инвестора, который бы полностью взял на себя финансирование таких работ, мы не найдем

– Вы будете предлагать это?

– Наверное, буду. Мы посмотрим, как будет складываться ситуация, и дадим предложения. Сейчас по поручению из администрации президента готовится второй доклад В. В. Путину.

– Благодарю Вас за интервью. Быть может, Вы хотели бы что-то добавить?

– Пожалуй, да. Я хочу сказать, что по своей предыдущей работе мне приходилось сталкиваться с крупными проектами, в реализации которых я принимал непосредственное участие. Это БАМ, это система связи для «Сургутнефтегаза» и это телекоммуникации для российских железных дорог. Все они были начаты и завершены, от начала до конца я их прошел. Теперь мне интересен данный проект – высокоскоростная магистраль Санкт-Петербург – Москва. Я взялся за него вполне осознанно и хотел бы довести его до конца.

Подход – да не тот?

Наша беседа – о проведении структурных реформ, о рынках и естественных монополиях, а также о российской бюрократии.

Валентин Завадников,
председатель комитета по промышленной политике Совета Федерации Федерального собрания

Они архаичны

– Валентин Георгиевич, распространена точка зрения, что Совет Федерации не играет сегодня той роли в жизни страны, в частности при проведении экономической политики, которая должна бы быть присуща верхней палате парламента. Следовательно, назрела необходимость реформирования самого этого органа. Вы согласны с этим?

– Рано или поздно должен поменяться принцип формирования Совета Федерации. Сенаторы должны избираться гражданами той территории, которую они представляют. Для меня это аксиома. Можно ли их выбирать уже сегодня? С моей точки зрения, можно. Если президенту в части назначения губернаторов не помешало то, что в Конституции у нас заложена все-таки иная модель, то, я думаю, с таким же успехом и даже с меньшими проблемами можно, не нарушая дух основного закона страны, сенаторов выбирать. Ничего другого не надо, поскольку у палаты достаточно полномочий. В целом же дело в том, что у нас в государстве убогая властная модель, да и сами представления о ней. Они архаичны.

– А как Вы относитесь к той экономической политике, которую проводит руководство страны?

– В принципе у нас достаточно много рыночной риторики. Но если анализировать действия, то мы обнаружим очень много совкового инструментария. Нельзя экономическую рыночную политику проводить советскими методами.

– Что конкретно Вы имеете в виду?

– Все. Мы строим рынок, его не строя. А там, где мы его все-таки формируем, то создаем такие ограничения, что рынок эффективно работать не может. А потом

мы говорим: «Вот видите! Никакая «невидимая рука» тут не работает!» Что такое реформа? Это некие изменения принципов, например, в хозяйственной деятельности. Что сегодня делает правительство? Оно стерилизует денежную массу в целях сдерживания инфляции. Это вещь сама по себе правильная и понятная. Однако при этом реально не проводятся структурные преобразования, а если где-то и делаются попытки их осуществлять, то почему-то в соответствии с различающимися принципами. Но принципы организации конкуренции и рынка – одни и те же для электроэнергетики, транспорта, нефтедобычи, товаров народного потребления и т. д.

– Какие бы Вы предприняли сейчас шаги, если бы рычаги экономической политики находились лично у Вас. Не знаю, какую роль Вам уготовить – Грефа, Фрадкова или еще кого-то.

– Мне не нужна роль ни того ни другого. Задача государства в экономике состоит в том, чтобы создавать условия для возникновения рынков, где это только возможно. Там, где рынков сегодня нет, их нужно формировать и менять механизмы ценообразования, то есть уходить от ценового регулирования. Вот, собственно говоря, и все. Государство не может устанавливать цены – это не его роль. При этом оно может и должно применять насилие, но только в сфере безопасности граждан в широком понимании: непосредственная охрана жизни и собственности, экология, здравоохранение, образование и т. д. Вот чем должно заниматься государство. В сфере же бизнеса ему надлежит задавать для последнего разного плана стандарты – отношенческие, технологические, производственные, требования безопасности к товарам и услугам и др. Это необходимо делать достаточно жестко. А у нас исполнительная власть, как ни странно, все делает с точностью до наоборот. Никакие стандарты деятельности она не задает. Два с половиной года назад приняли закон «О техническом регулировании». Знаете, сколько с тех пор утвердили стандартов или технических регламентов? Один. А если говорить о том, что делается с точки зрения создания рынков, то мы видим, что тут государство занимается тем, что рынки сужает.

ЕСТЕСТВЕННЫЕ МОНОПОЛИИ – НЕЕСТЕСТВЕННЫ

– В 1997 году вышел указ президента РФ «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий». Вы считаете, что с того времени для проведения структурных реформ сделано очень мало?

– Ну, мы как-то пытаемся «возюкаться» с электроэнергетикой, которую можно отнести к той сфере, где реально хоть что-то все-таки делается. Но и то, динамика реформы падает, а не разгоняется. То есть рынок есть, он создан. Но мы никак не перейдем на его новую модель, которая была бы более честной, стала бы уже в большей степени именно рынком, а не игрой в него. Правда, сейчас правительство после полуторагодовых размышлений сказало, что давайте попробуем перейти, то есть предложите модель, а мы к ней как-то отнесемся. А во всех других сферах – там ничего нет. Называть, например, ситуацию на железнодорожном транспорте проведением реформы можно лишь условно. Там отделили государственное регулирование от хозяйственной деятельности – и больше ничего.

– К железной дороге мы еще вернемся, а сейчас замечу, что Вы, как видно, с некоторой иронией относитесь к классическим моделям дирижистской или, как у нас чаще называют, регулируемой рыночной экономики?

– Это игра в сегодняшний день, причем в интересах правящего класса – бюрократии. С точки зрения благосостояния граждан, общества и развития страны в целом – это путь в никуда. Это осознанная (подчеркиваю) позиция бюрократии и ее действия в собственных интересах.

– Вы поддерживаете взгляды тех экономистов, которые считают, что понятие «регулируемая государством экономика» было свойственно для Европы

1880–1970-х гг. и этот период закончился? В естественных монополиях, за исключением РАО «ЕЭС России», наоборот считают, что это – современное слово экономической науки.

– Государство должно регулировать хозяйственные отношения, но это касается двух вещей. Во-первых, как я уже сказал, – безопасности жизни и собственности граждан. Во-вторых, речь идет о рыночных методах экономического регулирования на предмет достижения максимальной конкуренции на всех возможных рынках. Вот, что требуется от государства. Причем оно не должно действовать путем установления цен, квот или допуска к трубе и т. д. Это не то. Вот такое регулирование – неправильное.

– То есть Вы считаете, что надо дерегулировать рынок и электроэнергии, и газа, и железнодорожных перевозок...

– Их бессмысленно перечислять. Все рынки! Нужно везде, где только можно, вводить рыночные условия. Причем и в том, что мы называем социальной сферой.

– Но ведь не зря же применяют термин «естественные монополии», подразумевая, что там в целом ряде больших сегментов «естественно» нельзя создать конкуренцию и свободное ценообразование?

– Я вот Вам подарю книжку, рекомендую: «Антитраст против конкуренции». Автор – американский экономист Доминик Арментано. Мне довелось возглавлять редакционный совет и написать предисловие к русскому изданию. В книге анализируется практика применения в США антимонопольного законодательства. Автор приходит к феноменальному для нас выводу. Применение государством казалось бы столь необходимого для поддержания рыночных условий и конкуренции антимонопольного регулирования приводит на самом деле к подавлению механизмов рынка и способно затормозить развитие эффективности производства. Вот что такое государственное регулирование и вот что можно сказать относительно, как Вы говорите, современного слова экономической науки. Что же касается понятия «естественные монополии», то это конструкция юридически придуманная. Научная мысль в результате экономического развития выяснила, что, грубо говоря, процесс идет по двум направлениям. Раньше для сложных сетевых образований не могли установить точным образом рыночную цену в каждой конкретной точке сети. Поэтому всю модель называли монопольной и эту цену устанавливал дядя, исходя из совсем не рыночных соображений. Теперь же технологии развились настолько, что такую цену определять стало возможным и это перестало быть монополией с этой точки зрения. А параллельный процесс показал, что антимонопольное законодательство собственно фиксирует, консервирует ситуацию и позволяет монополиям жить не тужить, не пуская на рынок новых участников. Поэтому антимонопольное законодательство есть некоторая условность достаточно ограниченного промежутка времени. В долгосрочной перспективе оно несет негативные действия для развития экономики. Строго говоря, конструкция «естественные монополии» – неестественна.

НЕ ВЕРЮ!

– Не хотите ли Вы сказать, что можно и монополии оставить в покое, и тарифы дерегулировать?

– Давайте не будем смешивать кресты католические и кресты металлические. Есть два вопроса: кому это принадлежит и как там определяется цена? Если тариф образуется посредством рыночного механизма, исходя из соотношения спроса и предложения, то в принципе не имеет никакого значения, кому эта вся система или ее куски принадлежат. Просто раньше не могли определить адекватно цену. Сейчас – можем.

– Но процесс дерегулирования тарифов должен идти параллельно с процессом реструктуризации естественных монополий, то есть демонополизацией в организационном смысле?

– Разумеется, а иначе у вас механизмы рынка не будут работать или будут, но медленнее, менее эффективно. Условно говоря, можно сохранить то же РАО «ЕЭС России» – и тогда возникнут новые независимые станции, только этот процесс по времени окажется более растянут. При этом РАО не сможет удовлетворить ситуацию с энергоснабжением страны – и будут кризисы. Для их предупреждения нужно сегодня декомпозировать ситуацию. Новое все равно возникнет, но старое, оставаясь в прежнем виде, будет естественным образом сопротивляться и влиять на те или иные ситуации на рынке. Поэтому оргреформа является следствием построения рынка и вытекает из его модели. Причем в любой области.

– А почему, по Вашему мнению, темпы реформы электроэнергетики затухают, несмотря на усилия Чубайса, который, наверное, остался единственным в стране, кто упорно сам себя хочет реформировать?

– Чубайс – не энергетик, а общественный деятель, который хотел бы довести до конца начатое им дело превращения важной инфраструктурной монополии в нормально работающую по рыночным принципам отрасль. А причин затухания темпов две. Общество в целом и прежде всего люди, которые сейчас находятся у власти, не верят в рыночные механизмы. Не-ве-рят! При этом они видят негативный опыт, который у нас есть в смысле построения рынка, но не хотят признать, что построен-то он был неправильно. Государство его пыталось регулировать нерыночными методами, и именно поэтому у этого рынка есть проблемы. Второе – это фактор необходимости принятия на себя теми или иными чиновниками ответственности за последствия, которые возникают при преобразованиях. Это объективные причины. Есть и субъективные. Как только бюрократия создает рынки, она теряет ресурсы прямого воздействия на бизнес с потерей для себя коммерческого интереса. Ну и почему после этого чиновник должен заниматься рыночным строительством? Ведь рынок – это такой механизм, при котором выигрывает общество, большое количество граждан и при этом – все понемножку. А нерынок – это когда весь этот плюс забирает группа либо собственников, либо чиновников. В нашей стране, в которой пытаются построить госкапитализм или, как Вы сказали, дирижизм – это, собственно говоря, и есть прибыль бюрократии, которую она извлекает в той или иной форме. А реформа заключается в том, чтобы забрать эти деньги у бюрократов и отдать всем гражданам.

Мы строим рынок, его не строя. А там, где мы его все-таки формируем, то создаем такие ограничения, что рынок эффективно работать не может

НЕ ОБСУЖДАЛАСЬ, НЕ ПРОГОВАРИВАЛАСЬ, НЕ СТРОИТСЯ

– Хотелось бы поподробнее поговорить о реформе железнодорожного транспорта. Когда в 2001 году принималась Программа реформы, предлагались разные варианты, подготовленные МПС, Минэкономразвития и МАП. Считается, что после работы привлеченных Министерством путей сообщения консультантов был принят проект компромиссный, но все-таки явно более в пользу железнодорожного ведомства. Вы тоже оцениваете Программу как чрезмерно консервативную с точки зрения построения рыночной модели?

– Конечно. Более того, я думаю, что даже и Программа реформирования электроэнергетики, которая сегодня реализуется, является консервативной. Потому что все-таки мы все говорим больше про «разделить», при этом за-

бывая, что делать-то это нужно лишь под создаваемую модель рынка. Когда я начинаю сегодня разговаривать с кем угодно о том, что нужно сначала понять, как будет устроен рынок транспортных услуг на железной дороге, как будет осуществляться ценообразование в инфраструктуре, в сегментах и т. д., то слышу в ответ: нужно вот это отделить, вот это обособить. А я все говорю, что для отделения одного от другого нужно непременно понимать, как будут устроены рынки. Вот этого-то Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте и не предусматривает. Она зиждется на том, что нужно что-то выделять, а как будут работать рыночные механизмы – не говорит. Заместитель руководителя ФАС Анатолий Голомолзин сказал, что пора подумать о создании на железной дороге Администратора торговой системы по типу электроэнергетики. Но АТС – это институция рынка, которая вызвана моделью хозяйственной деятельности. А хозяйственная модель рынка на железной дороге не обсуждалась, не проговаривалась и не строится. Все же остальное – это, извините, «пурга».

– Как Вы считаете, нужно ли отделять инфраструктурный бизнес от перевозочного?

– Господи, конечно нужно! Это же разные рынки.

– А почему, по Вашему мнению, такой шаг в Программе был не прописан ясно и директивно? Ведь эксперты же задумывались об этом, наверное?

– Ну о чем Вы говорите?! Люди преследовали свои интересы. Если оставить компанию, которая будет владеть и инфраструктурой, и подвижным составом, понятно, что такая команда будет всегда обыгрывать всех, кто инфраструктурой не владеет. Это классика. Извините, но это даже неинтересно обсуждать. И тем людям, которые разработали такую Программу и утвердили ее, тоже все было понятно. Как говорится, разбирайтесь с интересами.

– Но ведь Греф-то согласился с этой Программой в 2001 году. Наверное, он увидел, что там есть стремление выделять конкурентные секторы и рынки вокруг инфраструктуры...

– Я не берусь судить, почему те или иные решения принимает господин Греф. Есть принцип минимальной достаточности. Если то, что ты делаешь, уже не является реформой, то, наверное, и делать это уже не нужно.

– То есть Ваша общая оценка хода реформы железнодорожного транспорта сводится к тому, что...

– ...мы отделили государственные функции от хозяйственной деятельности. Все. Пока мы дальше не разберемся, каким образом будут устроены рынки транспортных услуг на железнодорожном транспорте, все остальное не будет иметь никакого серьезного значения, поскольку не преследует главной цели – создания максимально конкурентных отношений в этом сегменте.

– Но часто говорят, что рынок – это не цель, а средство. Цель – повышение эффективности работы железных дорог и снижение транспортных затрат для товаропроизводителя.

– Согласились! Но рыночный инструмент – самый эффективный для достижения этой цели. Сегодня рыночная экономика очевидно конкурентоспособнее плановой, административной. Поэтому если кто-то считает, что использование нерыночных механизмов эффективнее рыночных – пусть докажет.

– Сейчас будут вноситься изменения в законодательную базу по железнодорожному транспорту. Вы готовитесь к этому?

– Да, мы готовимся, и тут я, так сказать, внутренне тихо улыбаюсь, потому что когда эти законы принимались (а мы были профильным комитетом по ним), то еще тогда указали на целый ряд «дырок» в законопроектах. Теперь, спустя три года, именно в них вносят поправки.

– Но Вы же тогда не воспротивились принятию законов?

– Почему не воспротивились? Мы тогда, если Вы помните, образовали согласительную комиссию.

– По поводу только одного закона «Об особенностях управления и распоряжения имуществом», а три – «проштамповали».

– Потому что они, с нашей точки зрения, были значительно лучше, чем могли бы быть и действительно были изначально. Там хоть что-то получилось.

ОНИ НЕ ПОНИМАЮТ?

– Валентин Георгиевич, а Вы не считаете, что реформа железнодорожного транспорта вообще идет с большим опозданием по сравнению с общим процессом приватизации и перехода к рыночным отношениям?

– Понятно, что у власти есть и объективные, и субъективные опасения проведения преобразований в крупных инфраструктурах. Но для экономики это плохо. Чем раньше начали бы, тем лучше. Чем медленнее мы это делаем, и особенно сейчас, тем быстрее придется действовать потом. И негативные последствия более позднего перехода будут сильнее, нежели это было бы сделано своевременно.

– И все-таки, как, по Вашему мнению, следовало бы сегодня формировать рынки на железнодорожном транспорте?

– Вы знаете, я всю свою жизнь занимался построением и устройством рынков – ценных бумаг с их производными, электроэнергии. А по образованию я – транспортник и понимаю, как устроены международные рынки разных транспортных услуг. Поэтому у меня есть свое представление об этом предмете. Начинать нужно с того, чтобы понять – какой, собственно говоря, на железной дороге есть рынок, что там продается, кто является заказчиком и поставщиком той или иной услуги. При этом нужно знать, сколько различных рынков там есть. Потом под каждый из них построить модель: как появляется цена на трафик по сетевой компоненте, как – тариф на тягу, на вагон, как образуется цена на эксплуатационные издержки по каждой компоненте – ремонт инфраструктуры, вагона и т. п. А далее все эти рынки построить на бумаге. После этого – именно тогда, когда вы их построите, – у вас и возникнет понимание того, что и куда нужно отделять. А мы сегодня начинаем что-то обособлять, не построив модели.

– Вы имеете в виду бизнес-планы?

– Это не бизнес-план, а модель. Она строится для начала буквально на трех страничках. А если мы говорим, что давайте отделять и таким образом повышать эффективность, а относительно рынков понимается, что они как бы будут, но мы потом с ними разберемся, то это неправильно. Потому что мы потом разберемся и скажем: «То, как мы все это поделили, оказалось неэффективным с точки зрения рынка». (А эффективно лишь с точки зрения того, кто участвовал в дележке.) Но я вам скажу, что такой разговор ни один человек на железной дороге не поддерживает. Они просто не понимают, о чем с ними говорят.

Называть ситуацию на железнодорожном транспорте проведением реформы можно лишь условно. Там отделили государственное регулирование от хозяйственной деятельности – и больше ничего

– Как Вы считаете, почему?

– А Вы заметьте, что даже в РАО «ЕЭС России» люди, которые идеологически поддерживают рыночное развитие, не являются профессиональными энергетиками. И это объективно. Энергетик или железнодорожник понимает в своей профессии, а не в том, как строятся рынки. Он может быть экспертом в том, как можно этот рынок тут применить. Но не более.

– Сегодня вопросы собственности решены на железнодорожном транспорте

так, что не способствуют развитию бизнеса. 100% акций ОАО «РЖД» – у государства, а подавляющее количество имущества нельзя задействовать в рыночном обороте. Это нужно менять?

– Это тот самый совок, про который я Вам говорил. Совершенно неважно, чье имущество. Важно – как регулируется рынок. Когда говорят, что нечто должно быть государственное, например рельсы, светофоры или ремонтные цеха, – это просто в интересах чиновников.

– А не в интересах народа «сохранить и не дать растащить»?

– Нет, конечно! Потому что народ никакой маржи с этого не имеет, а бюрократия – да.

– Как Вы считаете, смена руководства ОАО «РЖД» повлияет на ход реформы?

– Появление в руководстве ОАО «РЖД» специалистов не с железной дороги – в любом случае позитивно. Хорошо, что становится все больше людей, которые могут поставить под сомнение тезис истинного железнодорожника, что по-другому железная дорога работать просто не может. Может! Двадцать лет назад в этой стране казалось полным идиотизмом, что в принципе электросетевой трафик может продаваться. И что цену продажи можно определить в любой розетке. Сейчас это возможно.

РАНО ИЛИ ПОЗДНО...

– Вы все время говорите, что к транспорту надо относиться как к бизнесу, тогда будет толк. Но в России геополитические условия всегда подталкивали к обратному. Для бизнеса было невыгодно строить дороги (и потом их эксплуатировать) во многие пограничные регионы, а государство это делало по политическим соображениям. Это – «нерынок» в чистом виде.

– Наоборот, геополитические условия еще как способствуют. Только нужно понять, что сначала бизнес, а уж потом он как инструмент для всего остального и геополитики в том числе. А не наоборот. Мы прошли уже ту часть истории, когда транспорт являлся в целом социальным проектом.

– Но бизнесу у нас по-прежнему невыгодно, за исключением европейского направления, строить дороги практически никуда: ни на Север, ни на Дальний Восток, ни в Оля по суше, ни в Поти по морю, ни в Якутск по железной дороге. На рыночных принципах это сегодня ничего не окупается, а потому без государства – не строится или, если построено, – не работает.

– Опять же мы вернемся к рынку. Невыгодно потому, что государство устанавливает цену. Как только у вас сам рынок начнет диктовать цены на транспортные услуги, сразу выяснится – куда выгодно и, значит, есть смысл, а куда – нет.

– А тогда многие дороги зарастут травой.

– Но если с позиций социальной политики государству это почему-то надо, то пусть дотирует эти дороги, а точнее – не дороги, а тех, кому они там нужны. А второе, еще раз говорю, правильная модель – это когда у вас в любой точке цена возникает объективно на основе спроса и предложения. Любая другая модель работает с заведомо более низкой эффективностью, а значит, и является более дорогой.

– А если нет у государства денег на дотации?

– Что значит нет? Деньги-то те же самые, просто они ходят в разных формах. При этом их извлекают разные люди и используют на другие цели. Давайте их маршрутизировать по-другому, вот и все. А денег станет, наоборот, больше, потому что появляется рыночный сигнал, мы начинаем туда инвестировать свою прибыль, инвестиции приносят новые доходы, появляются новые услуги и товары и т. д.

– В этой связи как Вы относитесь к процессу возникновения и использования у нас инструментов государственно-частного партнерства?

– А Вы не знаете, почему пять лет назад называли частно-государственное партнерство, а в последние три года стали говорить наоборот? За границей именно частно-государственное партнерство. По-

тому что опять же бюрократия передергивает ситуацию в своих интересах. ЧГП имеет под собой следующее. Государство обязано отдать бизнесу в хозяйственной сфере все, что он попросит и готов делать сам. Но есть сегменты, которые в силу каких-то обстоятельств для частных компаний не интересны, потому что доходность на вложенный капитал низкая. Тогда государство, для того чтобы привлечь бизнес, говорит, что оно готово с ним туда идти и снизить его риски на вложенный капитал. И вот тогда-то оно и эффективно – это частно-государственное партнерство. Но не так, как у нас сейчас: дескать, бизнес, мы тебя туда пустим, если ты нас в долю возьмешь. Причем «мы» – это не государство, а чиновники. Притом что закон о концессиях хороший, правильный, но подход – не тот. У нас сегодня бюрократия пытается консолидировать под своим контролем самые интересные бизнес-проекты, не пуская туда бизнес. Вот, собственно, модель, по которой живет страна.

– Бюрократия, как известно, расцветает тогда, когда «народ безмолвствует». Не значит ли это, что пока голос широкого бизнеса очень слаб. Инициатива снизу – слабовата?

– Нет. Она достаточна, но при этом бюрократия более консолидированна и сплоченна, а бизнес более разрознен исторически. И это нормально, объективно. Просто процессы идут, опыт нарабатывается, хотя и не столь динамично, как того требовали бы интересы страны в целом.

Хозяйственная модель рынка на железной дороге не обсуждалась, не проговаривалась и не строится. Все же остальное – это, извините, «пурга»

– Вы видите свет в конце тоннеля?

– Да, конечно. Рано или поздно экономическая рыночная модель будет существовать на территории России. Но если это случится достаточно поздно, то это уже может быть не одна страна, а несколько.

– А есть, кроме Вас, еще представители столь же либеральных взглядов во властных структурах?

– Думаю, что да.

– Их мало?

– Не сказал бы.

– Они, по Вашему мнению, будут востребованы в ближайшее время?

– Жизнь покажет.

Все должно работать на конкретный конечный результат

Об актуальных вопросах развития транспортного комплекса страны – наша традиционная весенняя беседа с министром транспорта Российской Федерации.

ИГОРЬ ЛЕВИТИН,
министр транспорта РФ

ТАРИФ – ВСЕМУ ГОЛОВА

– Игорь Евгеньевич, разрешите начать, что называется, со злобы дня. Вследствие беспрецедентного в прошлом году роста цен на нефтепродукты внеочередной Тарифный съезд Союза транспортников России поставил вопрос о необходимости ценового регулирования не только в монопольных, но и в конкурентных сегментах рынка. Какова Ваша позиция?

– На мой взгляд, эффективно решить этот вопрос можно только изменив принципы администрирования налогов с нефтяных компаний. Все остальное – использование административного ресурса или какое-то пакетное ценовое соглашение – неизбежно будет носить временный характер, не даст желаемой стабильности и возможности нормального планирования работы транспортных организаций. Поэтому выход – только в правильном налоговом регулировании.

Сегодня мы на всех уровнях прямо говорим о том, что в нынешней ситуации транспортная отрасль оказалась просто загнанной в угол. Если рост цен на нефтепродукты в 2006 году выйдет за пределы инфляции, то транспортные компании (особенно в авиации) не смогут работать сколько-нибудь рентабельно. Автомобильную отрасль мы можем потерять вообще, плюс к этому получить еще и нестабильность на железнодорожном транспорте. Транспортные предприятия не могут, разумеется, договариваться поодиночке с каждой нефтяной компанией. Поэтому Министерство транспорта сегодня делает все возможное, чтобы провести соответствующие меры через правительство. Я хочу поблагодарить всех работников отрасли, которые в этот непростой год несправедливого повышения цен на топливо сумели все-таки выжить. Они, по сути, я бы так сказал, «проползли» этот год. Мы будем использовать все наши возможности, чтобы повлиять на ситуацию в интересах транспорта.

– И второй тарифный вопрос, только теперь уже претензии звучат в адрес самого Минтранса, который с начала года так подрегулировал ставки на перевозку транзитных контейнеров на Транссибе, что буквально обрушился весь грузопоток. Поясните, пожалуйста, цель этой столь резонансной операции?

– Ни для кого не является секретом, что значительная часть транзита на Транссибе – это не совсем транзит, а скрытый импорт, причем проведенный во многом по серым схемам. Мы увеличили транзитный тариф, но уменьшили при этом импортный, чтобы если это все-таки груз российский, то его можно было бы нормально ввезти в Россию. Напомню, что раньше было наоборот: ввоз обходился дороже, чем транзит в другую страну с возвратом в центр России автомобилем. Всегда говорили, что это делается для того, чтобы привлечь транзит. Но если мы видим, что больше половины его объема – это не транзит, то кого мы обманываем? ОАО «РЖД»? Самих себя? Зачем?! Сегодня мы даем посыл бизнесу: если вы везете груз в Россию по легальным схемам, то это для вас должно быть дешевле, чем раньше. Тем, кто занимается законным бизнесом, это вовсе не страшно. А тому, кто завозит груз по «разным» схемам, это, конечно, будет теперь невыгодно. И мы сейчас уже это видим, поскольку идет волна нареканий: «Почему увеличили тариф?» Думаю, что в отношении реального транзитного потока – например, следующего из стран Юго-Восточной Азии в направлении государств ЕС, – возможно использование механизмов установления исключительных тарифов, обеспечивающих конкурентоспособность Транссиба по сравнению с перевозками морским путем и в то же время позволяющих обеспечить рентабельность таких транспортировок для российских транспортных организаций. То есть если это транзит – мы его сделаем конкурентным, условия будут лучше, чем на морском пути. В настоящее время средняя стоимость доставки контейнера морем из Азии в Европу составляет около $1,5 тыс./ДФЭ, а по Транссибу из портов Дальнего Востока до Бреста – немногим более $900. Следует отметить, что за период с 2002 года стоимость перевозки контейнеров морским транспортом возросла более чем на 45%, а тариф на транспортировку контейнеров по железной дороге на протяжении этого времени оставался неизменным.

Поэтому тем, кто очень переживает по поводу увеличения транзитного тарифа на перевозку контейнеров по Транссибирской магистрали, я бы посоветовал в первую очередь посмотреть, куда на самом деле следуют эти грузы. Хотел бы сказать еще одну вещь. Дело в том, что для нас самая главная опасность в этой ситуации только в одном: чтобы теперь на Транссибе не осталась лишь одна компания. Мы внимательно отслеживаем ситуацию и готовы оперативно отреагировать на ее изменения.

ГДЕ БЫЛО СЛАБОЕ ЗВЕНО?

– Какие бы Вы отметили позитивные изменения в области государственного управления транспортной сферой за прошедший год?

– Хочу надеяться, что транспортный бизнес стал больше доверять органам государственной власти. По крайней мере на встречах с представителями транспортных компаний самого разного профиля я это чувствую. Мы стараемся быть максимально открытыми, наши специалисты готовы к диалогу с предпринимателями и общественностью по любым вопросам. На совещания, которые я и другие руководители министерства проводим в регионах, неизменно приглашаются представители и органов власти, и транспортных организаций. При этом мы, как правило, работаем в открытом для средств массовой информации режиме, в чем Вы сами неоднократно могли убедиться. Мы не собираемся ничего скрывать, напротив, крайне заинтересованы в том, чтобы наша политика была понятной для всех.

Многое удалось сделать в области формирования структуры управления. Административная реформа показала, что в транспортной отрасли очень важную роль играет четко выстроенная вертикаль власти. В 2004 и 2005 годах мы видели, что здесь у нас – слабое звено, которое вызывает справедливые упреки со стороны бизнеса. Ведь сначала Министерство работало по своему плану, Служба по надзору и Агентства – по своему, причем не всегда согласованному с нами. А на транспорте это ощущается как нигде остро. Сегодня все коллективы практически встали на ноги и взаимоотношения как по вертикали, так и по горизонтали строго регламентированы. Я считаю, что 2006 год будет для бизнеса уже более привлекателен и понятен – как с точки зрения задач, которые мы ставим, так и подходов, которые намерены использовать для их решения.

– Кстати, заметным явлением в этой связи должно стать создание в Минтрансе департамента железнодорожного транспорта...

– Ну, вы же нас в этом вопросе все время поправляли!

– Благодарим за внимание! На должность руководителя департамента назначен юрист. Это было сделано специально?

– Да, я считаю, что железнодорожный департамент должен возглавлять именно юрист с опытом работы на железной дороге. Есть Федеральное агентство железнодорожного транспорта – им руководит профильный специалист. А заниматься развитием нормативно-правовой базы, которой сегодня в этой сфере явно недостаточно и которую мы до конца себе еще и не представляем, – должен, конечно же, юрист. Если поставить специалиста по управлению движением, то тогда мы будем иметь еще один центр «по проведению селекторных совещаний», а этим все-таки должно заниматься Агентство. Надеюсь, бизнес меня в этом вопросе понял.

– Как Вы оцениваете работу Министерства в области нормотворчества?

– Считаю, что в целом мы неплохо поработали по данному вопросу. Нам удалось вытащить ряд законов и других нормативных правовых актов, так сказать, с бородой. Другое дело, что больше хочется говорить о том, чего еще не сделано. Очень негативно, например, сказываются на развитии отрасли неурегулированные вопросы по имущественно-земельным отношениям. Мы с первого дня об этом говорим, я сам ощущал указанные нормативно-правовые пробелы, еще работая в бизнесе. Сегодня неурегулированность данных вопросов отчетливо видна, взять хотя бы проблему аэропорта Домодедово. К земле, к имуществу нужно сразу относиться более ответственно и прорабатывать документы так, чтобы они через годы не вызывали вопросов.

– Но депутаты Государственной думы постоянно говорят: «Хотите решать вопросы в законодательной сфере? Готовьте на подобающем уровне предложения и сами законопроекты». Как Вы оцениваете работу аппарата Минтранса в этом смысле? Не слишком ли он медлителен?

– Видите ли, практически ни один транспортный закон нельзя подготовить только силами Минтранса. Если речь о земле и имуществе, то здесь задействовано Минэкономразвития, если деньги, то, разумеется, Минфин, и т. д. – нет надобности

перечислять. Конечно, иначе и быть не может, но ситуация с проведением проектов нормативных актов на практике всегда сложнее, чем ее можно себе представить. Вот, например, закон о платных дорогах. Уже три года мы никак не можем его принять. А почему? Потому что от других ведомств постоянно идут все новые и новые замечания. И это естественно – ведь жизнь не стоит на месте. Например, когда мы разрабатывали этот законопроект, еще не было закона о концессионных соглашениях, не было Инвестфонда. Сейчас они приняты и теперь, естественно, нужно вносить изменения в проект нашего закона. И это постоянный процесс. Но все-таки дело движется. В этом году мы намерены, в частности, навести порядок в нормотворчестве на автомобильном транспорте. Я уверен, что будут приняты Устав автомобильного и городского наземного электрического пассажирского транспорта РФ и закон «Об общих принципах организации транспортного обслуживания населения автомобильным и городским наземным электрическим пассажирским транспортом на маршрутах регулярного сообщения в Российской Федерации». Работа по реализации федерального закона № 122, связанного с монетизацией льгот, остро выявила их жизненную необходимость.

Рыночная модель на железной дороге в своей основе ничем не отличается от моделей на других видах транспорта

ГЛУБИНЫ – БОЛЬШЕ, КЛИМАТ МЯГЧЕ

– Какие Вы могли бы выделить основные, может быть, даже новые тенденции в деле освоения государственных капитальных вложений в транспортные объекты?

– Руководство страны и региональные власти поддержали нас в том, что сегодня необходимо сосредоточить средства на законсервированных, недостроенных объектах транспортной инфраструктуры. Это уже дало позитивный результат во всех видах транспорта. Если Вы заметили, мы уже больше не «размазываем» деньги по большому количеству километров автомобильных дорог или взлетно-посадочных полос. Мы концентрируем средства и в течение одного сезона проводим качественные ремонтные работы в конкретном аэропорту или заканчиваем конкретный мостовой переход и перемещаемся дальше, на другие объекты. То же самое будет происходить на морском и речном транспорте. На реке это прежде всего Кочетовский шлюз. Поскольку на несколько объектов денег не хватает, мы решили сделать так, чтобы самое узкое место на речном транспорте России было ликвидировано. Эти меры позволят нам сэкономить средства, запустить недострой и самое главное – дать возможность транспортным строителям поверить в свои силы.

– Удовлетворены ли Вы тем, как в прошедшем году осуществлялся приток инвестиций в транспортную сферу: прямых и портфельных, частных и государственных, внутренних и внешних и т. д. – во всех ипостасях?

– К сожалению, прямые внешние инвестиции и крупные компании – игроки на мировом транспортном рынке в Россию пока не пришли. Причина одна – отсутствие соответствующего нормативно-правового регулирования в транспортной отрасли с точки зрения мировых критериев бизнеса. Например, закон о земле, принятый более 10 лет назад, прописывает, что есть «земли транспорта». Но установочных документов правительства, определяющих это понятие, до сих пор нет. Иностранный инвестор прежде всего хочет знать: чья тут земля, кому она отдана, на сколько лет и т. д. А у нас эти вопросы, как я уже сказал, неурегулированы. Это сказывается и в порту Усть-Луга, и в аэропортах Шереметьево и в новосибирском Толмачево

– словом, практически на всех крупных транспортных объектах.

В то же время российский финансовый рынок все-таки стал проявлять интерес к транспортному бизнесу. Но здесь я хочу отметить, что одна из наших сегодняшних проблем – это отсутствие крупных, сильных и инвестиционно привлекательных транспортных компаний во всех видах транспорта (кроме железнодорожного). В ближайшей перспективе нам необходимо консолидировать компании – прежде всего в авиации, а также разобраться в этом смысле на речном и автомобильном транспорте.

Это нужно сделать для формирования цивилизованного рынка, участники которого конкурентоспособны и интересны инвесторам, а кроме того (что очень важно) имеют возможности выступать заказчиками для отечественного транспортного машиностроения. Почему сегодня растет производство в машиностроительном комплексе для железнодорожного транспорта? Потому что там есть очень мощный заказчик. Вот сегодня создается объединенная авиастроительная корпорация. А кто будет ее заказчиком? Если она станет делать самолеты для иностранных авиакомпаний, то это, конечно, очень хорошо – дай-то Бог! А в России пока, за исключением трех-четырех компаний, заказчиков авиатехники просто нет. Считаю, что в 2006 году нам нужно создать определенные условия для консолидации активов на транспорте.

– А как, по Вашему мнению, можно способствовать консолидации компаний? Насильно же вы их не можете объединять?

– Нет. Но мы должны обеспечить условия, при которых на каждом виде транспорта будут созданы крупные транспортные альянсы международного уровня. Это мировая практика. Пути могут быть разные. Например, консолидация пакетов акций, которые принадлежат государству. Важно также не упустить эти процессы на пространстве бывшего Советского Союза – особенно на железнодорожном транспорте, где у нас единая ширина колеи.

– По идее, стремление мелких компаний к консолидации в тех или иных пределах – это, в общем-то, естественный рыночный процесс. Не так ли?

– Конечно! Это не административные, а рыночные процессы, которые проходили во всех развитых странах. Мы просто должны создать для этого необходимые условия. Сюда, в частности, относится и вопрос о мерах государственной поддержки перевозчиков при покупке подвижного состава и другой техники.

– Каковы могут быть механизмы такой поддержки?

– Государство компенсирует кредитные или лизинговые ставки, потому что пока не смогло обеспечить компаниям дешевые и долгосрочные кредиты. У нас такая практика уже есть в авиации, на морском и речном транспорте. Нет пока на железнодорожном, но сейчас мы этим занимаемся.

У нас такой опыт имелся на автомобильном транспорте, и это был хороший прорыв. К сожалению, он не имел продолжения, потому что не удалось убедить в этом Минфин. Но Минэкономразвития нас в этом деле поддерживает.

Государство также может оказывать помощь, создавая свободные экономические зоны или снижая импортные пошлины при ввозе транспортных средств, техники и оборудования, аналоги которых мы в России не производим. В большинстве стран мира при покупке самолетов авиакомпании не платят НДС. При строительстве платных автодорог концессионеры получают значительные преференции. Это мировая практика, на которую мы так любим постоянно ссылаться.

– А следует ли, по Вашему мнению, оказывать государственную поддержку отечественным портам в связи с уже идущим процессом унификации железнодорожных тарифов?

– Да, и прежде всего путем создания таких условий, которые бы позволяли крупнотоннажным судам заходить в наши порты. Мы, к сожалению, сегодня не можем похвастаться глубоководными и незамерзающими портами. Но это ведь не

вина России, просто таково наше географическое положение. Совсем не случайно Советский Союз строил и развивал свои глубоководные порты главным образом в Прибалтике и на Украине. Это логично: там глубины – больше, а климат мягче, там другая ледовая обстановка. Поэтому первое дело – это дноуглубительные работы и ледоколы.

Сегодня данная проблема выходит уже на первый план. У нас к 2014–2017 гг. могут остаться всего два больших атомных ледокола. Они не смогут обеспечить растущие перевозки на шельфе, где мы собираемся развивать свою углеводородную базу. Поэтому вопрос о строительстве новых ледоколов мы сегодня ставим как приоритетный. В целом же, если по этим и другим направлениям не будем поддерживать отечественные порты, груз просто уйдет к соседям.

– Много возлагалось надежд на то, что и на железнодорожном транспорте будут применяться концессии. Вы не считаете, что система, когда магистральные линии выведены из рыночного оборота, практически исключает возможность использовать концессионные схемы для развития инфраструктуры?

– Строительство новых железных дорог вполне может проводиться как на основе концессионных соглашений, так и на основе соинвестирования: например Беркакит – Томмот – Якутск, ветка к Эльгинскому месторождению, второй железнодорожный вход в порт Новороссийск и т. д. А вот сдавать сегодня в концессию уже существующую сеть для ее развития, думаю, не следует. Эти линии должны остаться в ведении ОАО «РЖД» и развиваться на основе его инвестиционных программ.

К сожалению, прямые внешние инвестиции и крупные компании – игроки на мировом транспортном рынке в Россию пока не пришли

– Сегодня создан ряд инструментов государственно-частного партнерства. Какие-то реальные проекты уже видятся на горизонте?

– В России от формулирования идеи до начала работ проходит в среднем три года. Почему мы начали говорить об этом в 2004 году? Потому что понимали, что землю начнем копать в 2007-м. Вот к этому и идет дело. Раньше данного срока мы можем развивать только то, что уже есть: Усть-Луга, Морской фасад, создание сети узловых аэропортов. А вот новый большой проект – на это уйдет не менее трех лет. На Западе – два, два с половиной года. Нам одних документов нужно принять в разы больше.

Сегодня нам просто необходим первый успешный проект. Пока, к сожалению, еще очень свежа память о неудачном опыте строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва – Санкт-Петербург. Для нас очень важно заслужить доверие общественности и инвесторов.

При этом компания может участвовать вместе с другими инвесторами в создании новых железнодорожных магистралей.

Видов транспорта – много, модель рынка одна

– В 2006 году формально начался третий этап реформы на железнодорожном транспорте. Известно, что предложенный ОАО «РЖД» проект Плана мероприятий вызвал со стороны причастных ведомств достаточно консолидированное требование его кардинальной доработки. А какова Ваша позиция в части основного содержания и задач третьего этапа?

– Очень бурные дискуссии идут по вопросу будущей конкурентоспособности перевозочных компаний. Все, разумеется, хотят быть потенциально конкурентоспособными. Но такого не может случиться, пока инфраструктура и перевозочная дея-

тельность находятся в одной компании. Это очевидно. Мы сегодня имеем такую ситуацию в некоторых аэропортах. Вы помните, какую реакцию вызвало наше решение отделить авиакомпании от аэропортов? Но если мы этого не сделаем, то авиакомпания, которой принадлежит аэропорт, никогда не допустит туда на равных условиях другого перевозчика.

То же самое и на железной дороге. Хотя 100% акций ОАО «РЖД» и принадлежат государству, но управляет-то компанией и ее бизнесом менеджмент. И если у него и инфраструктура, и подвижной состав, то при всем моем глубоком уважении к менеджерам настоящей конкуренции здесь не получится. Поэтому пока не будет четкого ответа на вопрос: «Какой мы видим модель железнодорожного транспорта в конце третьего этапа?», все наши шаги в реформировании будут осуществляться лишь путем проб и ошибок. Мы, собственно, два этапа реформы именно таким образом и прошли. При этом говорилось: «Давайте далеко пока смотреть не будем, а на третьем этапе определимся».

Сегодня наша позиция принципиально иная. Мы все больше убеждаемся в том, что целевая модель рынка железнодорожных перевозок, безусловно, предполагает разделение инфраструктурного и перевозочного видов деятельности. Но дальше идут уже вопросы тактики и методологии. Если ОАО «РЖД» сможет убедить совет директоров, что уже сегодня нужно выделять грузовую компанию, то это будет один из шагов к той цели, которую я назвал. Здесь нужно очень внимательно все просчитать. Одно дело, когда все затраты на содержание инфраструктуры, локомотивной тяги и подвижного состава находятся на одном балансе. И совсем иная картина, когда вагоны окажутся в самостоятельной компании. Это значит, что их порожний возврат или простой на путях ОАО «РЖД», услуги локомотивной тяги, как и многое другое, будут платными. А это уже принципиально новый счет в части издержек, финансовых потоков, окупаемости инфраструктуры и подвижного состава и т. д. Единственный вопрос, который сегодня до конца не определен, – это локомотивная составляющая. Есть четкое понимание, что в тарифе она должна быть выделена. А вот должно ли локомотивное хозяйство находиться в одной компании с инфраструктурой или быть обособлено в дочернее общество, – здесь пока идет дискуссия. Сейчас нужно сформировать целевую модель компании ОАО «РЖД». Надеюсь, что в этом году мы сможем увидеть ее уже достаточно ясно.

– Сегодня многие эксперты говорят о том, что надо сначала четко представлять, как будет устроен сам рынок перевозок со всеми его институциями и атрибутами, а уж потом что-то выделять или оставлять в ОАО «РЖД» в зависимости от выстроенной модели. Вы согласны с этим?

– Да я и говорю о том, что мы должны уже сегодня видеть эту целевую модель. Она должна быть согласована со всеми причастными сторонами и одобрена. Тогда уже будет понятно, как к ней идти.

– Все-таки хотелось бы уточнить: это должна быть именно рыночная модель, где запрограммированы и работают механизмы конкуренции и свободного ценообразования, где нет диктата производителя услуг над их потребителем, где повышают качество продукции и сокращают издержки не потому, что есть такое указание, а потому, что иначе не выжить, и т. д.? Ведь на самой железной дороге достаточно распространено мнение, что рынок для железнодорожного транспорта не годен и здесь нужно работать на иных принципах.

– Рыночная модель на железной дороге в своей основе ничем не отличается от моделей на других видах транспорта. Есть инфраструктура, которая не подлежит приватизации и находится в собственности государства: это аэродромы, морские порты, магистральная инфраструктура железной дороги, автомобильные дороги, внутренние водные пути, трубопроводы. Все остальное – рынок. Приходите, платите за пользование инфраструктурой и работайте. Причем, я подчеркиваю, на всех видах транспорта общая модель – одна.

Только потом в каждой отрасли начинается своя специфика.

Мы к этому идем. Дело продвигается медленно, потому что, конечно же, очень трудно поделиться заработком на государственной инфраструктуре. Но мы должны привести все это в порядок. В соответствии с Транспортной стратегией России до 2020 года на каждом виде транспорта та или иная модель будет прописана в конкретных документах, которые мы согласуем с работающими в этих сферах компаниями.

Если у ОАО «РЖД» и инфраструктура, и подвижной состав, то при всем моем глубоком уважении к менеджерам компании настоящей конкуренции здесь не получится

– И Вы считаете, что на каждом из этих транспортных рынков должны действовать несколько крупных и сильных игроков?

– Да, игроков, я бы сказал, мирового уровня. При этом в каждой сфере должны работать также очень много средних и мелких компаний, которые предоставляют различные сервисные услуги, в том числе и крупным фирмам. Здесь как раз очень много работы малому бизнесу, которую мы все так активно ищем. Но главное – это новые логистические технологии и современные транспортные средства.

К ЗАКОНУ О ТРАНЗИТЕ: STEP BY STEP

– Вашим ноу-хау является Программа экспорта транспортных услуг. Удалось ли продвинуться в ее реализации?

– Она одобрена правительством как подпрограмма ФЦП «Модернизация транспортной системы России. 2002–2010 гг.». Теперь в ее рамках будут реализовываться все проекты, которые связаны с экспортом транспортных услуг. В перспективе мы идем к новому документу, который будет определять роль транзита в России.

Сегодня у нас этого нет. На пунктах пропуска таможенники, пограничники, ветеринары и т. д. работают каждый по своим правилам и на своей информационной базе. А если бы у нас был единый закон о транзите, тогда бы все эти службы руководствовались им в работе с транзитными перевозками. Принятая подпрограмма – это шаг к тому, чтобы объединить все причастные структуры, посмотреть на транзит по-новому. Нам уже выделены средства в этом году для обоснования инвестиций тех проектов, которые мы определили в качестве первоочередных. Сейчас мы с этими проектами работаем и обязательно расскажем о них в конце первого квартала. Но хочу подчеркнуть, что приоритетными для нас являются те, которые предлагают прорывные инновационные технологии на транспорте. Это, например, логистические центры. Это высокоскоростная железнодорожная магистраль Москва – Санкт-Петербург, потому что она явит собой настоящий прорыв в новых технологиях. Это создание свободных экономических зон, для которых мы будем заказчиками продукции. Нам нужны новые самолеты, локомотивы, суда, новые элементы в логистике. Нам есть теперь кому это заказать. И мы выберем, в какой из СЭЗ нам смогут сделать что-то новое, революционное с точки зрения техники и технологии на транспорте.

– Хотел спросить, не надо ли уже сегодня создать какой-то орган для оперативной координации действий таможенников, транспортников и ветеринаров. А Вы выдвинули идею делать это с помощью закона о транзите...

– Да, именно. Никакой дополнительный орган тут ничего не даст. Все это должно работать под конкретный конечный результат. Почему мы пошли на данную подпрограмму? Потому что это – последовательный алгоритм действий. Документ одобрен. Дальше мы начнем ощущать

отсутствие координации в нормативно-правовой базе. И затем, я надеюсь, в умах тех людей, которые обслуживают границу России, возникнут идеи увязать увеличение транзита с мотивационными механизмами. Следующим шагом должно стать создание единой нормативно-правовой и информационной базы, которая бы объединяла и регламентировала работу всех ведомств, связанных с обслуживанием транзитного грузопотока. Вот закон «О транспортной безопасности» – это как раз пример такой законодательной базы. В нем определены требования к транспортным средствам и инфраструктуре, а также обязанности органов управления и перевозочных компаний, раньше разбросанные в десятках нормативных документов. И точно так будет с законом о транзите. Мы о нем пока не говорили, потому что рано говорить о том, в чем все заинтересованные структуры еще не чувствуют необходимости.

– Вы уже разрабатываете этот закон?

– Пока ведем подготовительную работу: смотрим нормативно-правовую базу, изучаем аналоги в других странах.

ЗА СОВЕТОМ – К ПЕРЕВОЗЧИКАМ

– Сегодня все руководители регионов в один голос заявляют, что без возвращения Дорожного фонда состояние автодорог будет неуклонно ухудшаться. Каково Ваше мнение по данной проблеме?

– Мы поддерживаем регионы, но я считаю, что в центре таких фондов быть не должно. Они тяжело контролируются, ими трудно управлять...

– Вы имеете в виду, что они попросту разворовываются?

– Ну, я так прямо не могу сказать. С моей точки зрения, единственная отрасль, которая в таком фонде нуждается, – это автомобильные дороги. Мы сегодня говорим не о «дорожных фондах», а о «целевых источниках финансирования». На самом деле это не одно и то же. Если у регионов не будет таких целевых источников под автодороги, то они всегда станут финансироваться по остаточному принципу. Потому что руководители регионов в первую очередь выделяют деньги на зарплаты, пенсии, медицинское обслуживание и т. д. Но автомобильная дорога дает нам 35 тыс. погибших и более 230 тыс. раненых в год, а потери от ДТП составляют ежегодно порядка 100 млрд рублей. Эти цифры напрямую зависят от качества дорожного покрытия, освещенности, разметки и т. п. Поэтому мы поддержали Госдуму и Совет Федерации в вопросе создания территориальных целевых источников финансирования дорожного хозяйства. Теперь будем активно содействовать их созданию и на федеральном уровне. Практически во всех странах это есть. Но, конечно, это уже будет не тот Дорожный фонд, который был раньше.

Необходимо создавать наблюдательный совет с участием общественности: все должно быть под контролем. Люди должны знать, на какие конкретно цели и в каком количестве направлены средства. Вот сегодня идет очень большая полемика по вопросу увеличения штрафов за нарушения Правил дорожного движения. Моя позиция здесь такова. Если бы автомобилисты были уверены, что деньги, заплаченные ими в виде штрафов, идут на безопасность на дорогах, если бы общественность имела возможность это проконтролировать, – все воспринималось бы совсем по-другому. Это касается и транспортного налога.

– Другой вопрос также из транспортной конкретики. Вы сказали на Морской коллегии, что иностранные суда придут на российские реки через 3–5 лет. Можно об этом поподробнее?

– К нам давно летают самолеты зарубежных компаний, в перспективе будут их поезда приходить (финский «Сибелиус» уже давно курсирует) и, соответственно, речные суда. Мы закрываться не можем и, даже наоборот, должны приветствовать увеличение объемов перевозок на реке. Это дешево, удобно и экологично. Ни один вид транспорта не может сравниться с речным по названным трем позициям.

Но для этого надо создать условия на наших водных путях. Их пока нет, потому что речники всегда финансировались по остаточному принципу. И не надо забывать, что река – это большая опасность: чего стоят, например, наводнения. Большинство гидротехнических сооружений построены 40–50 и более лет назад, находятся на критически допустимом для безопасного судоходства уровне.

Поэтому мы сейчас предлагаем максимально увеличить финансирование речного транспорта именно в части поддержания и развития гидросооружений. Мы поставили вопрос о введении платности при выполнении речных перевозок. С моей точки зрения, другого выхода у нас сегодня просто нет. При этом плату предполагается взимать лишь за обслуживание при прохождении шлюзов, когда, например, судно нужно поднять при прохождении каскада шлюзов на 40-метровую высоту.

Мы попросили представителей речного бизнеса проанализировать этот вопрос, дать предложения с учетом своей рентабельности и т. д. К сожалению, бизнес отреагировал достаточно сдержанно, поскольку новые сборы, по мнению перевозчиков, не позволят кардинально изменить ситуацию. Конечно, мы понимаем, что в принципе финансировать содержание гидротехнических сооружений должно государство, но пока оно делает это на 35–40% от потребности. Поэтому надеемся, что бизнес все-таки нас поддержит. Это наиболее реальный путь к увеличению объема речных перевозок.

– А когда можно ожидать введения платности на реках?

– Мы не хотим, что называется, ломать кого-то через колено. Надеюсь, что в этом году вместе с речниками нам удастся найти взвешенный и взаимоприемлемый компромисс. Мы обсудили этот вопрос на Морской коллегии, но окончательное решение будем принимать, только согласовав его с перевозчиками.

ЗА УЧЕБУ!

– Игорь Евгеньевич, вероятно, Вы можете назвать и другие примеры непонимания в транспортном бизнесе тех инициатив, с которыми выступаете? Может быть, хотите сейчас обратиться к транспортному сообществу с какими-либо предложениями?

– Уверен, что будущее транспортной отрасли – это логистика. Пока, к сожалению, специалистов-логистиков у нас очень немного. Между тем если мы не будем уделять этому вопросу достаточного внимания, сюда придут иностранные компании. Мы уже договорились с МИИТ о наборе слушателей на специализированный курс обучения в рамках переподготовки специалистов, где будут преподаваться основы логистики и государственно-частного партнерства. Уже разработаны методика и тематика лекционного курса. Надо понимать, что тот бизнес, которым мы привыкли заниматься сегодня, через 5 лет отойдет, устареет. Править бал будут крупные логистические компании. На Западе они уже есть, и только административными методами нам пока удается удерживать их от мощной экспансии на наш рынок. Поэтому я бы хотел со страниц журнала «РЖД-Партнер» обратиться к бизнес-сообществу и сказать: «Будущее – за логистикой, наша поддержка будет оказана именно созданию логистических компаний».

– Вы, как Петр Первый, будете загонять транспортников учиться?

– Не загонять, а побуждать и мотивировать. А что делать? Правда, тогда учились в Голландии, а мы хотим это осуществить в России. Но с первой лекцией выступит министр транспорта.

– Можно нам тоже поприсутствовать?

– Да, конечно. Но только в качестве обучаемых.

Что же я, по-вашему, блефовал, что ли?!

Спустя три года после отставки Фадеева я спросил его, действительно ли он верил в реальность планов по организации на действующей линии движения со скоростью 250–300 км/час? По мере развития диалога на эту тему Геннадий Матвеевич все более волновался, а под конец явно не смог скрыть того, что в его душе по этому поводу навсегда засела глубочайшая обида на то, что он волею интриг оказался практически обманутым. Вот эта часть беседы автора с Фадеевым, состоявшейся в августе 2008 года.

ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ,
министр путей сообщения РФ в 1992–1996 и 2002– 2003 гг., президент ОАО «РЖД» в 2003–2005 гг.

– Геннадий Матвеевич, Вы и сегодня считаете, что Ваш план был вполне правильным и выполнимым?

– А что же я, по-вашему, блефовал, что ли?! Да, я предлагал реальную модель. И Вы могли бы сегодня приехать ко мне на эту встречу из Питера уже на высокоскоростном поезде, если бы не было перечеркнуто то великолепное государственное решение, которое в 2005-м приняли в Германии и где было записано, что в I квартале 2008 года мы уже должны поставить российский высокоскоростной поезд на рельсы Москва – Санкт-Петербург. Подчеркиваю, это была великолепная встреча двух лидеров: Путин, Шредер, 400 журналистов – и мы говорили, что это должен быть российский поезд. И когда мы подписали это соглашение, я знаю, что «Сименс» очень запереживал, ему надо было провести очень большую работу по реорганизации. Они же здесь у нас все изучили – на каких предприятиях, с кем надо объединяться, какими силами создавать и т. д. Да, там много решений в первом поезде вышло бы оттуда готовых, а остальное – нарабатывалось. А сегодня я вашей братии журналистской делаю большой упрек: а чего же вы замолчали, а почему вы не проревизовали мои слова, сказанные в ответ

западному корреспонденту в присутствии двух президентов? Он меня там спросил: «Господин Фадеев, а Вы не ошибаетесь, что успеете за три года сделать поезд?» Я сделал маленькую паузу, подумал и сказал: «Если мне не помешают, сделаем быстрее». Это вызвало огромное оживление в зале и в президиуме.

– То есть Вы уже тогда намекнули, что Вам могут помешать?

– Я не намекнул, а я знал этих оппонентов. Знаете, такие контракты – они же многого стоят, но только не для Фадеева. Представить себе, что потом заплатить €1,5 млрд за восемь поездов «Веларо»! Да что же это? И я сегодня абсолютно уверен: да, по этой инфраструктуре пойдут зарубежные поезда, но нам только этого и не хватало.

– А Вы и сейчас уверены, что и инфраструктуру под высокоскоростное движение подготовили бы?

– Вы в курсе или не в курсе, что в то время сотни ученых сели за парты за разработки технических параметров?! Каждый метр, каждый километр линии Санкт-Петербург – Москва был взят за разработку по принципу: что надо здесь сделать, как надо сделать, чем надо сделать и т. д. Мне Беседин Иван в то время говорил, дескать, Геннадий Матвеевич, Вы зайдите, посмотрите, какой настрой, люди жаждут, ученые – они же много знают, много разрабатывали, что-то писали и вот вдруг – им реально оплачена работа, причем она же подконтрольна и т. д.

– И Вы считаете, что можно было, как Вы первоначально говорили, за 2 часа 40 минут доехать? Это же на многих участках нужно было под 300 км/час разгоняться.

– Реально надо было ехать 200 км/час. Вы поделите 650 на 200 – это получается три часа с чем-то, с копейками. Вот 3 часа для линии Санкт-Петербург – Москва и надо. Ну, лучше, конечно, 2 часа 59 минут. Но если и 3 часа 17 минут из центра в центр приехать, от метро до метро – это решение вопроса. В 2008 году можно было бы ехать уже на многих участках свыше 250. 300 – пока нет. Там же вопрос на вопросе, понимаете, вопрос на вопросе. Это же, например, энергоснабжение, новый принцип подвески контактного провода. У нас сегодня КС-200 еще не везде стоит. А это 250.

– То есть Вы все-таки действительно убеждены, что все запланированное было реально.

– А почему бы Вам вопрос не задать так: а на чем Вы базировались, почему у Вас такая уверенность была? Было ли это Ваше личное или коллегиальное решение? Вы с кем-то совместно это решили? То есть на какой базе Вы стояли, принимая это решение? Или Вы можете спросить в личном плане: вот, дескать, Геннадий Матвеевич, мы проследили Вашу биографию, где Вы работали, и знаем, что вот это Вы в своей жизни могли, а это – не могли. И поэтому спрашиваем: почему это Вы подумали, что на сей раз смогли бы? Вот если бы Вы меня уличили таким образом, показали бы на примерах моей жизни, что мне это заведомо не суметь было сделать, тогда я бы, наверное, признал, что да, действительно слукавил. Но нет, я был убежден, что прав. У меня же перед глазами все перегоны этой линии как живые стоят. Все перегоны. Да и немцы, проехав на нашем ЭР-200, сказали, что лучшего в мире полигона для высокоскоростного движения просто нет. Какой смысл было строить планы по новой ВСМ в тех условиях, в которых мы оказались, и сочинять миф, что у нас много денег? Это миф, их много не бывает, разумное их направление на какие-то цели вполне возможно. Вообще говоря, когда кто-то заявляет, что вот эту линию надо опять отдать для грузового движения и тогда, дескать, кружность ликвидировать, тут, конечно, ничего нового нет. Много ума не надо, чтобы такую линию, куда столько уже вложено, дать под грузовое движение и расколошматить ее через два года. Наоборот, надо убирать из Санкт-Петербурга сортировочные станции, они же в центре города стоят! Кошмарные площади, стоимость земли какая! Дешевле вынести переработку грузопотоков, они не нужны там, поскольку это грузы не для города. Вы-

чистить, обойти, расположить сортировку до Санкт-Петербурга, где-то, скажем, в Волховстрое. И раньше такие проработки были. Вот что надо делать, а Петербург отдать пассажирскому комплексу. Сделать действующую дорогу пассажирской – вот это ведущая идея для линии Санкт-Петербург – Москва. И тем более что касается Юга, то строить туда отдельную скоростную линию – это мало не покажется. Гигантские суммы. И то, что с моим проектом мы пережили траурный день, ну что ж, в жизни страны всякое бывает.

для человека и всегда говорил правду. Вот – правда, правда и правда. Я всю страну прошел, жизнь прожил и нигде не наврал. Поэтому, отвечая на Ваш вопрос, я еще раз вспоминаю слово в слово то, что говорил в Ганновере. И в своей книге я так и написал: «На вопрос: «А Вы сделаете?» – я ответил: «Сделаю, если не помешают». А дальше написал: «Помешали».

– А Вы в данном случае что конкретно все-таки имеете в виду?

– А то, что вот были соглашения – и как будто этого не было. И вопроса мне никто

Я их пофамильно Вам могу назвать – и тот же Беседин, и Лапидус, и Гапанович, и другие, – они же упивались, что вот наконец-то настоящее дело

– Ну, это понятно...

– Одну секунду, что Вам понятно-то? Что создали в РЖД теперь уже акционерное общество «Скоростные магистрали», вошли туда с 1 млн рублей уставного капитала и тремя работниками? И вот они сегодня будут реанимировать все то, что там до них похоронили, закопали? Что этим занимаются такие великие ученые, которые вообще к железнодорожному транспорту никакого отношения не имеют? И вот якобы все что-то делается... Вот это, что ли, понятно-то?

– Геннадий Матвеевич, а как так получилось, что в 2004 – первой половине 2005 года правительство как бы поддерживало оба проекта – и строительство ВСМ, и реконструкцию действующей линии? Это же все-таки некое противоречие.

– А что вообще можно сказать про людей, которые тебе обещали – и не сделали? Про тех, которые успехов в жизни не своими мозолями достигают. А вот мне нигде появиться не стыдно, будь то Дальний Восток, Север или Калининград – и везде меня сразу узнают, подходят, здороваются, приветствуют. Для меня это всегда было самой высокой оценкой в жизни. А почему меня все знают? Я думаю потому, что где бы я ни работал, я все делал

не задал, дескать, прокомментируйте, пожалуйста, Вы что, ошиблись или тут что-то не так? Вот и все, нет вопроса.

– Было сказано на официальном уровне, что принимались непродуманные технические решения. Я вот Вам тоже «слово в слово» говорю.

– Это можно было бы принять, если бы так сказал вышестоящий по отношению ко мне. Премьер или на правительстве сказали. Это бывает, что допущена непродуманность. Вот Николай Емельянович ратовал в свое время за то, что надо строить мост на Сахалин. Он же выступил на правительстве, подробно остановился на своих предложениях и сказал так, что вот это, дескать, проверка вас тут на вшивость, кто вы такие и насколько вы зря здесь сидите. Он вошел в эту тему и в эту роль, почувствовал, что надо туда строить мост, но ему сказали, что это ошибка. И не только здесь в Москве сказали, а и там, где он пытался строить, в Хабаровском крае были категорически против. Я к чему это говорю – да, бывают ошибки, у меня же никто не нашел ошибок! И я же не один принимал это решение. Коллегия принимала! И я их пофамильно Вам могу назвать – и тот же Беседин, и Лапидус, и Гапанович, и другие, – они же упивались, что вот наконец-то настоящее дело. Все те

люди. Я никого не заставлял, боже упаси. Берем какое-то техническое решение, тот или иной узелок – его же всегда кто-то где-то разбирал, кто-то «да» сказал или особое мнение имел, но это же коллективная работа специалистов. Мы определяли шаги: первый шаг, второй и т. д. Экономика, финансисты, технари и т. д. А если говорить конкретно о поезде, то ведь ответственность брала на себя та сторона за выполнение контракта. Причем на условиях российских. Я не покупал у них поезд, я его создавал вместе с ними. Я делал правильно.

– Мне все-таки не совсем понятна логика поведения в этом деле причастных. Президент страны поддержал тот контракт, который вы подписывали в Ганновере. Значит, была заранее проведена большая работа...

– Ну о чем Вы говорите! Прежде чем вынести этот вопрос на встречу двух глав государств, в МИД, Минэкономразвития, Минтрансе, правительстве – все это прошло.

– То есть все было проговорено, продумано, согласовано…

– Да, да, да.

– Ну а потом – вдруг все это как-то без особых проблем нивелировалось. Мне это не совсем понятно. Видимо, и Вам тоже.

– Нет, а мне понятно. Мне очень понятно. Я же сказал, что это – очень дорогой проект. Он очень дорого стоит. Больше я Вам к этому ничего не добавлю. Я все сказал.

– Но если поддержал президент страны...

– А президент что, должен отвечать за каждый наш шаг, что ли? Он поддержал идею. Он поддержал направление.

– Но потом скорректировал свою позицию.

– Значит, ему изложили другую точку зрения, наверное, так, я же не знаю! Это уже вопрос к президенту. Почему Вы его ему не зададите? Президенту или премьеру задайте. Или министру транспорта. Вот у нас и жизнь поэтому такая. А почему? Потому что вот эти смены, непостоянство, непродуманность. Если мы вчера приняли решение, то завтра оно будет отменено, не глядя на то, что там стояли главы двух государств. Я вот, конечно, этого действительно не понимаю, это не укладывается в моем понимании жизни. И я Вам скажу, что я об этом президенту сказал. Он много для меня сделал, я его уважаю, но я ему сказал про это.

Объективный проект с субъективным фактором

О некоторых аспектах проекта высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва мы беседуем с одним из его главных инициаторов.

АНАТОЛИЙ ЗАЙЦЕВ,
начальник Октябрьской железной дороги в 1987–1996 и 1997–1998 гг., министр путей сообщения РФ в 1996–1997 гг.

– Анатолий Александрович, Вы стояли у истоков идеи создания ВСМ еще в конце 1980-х годов. Каким образом у Вас вызревала эта тема, в связи с чем?

– Когда в 1987 году я был назначен начальником Октябрьской дороги и стал вникать в проблемы, которые мне были не видны с предыдущих позиций, например, начальника Мурманского отделения, то, конечно, на первое место выходил вопрос: что делать с линией Ленинград – Москва. Здесь был уже запредельно густой график движения, причем самых разнородных поездов: дальние пассажирские, электрички, грузовые, вывозные и т. д. Все это на одной линии, и было понятно, что так мы не сможем уже в ближайшее время не только развиваться, но и попросту гарантировать безопасность. Между тем еще до меня была разработана такая толстая папка материалов – план мероприятий для повышения скоростей и организации высокоскоростного движения между Ленинградом и Москвой. В 1984 году здесь был запущен поезд ЭР-200, развивавший на ряде участков скорость 200 км/час, но ходил он только раз в неделю и понятно, что проблемы это не решало. Учитывая, что в то время нельзя было говорить ни о каком капитале, кроме как о государственных капитальных вложениях, мы все наши взоры обращали на Госплан и давали туда предложения. Правительство понимало, что нужно что-то делать, поэтому проводилось много всяких совещаний, на которых железнодорожники докладывали, что они уже свою пропускную способность исчерпали и необходимы инвестиции в развитие. И, конечно, мы крайне обрадовались, когда в конце 1988 года появилось постановление Совета министров, утверждавшее государственную научно-техническую

программу «Высокоскоростной экологически чистый транспорт». Там была, в том числе, и подпрограмма по железнодорожному транспорту, предполагавшая проработку высокоскоростной линии на полигоне Москва – Сочи и Крым. Мы были несколько озадачены, почему в проект не попал участок Ленинград – Москва, стали обращаться по этому поводу в МПС и другие органы власти – и нас услышали. А затем, в начале 1990-х, трассу Москва – Юг решили отложить до лучших времен, а строить именно ВСМ между столицами. В сентябре 1991 года президент России Борис Ельцин подписал указ о создании высокоскоростной магистрали, и уже в конце того же года для реализации этого проекта была образована компания РАО «Высокоскоростные магистрали».

– После создания РАО «ВСМ» Вас вскоре назначили председателем его наблюдательного совета, то есть совета директоров. А почему не Г. М. Фадеева, который в качестве первого заместителя министра путей сообщения с 1988 года как раз и курировал этот вопрос, более того, был активным сторонников ВСМ и без преувеличения флагманом в этой сфере?

– Тут все очень субъективно. Я думаю, что это была его обида.

– На что же он обиделся?

– Он это никогда не формулировал. Но если уж говорить начистоту, то я собственными руками принес ему проект постановления правительства о назначении его председателем наблюдательного совета. Я сказал: «Мы сами все проведем, только дайте свое согласие». Но он положил это в стол, так и не сказав ни да ни нет.

– А у Вас к этому времени уже была некая инициативная группа?

– Мы на Октябрьской дороге в начале 1990-х годов понимали, что раз плановая система уже не действует, а осуществляется переход к рынку, то деньги от государства на строительство ВСМ мы вряд ли получим. Тогда я как начальник дороги и мои заместители пришли к выводу, что нам надо создать при дороге коммерческую компанию, которая занималась бы привлечением денег и разработкой этого проекта. Стали искать, кто бы мог эту работу осилить. Мы понимали, что нужен человек, который был бы вхож в оборонную промышленность, потому что в то время как раз оборонщики держали в своих руках и мощности, и технологии, и кадры, и все прочее. После долгих обсуждений мы вышли на Алексея Алексеевича Большакова. Он дал согласие. Я не знаю точно, почему он согласился и не захотел далее работать в мэрии заместителем Анатолия Александровича Собчака и руководителем комитета по экономике. Я эти детали не знаю. Но для нас это была находка, потому что он был выходцем с оборонной промышленности и к тому же уже прошел школу государственного управления. И когда он занялся идеей строительства ВСМ, то поставил вопрос шире, что создаваемая компания должна быть не дочкой Октябрьской дороги, а самостоятельным общероссийским акционерным обществом. Ему удалось провести соответствующий указ президента и другие документы. Это заслуга Большакова. Он занимался этим конкретно, как говорится, топтал сам все коридоры.

Затем на заседании Думы мы вместе докладывали о наших планах и, в общем-то, получили согласие. Кто-то даже сказал так: вот единственное предложение не разрушать, а что-то создавать, мы должны это поддержать. Потом у нас было множество всяких слушаний и везде в основном мы получали поддержку. Но для Фадеева имя Большакова стало просто негативным нарицательным понятием, это правда.

– Он считал, что указ президента был подписан как бы в обход его, а РАО «ВСМ» создавалось фактически помимо него, потому и обиделся?

– Никто в обход его ничего не делал. Его позиция как сторонника ВСМ была всем хорошо известна, и все делалось в то бурное революционное время только для того, чтобы на уровне главы государства принять положительное решение. У нас же в России все всегда зависит от первого лица. А Фадеев тогда даже еще не был министром, к тому же виза союзного ми-

нистра на указе президента Российской Федерации вообще в правовом смысле не требовалась, потому что там уже был образован российский Минтранс, руководство которого и занималось этим вопросом. Что же касается Фадеева, то он после создания РАО «ВСМ» обосновывал свою отрицательную позицию тем, что высокоскоростная дорога в сложившихся условиях не нужна, потому что пассажиропотока нет, и лучше снимать грузовое движение на другие направления, а существующую линию Петербург – Москва модернизировать и пустить здесь высокоскоростные поезда. Эта точка зрения и возобладала, хотя она, конечно, изначально была тупиковой.

– Среди противников ВСМ была также весьма агрессивно настроенная группа ученых во главе с А. В. Яблоковым, назначенным руководителем общественной экологической экспертизы. Как Вы относитесь к этой истории?

– Яблоков потом ведь все-таки проговорился и сказал: дайте нам денег – и мы проведем экспертизу. И это было заявлено публично. А серьезных доводов против ВСМ у них не было и быть не могло. Нельзя же серьезно относиться к тому, что после прокладки дороги погибнут все лягушки в округе. Мы же говорили, что проведем трассу так, чтобы она ни болотам, ни миграциям животных не мешала. Но Яблоков ничего не хотел слушать, его позиция была попросту неконструктивна. По всей видимости, он выполнял чей-то заказ. Но в публичной дискуссии он всегда проигрывал, а поэтому выступал часто из-за спины, чтобы не было оппонентов. По телевидению вещает, а оппонента нет. Однако на различного рода слушаниях принимались, как правило, положительные решения, вопреки его позиции.

– Со стороны группы Яблокова выдвигались ведь и конкретные возражения и предложения?

– Да, но мы говорили, что все возможное будет учтено в проекте, и оно действительно учитывалось, прорабатывалось.

– То есть Вы утверждаете, что проектировщики и сотрудники РАО «ВСМ» были готовы конструктивно сотрудничать с «оппозицией»?

– Безусловно. Мы никогда не заводили дело в тупик. Более того, мы им честно говорили, что, например, за эту работу мы вам платим сейчас из средств РАО «ВСМ», а за ту – заплатим тогда, когда получим деньги на реализацию проекта, когда у нас будет что тратить.

– В прессе по поводу ВСМ шла негативная кампания, особенно накануне каких-либо выборов. Как Вы к этому относились?

– Думали: ну что ж делать? Бесятся – и пусть себе. Ведь руководство всех субъектов Федерации в районе прохождения дороги этот проект поддерживало. Понимаете, в этом было что-то донельзя неестественное: бороться против такого, казалось бы, блага – высокоскоростной дороги в условиях российского бездорожья. Видимо, время было такое, когда многие вышедшие из грязи в князи стремились во что бы то ни стало себя проявить, заявить о себе. Но история все расставляет по местам.

– Какая предполагалась основная инвестиционная схема строительства ВСМ?

– Мы понимали, что бюджет пуст и надо действовать по принципу создания первой российской железной дорога Петербург – Москва, когда правительство брало займы. Мы считали, что схема должна быть такая: делается заем – и на эти средства создается транспортный продукт, далее идет его капитализация, под него выпускаются ценные бумаги, которые привлекают деньги. Создается второй продукт – опять капитализация, бумаги, привлечение средств. Например, построили дорогу до Новгорода, запустили, построили первые вокзально-коммерческие комплексы, которые стали давать доход, строим дальше, запускаем новые объекты. И таким образом дорога должна была бы принадлежать тому, у кого в руках ценные бумаги. То есть она могла быть и государственной, но по ценным бумагам надо платить. Государство должно быть только гарантом, это не бюджетные деньги. Так сначала

все и шло. Уже приступили к подготовке участка Санкт-Петербург – Новгород, в Петербурге начали строить вокзал, были запущены все необходимые финансовые инструменты, заключены многие договоры. Но дефолт 1998 года всю эту схему обрушил, а государство затем не предприняло никаких шагов для ее восстановления. А это могло сделать только государство.

– Второй сюжет всей этой эпопеи – проект высокоскоростного поезда «Сокол». Совсем было уже построили, но тоже забросили. Как лично Вы относились к идее создавать такие поезда в России?

– Я к этому относился блестяще, полностью поддерживал и являлся непосредственным участником проекта. Мы приняли решение, что это должен быть не поезд с локомотивом, а электропоезд с распределенной тягой. При этом смысл заключался в том, что все, что только возможно, мы будем строить сами, а то, чего не можем, привлечем с Запада. И в принципе поезд уже был построен и развивал скорость 236 км/час. Если бы не прекращение финансирования со стороны МПС, то у нас был бы свой высокоскоростной поезд, свое высокоскоростное локомотивостроение. А так теперь довольствуемся покупкой продукции иностранных фирм.

– Вы считаете, что не надо было прекращать этот проект?

– Я считаю, что прекращение проекта было глубочайшей глупостью, если не сказать более жестко. Это проект, загубленный по субъективным причинам. Если бы министр путей сообщения Г. М. Фадеев поддержал «Сокол», поезд бы, безусловно, состоялся.

– В 2005 году Фадеев поставил задачу на действующем главном ходу Санкт-Петербург – Москва достичь скоростей до 300 км/час, чтобы время в пути составило 2 часа 40 минут. По-вашему, это было выполнимо?

– Нет, технически на существующей линии это невозможно по целому ряду причин: род электротока, множество кривых, населенность линии и др.

– Мне один из экспертов, близко стоявших в свое время к РАО «ВСМ», сказал, что этот проект был как бы дымовой завесой, в то время как за ней шел процесс первоначального накопления. Вы не согласны с этим?

– Нет, конечно. Совершенно. Накопить там было еще не с чего. Я, например, как председатель совета директоров за эту работу не получал ни копейки. Ну какая там завеса, если этот проект разрабатывался еще с советских времен, прошел все необходимые обоснования, экспертизы и т. д.!

– То есть в принципе это был нормальный проект и не вина тех людей, которые им занимались, что с первой той попытки построить дорогу не удалось?

– Абсолютно. Проекту не повезло со временем и с некоторыми задействованными в эту орбиту людьми. А дорога эта объективно необходима и все равно будет построена, в этом нет никакого сомнения. Конечно, мне, например, обидно за тех моих товарищей, которые занимались конкретно проектом. А те, кто не верил в него, значит, просто не верил в возрождение России. Помню слова мне в укор: «Вы заложили $30 за билет ВСМ от Питера до Москвы. Кто и когда сможет такие деньги платить?» Платят, и давно платят, и тысячу долларов платят за купе с ванной. В итоге нанесен огромный ущерб экономике России выводом грузового движения с удлинением пробега грузов на 400 км, и при этом не решена проблема высокоскоростного движения между Санкт-Петербургом и Москвой. В ПГУПС подсчитали, что дополнительная нагрузка на экономику страны из-за удлинения маршрута грузовых поездов такова, что каждые 4 года можно было на эти деньги создавать ВСМ Санкт-Петербург – Москва. Как же можно было всего этого не чувствовать? Не предвидеть? Не понимаю.

Мы вполне определенно видим такую модель

Сегодня большинство экспертов признают, что в рамках проведения реформы сначала нужно построить саму модель железнодорожного рынка, а уж затем заниматься вопросами реструктуризации имеющихся активов.

ЕВГЕНИЙ МИХАЙЛОВ,
заместитель директора департамента государственного тарифного регулирования и инфраструктурных реформ Минэкономразвития

ГЕОРГИЙ ДАВЫДОВ,
президент Национальной ассоциации транспортников, д. э. н.

ОТ «КОТЛА» К ХОЛДИНГУ

– Евгений Федорович, каково Ваше отношение к концепции третьего этапа реформы, которая содержится в предложениях ОАО «РЖД»?

Михайлов Е. Ф.: Безусловно, самым главным вопросом третьего этапа реформирования будет являться построение целевой модели рынка. Без четкого понимания идеологии ее формирования все наши действия будут достаточно хаотичны, и мы не сможем получить какого-то качественного результата.

– Георгий Ефимович, а какова Ваша позиция по этому вопросу?

Давыдов Г. Е.: Я также считаю, что концепцию третьего этапа необходимо доработать. В частности, речь идет о необходимости более детального описания рынка услуг в области железнодорожного транспорта и его основных субъектов, их функций, правового и технологического статуса и т. д. К этому я добавил бы один существенный момент. Практика буквально самых последних месяцев показала, что в вопросах проработки реформы необходимо гораздо более детально и четко прописывать функции государства.

– Тем не менее ключевые моменты третьего этапа уже известны. Центральная организационная идея – создание на базе ОАО «РЖД» холдинга. Евгений Федорович, министр экономического развития Герман Греф два года назад на заседании правительства выступал резко против создания холдинговой структуры, видя в ней нового монополиста. Позиция вашего министерства, похоже, кардинально изменилась?

Михайлов Е. Ф.: Дело в том, что когда изначально шла дискуссия по данному вопросу, построение холдинговой модели рассматривалось менеджментом МПС, а затем и ОАО «РЖД» практически как некая конечная цель. При этом идеология реформы в их понимании подразумевала некую реорганизацию МПС без построения полноценной рыночной модели. В нынешней ситуации мы говорим, что холдинг, безусловно, лучше, чем просто «общий котел» из всех видов деятельности в рамках одного хозяйствующего субъекта. При этом мы ведем речь о том, что ОАО «РЖД» будет продавать часть своих мощностей. Например, возьмем ремонт подвижного состава. Оставляя у себя часть этого вида деятельности и обособляя ее в виде отдельного структурного подразделения, не менее значимую долю компания реализует на рынке. В результате построения холдинга мы получим, с одной стороны, прозрачность затрат внутри него самого, и с другой – рынок у нас открывается для конкуренции. То есть отличие нынешнего понимания структуры ОАО «РЖД» от того, которое предлагалось два года назад, состоит именно в том, что в новой модели подразделения, входящие в холдинг, как правило, не являются монопольными.

НА ПРОДАЖУ – ПОПАРНО

– Все-таки при инициировании вашим министерством постановления правительства № 811 от 20 декабря 2004 года изначально шла речь о полной продаже «дочек». Сейчас вы не настаиваете на этом?

Михайлов Е. Ф.: Все зависит от конкретных дочерних обществ и видов деятельности. Например, мы настаиваем на продаже не менее 30% всех ремонтных мощностей ОАО «РЖД» в течение двух лет. Это жесткое условие. Что будет дальше, решим через два года. Я думаю, что 30% рынка ремонта для развития конкуренции – хорошая величина. Если говорить о локомотиворемонтных заводах, то сейчас мы не настаиваем на их непосредственной продаже только потому, что там сначала надо навести порядок и, соответственно, наладить кооперацию, специализацию и т. д. То есть нужно подготовить структуры для того, чтобы в дальнейшем уже осмысленно выделять те или иные сегменты в виде самостоятельных предприятий или совместных компаний с производителями локомотивов. В целом это – вопрос взвешенного подхода.

– Насколько известно, Вы не разделяете такую точку зрения, Георгий Ефимович?

Давыдов Г. Е.: Наша позиция сводится к тому, что если речь идет о перевозках или тех видах деятельности, которые непосредственно с ними связаны, то надо четко описать имеющиеся риски. То есть когда государство занимается реформированием самого ОАО «РЖД», оно должно видеть, какие риски в данном случае вызывают опасения и какими средствами их можно предотвратить. Вот такого четкого изложения вопроса мы на данный момент не имеем. Может быть, это происходит в том числе и по той простой причине, что не описан сам данный рынок – его целевая модель и кто на нем должен оказаться в итоге всех этих преобразований. Если же говорить о той сфере или части видов деятельности, которую аккумулирует в себе ОАО «РЖД», то здесь наш подход является, возможно, более радикальным. По крайней мере мы готовы его и мотивировать, и защищать. Суть в том, что если принимается решение о выделении из компании каких-то структур, то не нужно формировать некие промежуточные подразделения. Чтобы не создавать мини-монополистов или новых субъектов «неестественной» монополии, целесообразно сразу выделять дочерние компании в том или ином виде деятельности попарно и выставлять на рынок для продажи, по крайней мере в том объеме, какой представляет интерес для потенциальных покупателей.

– Евгений Федорович, а как Вы относитесь к этой высказываемой еще МАП в ходе написания Программы реформы идее попарного выделения дочерних компаний? Не представляется ли она Вам несколько схоластической, книжной?

Михайлов Е. Ф.: Я считаю, что олигополия на самом деле ничуть не лучше, чем монополия. И в этом плане создание двух субъектов или даже трех еще не гарантирует нам повышения эффективности работы транспортной системы в целом. Кроме того, нужно уточнить: о каких именно сегментах мы говорим? Если о пассажирской компании в дальнем следовании, то это, безусловно, сначала будет монополист, получающий прямые бюджетные субсидии. В данном случае мы по-прежнему видим Федеральную пассажирскую компанию самостоятельным акционерным обществом первоначально с 100%-ным государственным капиталом. Если мы говорим о ситуации, связанной с ремонтом подвижного состава, то понимаем, что эти 30% выделяемых мощностей должны разойтись по максимальному количеству собственников, для того чтобы не возникла ситуация, когда несколько игроков начинают контролировать рынок.

НИ ПЕРЕВОЗЧИК, НИ ОПЕРАТОР

– Одним из самых дискуссионных вопросов является предлагаемое выделение из ОАО «РЖД» крупной грузовой универсальной компании. Как Вы считаете, это должна быть операторская компания или перевозочная? И будет ли она работать по дерегулированным тарифам?

Михайлов Е. Ф.: Во-первых, хотел бы подчеркнуть, что создание такой компании станет несомненным плюсом. Во-вторых, это не перевозочная компания. Выделяемое предприятие нам видится как компания, управляющая парком вагонов, находящихся в собственности Российских железных дорог. В чем преимущества? Мы сразу получаем реальную стоимость вагонной составляющей. То есть мы начинаем видеть действительные затраты, которые сейчас несет ОАО «РЖД» по содержанию вагонного парка. Именно эта структура будет являться заказчиком услуг по ремонту подвижного состава. Тем самым она потребует от других подразделений ОАО «РЖД», в том числе дочерних, более качественного и дешевого ремонта. Что касается тарифов на перевозку грузов в вагонах этой компании, то они будут по-прежнему регулироваться государством. Другое дело,

что параллельно должно развиваться сегментарное дерегулирование тарифов, например, на перевозки наливных грузов и в целом ряде других секторов, где уже всем очевидна конкурентность рынка. Однако, подчеркиваю, создание универсальной грузовой компании не отменяет государственного регулирования тарифов. Вот наша позиция.

– Георгий Ефимович, сегодня уже идет подготовка к выделению из ОАО «РЖД» компаний с подвижным составом для перевозки определенных видов грузов. Как подтвердил Евгений Федорович, им может быть предоставлена возможность работать по свободным тарифам в части вагонной составляющей. Не вытеснят ли они уже занявших эти ниши частников, имея очевидную фору в виде связей с материнской компанией?

Давыдов Г. Е.: Конечно же, такие опасения есть по той простой причине, что состояние всех этих выделяемых структур, их положение на рынке, схемы их взаимодействия как с материнской компанией, так и с остальными участниками рынка – абсолютно не прописаны. В силу того что нам стало известно о деятельности в этой области ОАО «РЖД» в феврале-марте 2006 года, можно констатировать: существуют очень большие риски получить компании, которые будут пользоваться явными привилегиями. Поэтому я бы считал, что сегодня нет какой-то фатальной неизбежности что-то непременно выделять и обособлять вне зависимости от того, готовы мы к этому или нет. Мы должны четко подготовиться, и лишь когда на все вопросы будут найдены ответы, – приступать к организационным мерам. А если пока не готовы, то лучше, ей-богу, оставить до лучших времен все как есть. А вот что было бы необходимо сделать, так это усилить защитные меры на рынке в отношении тех прямых инвестиций в железнодорожную отрасль, которые пришли в последнее время.

– Вы имеете в виду, что пока не нужно ничего реструктурировать, а оставить все виды деятельности в едином хозяйствующем субъекте? А разве такая модель способна обеспечить эффективный бизнес и приток инвестиций?

Давыдов Г. Е.: Уточню, что на первое место я ставлю степень готовности, проработанности вопросов как по всему имущественному комплексу, который выделяется, так и по его правовому статусу, рыночной роли, схемам взаимодействия со всеми участниками рынка и т. д. На данный момент такие описания мне неизвестны. Вот пока их нет, лучше воздержаться от реструктуризации и на первое место поставить проработку этих вопросов. Когда будет четкое понимание, можно выделять.

Мы настаиваем на продаже не менее 30% всех ремонтных мощностей ОАО «РЖД» в течение двух лет. Я думаю, что 30% рынка ремонта для развития конкуренции – хорошая величина

– Евгений Федорович, есть ли, по Вашим данным, уже такие проработки и какой Вам видится ситуация с поднятыми Георгием Ефимовичем вопросами?

Михайлов Е. Ф.: Проработки такие есть, и во всяком случае для нас ситуация абсолютно понятна. Я уже сказал, что выделяемая грузовая компания не будет являться перевозчиком. Но это и не то, что сегодня называется оператором подвижного состава. Никто с ОАО «РЖД» не снимает обязательств обеспечить к перевозке весь предъявляемый экономикой страны груз. И на предлагаемую меру по созданию грузовой компании надо смотреть как на некую внутреннюю реорганизацию ОАО «РЖД», которая позволяет, прежде всего, сделать полностью про-

зрачными и оценить доходную и затратную части перевозочной деятельности Российских железных дорог. Для внешнего мира перевозчиком по-прежнему останется ОАО «РЖД», тарифы которого регулируются Прейскурантом № 10-01. При этом, повторяю, возможное дерегулирование вагонной составляющей будет носить фрагментарный характер в тех сегментах, где имеется очень специализированный подвижной состав либо ситуация является уже вполне конкурентной.

– А найдется ли, по Вашему мнению, инвестор, который захочет купить акции компании с таким непонятным статусом?

Михайлов Е. Ф.: Я бы не сказал, что этот статус непонятный. Что же касается инвестиционной привлекательности, то те консультации, которые ОАО «РЖД» проводит с соответствующими консалтинговыми фирмами, свидетельствуют о том, что перспективы успешного выведения такой компании на фондовый рынок имеются.

УСЛУГА – ВСЕМУ ГОЛОВА

– Все сегодня говорят, что сначала – модель рынка, а потом уже – реструктуризация ОАО «РЖД». А Вам, Евгений Федорович, такая модель ясна? Не могли бы Вы описать ее хотя бы крупными мазками?

Михайлов Е. Ф.: Да, мы вполне определенно видим такую модель. Она заключается в том, что прежде всего есть финансово и технологически выделенная инфраструктура, и в этом случае уже неважен вопрос о формах ее организационного обособления. Конкуренция идет между перевозчиками ОАО «РЖД» и частными, причем последние работают в условиях, несколько отличных от принятых сегодня. У них нет публичных обязательств по перевозкам, но есть четкие и понятные правила, по которым они работают. В этом случае клиент может обращаться либо к публичному перевозчику, либо к любой другой транспортной компании, которая будет осуществлять перевозки. Подчеркну, что в этой перевозочной схеме мы не видим компаний-операторов вообще. Это не означает, что их не будет. Просто они продолжат осуществлять те функции, которые выполняют сейчас. То есть это – транспортные компании, которые оказывают услуги грузоотправителям и грузополучателям, в частности услуги экспедирования грузов и любые другие сопутствующие, а также владеют подвижным составом. Они могут превратиться в частных перевозчиков. Могут передать свой подвижной состав в управление либо грузоотправителю, либо перевозчику. Вот такая конфигурация, по нашему мнению, является достаточно устойчивой и дееспособной.

– А у Вас, Георгий Ефимович, какое мнение по этому вопросу?

Давыдов Г. Е.: Наш подход несколько отличен. Мы считаем, что в основе любого моделирования для правового и технологического описания в центре внимания должны находиться сами услуги, которые реально обращаются на этом рынке. То есть следует структурировать и описать то, что люди заказывают, по поводу чего они друг с другом договариваются, что покупатель готов оплачивать, как технологически наполняются те или иные услуги и т. д. Без этого невозможно ни их тарифицировать, ни достаточно четко прописать договорную нормативную базу. Вот этого-то сегодня мы и не имеем. Я сейчас не беру экспедиторский рынок и отношения с грузоотправителями – здесь, конечно, имеется немалый опыт и традиции. Я говорю о том, что не существует нормального изложения услуг, которые оказываются во взаимодействии инфраструктуры, перевозчиков и операторов. То есть там, где речь идет о взаимоотношениях непосредственно железнодорожных субъектов, у нас в основном темнота, неизученность. Поэтому я подчеркиваю, что начинать надо с описания услуг. Далее мы увидим, как они консолидируются в деятельности тех или иных субъектов, а следовательно, сможем говорить и о каких-то модельных наработках, которые могут быть по этому рынку. Вслед за этим уже становится возможным перенести в модель то, что при-

суще обычному универсальному рынку. Это – системы заказа и предоставления услуг, контроля за качеством их оказания и т. д. При этом важно понимать, что если мы начинаем как-то организационно разделять сам перевозочный процесс, который раньше аккумулировался в одном субъекте, управлялся административными способами и не предполагал никаких горизонтальных транзакционных отношений, то теперь они возникают, и в этой ситуации необходимо очень тщательно прописывать содержание технологического взаимодействия субъектов между собой. То, что мы сегодня наблюдаем (а я опять имею в виду события февраля-марта 2006 года, связанные с использованием собственных вагонов), говорит о том, что данная часть была абсолютно упущена. То есть в некоторых ведомствах считается, что операторов железнодорожного подвижного состава якобы нет, или по крайней мере не должно быть, и поэтому ничего в этой области не надо регулировать. Вследствие неурегулированности правового статуса операторов сегодня, спустя 5 лет после подписания первых 17 договоров между операторами и МПС России, вдруг выяснилось, что владелец инфраструктуры не знает, что ему делать с приватными вагонами. Поэтому я считаю так: сначала надо строить саму элементную базу – технологическое и правовое описание услуг инфраструктуры, а потом на проработанной технологической и правовой базе необходимые рынку субъекты сложатся естественным образом.

Мы считаем, что в основе любого моделирования для правового и технологического описания в центре внимания должны находиться сами услуги, которые реально обращаются на этом рынке

БЕЗ ШУМА И ФОРСАЖА

– Известно, что в периоды предвыборных ситуаций проведение экономических структурных реформ очень затруднено. Мы сегодня вступаем как раз в такую эпоху. Как вы считаете, повлияет ли это на ход реформы?

Михайлов Е. Ф.: Пока поводов для пессимизма нет абсолютно. Реформа идет со своей скоростью, и то, что она отличается от сроков, установленных нормативными документами, – это, конечно, не очень хорошо, но вполне объяснимо. Откровенно сказать, мне нравится то, что реформа стала, если можно так выразиться, достаточно скучной. То есть она перешла сегодня в состояние разработки тех или иных концепций дальнейшего развития, подготовки принципиально новых нормативных документов и т. п. Реформа перестала быть шумной, сопровождающейся какой-то эйфорией, победными реляциями и, соответственно, очистилась от некоего шлака, который всегда образовывается в таких случаях. Я не вижу никаких причин, почему она должна остановиться.

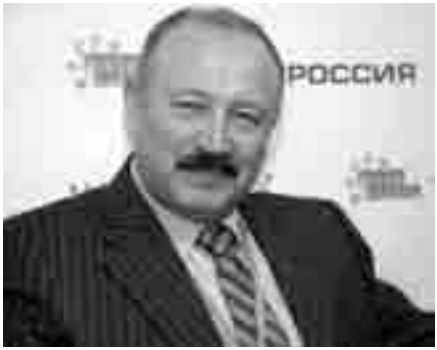
– Георгий Ефимович, а Вы не прогнозируете дальнейшего замедления темпов реформы?

Давыдов Г. Е.: С того времени, когда еще писалась Программа реформы, наша ассоциация никогда не выступала с позиций какого-то форсажа преобразований. Это не наша позиция в принципе. Мы считаем, что если бы реформа изначально пошла в направлении становления инфраструктуры рынка перевозок, а не деления МПС – это было бы правильнее. Я считаю, что реформа – это прежде всего политический процесс. Он далеко не исчерпывается только совершенствованием структуры ОАО «РЖД», которое проводилось бы даже в том случае, если бы мы не решились именовать это реформой. Но если мы все-таки называем это реформой, то нужно говорить о та-

ком процессе, который выводит на рынок какие-то новые социально-экономические элементы и прослойки, придает всей жизнедеятельности в данной области качественно новую динамику, привлекает дополнительные инвестиции, квалифицированные кадры, более активную часть населения и т. д. Вот с этих позиций я, конечно, не могу радоваться тому, что реформа перешла в некую рутинную фазу и ее предметом в последнее время является почему-то только ОАО «РЖД». Железнодорожная отрасль примерно в два раза больше этой крупнейшей компании. Поэтому, с моей точки зрения, реформа должна активно захватывать и другие секторы железнодорожного транспорта, поддерживать новые частные образования, более глубоко и основательно планировать перспективы их деятельности. Вот в таком случае мы непременно увидим необходимую отдачу от реформы и для государства, и для общества.

– Предлагаю на этой все-таки жизнеутверждающей ноте и закончить нашу дискуссию. Спасибо за участие.

Каждая копейка дорога...



1 мая начала свою хозяйственную деятельность новая компания – ОАО «Рефсервис».

НИКОЛАЙ АВЕРКОВ,
генеральный директор
ОАО «Рефсервис»

ДЕМПИНГ? ЭТО НЕСЕРЬЕЗНО!

– Николай Константинович, хотелось бы начать разговор с самого животрепещущего для рынка вопроса. Знаете, участники перевозок скоропортящихся продуктов как-то не очень верят, что в процессе работы у вашей компании не будет перед ними никаких преференций в смысле отношений с ОАО «РЖД».

– Я и не думаю никого убеждать в том, что нам не хотелось бы иметь никаких преференций. Дело в том, что после обособления мы сразу же попадаем в достаточно неблагоприятные условия. А технологии работы пока остаются старые. И мы были бы не против, конечно, если бы материнская компания хоть на некоторое время сохранила нам какие-то преференции, чтобы дать возможность переориентироваться, совершить некоторый маневр. Но этого ожидать не приходится. А подсчеты говорят о том, что первые результаты нашей хозяйственной деятельности будут все-таки с минусом. Поэтому сейчас задача номер один – минимизировать затратную часть.

– Всех также очень интересует вопрос о том, действительно ли вы теперь будете работать по дерегулированным тарифам?

– Конечно, сегодня мы в этом отношении такие же частники. Мы должны зарабатывать деньги, учитывать дыхание рынка и понимать, что он в настоящий момент нам предлагает. И тут же встречно выходить на этот спрос. Мы можем поднимать тарифы, можем опускать. Когда есть пик, когда идет повышенный спрос на перевозки в рефрижераторных вагонах, – конечно, поднимем. С какой стати мы должны возить по ценам ниже рыночных? Вообще хочу сказать, что тарифная политика в масштабах ОАО «РЖД» находится сегодня в тяжелых путах, в зажатом Прейскурантом № 10-01 состоянии. И, кстати, одна из целей реформирования – разорвать эти путы, дать возможность железной дороге работать так, как нужно действовать в условиях рынка.

– Независимые компании опасаются, что вы будете сначала демпинговать, а потом, когда всех разорите, поднимете тарифы до небес.

– Какой нам смысл в демпинге? Он возможен только тогда, когда у тебя за спиной колоссальные средства.

– А у вас они есть в лице ОАО «РЖД». Вы всегда сможете договориться с «матушкой» о чем угодно.

– Я опять-таки не скрываю, что хотел бы этого. Но такого не будет. Это даже обсуждать неинтересно, если мы намерены стать серьезным игроком на рынке транспортных услуг.

ПЛАН – ЗАКОН

– Как вы будете управлять внутри компании своими структурными подразделениями, например – филиалами? Они будут на самофинансировании или на своем балансе?

– Нет, их невозможно сажать на свои деньги. Основные средства нам приносят перевозки. Но подвижной состав распределен по депо неравномерно. Кроме того, у одних филиалов вспомогательная деятельность хорошо развита, а у других пока еще нет. У одних мощная ремонтная база (например, в Уссурийске, Тихорецке или Троицке), а у других, скажем, в Предпортовой, вообще ничего нет – ноль. Поэтому будет единое централизованное финансирование.

– А мотивационные механизмы?

– У нас будут плановые показатели, по которым мы увидим, кто как работает. Система отчета, контроля и премирования.

– Но в условиях жесткого бюджетирования начальники дорог, например, постоянно жалуются, что без разрешения сверху не могут, что называется, гвоздя забить. В бюджете ведь всего не предусмотришь!

– Это было вначале, а сейчас такой ситуации уже нет. То есть проявились некоторые недостатки первоначальной системы финансирования, но сеть их отторгла. Другое дело, что планировать бюджет нужно грамотно и тщательно, тогда все будет нормально.

– Вы сосредоточили у себя ремонтную базу изотермического подвижного состава. Не будет ли дискриминации по отношению к другим компаниям?

– Если мы посмотрим в сторону того же Запада, то увидим, что у них происходят укрупнение и интеграция, а мы почему-то любим порассуждать о дроблении крупных хозяйственных комплексов. У них давно уже ведется централизованное корпоративное планирование по образу и подобию нашего Госплана. А у нас многие ратуют за то, чтобы наоборот – всячески уйти от работы по плану. Если говорить о перевозках, то как мы можем быть монополистами, когда «Рефсервис» везет всего 30% груза? А если брать ремонт, то здесь тоже нет никаких проблем. Вот я вспоминаю, как ваш журнал организовал серию публичных интервью на выставке «ТрансРоссия-2006», а я дискутировал там с руководителем «БалтТрансСервиса» господином Прокофьевым. Он начал рассказывать какие-то вещи про то, что мы ремонтируем свои вагоны дешево, а вагоны частников – дорого, что есть якобы какое-то распоряжение ОАО «РЖД», предписывающее нам так поступать. Все как раз наоборот. Мы ремонтируем парк частника дешевле, чем свой. Потому что «Рефсервис» производит ремонт собственных вагонов строго по регламенту. А частник как хочет, так и заказывает ремонт, причем нередко со своими запасными частями. Он приезжает и говорит: «Вот это вы сделайте, а вот это мне и даром не надо». Он хозяин. А если говорить о равнодоступности, то мы кровно заинтересованы, чтобы как можно больше частных вагонов ремонтировались у нас, потому что мы должны зарабатывать деньги любыми путями. Как это можно – отталкивать от себя клиентов? Мы всячески зазываем их, а они к нам, между прочим, часто и не идут. Не стоит без конца муссировать надуманную проблему равнодоступности к ремонтной базе. Я понимаю, если бы существовало одно депо на всю Россию и там стояла очередь. Но сегодня частник едет в Белоруссию, Эстонию или в Литву – и спокойно там ремонтируется, да еще и дешевле. Кроме того, он может и свое ремонтное предприятие организовать. Или, учитывая тот факт, что у нас тележки на секциях пассажирские, собственник имеет возможность их ремонтировать в любом пассажирском депо. Так что никаких проблем с ремонтом специального изотермического подвижного состава нет.

Всякий инвестор желает знать...

– Выделение в самостоятельную компанию всегда предполагает оптимизацию издержек. Планируете ли вы сокращение контингента, распродажу каких-то ненужных активов и прочее?

– Обязательно. Правда, нужно учесть, что мы забираем в дочернюю компанию в основном те активы, которые способны эффективно работать, а остальные пока останутся в филиале ОАО «РЖД» «Рефсервис», который также еще какое-то переходное время будет существовать. Естественно, мы будем освобождаться от непригодного подвижного состава и других ненужных нам основных фондов. Также речь идет и об избыточном контингенте работников. Те технологии содержания подвижного состава, которыми мы пользуемся на сегодняшний день, конечно же, во многом устарели. Нужно переходить к безлюдным технологиям – скажем, к управлению режимом поддержания температуры с помощью спутниковой связи. Американцы к этому уже давно пришли, у них идет управление температурным режимом без участия человека. Но это – дело будущего.

Мое мнение такое: все правильно – контролируйте нас, отслеживайте все, но не бейте по рукам. Вот в чем весь вопрос

– Как Вы считаете, значительно ли увеличатся теперь ваши возможности в плане привлечения инвестиций?

– Чем обуславливаются подобные возможности? Гарантиями перед инвестором. Он должен быть уверен, что деньги принесут новые доходы. Вот мы продадим наши акции, получим дополнительные средства и, казалось бы, сможем их инвестировать в производство. Но это – еще не решение проблемы. Сейчас наступил такой период в жизни нашей страны, когда произошло серьезное накопление денег. Мы видим, как крупные компании уже начинают думать, куда их инвестировать. И уже есть много организаций (не буду их сейчас называть, чтобы не создавать ненужного ажиотажа), которые хотели бы купить наши акции. Мы присматриваемся к ним и анализируем ситуацию. Нам нужен такой покупатель, который был бы, во-первых, что называется государственником. То есть человеком, ориентированным на интересы нашего Отечества, на поднятие мощи всей страны в целом. Это очень важно. Во-вторых, в стратегии этих компаний должны быть намерения сделать не только так называемые портфельные инвестиции, но и прямые, т. е. вкладывать деньги непосредственно в производство – в приобретение нового подвижного состава, оборудования, технологий, НИОКР и т. д. А для того, чтобы построить новый изотермический вагон, надо ни больше ни меньше восстанавливать это производство, а для этого вначале вложить средства. Вот такой нам нужен инвестор.

Мы сейчас изучаем подобные возможности. Обратились к немцам, провели уже переговоры с директором одного из заводов, осмотрели их производственные мощности. Надо сказать, что перспективы вырисовываются достаточно интересные. Нам нужен такой подвижной состав, который отвечал бы современным требованиям рынка. Это должна быть не просто холодильная установка – нам необходимо иметь возможность перевозки продуктов в газовой среде или с использованием каких-то других источников холода. Мы все это анализируем тщательнейшим образом, выбираем. Сейчас нужно разрабатывать техническое задание, потом провести дополнительные переговоры, посмотреть, сколько это будет стоить. Мы привлекаем сюда и заинтересованных лиц со стороны.

– Чтобы строить новые вагоны, необходима хорошая перспектива с заказа-

ми на данные перевозки. А как насчет конкуренции с автомобильным транспортом? Вы уверены, что возьмете свою долю груза?

– В США работают порядка 22 тыс. вагонов изотермического подвижного состава при наличии фантастически развитой сети автомагистралей. У нас хороших дорог нет, автомобильный парк во многом изношенный. Плюс риски, которые просто несопоставимы. Поэтому в целом конкурента в автотранспорте я особенного не вижу. Другое дело, что нам, конечно, надо учиться работать в условиях рынка. И если автомобильный транспорт традиционно более конкурентоспособен на небольших плечах доставки, значит, нам надо тоже их завоевывать. Один из резервов – обратная загрузка. Если нет скоропорта, повезем другой подходящий груз (например, полиэтилен какой-нибудь), лишь бы заработать деньги. Каждая копейка дорога.

– По всей видимости, логика экономики ведет к тому, что нужно диверсифицировать грузовую базу. А не целесообразнее ли будет вообще, помимо рефрижераторов, закупить и другие виды подвижного состава, чтобы стать более универсальной перевозочной компанией? Вам же никто не запрещает это делать.

– Знаете, полет фантазии и предприимчивость человека безграничны. Конечно, это можно сделать. И никто нам не помешает везти лес, уголь и др. Однако лично я думаю, что в обозримом будущем этого не случится. В перевозочном бизнесе все-таки очень важна специализация. Не случайно же сегодня созданы частные компании, которые возят или только автомобили, или исключительно налив и т. д. Тут ведь отрабатывается единый оптимальный механизм перевозки, внедряется рациональная технология производства, когда все отточено и выверено, налажены соответствующие связи. Это возможно лишь при специализации. Нереально все охватить сразу. Потому-то этот огромный хозяйствующий субъект – железная дорога – и нуждается сегодня в определенном разделении. Для того, чтобы обновить имущественный комплекс железнодорожного транспорта, его нужно обязательно разделить. Иначе вы не найдете инвесторов. Кто будет вкладывать такие большие деньги в общий котел? Никто. А без качественно нового механизма инвестирования нам просто не выжить. Очень долго ничего не инвестировалось, и у нас в «Рефсервисе» ситуация с этим крайне тяжелая. С начала 90-х годов не поступало ни одного вагона! А специализация позволит быстро найти инвесторов. Скажем, сегодня выделяется компания по перевозке леса. И практически сразу же находятся желающие подключиться к этому процессу. То же самое и с перевозкой других грузов.

ПОНИМАЮТ

– Когда год назад выделилось первое дочернее акционерное общество «ЭЛТЕЗА», то его руководство сразу натолкнулось на проблему отношений с ОАО «РЖД». То есть система управления через состоящий из руководителей материнской компании совет директоров оказалась довольно негибкой и сдерживающей хозяйственную инициативу. Вы не предвидите у себя подобных проблем?

– Да, нельзя не признать, что здесь есть, частично, элемент нерациональности. Об этом, кстати, прямо говорилось на одном из недавних заседаний правления ОАО «РЖД». Но ведь в любом деле есть как рациональное и развивающее начало, так и сдерживающие факторы. Совет директоров – это проводник воли материнской компании. Производственные проблемы выносятся на его заседания. Члены совета, каждый по своему направлению работы, выходят с этими вопросами в соответствующие департаменты. Правление корпорации решает: на этот запрос нужно ответить вот так, а на другой – иначе, после чего принятые решения реализуются на практике. Это классика. В том, что нас ожидает абсолютно жесткий контроль во всех отношениях, – никто не сомневается. Но мое мнение такое: все правильно,

контролируйте нас, отслеживайте все, но не бейте по рукам. Вот в чем весь вопрос. Я как руководитель компании, работающей в рыночных условиях, должен принимать и проводить в жизнь оперативные решения. Хочу сказать, что президент ОАО «РЖД» Владимир Иванович Якунин это понимает. Ведь если речь идет о каком-то тотальном контроле, то проще было бы оставаться в едином хозяйствующем субъекте или стать, например, ГУПом. Но это нерационально экономически. Так что, думаю, сама жизнь будет подсказывать, каким образом материнской компании лучше управлять своей «дочкой».

«Купите нас, пожалуйста». Они прекрасно понимают, что теперь мы будем работать по свободным тарифам и поедем с такой ценой, какая устроит грузовладельца. К кому он пойдет? Ведь грузоотправитель и грузополучатель тоже хорошо понимают, что мы – серьезная компания, привыкшая к нормальной, дисциплинированной и ответственной работе. Мы повезем грузы с соблюдением всех условий перевозки – тоннажа, температурного режима и всего остального, а не абы как. Вот и судите, кто выплывет, а кто утонет. Другое дело, что сегодня назрела огромная необходимость в общественной дискуссии по поводу ситуации на рынке перевозок скоропортящихся продуктов. Нам нужен специальный федеральный закон, который бы четко регулировал отношения в этой сфере и предписывал строгие нормы данных транспортировок. Но я думаю, что это уже отдельная тема для разговора, которую мы предлагаем обсудить на страницах журнала «РЖД-Партнер».

Тарифная политика находится сегодня в тяжелых путах, в зажатом Прейскурантом № 10-01 состоянии. И одна из целей реформирования – разорвать эти путы, дать возможность железной дороге работать так, как нужно действовать в условиях рынка

– Вы сказали, что сейчас занимаете нишу на рынке перевозок скоропорта примерно в одну треть. Считаете, что такая ситуация сохранится и впредь? Никто никого не будет вытеснять?

– Почему же? Какая же это конкуренция, если все так и будут плыть спокойно в заданных соотношениях? Так не бывает.

– Кто-то будет тонуть, кто-то выплывать?

– Обязательно. Вы знаете, что делают сегодня частники, у которых по 10–15 секций? Они к нам приходят и говорят:

– Непременно. Спасибо за интервью и желаем компании «Рефсервис» успеха в бизнесе. В добрый путь!

Шаг назад, два шага вперед

В Российской академии транспорта завершен сравнительный анализ двух проектов организации высокоскоростного движения между Москвой и Санкт-Петербургом: путем реконструкции действующей линии или же строительства новой специализированной магистрали.

ВАЛЕРИЙ КОВАЛЕВ,
ректор ПГУПС, президент Российской академии транспорта, д. т. н.

ЧТО ЖЕ ПОЛУЧИМ?

– Валерий Иванович, напомните, пожалуйста, кратко предысторию этого вопроса.

– Как известно, начиная с конца 2004 года в ОАО «РЖД» шла мощная проработка вариантов реконструкции главного хода Октябрьской железной дороги Санкт-Петербург – Москва под высокоскоростное движение. В рамках этого проекта уже были заключены контракты на производство электроподвижного состава, работали проектные и научно-исследовательские институты. Все проходило под большим нажимом бывшего руководства корпорации, хотя я, например, уже тогда безо всяких исследований был глубоко убежден, что принятое решение – ошибочно в принципе.

Когда произошла смена президента компании, на одном из первых же совещаний новый руководитель В. И. Якунин рассмотрел эти вопросы. К моему величайшему удивлению большинство присутствовавших там вице-президентов, руководителей работающих в системе ОАО «РЖД» институтов и начальников департаментов по-прежнему отстаивали точку зрения, что нужно проводить реконструкцию существующей линии. Я-то, откровенно говоря, считал, что раньше они это делали в основном из-за давления сверху.

В. И. Якуниным было принято решение провести сравнительную экспертизу двух вариантов: строительства новой высокоскоростной магистрали (ВСМ) и реконструкции старой линии. По разным причинам эта работа долго не выполнялась, но в

конце прошлого года Академия транспорта сделала предложение президенту ОАО «РЖД» провести такой сравнительной анализ. В результате за символическую плату мы эту работу выполнили. В середине апреля состоялась, как назвал это мероприятие Якунин, презентация исследования для руководства компании «Российские железные дороги».

– Каковы же ваши выводы?

– В своей работе мы опирались на ряд документов. С одной стороны – это было ТЭО, разработанное в РАО «ВСМ», причем уже с корректировкой к сегодняшним условиям. А с другой – обоснования «Ленгипротранса» на реконструкцию существующей линии. Причем мы провели экспертизу тех цифр, которые дал проектный институт. Со многими его выводами наши эксперты согласились, но в то же время мы выяснили ряд вопросов, которые не были учтены проектировщиками. Например, затраты по экологии, некоторые вопросы, связанные с безопасностью движения, и др. В результате сумма, которую объявил «Ленгипротранс», увеличилась почти на 20 млрд. В итоге мы определили, что реконструкция обойдется в 125 млрд рублей, а строительство новой ВСМ – в 180 млрд. То есть цифры сопоставимы. Однако посмотрим, что мы получаем при реконструкции? Скорости всего 200–250 км/час, а на целом ряде участков – еще ниже. Время в пути следования – порядка трех с половиной часов, что явно не является конкурентоспособным фактором по сравнению с авиацией. Следовательно, как сейчас принято говорить, «новый транспортный продукт» в данном случае мы не получаем, потому что такие скорости в мире реализованы еще в 60-х годах прошлого века.

Важно отметить, что при этом остается еще целый ряд негативных факторов. Например, в сфере безопасности. Во-первых, норм проектирования строительства для скоростей порядка 250 км/час в России нет. У нас имеются параметры на 200, а у РАО «ВСМ» – на 350 км/час. Поэтому эти нормы нужно еще разрабатывать и утверждать. ВНИИЖТ предпринял такую попытку. Ученые ПГУПС оценили этот проект и пришли к выводу, что разработанные нормы в целом не обеспечивают тот уровень безопасности, который гарантирует ВСМ.

Таким образом, если даже потратить 125 млрд на реконструкцию, то там есть такие решения, которые стоят буквально на грани фола. А у ВСМ вероятность аварии исчисляется цифрой 10 в минус седьмой степени, причем за время эксплуатации высокоскоростных железных дорог не было ни одного случая гибели людей. 7 млрд пассажиров уже перевезли в мире этим видом транспорта. И ни одного смертельного случая. А здесь – многое на грани... Но это еще не все. В названной мной сумме реконструкции не учтено то, что все эти работы надо проводить во время движения поездов. Причем в малых «окнах» такую реконструкцию не проведешь. То есть будут большие перерывы основного движения, задержки пассажиров и грузов, перепростои локомотивов и вагонов и т. д. Это приведет к колоссальному удорожанию всего проекта. Притом что деньги-то ОАО «РЖД» придется изыскивать свои, так как никакой инвестор на реконструкцию не пойдет. Разве только государство решит выдать какие-то субсидии, хотя очень сомнительно, что на неокупаемый проект правительство даст деньги.

– А он еще и неокупаемый?

– Да, один из выводов нашего сравнительного анализа заключается в том, что реконструкция не окупается вообще или по крайней мере в сколько-нибудь обозримом будущем. Так вот, эти колоссальные средства при том обилии проблем с износом своих основных фондов ОАО «РЖД» будет вынуждено забирать от путейцев, локомотивщиков, движенцев и т. д. со всех дорог. В то время как варианты финансирования новой ВСМ предусматривают другие схемы. Там расчет делается именно на привлеченные деньги.

Следующий момент. После реконструкции планируется ввести 8 пар скоростных поездов. Но при их наличии не остается места для пригородного движения. Значит, встает вопрос о дополнительных пу-

тях под Москвой и Санкт-Петербургом. Кто сегодня может оценить, что такое в черте города проложить дополнительный железнодорожный путь? Просто представить себе невозможно, какая астрономическая получается цифра!

Но есть еще самый главный козырь, о котором я постоянно говорю, но меня почему-то не слышат. Сегодня на Северо-Западе уже сложилась критическая ситуация с пропуском грузопотоков, которые идут на отечественные балтийские и северные порты. Одна только Усть-Луга должна переваливать, согласно планам, 35 млн т в год. А как это все привезти? Решений ведь пока нет! Сегодня восточный ход Октябрьской дороги Череповец – Волховстрой пропускает 60 пар грузовых поездов и больше уже не может. Даже реконструировав нынешнее узкое горло этой линии (станцию стыкования переменного и постоянного тока Бабаево), дальше мы упремся, поскольку и там нет пропускной способности. То есть если на главном ходу будет проведена реконструкция под высокоскоростное движение, то нам потребуется еще и реконструкция восточного хода.

ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО

– Вы хотите сказать, что зря убрали грузопоток с линии Москва – Санкт-Петербург?

– Я хочу сказать, что для обеспечения здесь пропуска двух скоростных поездов ЭР-200 и «Невский экспресс» со временем следования четыре с половиной часа некогда было принято беспрецедентное по своим негативным последствиям решение. Что означало убрать грузовое движение? Каждый килограмм, который направляется в Санкт-Петербург, доставляется теперь кружно, с расстоянием на 300–400 км длиннее. Железнодорожники заложили это в тариф, и сегодня все, что закупает город и регион, обходится дороже. Кроме того, нельзя забывать о местной грузовой работе. За последние 5 лет она выросла на этом полигоне в два раза. Значит возрождаются производства, расширяются мощности, богатеет население и т. д. А ОАО «РЖД» при этом уже отказывает в согласовании заявок на примыкание подъездных путей, на развитие производственных площадей вдоль главного хода. Люди исстари селились сначала по берегам рек, потом по обочинам трактов и железных дорог. Сегодня, естественно, многие предприниматели также пытаются развить свое производство поближе к линии Москва – Санкт-Петербург. А им отказывают в перспективе транспортировки продукции и сырья, потому что на той территории будет скоростная магистраль. То есть видите, как далеко уже зашли? Мы сдерживаем развитие региона! О чем после этого еще нужно говорить – я не знаю.

– Какой же, по Вашему мнению, видится оптимальный выход?

– По моему глубочайшему убеждению, нужно однозначно строить специализированную отдельную высокоскоростную магистраль, причем не откладывая ни на день. Вы знаете, 15 лет назад я был противником создания ВСМ. Было не время. Страна находилась буквально в разрухе: денег нет, зарплаты нет, предприятия стоят, средств в обороте нет. И когда в то время заложили цену билета на ВСМ в $50, на разработчиков смотрели, как на ненормальных людей. А сегодня билет на самолет шагнул далеко за $100, а $50 – это цена купейного железнодорожного билета. Стоимость комфортабельного проезда в частном «Гранд Экспрессе» доходит до $400!

В те времена объем перевозимых грузов упал на 60%. Какие там было строить еще магистрали, когда свои-то пути гуляли! А сегодня – не проехать, и груз стучится! Все радикально изменилось. Так вот, нужно, не теряя ни минуты, любыми путями и подключая все уровни власти и бизнеса, ускоренными темпами запустить механизм строительства ВСМ. Этот полигон Москва – Санкт-Петербург являет собой просто классический пример транспортной ниши для высокоскоростного железнодорожного движения. Расстояние 600–700 км за 2–2,5 часа в пути – такие параметры просто созданы

для коммуникации между двумя российскими столицами. Причем учтите, что авиация сбрасывает 16 тыс. тонн загрязнений в год на Валдайский национальный парк, на Селигер и т. д. ВСМ – это самый экологически чистый, самый безопасный вид транспорта. Он идет из центра одного города в центр другого. Именно здесь мы получаем современный и принципиально новый качественный транспортный продукт, который имеет огромное социальное значение. Прилегающим территориям, кстати, будет дан новый толчок для развития. Ну, как Вы думаете, если всего за час с небольшим сможете поехать на Валдай отдохнуть, порыбачить, побыть на природе... Ведь тем самым просто решается проблема быстрого комфортного передвижения. Развивается инфраструктура, туризм, регион наполняется жизнью. И наряду с этим высвобождается действующая мощная и хорошо оснащенная линия, появляется возможность вернуть сюда грузовое движение. Что очень важно – дальние пассажирские и пригородные поезда сохраняются, ночные экспрессы также остаются в необходимом объеме. И как минимум 60 пар грузовых поездов, или 60 млн тонн грузов в год, можно будет перевозить по этому направлению. Причем мы убираем кружность, идет удешевление товаров – словом, решаем все проблемы. А ОАО «РЖД» спокойно использует свои средства на необходимые ему нужды: обновляет фонды, развивает инфраструктуру, проводит инновации и т. д.

– А если попробовать сохранить на главном ходу парочку сегодняшних дневных скоростных поездов и возвратить какую-то часть грузового движения? Такое возможно?

– Если пустить несколько пар поездов под 200 км/час, то они уже не дадут возможности вернуть сюда грузопоток. Я скажу так. Если уж мы настолько отстали со скоростями, то не надо пыжиться и уродовать все движение ради того, чтобы сказать: «А вот 200 км/час мы все-таки едем...» Надо уже проглотить эту пилюлю, что мы отстали, что мы такие «убогие» в скоростях. Пора организовать по-настоящему высокоскоростное пассажирское движение и нормальное грузовое. Я бы уже сегодня, не откладывая, возвратил грузовые поезда. А в части пассажирских по-прежнему ходили бы дальние, ночные и скоростные дневные под 160 км/час с маршрутной скоростью 120 км. Это возможно. А вот 200 км/час и грузовое движение – это уже вещи несовместимые. Кстати, в свое время предметом гордости МПС было как раз то, что мы единственная в мире страна, где совмещено грузовое и скоростное движение под 200 км/час. Я считаю, что быть такой страной сегодня как раз и не надо.

Вы знаете, 15 лет назад я был противником создания ВСМ Санкт-Петербург – Москва. Было не время

– Вам скажут: это же шаг назад!

– Но и то, что предлагается, – это не шаг вперед. Он означает одно: необоснованно закопать средства и ничего не получить, ничего не решить. Еще раз повторяю: надо признать, что мы опоздали, что были не правы и, покраснев, сделать такой шаг.

Сегодня нас пытается убедить «Сименс», что надо заказывать скоростные поезда для существующих линий. Но нужно же понимать: им надо сбыть свои старые разработки. Сегодня они реализуют здесь свою продукцию, а завтра ВСМ все равно будет построена, после чего они опять нам свои предложения сделают. Это все с нашей стороны неразумно и никак не оправданно. Я совершенно не могу понять, почему в ОАО «РЖД» не слышат таких очевидных вещей, которые и доказывать-то без конца как-то неудобно? И вот в связи с этим что я Вам скажу: я принял окончательное решение. Даю журналу «РЖД-Партнер» интервью и оно – последнее мое выступление на данную тему. Я прекращаю ее обсуждать.

НЕ УСПЕЛИ...

– Валерий Иванович, недавно было объявлено о том, что ОАО «РЖД», РАО «ВСМ» и ОАО «Трансмашхолдинг» под руководством Минтранса создадут управляющую компанию с целью строительства ВСМ Москва – Санкт-Петербург. Учитывая это обстоятельство, так и хочется спросить: а не ломитесь ли Вы в открытую дверь?

– Да, действительно, такое решение принято. Но сегодня счет времени идет буквально на часы. Предполагается, что

Сегодня нужно, не теряя ни минуты, любыми путями и подключая все уровни власти и бизнеса, ускоренными темпами запустить механизм строительства ВСМ

новая структура займется проектированием и строительством ВСМ с использованием Инвестиционного фонда. Заявка на участие в нем подается заранее, после чего идет непростая процедура ее прохождения. Сегодня (25 апреля) эти три участника еще не договорились о структуре новой управляющей компании и тем более не приступили к формированию пакета документов на заявку в Инвестфонд. Даже если они создадут что-то, то уже на год пойдет отсрочка. Но это не главное. Очень здорово, что создается управляющая компания. Лучше бы, конечно, 2007 год – проектирование, а в 2012-м – пуск. Если проект будет реализован годом позже, что ж, это хуже, но еще полбеды. Я ведь ломлюсь потому, что параллельно идет разработка реконструкции главного хода Октябрьской дороги, чего в данной ситуации просто нельзя делать. Поэтому повторяю: необходимо решение по пропуску возрастающих объемов грузов, что сегодня уже не терпит отлагательства.

– То есть получается, что при осуществлении обоих проектов в ОАО «РЖД» одна рука не знает, что делает другая?

– Знает! Но рассуждают примерно так. Строительство ВСМ – это в лучшем раскладе 6 лет. А мы эти годы будем ехать с хорошими скоростями. И даже начальник дороги на одном из совещаний встал и сказал: «Это суперрентабельная перевозка». Какая может быть рентабельность в абсолютных цифрах четырехвосьми пар пассажирских поездов, если речь идет о десятках миллионов тонн грузов?

– А какова была реакция В. И. Якунина и других руководителей ОАО «РЖД» на ваши предложения, когда ученые отчитывались о проведенной работе?

– Это был не разбор, а презентация. То есть можно было задать разработчикам какие-то вопросы, а дальше ОАО «РЖД» уже будет изучать проведенное исследование и принимать решение. Но первая общая реакция на наши цифры – «это много, мы сделаем дешевле». Однако дело-то в том, что любая сумма, даже половина этой или даже десятая ее часть, – все равно неоправданна. Второй момент – окупаемость, которую мы показали по ВСМ (а это порядка 13 лет), вызвала сомнение у президента ОАО «РЖД», который сказал, что в мире нет примера быстрой окупаемости ВСМ. Мы ответили, что эта цифра родилась не случайно. И то, что российская ВСМ будет дешевле, чем где-то на Западе, – естественно. Наши издержки по заработной плате, материалам и топливу – ниже, наши условия строительства (равнина, а не горы какие-нибудь) тоже благоприятнее.

Как бы то ни было, но работа принята. Сейчас она анализируется. Дальше наши разработчики, возможно, будут продолжать участвовать в дискуссиях. Всего в работе принимали участие порядка 40 человек. Это авторитетные ученые и специалисты, которые работали четыре месяца и каждый из них свой раздел готов отстаивать. Мы отвечаем за нашу работу

авторитетом Российской академии транспорта.

– Вы не считаете, что сегодня для успешного строительства ВСМ нужны какие-то организационные решения на уровне правительства и даже президента страны?

– При использовании Инвестфонда есть определенные порядок и процедура прохождения документов. Если заинтересованным людям удастся убедить правительство, то разумеется, что необходимое решение будет принято. А вот что касается реконструкции линий ОАО «РЖД», то здесь стратегические решения принимает его совет директоров. При этом важнейшее значение имеет позиция менеджмента компании. Конечно, если бы президент и его заместители разделяли мою точку зрения и подготовили соответствующее решение совета директоров, то оно было бы принято. Другое дело, если управленцы будут настаивать на реконструкции. Тогда совет директоров, я считаю, должен разобраться в данной ситуации и квалифицированно принять решение. Но этот путь – труднее. Поэтому очень многое зависит от позиции президента компании.

– Вы считаете, что ОАО «РЖД» сегодня, как в свое время МПС, тормозит строительство ВСМ?

– Так сказать я не могу, поскольку принято решение о создании управляющей компании, в то время как еще два года назад ОАО «РЖД» категорически отказывалось участвовать в строительстве ВСМ. Другое дело, что менеджмент, похоже, уже согласился, что не успевает с заявкой в Инвестфонд на этот год. Вот тут бы костьми лечь, но успеть! А подход, по сути, такой: пока там с ВСМ суд да дело, мы сейчас тут свою «скоростишку» какую-никакую создадим и как-то там проедем. Вот это, по моему убеждению, и есть суета, над которой надо подняться и посмотреть, как решать главную проблему.

Вот Петербургский порт миллионный контейнер погрузил и дальше развивается. Поэтому даже, на худой конец, если не весь пока грузопоток попытаться на главный ход возвратить, то хотя бы контейнерные поезда! Ведь этот миллион контейнеров – какими муками он был доставлен автотранспортом по бездорожью! Поэтому забрать его на ускоренные поезда – и то было бы великое дело. Хотя, конечно, и не сняло бы проблему, куда девать остальные «стучащиеся» уже теперь в закрытую дверь миллионы тонн.

И конкуренция, и партнерство

ВАДИМ МОРОЗОВ,
первый вице-президент ОАО «РЖД»

Железнодорожная отрасль находится в стадии активных реформ и структурных преобразований, одной из основополагающих целей которых является формирование реальной конкурентной среды. В этой связи в ОАО «РЖД» считают крайне важным определение алгоритма взаимоотношений между компанией и другими участниками транспортного рынка, имея в виду соблюдение баланса между конкурентным и партнерским аспектами в их деятельности.

– Вадим Николаевич, какие бы Вы назвали сегодня наиболее зримые тенденции в сфере развития конкуренции на транспорте?

– Прежде всего следует отметить интенсивное развитие межвидовой конкуренции. Здесь наиболее характерны следующие соотношения. Между железнодорожным и автомобильным видами транспорта – на относительно коротких расстояниях, которые соответствуют протяженности межобластных транспортных связей соседних регионов или областей одного экономического района. Между железнодорожным и внутренним водным – на параллельных путях сообщения в периоды навигации. И между железнодорожным и трубопроводным транспортом – на параллельных направлениях. Следует отметить, что межвидовая конкуренция усилилась после введения в 2003 году нового Прейскуранта № 10-01. В связи со снижением железнодорожных тарифов на дальние расстояния перевозки и повышением на короткие (до 1 тыс. км) многие грузоотправители при перевозке готовой продукции на короткие расстояния отдают предпочтение автомобильному транспорту. Потери погрузки у железнодорожников отмечаются по довольно широкой номенклатуре грузов. Среди них – бумага, зерно, овощная продукция, сахар, продукты перемола. По ряду других грузов при общем росте объемов производства нет ожидаемого прироста погрузки на коротких и средних расстояниях, что говорит об уходе продукции на автомобильный транспорт. А это есть не что иное, как расширение межвидовой конкуренции. С целью развития института частного предпринимательства на железнодорожном транспорте разработаны и приняты нормативно-правовые акты, обеспечивающие недискриминационный доступ собственников подвижного состава к услугам по использованию инфраструктуры, внесены соответствующие дополнения в федеральный закон «О железнодорожном транспорте в РФ». В целом же свою работу ОАО «РЖД» сегодня строит на принципах эффективного взаимодействия с другими видами транспорта. Наша позиция является абсолютно прагматичной и рыночной. Мы понимаем важность повышения качества транспортных услуг в борьбе за грузоотправителя, а также то, что в одиночку мы не сможем предложить клиенту сервис мирового стандарта. Уже сегодня Россия является частью маршрута, связывающего две части Евразийского континента, пролегающего по территории нескольких государств. В него вовлечено большое число участников: агентов, экспедиторов, судовых компаний портов и стивидоров, автомобильных перевозчиков. В этой длинной логистической цепи не должно быть убытков. «Русская тройка» – пример успешной совместной работы железнодорожного транспорта и Дальневосточного морского пароходства в сфере логистики. За первый год работы она перевезла 19 тыс. контейнеров высокотехнологичной продукции компании Hyundai, обеспечив при этом выполнение всех стандартов качества и требований безопасности железнодорожных перевозок. Кроме того, в структуре ОАО «РЖД» идет процесс создания дочерних зависимых обществ, основой работы которых станет применение принципов логистики, настроенных под деятельность каждого ДЗО в отдельности. Это касается как железнодорожных перевозок, так и материально-технического обеспечения дочерних обществ и материнской компании.

– Каковы особенности развития конкуренции внутри отрасли в настоящее время и что, по Вашему мнению, нужно сделать для оптимизации этих процессов?

– Как известно, новый Прейскурант № 10-01 наряду с другими факторами стал решающим стимулом к дальнейшему развитию внутриотраслевой конкуренции. В 2003–2005 гг. существенно увеличился удельный вес перевозок, осуществляемых в подвижном составе иных собственников. Если в 2003-м в вагонах, принадлежащих иным собственникам подвижного состава, отправлялось 26,7% грузов (по грузообороту это составляло 21,8%), то

в 2005 году в приватных вагонах было отправлено 34,1% объемов перевозок грузов (грузооборот – 31,3%). Сегодня мы констатируем, что развитие перевозок грузов в вагонах иных собственников осуществлялось на принципах партнерства. Многие частные компании начинали свою деятельность с аренды вагонов ОАО «РЖД». Сегодня они имеют возможность наращивать свои парки за счет приобретения нового подвижного состава.

И мы с удовлетворением отмечаем, что одним из наиболее зримых и реальных положительных результатов реформы стало привлечение частного капитала на сумму около 80 млрд рублей для приобретения и обновления более 100 тыс. грузовых вагонов. В настоящее время в России в распоряжении 2,5 тыс. собственников подвижного состава находится более 280 тыс. вагонов. Однако уместно будет лишний раз отметить, что частники работают на рынке транспортных услуг избирательно, исходя из получения максимальной прибыли, занимая наиболее рентабельные сферы деятельности на экономически выгодных направлениях и в высокодоходных сегментах. При этом основная нагрузка по выполнению низкорентабельных перевозок ложится полностью на ОАО «РЖД». По ряду позиций собственники уже заняли монопольное положение. Так, например, ими перевозится около 65% нефтепродуктов, 70% минеральных удобрений. Развивается внутриотраслевая конкуренция при перевозках сырьевых грузов. Еще в 2003 году удельный вес перевозок в приватных вагонах каменного угля составлял 10%, кокса – 3%, лесных грузов – 21%, руд всяких – 36%. В 2005-м доля перевозок этих грузов в вагонах иных собственников выросла, соответственно, до 18, 13, 28 и 55%.

– То есть Вы хотите сказать, что сегодня по целому ряду перевозок как железнодорожный транспорт в целом, так и ОАО «РЖД» в частности утратили основные черты естественного монополиста?

– Совершенно верно. Однако сохраняющееся жесткое государственное регулирование тарифов на перевозки, осуществляемые в вагонах ОАО «РЖД», ставит компанию в неравное положение по отношению к иным собственникам подвижного состава и другим видам транспорта. Выделение из сферы естественной монополии конкурентных сегментов транспортного рынка и дерегулирование в них тарифов будет, по нашему мнению, способствовать расширению сферы использования рыночных принципов хозяйствования, улучшению финансового результата деятельности компании и обеспечению потребностей экономики и государства в перевозках. Федеральным законом «О естественных монополиях» предусмотрен переход от регулирования деятельности субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок к регулированию деятельности субъектов естественных монополий в сфере предоставления услуг по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования. Широкомасштабное развитие внутриотраслевой конкуренции позволяет осуществить этот переход в течение 2006–2007 гг. Данный федеральный закон (ст. 9, п. 5) предусматривает прекращение государственного регулирования тарифов «в случае появления возможности для развития конкуренции на соответствующем товарном рынке и (или) в случае изменения характера спроса на товар субъектов естественных монополий». В отношении вагонной составляющей тарифов сегодня все эти признаки налицо: действующим Прейскурантом дана возможность для осуществления любой коммерческой организации эффективной экономической деятельности, грузовладельцу предоставлено право выбора подвижного состава по принадлежности для осуществления перевозок. То есть сегодня уже изменился характер спроса на услуги субъектов естественных монополий и практически на всех направлениях перевозок работают частные собственники подвижного состава. Таким образом, в отношении вагонной составляющей, на наш взгляд, вполне возможно решение вопроса о дерегулировании тарифов. В отноше-

нии же инфраструктурной составляющей сегодня в ряде случаев возможны лишь «сегментарные» решения. Это обусловлено наличием параллельно работающих инфраструктур, а также тем фактом, что на различных видах транспорта сближаются правила доступа к инфраструктурам (на автотранспорте происходит тенденция развития платных автодорог). Для решения вопросов демонополизации сфер естественных монополий у регулирующих органов (ФСТ и Минтранса России) имеются все полномочия, которые определены федеральным законом «О естественных монополиях», положениями о данных ведомствах.

тяжении дублируются автомобильными трассами федерального значения, активно продолжается развитие автодорог, к осуществлению перевозок пассажиров получили доступ частные предприниматели. Таким образом, на рынке пассажирских перевозок значительно развита межвидовая конкуренция.

С началом реформ на железнодорожном транспорте все больше крупных инвесторов стали проявлять интерес к рынку пассажирских перевозок. Соответствующую лицензию получили уже более двух десятков компаний. Например, по осуществлению пригородного движения такие, как ОАО «Экспресс-пригород» (Новосибирск), ОАО «Омск-пригород», ОАО «Алтай-пригород», ОАО «Кузбасс-пригород» и т. д. В дальнем следовании – это ЗАО «Окдайл» (Санкт-Петербург), ЗАО «Транспортная компания «Гранд Сервис Экспресс» (Москва), ООО «Транслайн» (Санкт-Петербург) и др. При этом внутриотраслевая конкуренция при осуществлении пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте сегодня нарастает. Целый ряд новых частных компаний-операторов претендуют на место в пассажирском бизнесе. Например, за доходный маршрут Москва – Санкт-Петербург ведут борьбу сразу пять частных компаний.

Наша позиция является абсолютно прагматичной и рыночной. Мы понимаем важность повышения качества транспортных услуг в борьбе за грузоотправителя

– Мы говорили сейчас о развитии конкурентной среды в грузовых перевозках. Между тем аналогичные процессы начали наблюдаться и при перевозках пассажиров. Как можно оценить их динамику и нет ли опасности, что наличие многих независимых от ОАО «РЖД» компаний по перевозке пассажиров может привести к потере управляемости в этой сфере и, соответственно, к снижению качества обслуживания пассажиров?

– Хотел бы сначала вкратце охарактеризовать общую ситуацию в этой области. На рынке пассажирских перевозок российскими железными дорогами обеспечивается около 40% общего объема пассажирооборота всей транспортной системы России. Здесь существует реальная конкуренция ОАО «РЖД» с авиационным транспортом на сверхдальних маршрутах, с автомобильным – на основных маршрутах перевозок пассажиров в дальнем следовании и пригородном сообщении. В настоящее время особо усиливается конкурентная борьба за пассажира с автомобилистами. Это обусловлено тем, что около 70% железных дорог на всем про-

В то же время ОАО «РЖД» не намерено сдавать свои позиции на «престижных» рентабельных направлениях пассажирских перевозок. Мы убеждены, что должны быть равные условия как для частных перевозчиков, так и для ОАО «РЖД». Появление на рынке новых независимых перевозочных компаний для нас означает не подмену одних перевозчиков другими, а расширение бизнеса за счет привлечения пассажиров с других видов транспорта и стимулирование роста транспортной подвижности населения.

Для эффективного адаптирования тарифной политики в области пассажирских перевозок к условиям рыночной экономики, а также создания условий для развития конкуренции в сфере пассажирских перевозок и перевозок багажа и грузобагажа сегодня необходим новый подход к формированию Прейскуранта № 10-02-16. Создание новой гармонизированной системы тарифов на пассажирские железнодорожные перевозки обеспечит экономически эффективную работу владельцев инфраструктуры и перевозчиков независимо от форм собственности, равные условия для создания и функционирования перевозочных компаний независимо от форм собственности, развитие конкуренции в сфере пассажирских перевозок, а также привлечет дополнительные инвестиции для обновления подвижного состава.

развитие транспортной инфраструктуры под государственным управлением и контролем в ближайшие годы должно стать неотъемлемым элементом стратегии обеспечения устойчивого экономического развития страны. Понимая роль железных дорог в процессах ускорения социально-экономического развития, наша компания формирует и реализует стратегию, результаты которой повысят глобальную конкурентоспособность России.

Однако собственных средств ОАО «РЖД» для обеспечения высоких темпов развития инфраструктуры и поддержания экономического роста в стране явно недостаточно. Для решения данной проблемы необходимо выполнение как минимум трех условий: выделение бюджетных средств на ликвидацию перекрестного субсидирования пассажирских перево-

Одним из наиболее зримых и реальных положительных результатов реформы стало привлечение частного капитала на сумму около 80 млрд рублей для приобретения и обновления более 100 тыс. грузовых вагонов

– Какие бы Вы определили приоритеты в вопросе соотношения конкуренции внутренней и международной?

– Если говорить с позиций общегосударственных, то по каким бы направлениям не развивалась конкуренция внутри отрасли, определяющим моментом все равно является общая конкурентоспособность отечественной транспортной системы. Для России с ее огромной территорией и мощными сырьевыми потоками этот момент особенно важен, поскольку транспортная инфраструктура создает необходимую основу для формирования Единого экономического пространства и предпосылки для процесса повышения конкурентоспособности на макро- и микроуровне. Именно поэтому

зок, осуществляемых в настоящее время за счет отвлечения финансового результата компании; совершенствование системы тарифообразования на железнодорожном транспорте и оптимизация правовых условий для развития конкуренции; участие государства в развитии железнодорожной инфраструктуры через механизмы государственно-частного партнерства и использования средств Инвестиционного фонда Российской Федерации. Мы убеждены, что выполнение данных мер позволит создать наиболее оптимальный баланс между развитием внутренней конкуренции и деятельностью транспортного комплекса России на международной арене.

Я вообще не большой сторонник термина «рыночная экономика»

Наша беседа – об актуальных вопросах проведения реформы на железнодорожном транспорте.

Сергей Чаплинский,
заместитель председателя комитета Государственной думы по энергетике, транспорту и связи, заместитель координатора фракции «Родина»

Слово и дело государево

– Сергей Игоревич, как Вы оцениваете ход реформы на железнодорожном транспорте? Как говорится, что-нибудь не так?

– Нет, реформа идет как раз вполне нормально. Я бы даже сказал, что то, как проводится реформирование Российских железных дорог, может служить примером для других отраслей. А самое главное, что это происходит без спешки. И когда раздаются критические высказывания, что не выполняются сроки мероприятий, утвержденные правительством, я считаю, что как раз гораздо лучше их порой не выполнить, но зато еще раз хорошо продумать какие-то шаги и выбрать именно тот путь, который позволит нашим железным дорогам работать без сбоев. Чтобы не было таких итогов реформирования, которые мы недавно наблюдали в Москве в сфере электроэнергетики.

Создано огромное количество посреднических структур, при этом никто конкретно ни за что не отвечает – и в результате полстолицы остается без электроэнергии. Слава богу, железные дороги продолжают успешно и, главное, безопасно работать. Даже в тех ситуациях, когда случаются какие-то сходы и в том числе аварии (как,

например, в Тверской области с наливным составом), дело обходится, как правило, без гибели людей. А я напомню, что в автомобильных дорожно-транспортных происшествиях в прошлом году погибло более 34 тыс. человек – ужасная, недопустимая цифра!

– Вы являетесь представителем партии левоцентристского крыла. В связи с этим, каково Ваше общее видение особенностей развития железнодорожного транспорта в России в обозримой перспективе?

– Прежде всего я являюсь сторонником того, что нельзя производить каких-либо глобальных экспериментов над всей страной – особенно в такой высокотехнологичной сфере, как железнодорожный транспорт. Как я уже сказал, сегодня наши железные дороги не просто работают, а хорошо работают. И спасибо тем, кто на них трудится. Поэтому прежде чем что-либо менять, нужно подумать: а стоит ли это делать? Нельзя забывать и то, что РЖД имеют не только непосредственно экономическое значение, а и первостепенное социальное. У нас в стране люди во исполнение конституционного права на свободу передвижения должны иметь и саму возможность добраться из одного региона в другой. Купить билет на самолет могут позволить себе далеко не все. Значит, нужна государственная поддержка наиболее доступного транспорта – железнодорожного. А у нас что? Недавно мы проводили выездное заседание нашего комитета в Щербинке. Я беседовал, в частности, с вице-президентом ОАО «РЖД» Валентином Александровичем Гапановичем. И он говорит, что надо активнее переводить локомотивные бригады на работу по принципу «в одно лицо». Я, например, выступаю против этого. А может, необходимо просто зарплату поднять людям, чтобы они охотнее шли работать на железнодорожный транспорт? Я читал, что в Казани вообще хотят, чтобы в метро поезда без машинистов ходили. Но сегодня – это не путь решения проблемы.

Здесь надо по-другому действовать. И заниматься этим должно государство. Раз оно заинтересовано в том, чтобы и социальные вопросы с перевозками пассажиров решались, и у железной дороги средств на все хватало, значит, должно и само нести определенные обязательства. Если мы говорим, что железные дороги имеют большое значение для Министерства обороны и обслуживают для его нужд малодеятельные убыточные участки, то почему это ведомство не участвует в покрытии расходов? То есть если главный акционер в лице ОАО «РЖД» хочет, чтобы его предприятие работало и несло те или иные нагрузки, значит, проблемы надо решать соответствующим образом. И у нас должны быть федеральные программы по развитию железнодорожного транспорта, по поддержке отечественного локомотивостроения и т. д.

– По всей видимости, Ваша концепция весьма отличается от официальной позиции Минэкономразвития и, в частности, его главы Германа Грефа. Либеральное мировоззрение предполагает, что к транспорту нужно относиться как к бизнесу, а государство – это не «дойная корова» для неэффективной хозяйственной деятельности.

– Да у нас же Стабилизационный фонд пропадает! Его нужно сейчас вложить в промышленность – и все окупится. Это же настолько элементарные вещи! Что же касается Грефа, то я вообще считаю, что он очень плохо разбирается в экономике и находится явно не на своем месте.

– Но считается, что крупный вброс средств из Стабфонда в экономику вызовет гиперинфляцию, нарушит рыночную сбалансированность между спросом и предложением, а при падении цен на нефть вызовет и дефолт бюджетных расходов на ту же социальную сферу. Вы так не считаете?

– Нет, я так не считаю. Откройте любой учебник западных экономистов: везде признается, что небольшой дефицит государственного бюджета полезен, поскольку стимулирует развитие экономики. В какой стране мира есть профицит? Евросоюз строго следит за теми своими странами, которые отклоняются за рамки небольшо-

го дефицита. А мы не знаем, куда деньги девать! Надо реальный сектор экономики развивать в первую очередь. Президент страны ставит здесь приоритеты абсолютно правильно. Но у нас Министерство экономического развития тормозит экономическое развитие страны. Вот такой парадокс.

– А могут ли, по Вашему мнению, кроме прямых дотаций или бюджетных закупок, сегодня на железнодорожном транспорте использоваться иные, более гибкие формы государственной поддержки?

– Да, могут. Например, в авиации очень хорошо себя показала лизинговая программа.

– Возможно, также и финансирование НИОКР?

– Конечно. Кстати, мне не раз приходилось по этому вопросу вступать с Минэкономразвития в дискуссию. Причем они сами везде говорят, что разработку новых локомотивов вполне можно финансировать из бюджета. Так почему же не финансируют?

Правда, есть все-таки положительные сдвиги. Впервые у нас бюджет на 2006 год действительно содержит 1,5 млрд руб. на развитие железнодорожной отрасли. До этого было выделено лишь порядка 300 млн для решения проблем сообщения с Калининградом. Ну и с перспективой дотаций Федеральной пассажирской компании тоже дело идет в целом в правильном направлении, но уж очень медленно: все время возникают какие-то проблемы. Что касается локомотивостроения, то тут сегодня ОАО «РЖД» и «Трансмашхолдинг» попрежнему вынуждены самостоятельно решать задачи создания новых локомотивов. А это неправильно. Государство должно помогать.

– В последнее время много говорится об угрозе монополизации локомотивостроения в России. Даже руководство ОАО «РЖД» открыто опасается, что это приведет к низкому качеству продукции «Трансмашхолдинга» и к монопольно высоким ценам. Вы так не считаете?

– А нам сейчас в этом вопросе не до барства какого-то и не до жиру: заткнуть бы просто зияющие дыры... У нас больше половины парка локомотивов уже ходит с просроченным сроком эксплуатации. За последние 15 лет крупное отечественное транспортное машиностроение отброшено далеко назад. Поэтому очень отрадно, что проблема выпуска собственных локомотивов, хоть и с трудом, но начинает решаться.

То, как проводится реформирование российских железных дорог, может служить примером для других отраслей. А самое главное, что это происходит без спешки

Что касается интеграционных процессов, то они вообще характерны сегодня для крупнейших производителей техники в развитых странах. И «Трансмашхолдинг» – это очень хороший пример. Укрупнение предприятий позволило начать выпуск российских локомотивов. Наконец-то создан пассажирский электровоз постоянного тока, а ведь они у нас никогда не производились. Построены уже и новые магистральные грузовые локомотивы. Даже разрабатывается такая новация, как газотурбовоз.

То есть ничего здесь плохого нет. Это не монстр, не монополизм в его отрицательном проявлении. Это – концентрация сил и мощностей для пользы дела, для конкуренции с ведущими зарубежными фирмами. Нам, безусловно, надо выходить на рынки других стран. Сейчас вот с Индией ведутся переговоры о поставках наших локомотивов. Но самое главное – себя обеспечивать. Мы должны в России производить эту технику.

ВАГОНЫ – ПОЖАЛУЙСТА, А ЛОКОМОТИВЫ ОСТАВЬТЕ

– Третий этап прописан в Программе реформы очень слабо, если не сказать – вообще невнятно. Нуждается ли, с Вашей точки зрения, сегодня этот документ в серьезной доработке? Какова Ваша позиция в плане дальнейшего движения к рыночной модели в сфере железнодорожных перевозок?

– Да, конечно же, надо идти к рыночной модели. Я считаю, что всем участникам перевозочного процесса – и грузовладельцам, и перевозчикам – будет только польза, когда возникнут крупные транспортные компании, способные решать в комплексе все вопросы по работе с заказчиками перевозок грузов. Когда одна и та же компания сможет осуществлять набор услуг по их оформлению и доставке «от двери до двери». Это очень упростит работу на стыковых узлах различных видов транспорта – в портах, аэропортах, на крупных товарных станциях и т. д.

– А как Вы относитесь к наиболее дискутируемому сегодня вопросу о разделении инфраструктурного и перевозочного бизнеса в ОАО «РЖД»?

– Нормально отношусь, но с одной важной оговоркой. Я убежден, что локомотивная тяга должна оставаться в одних руках, а именно у государственной компании. Или, по крайней мере, с 100%-ным государственным капиталом – как в случае с ОАО «РЖД». Я просто плохо представляю, как это может выглядеть иначе.

Я сам работал машинистом. Вот локомотив присоединяется к составу, локомотивная бригада едет на своем плече, отцепляется, идет отдыхать, далее по соответствующему графику берет опять поезд, возвращается назад и т. д. А если владеть локомотивами будут разные компании? Тогда что же: будет борьба за то, кто какой поезд поведет? Как это вообще мыслится все организовать? Соответственно, конечно, и весь аппарат управления движением также должен находиться у владельца инфраструктуры. Вы же не можете, надеюсь, себе представить, что на одной станции будет несколько начальников или в четной горловине стрелки переводит представитель одной компании, а в нечетной – другой... То же и с диспетчерским аппаратом. Инфраструктура, управление перевозочным процессом и локомотивная тяга должны оставаться в одних руках. Причем государство должно регулировать эту сферу очень жестко.

– А как Вы относитесь к планам ОАО «РЖД» по выделению в дочерние предприятия грузовых компаний?

– Если мы говорим о вагонах, то тут ничего плохого нет. Даже если выделяемые компании – например тот же «Рефсервис» – разобьют на несколько частей (допустим, «Рефсервис-Центр, Юг, Север» и т. д.), то и здесь ничего страшного я не вижу. Будет здоровая конкуренция. Пусть все транспортные компании ищут клиентов и борются за них, предлагают свои услуги. ОАО «РЖД» при этом будет предоставлять равный доступ к инфраструктуре и локомотивной тяге. Тариф для своих и сторонних компаний должен быть, разумеется, одинаковым. Его, опять-таки, необходимо контролировать государству.

Если у нас есть нормальный недискриминационный доступ к инфраструктуре, нет каких-либо черных схем и все происходит легально, то это – нормальная модель работы железнодорожного транспорта. Единственно, я бы так выразился, немного обидно, что при этом у нас не будет Министерства путей сообщения. Хотя с другой стороны – для страны в целом, наверное, полезно иметь единый Минтранс, который в одном лице координирует процессы на всех видах транспорта.

– Вы считаете, что можно было бы еще на каком-то этапе сохранить МПС?

– Может быть. Я в свое время не приветствовал его упразднение. Все-таки, наверное, не глупые люди в свое время создавали Министерство путей сообщения, параллельно с которым существовали и другие транспортные ведомства. И Советский Союз мог бы, вероятно, какие-то вещи упростить или объединить, но не делал этого совершенно сознательно. Однако сегодня мы имеем свершившийся факт. И, повторяю, в создании единого

Минтранса также есть большие плюсы в смысле повышения конкурентоспособности страны на мировом рынке транспортных услуг, а также использования нашего географического положения и т. д.

– Сейчас высказывается идея, что министру транспорта необходим отдельный заместитель, курирующий железнодорожную отрасль. Каково Ваше мнение?

– Ну у нас же это вообще проблема – дефицит замминистров. Первоначально в соответствии с административной реформой вообще предусматривался один заместитель, но сразу возник некий коллапс в документообороте. И то, что даже у председателя правительства был только один заместитель, порождало элементарные протокольные проблемы со встречами зарубежных делегаций. Так что если бы у министра транспорта был заместитель по всей железнодорожной отрасли, то ничего плохого, по моему мнению, не произошло бы. Другое дело, что могут иметь место разные варианты. Есть же Федеральное агентство железнодорожного транспорта, руководитель которого мог бы, например, иметь ранг заместителя министра. Пусть правительство самостоятельно решает этот вопрос без увеличения расходов.

РЫНОК? ПРОСТО ЭКОНОМИКА

– Как я понял, Вы выступаете скорее за совершенствование методов государственного регулирования на железнодорожном транспорте, нежели за развитие чисто рыночных отношений?

– Вы правы, но я выступаю и за рыночные отношения тоже. Только нужно, чтобы они были здоровыми. Вот у нас тарифы на железнодорожные перевозки регулирует государство. При этом ОАО «РЖД» имеет от пассажирских перевозок порядка 25–27 млрд рублей убытков в год и покрывает их из грузовых перевозок. То есть тратит свои доходы, которые необходимо было бы направить на поддержание и развитие инфраструктуры. Имеет ли какое-то отношение к рыночной экономике такое перекрестное субсидирование?

– К слову сказать, на Западе вряд ли найдется хоть одно большое предприятие, которое цены абсолютно на все виды своей продукции калькулировало бы по себестоимости. Например, из цены престижных марок автомобилей всегда субсидировали затраты на производство народных малолитражек.

К дерегулированию грузовых тарифов идти надо. Правительство должно этим заниматься, продвигаться к этому и сводить по мере подготовки условий свое регулирование к минимуму. А оно с этим попросту не справляется

– Это так, но кто устанавливает цену на продукцию этих заводов?

– Они сами, конечно.

– Вот именно. А здесь государство. При этом, определяя заведомо убыточный тариф, правительство и не думает его компенсировать из бюджета, как это делается во всем мире. Это рыночная экономика или нет? Я считаю, что нет.

Сравним с автомобильным транспортом. Ежегодно огромные деньги (и я это поддерживаю) тратятся на ремонт и строительство автодорог. А железнодорожники сами зарабатывают себе средства на поддержание и развитие инфраструктуры. При этом у нас идет явный перегруз на автодорогах.

Почему эти грузы не везут железнодорожным транспортом? Потому что невыгодно. Во-первых, железная дорога не может сама установить конкурентоспособный тариф. Во-вторых, на автомобильном транспорте вовсю действует теневая экономика. На сети РЖД ведется четкий

учет при перевозке грузов. А на трассе – множество перевозчиков. Наняли неизвестно какого водителя с частной фурой, загрузили неизвестно чем и расплачиваются с ним неизвестно каким образом. То есть если мы говорим о рыночных механизмах, то они не должны быть такими односторонними.

Я вообще не большой сторонник термина «рыночная экономика». Считаю, что экономика либо есть, либо ее нет. И я за то, чтобы мы переходили к здоровым, рациональным экономическим методам хозяйствования. Но при этом государство должно иметь определенные права и гарантии для того, чтобы железные дороги могли нести ту огромную социальную нагрузку, которая на них возлагается. Вот когда будут у наших людей нормальные зарплата и пенсия, тогда можно спокойно отпускать цены, чтобы железнодорожники сами их регулировали. А сегодня нужны государственные дотации.

– А как Вы относитесь к идее дерегулирования тарифов в грузовых перевозках в определенных сегментах рынка уже в самом ближайшем будущем?

– Нормально отношусь. К дерегулированию грузовых тарифов идти надо. Но это, опять-таки, государственная проблема. Правительство должно ею заниматься, продвигаться к этому и сводить (по мере подготовки условий) свое регулирование к минимуму. А оно с этим попросту не справляется. Сегодня железнодорожники на определенные виды грузоперевозок были бы и рады цены снизить, чтобы конкурировать с автомобильным транспортом, но не могут. Это рыночная экономика?

ПОКА НИЧЕГО И НЕТ!

– На третьем этапе реформы предусматриваются разработка и принятие новых версий законов, регулирующих деятельность железнодорожного транспорта. Вам лично уже видятся эти концепции и новации?

– Нет, честно говоря, пока не видятся. Сегодня существует, например, полная ясность, что правительство провалило все мыслимые и немыслимые сроки по разработке технических регламентов. Это есть. То, что очень многие основополагающие инструкции вошли в противоречие с законодательством, также не вызывает сомнений. Эта работа должна быть в Минтрансе активизирована. Что же касается внесения изменений в законы «О железнодорожном транспорте в РФ», «Устав железнодорожного транспорта РФ» и другие акты, то хотелось бы, разумеется, ознакомиться с имеющимися у ОАО «РЖД», Минтранса и других причастных ведомств предложениями, чтобы более четко понять: что предлагается менять и каким образом? Хотя я опять хочу подчеркнуть, что являюсь сторонником того, чтобы с радикальными мерами не торопиться. Надо всегда хорошенько все продумать.

– А собираются уже какие-то предложения в комитете Госдумы?

– Я потому и затрудняюсь в данном случае что-то комментировать, так как у нас пока что особо ничего и нет. А необходимость заранее ознакомиться с предложениями, конечно же, есть.

– План по реализации третьего этапа реформы предлагает вписать в закон «О железнодорожном транспорте в РФ» основы модели соответствующего рынка по аналогии с законодательством по реформе электроэнергетики. Как Вы к этому относитесь?

– В целом положительно. Только повторяю: надо зафиксировать, что тяговый подвижной состав должен оставаться пока (а может быть, и в будущем) в одних руках.

– Предлагается также развить статус оператора подвижного состава. Вы, вообще-то, одобрительно относитесь к этому виду частного предпринимательства или же как представитель левых взглядов считаете, что это все некие «паразитирующие наросты» на здоровом теле железных дорог?

– Я абсолютно нормально отношусь к частным компаниям. Ради бога, пусть люди приходят, вкладывают деньги и занимаются предоставлением услуг. Пусть удовлетворяют потребности клиентов,

ищут новых и т. д. Если кто-то считает нужным иметь в собственности подвижной состав, пусть имеет, в аренде – тоже пожалуйста. Хотят заключить договоры с ОАО «РЖД» – пускай они сами это между собой и решают. Если кто-то регулярно возит грузы на определенных маршрутах, то ему интереснее, наверное, иметь именно собственный подвижной состав. Но если правительство устанавливает определенные нормы по техническому содержанию вагонов, то пусть частные компании где угодно их ремонтируют, но их парк должен строго соответствовать данным нормативам.

– Все-таки Вы определенно не симпатизируете частному предпринимательству на железнодорожном транспорте...

– Нет, почему же? Другое дело, что все хорошо в разумных пределах. Нельзя все отдавать в стихию частного бизнеса. Мы же не будем, наверное, приватизировать армию или Министерство внутренних дел! Или атомную энергетику, ввиду ее специфики, надо государству регулировать? Определенно надо. Так и железнодорожный транспорт – ибо это специфическая и социально важная сфера.

– Какие бы Вы высказали в заключение нашего разговора пожелания регулирующим органам и бизнес-структурам?

– Еще раз пожелаю не торопиться и не пытаться ставить всякие эксперименты. При проведении реформы нужно все семь раз отмерить, а может быть, и десять. А также всем заинтересованным сторонам почаще встречаться и обсуждать самые разные актуальные вопросы реформы. Чем более открытым будет процесс реформирования, тем будет лучше для всех.

Я абсолютно нормально отношусь к частным компаниям. Ради бога, пусть люди приходят, вкладывают деньги и занимаются предоставлением услуг. Но все хорошо в разумных пределах. Нельзя все отдавать в стихию частного бизнеса

– Перед нашей беседой мы направили Вам статьи из журнала «РЖД-Партнер» о юридических аспектах решения вопросов образования частных перевозчиков на базе операторских компаний. Это концепции «договорного перевозчика», «непубличного перевозчика», «локализации лицензии» и др. Вы не заинтересовались как законодатель этими публикациями?

– Посмотрел.

Наша задача – поддержка гражданских инициатив

Многие проблемы упираются в архаичность системы государственного регулирования тарифов, считает наш собеседник.

ВЛАДИМИР БЕЛОЗЕРОВ,
член Общественной палаты РФ, д. э. н.

В ЧЕМ СИЛА?

– Владимир Леонидович, Общественная палата призвана осуществлять контроль за деятельностью органов власти и вырабатывать рекомендации, в том числе и в области экономической политики. Правильно ли считать, что в таком случае в сфере ее внимания достаточно большое место должны занимать естественные монополии? Какие здесь возможны формы общественного контроля и влияния?

– Вопрос функционирования естественных или, как их теперь называют, инфраструктурных монополий является ключевым для большинства граждан нашей страны. Все мы знаем, какое значение имеет, например, деятельность ОАО «Газпром». Полным ходом идет реформа энергетической отрасли. Не менее важна для наших сограждан и реформа железнодорожного транспорта, хотя этой проблеме уделяется гораздо меньше внимания. Тем не менее Общественная палата внимательно следит за ходом реформирования на транспорте. Этому посвящен широкий блок вопросов, рассмотренных на ее комиссии по вопросам конкурентоспособности, экономического развития и предпринимательства, которую возглавляет председатель РСПП А. Шохин и членом которой я являюсь. В рамках работы возглавляемой мною подкомиссии по структурной модернизации экономики и инфраструктурным национальным проектам уже проведен круглый стол по вопросам государственной тарифной политики. Определены приоритеты в области социальной направленности реформ.

В качестве экспертов привлечены представители транспортной науки и специали-

сты ОАО «РЖД». В состав постоянно действующих экспертных групп Общественной палаты РФ вошли старший вице-президент компании Б. Лапидус, вице-президент С. Бабаев, начальник департамента технической политики Н. Шабалин, а также президент Российской академии транспорта В. Ковалев, директор Института проблем транспорта Российской академии наук О. Белый, ректор МИИТ Б. Левин и др. Считаю, что такой команде профессионалов под силу решать многие задачи, связанные со структурной модернизацией железнодорожного транспорта. Общественная же палата – это та площадка, где данные вопросы могут быть подняты и реализованы в разрезе общенациональных интересов.

– Не считаете ли Вы, что в подобной деятельности проявится известное дублирование функций уже имеющихся государственных управленческих структур?

– Дело в том, что Общественная палата РФ не является конституционным органом, облеченным властными полномочиями. У нас нет права законодательной инициативы, члены палаты не могут и не должны подменять депутатов Государственной думы, руководителей министерств и ведомств, региональных депутатов или чиновников. Более того, это повредило бы делу, поскольку такой подход создал бы серьезную конкуренцию между ветвями власти. Наши задачи заключаются в другом: в обеспечении контроля со стороны гражданского общества за деятельностью конституционных органов власти, в поддержке гражданских инициатив и продвижении их до уровня закона или иного нормативного акта, в контроле за исполнением правовых норм, имеющих общественное значение. Залог успешного решения этих задач заключается в представительстве членов Общественной палаты в органах исполнительной власти и в организации взаимодействия с законодательной властью на уровне комиссий. Именно это по окончании организационного периода стало основным направлением нашей деятельности.

– Следует ли пользователям транспортных услуг расценивать данный орган как один из каналов защиты своих интересов?

– С одной стороны, конечно. Но я хотел бы уточнить, что наша главная задача состоит в объединении усилий для выработки и претворения в жизнь тех решений, которые в конечном итоге будут учитывать интересы как ОАО «РЖД» (а вместе с ним и многомиллионной армии железнодорожников и членов их семей), так и предпринимателей, пользующихся услугами транспорта и заинтересованных в его качественной, бесперебойной и безопасной работе.

ДВА СНАРЯДА В ОДНУ ВОРОНКУ

– На последних крупных транспортных форумах Вы в своих выступлениях неизменно поднимали тему государственного тарифного регулирования. Считаете, что это сегодня самый проблемный вопрос?

– Да, проблема государственной политики в области тарифного регулирования естественных монополий является на данный момент, безусловно, одной из актуальнейших для железнодорожного транспорта, так как правовая база не обеспечивает равных условий для функционирования и развития ОАО «РЖД» по отношению к другим участникам транспортного рынка. А это приводит не только к тому, что не может эффективно работать сама компания, – тормозится развитие рынка в целом. По сути, создается серьезное препятствие относительно возникновения естественных механизмов ценообразования.

Сегодня государственное регулирование тарифов перестало носить защитную функцию, а все больше становится инструментом протекционистской политики государства в отношении отдельных промышленных отраслей. Положение естественных монополистов, подпадающих под действие госрегулирования, гораздо хуже, чем монополистов, цены на продукцию которых регулируются антимонопольным законодательством. Это прямо ставит под вопрос реализацию задач реформирования железнодорожного транспорта. А с

другой стороны – способствует эскалации социальной напряженности в трудовых коллективах, так как недополучение доходов компанией в конечном счете приводит к недофинансированию социальной сферы и к невозможности повышения заработной платы или увеличения социального пакета железнодорожника. Выход из ситуации очевиден: надо признать архаичность существующих сегодня подходов в сфере государственного тарифного регулирования на железнодорожном транспорте и приступить к поэтапной либерализации тарифов. Нужно целенаправленно и сознательно задействовать оптимальные рыночные механизмы, а не консервировать ситуацию в интересах отдельных отраслей за счет транспортников. В связи с этим в ноябре текущего года планируется проведение общественных слушаний по вопросу государственного тарифного регулирования в рамках комиссии Общественной палаты.

– В 2004 году, работая еще заместителем министра путей сообщения, Вы выражали опасение, что в связи с началом административной реформы «в одну воронку упадут два снаряда»: т. е. наложение друг на друга крупных структурных реформ негативно скажется на проведении прежде всего железнодорожных преобразований. Как Вы оцениваете итоги административной реформы в сфере транспорта сегодня?

– У меня укрепляется впечатление, что административная реформа была и подготовлена, и проведена весьма поспешно, непродуманно. Ее основной задачей являлась оптимизация работы государственного аппарата путем его реструктуризации. Однако число федеральных органов постоянно растет, увеличивая свое присутствие в регионах. Постепенно восстанавливается по численности аппарат заместителей у министров и председателя правительства РФ. Растут управленческие расходы бюджета. Если говорить о качестве управления, то на примере Минтранса видно, что здесь за два года больших перемен не произошло. Мы полагали, что создание единого министерства позволит устранить последний административный барьер на пути формирования единой транспортной системы страны. В ней, по идее, каждый вид транспорта должен, с одной стороны, занимать свою оптимальную нишу и действовать в значительной степени автономно. Но с другой – при сильной, обеспеченной полномочиями координирующей роли Минтранса.

А на деле: как были пробки и заторы в портах, так и остались. Как не было единства планов развития инфраструктуры разных видов транспорта, так и нет. Как мучались транспортники с разноликой и противоречивой нормативно-правовой базой, так в значительной степени и продолжают. Снова одни кивают на других, проводятся ничего не решающие круглые столы (где надо бы просто собрать производственное совещание и отдать необходимые команды), опять идут бесконечные межведомственные согласования проектов нормативных документов и т. д. Проблемы те же. Да, министерство сегодня одно, но правоприменительные функции теперь не у него, а у двух автономных и самостоятельных агентств – железнодорожного и водного транспорта. Мало того, что в транспортной сфере растет количество ведомств, так еще множится и число государственных учреждений, которые в структуру Минтранса не входят, но регулирующие функции на транспорте имеют. Поэтому каких-то зримых положительных итогов от проведения административной реформы я лично пока не вижу.

Возьмите ту же тарифную тему. С одной стороны, в целом ряде сегментов тарифы нужно отпускать. Но с макроэкономической точки зрения, разумеется, должна оставаться сильная государственная тарифная политика – причем в масштабах государства, а не предприятия. У нас же наличие большой инфраструктурной составляющей в железнодорожном тарифе делает его неравноконкурентным с автомобильными ставками. Как результат – перекосы и диспропорции в единой транспортной системе. Грузовики сегодня везут грузы на две и более тысяч километров. Ладно бы наши! Но ведь это в основном зарубежные автомобильные компании.

А на короткопробежных перевозках, где автомобиль является монополистом, цены вообще запредельные.

Словом, я считаю, что Минтрансу необходимо еще многое сделать и в части госрегулирования тарифов, и в формировании единой транспортной системы страны. А что касается вышеупомянутых «двух снарядов», то я по-прежнему думаю, что не надо было спешить с упразднением МПС. Какого-то качественно нового уровня управления единой транспортной системой России от слияния министерств мы пока не получили, а система управления реформой железнодорожного транспорта была в то же время нарушена. Сначала следовало завершить реформу железных дорог, а затем уже упразднять МПС.

Надо признать архаичность существующих сегодня подходов в сфере государственного тарифного регулирования на железнодорожном транспорте и приступить к поэтапной либерализации тарифов

ПЕРЕВОЗЧИК – ХОРОШО, А ОПЕРАТОР ЛУЧШЕ

– Какова Ваша оценка хода реформы на сегодня? Считаете ли Вы, что проведенные два этапа способствовали главному: улучшению качества работы железной дороги и росту эффективности ее экономики?

– Результаты первых двух этапов реформирования свидетельствуют о положительных итогах преобразований для экономики страны. Отмечу их, так сказать, в «телеграфном» порядке. Во-первых, ОАО «РЖД» удовлетворяет растущий спрос на перевозки. Компания обеспечивает технологическую и финансовую устойчивость железнодорожного транспорта, повышает безопасность движения поездов и способствует возрождению отечественного отраслевого машиностроения. При этом крайне важно, что растущий спрос на перевозки удовлетворяется с повышением их качества.

Следует констатировать также, что последовательно ускоряется транспортировка грузов. При этом уровень доставки «точно в срок» превышает 90%, а по таким важнейшим грузам, как кокс и руда, продукция машиностроения или основные виды пищевой продукции, показатель достигает 95% и более, то есть соответствует мировым стандартам. Во-вторых, созданы условия для недискриминационного доступа независимых компаний к железнодорожной инфраструктуре, идет организация конкурентной среды в самой отрасли. В-третьих, в соответствии с постановлением правительства РФ осуществлен переход к бухгалтерской отчетности по видам деятельности, продолжается работа по совершенствованию раздельного учета. В-четвертых, значительно снижено влияние железнодорожных тарифов на инфляционные процессы в стране. Существенно уменьшена транспортная составляющая в конечной цене продукции. Благодаря тарифной политике ОАО «РЖД» экспортный потенциал России возрастает, повышается конкурентоспособность наших товаров на мировых рынках. В-пятых, растет корпоративный авторитет ОАО «РЖД», являющегося единственной российской компанией, получившей три международных кредитных рейтинга на уровне «инвестиционный», что позволяет заимствовать ресурсы на наиболее выгодных условиях. В целом, по мнению членов нашей комиссии Общественной палаты, ОАО «РЖД» как рыночная компания достаточно динамично развивается, постоянно повышая уровень конкурентоспособности.

Вместе с тем, несмотря на рост капитальных вложений в обновление и модернизацию материально-технической базы ОАО «РЖД», объем финансирования развития железнодорожной инфраструктуры и ускорения замены подвижного состава сегодня недостаточен. Вследствие жесткого регу-

лирования тарифов (даже при ограничении темпов роста эксплуатационных издержек уровнем ниже инфляции) ОАО «РЖД» имеет самую низкую рентабельность основной деятельности среди крупных российских компаний – в том числе естественных монополий. В 2005 году этот показатель составил лишь 1,3%. Надо сказать, что на решение проблемы дефицита инвестиционных ресурсов направлены мероприятия третьего этапа реформы, в рамках которых, как известно, будет осуществляться и повышение инвестиционной привлекательности ОАО «РЖД». Также большие надежды мы возлагаем на использование инструментов государственно-частного партнерства, без которых крупные инфраструктурные проекты просто немыслимы.

– В каких формах Вам видится развитие конкуренции в сфере перевозок в обозримом будущем?

– Во-первых, представляется, что условия, при которых возможно и целесообразно функциональное отделение инфраструктуры от перевозочной деятельности, пока не сформированы. При этом, как известно, Программа структурной реформы и не содержит однозначного указания на то, что такое разделение является единственно возможным вариантом реформирования отрасли. Поэтому мы считаем, что до 2010 года целесообразно наличие единого перевозчика в сфере грузовых перевозок – ОАО «РЖД». В связи с этим и выделяемая Грузовая компания, а также специализированные дочерние общества должны иметь статус оператора, а не перевозчика. В обозримой перспективе конкуренция будет усиливаться между операторами подвижного состава, основная борьба за грузоотправителя будет, конечно, продолжаться и между различными видами транспорта. Я, может быть, повторюсь, но решающую роль здесь может сыграть принятие правительством РФ решения о либерализации тарифов в конкурентных сегментах при сохранении государственного ценового регулирования в сфере услуг инфраструктуры. Следует подчеркнуть, что в условиях предстоящего вступления России в ВТО ключевую роль будет играть конкуренция с иностранными перевозчиками. Поэтому важнейшей задачей третьего этапа структурной реформы является повышение конкурентоспособности российских железных дорог на глобальном транспортном рынке.

К БАЛАНСУ И ПАРТНЕРСТВУ

– В своих публичных выступлениях Вы постоянно подчеркиваете социальный аспект как фактор эффективности экономики транспорта. Уточните, пожалуйста, каковы здесь Ваши предложения? И действительно ли сегодня есть опасность усиления оттока рабочей силы с железнодорожных предприятий?

– Прежде всего необходимо иметь в виду, что в ходе реформирования российского железнодорожного транспорта будут создаваться и уже создаются дочерние и зависимые общества. Полным ходом идет привлечение аутсорсинговых компаний в перевозочный процесс. На рынок выходят независимые перевозчики, которые не только осуществляют транспортную экспедицию, но и приобретают технические средства, расширяя сферу услуг, связанных с железнодорожными перевозками. Сегодня на рынке уже возникла конкуренция, связанная с предложениями разных работодателей, направленными в адрес одних и тех же работников – железнодорожников, отдавших транспорту многие годы жизни и прошедших школу профессионального становления в структуре МПС, а затем в ОАО «РЖД».

Однако, как это часто бывает, спрос на рабочую силу не всегда рождает повышенное предложение в плане заработной платы, надлежащей организации охраны труда или размера социального пакета. Если в ОАО «РЖД» действует Коллективный договор, то в независимых компаниях положение иное. Зачастую нарушаются нормы трудового законодательства, работники теряют те преимущества и льготы, на которые они рассчитывали за многолетний труд на транспорте. Именно в заключении отраслевого Тарифного соглашения между профсоюзом и объединением работодате-

лей, коммерческая деятельность которых связана с железнодорожными перевозками, содержится ключ к решению большинства социальных вопросов.

Второе – конкуренция на рынке труда с предприятиями, не связанными с железнодорожным транспортом, но привлекающими к себе его квалифицированных специалистов. Например, текучесть кадров на Октябрьской железной дороге достигла 10%. Уходят работники, от которых напрямую зависит безопасность движения поездов, специалисты, на которых затрачены значительные денежные средства. Получается, что ОАО «РЖД» готовит кадры для других отраслей, теряет деньги и создает условия для роста часов сверхурочной работы. А причина этому – неконкурентная заработная плата, которая требует серьезного пересмотра в сторону увеличения. Сделать такой пересмотр можно, лишь увеличив доходность компании. Этому же препятствует неадекватная система тарифного регулирования. Как видите, круг опять замкнулся на один и тот же вопрос.

– А не слишком ли сбрасываются со счетов внутренние ресурсы ОАО «РЖД»: усиление внутрикорпоративной мотивации за счет перехода от единого хозяйствующего субъекта к нормальным бизнес-единицам, освобождение от несвойственных транспорту функций, модернизация методов управления, внедрение прогрессивных технологий и т. д.?

– Что касается первых трех аспектов, то эти и другие меры, как известно, предусмотрены в ходе реформы и воплощаются в жизнь. Но чтобы внедрять более прогрессивные технологии и вести автоматизацию процессов, использовать более производительную технику и т. п., требуются инвестиции, которые в полном объеме не заложены в железнодорожном тарифе. Поэтому на развитие компания вынуждена использовать амортизационный фонд, что нарушает процесс простого воспроизводства. Техника стареет, износ растет ускоренно, расходы на капитальные ремонты увеличиваются кратно. А это опять давление на блок социальных расходов, в том числе на заработную плату. Вот поэтому мы считаем, что назревающие тревожные социальные тенденции являются следствием большого клубка взаимопереплетающихся проблем в области тарифного регулирования, вопрос о котором и будем выносить на общественные слушания.

Я хочу, чтобы меня правильно поняли пользователи транспортных услуг: сегодня уже назрела пора отойти от принципа, когда ОАО «РЖД» используется в качестве «донора экономики», за счет которого регулируется показатель инфляции в стране.

Кроме того, как известно, необходимо решить вопрос и с компенсацией убытков от дальних пассажирских перевозок за счет средств федерального бюджета. Наша комиссия Общественной палаты также неизменно поддерживает этот принцип. Отрадно, что правительство сделало первый шаг, признав наличие данной проблемы и выделив в проекте бюджета на 2007 год 10,9 млн рублей на эти цели. Но это лишь часть того, что требуется.

– С какими словами Вы хотели бы обратиться к нашим читателям?

– Прежде всего поприветствовать их в этом качестве, поскольку и сам являюсь не только читателем, но и почитателем журнала «РЖД-Партнер». Ваше издание делает очень большое дело, причем постоянно развиваясь и с точки зрения журналистики, и как организатор важнейших транспортных форумов. В целом же хотел бы привлечь внимание всех партнеров железных дорог и других видов транспорта к тому, что Общественная палата РФ начала и намерена продолжать свою работу именно в ключе партнерства, поиска баланса интересов государства, производителей и транспортников. Двери для конструктивных предложений у нас всегда открыты. Пожелаем друг другу взаимопонимания и полезных для всех перспективных действий.

Адам Смит, Фридрих фон Хайек и другие

Как указывает теория, не выяснив общего, нельзя разобраться с частным. Наша беседа – о методологических подходах к формированию рыночных отношений на железнодорожном транспорте.

Павел Субботин,
советник президента ОАО «РЖД»

О дефинициях

– Павел Ильич, процесс перехода к рынку в сфере железнодорожных перевозок вызывает много дискуссий, в том числе в части наиболее общих вопросов о сущности рыночных отношений и специфике их построения в России. Хотелось бы послушать Вашу точку зрения по этому поводу.

– У меня, Андрей Ипполитович, контрпредложение. В № 12 журнала «РЖД-Партнер» за 2006 год была опубликована Ваша статья «Вопрос цены, или Переходя – переходи», где Вы уже во многом обозначили свое кредо в рамках рассматриваемой тематики. Я с большим вниманием прочитал этот очень интересный материал и хотел бы по ряду затрагиваемых в нем проблем высказать свою позицию. И первый вопрос такой. Вы называете там рынок формой, или способом, существования экономики. Такая дефиниция дана намеренно?

– Вы сразу же попали в десятку, потому что подняли самый общий методологический вопрос в обсуждаемой нами теме. У нас многие считают, что рынок – это не цель, а только средство

для достижения других, более высоких общественно значимых целей. Так вот, патриархи теории свободного рынка Фридрих Хайек, Людвиг Мизес, Альфред Маршалл и др. утверждали, что в целом такой подход опасен для жизни и ведет к гибели цивилизации. Если мы считаем рынок средством или инструментом для достижения каких-то высших целей, например построения общества благоденствия, то, значит, есть и другие инструменты, пути, варианты, с помощью которых можно в зависимости от условий еще быстрее и лучше достичь желаемого. Следовательно, в таких случаях нужно отказаться от рынка и использовать иные общественно-экономические системы. Вот у нас и получился большевизм, или коммунизм, в чистом виде. Для последовательных же сторонников либерализма всегда было ясно, что рынок, капитализм – это нормальная, естественная (или, как называл Хайек, спонтанная) форма экономической деятельности людей, само экономическое содержание жизни. Данный постулат прямо сочетается с еще более главным: человек – это всегда цель и никогда – средство. Если вы цель существования людей выведете за рамки этого бытия (коммунизм, благо нации, совершенная личность, спасение души и т. д.), то жизнь человеческая окажется уже средством, инструментом достижения этой цели и немедленно будет положена всякими вождями на алтарь их победы. До тех пор пока будут акцентировать внимание на том, что «рынок – это не самоцель», никаких рыночных отношений и не появится, а значит, не будет ни товаров, ни услуг, ни денег. То есть классики либерализма утверждали, что в общеметодологическом плане нужно прежде всего позаботиться о наличии простых и понятных правил игры: частная собственность, предпринимательство, конкуренция, свободное ценообразование, независимый суд и др. А потом жить и работать по этим правилам, решая уже каждый свои задачи и ставя себе конкретные цели.

– Я сразу же скажу, что никакой аллергии к рынку и описываемым Вами постулатам в теоретическом плане у меня нет. Более того, работая в свое время в Совете министров СССР в Комиссии по экономической реформе, возглавляемой академиком Л. И. Абалкиным, я руководил сектором развития форм собственности. Стоял, так сказать, у истоков, и первые слова из проблематики о частной собственности, может быть, выходили как раз из-под моего пера. Однако надо понимать, что схемы свободной рыночной экономики, формулируемые еще начиная с Адама Смита, на самом деле существуют лишь как некая абстрактная модель. Она нигде и никогда в таком виде не работала, не работает и работать не будет. В то же время эти «лекционные» рыночные принципы часто используются как некие штампы, фетиш или истина в последней инстанции. Рынок же, в отличие от натурального хозяйства, предполагает прежде всего такую организацию производства, которая основывается на разделении труда и обмене продуктами в натурально-вещественной форме. То есть экономика должна быть организована таким образом, чтобы обмен вот этими потребительными стоимостями был наиболее эффективным с точки зрения конечного потребления. Все остальное, как говорится, дело техники, выбора, целесообразности и т. д. Вы совершенно правильно говорите в своей статье, что одной из важнейших предпосылок существования рыночной экономики является свободное ценообразование. Но не только оно одно, а в совокупности с другими факторами. Также Вы опять очень верно заметили, что в рынке действует важнейший механизм, когда капитал устремляется туда, где возникает неудовлетворенный платежеспособный спрос. Но дело-то заключается в том, что этот переток должен приводить не к увеличению цен, а к росту производства – и именно на этой основе к уравновешиванию спроса и предложения. А у нас в 1990-е годы получилось так, что реформы привели к чудовищному росту цен и снижению, а не повышению среднедушевого потребления – то есть к целям, обратным

тем, которые ставились. Я, естественно, не могу поддержать такие реформы и такой рынок. В целом же являюсь сторонником очень сбалансированного взаимодействия государства и собственно рыночных регуляторов. Категорически не приемлю точку зрения, что рынок сам все сформирует, организует и вывезет, ибо для того чтобы рыночная экономика заработала, нужна масса специфических условий, начиная от жесточайших мер антимонопольного регулирования и заканчивая соответствующим менталитетом всех участников рынка. Наверное, в американской экономике, которой уже более 200 лет, и могут превалировать чисто рыночные механизмы, а у нас их нужно еще только выращивать. То есть необходимо нормальное сочетание и государственного участия в экономике, и частного предпринимательства. При этом вот Вы в своей статье достаточно иронично отзываетесь о плановых системах. А между тем планирование – это важнейшая функция управления. И то, что система планирования была у нас полностью разрушена, а ничего другого не создано, это опять-таки прямая вина реформаторов.

О ПЛАНИРОВАНИИ

– Относительно планирования: на мой взгляд, нередко смешивают совершенно разные понятия. Вот я, согласно своей должности, непосредственно отвечаю за планирование номеров журнала. Составляется годовой план, где по каждому номеру и каждой рубрике расписана тема соответствующего материала. С одной стороны, как правило, качество этого плана получает положительные оценки редакционного совета. Например, в прошлый раз заместитель министра транспорта С. А. Аристов сказал, что это «срез наиболее актуальных проблем транспортной отрасли». Но, с другой стороны, если мы попробуем все это реализовать в намеченном виде, то не только очень быстро прогорим как издательство, но над нами будут просто смеяться. Жизнь пойдет сама по себе, а журналисты будут что-то там писать все более от нее далекое. То есть нужно все время держать руку на пульсе и не только планировать, но и очень качественно реагировать на конъюнктуру. Да, конечно, в любой фирме задаются основные плановые финансовые результаты просто потому, что есть постоянные затраты и необходимость добиваться получения прибыли. Но если пытаться расписать все доходы, затраты и виды работ на годы вперед, то это – верный путь к финансовому поражению. Ведь, допустим, конкурент придумал ноу-хау и уверенно расширяет свой рынок, а у нас – план, и нет возможности маневрировать проектами и инвестициями. Что тогда? Помнится, журнал попросил главу одной из крупнейших транспортных компаний дать интервью по поводу проведенной у них реструктуризации бизнесов с выделением их в дочерние общества. Так тот первым делом стал разъяснять, что нельзя на такой шаг фирмы смотреть как на какой-то запланированный, проведенный и забытый акт, но исключительно как на процесс. Топ-менеджер констатировал, что для успешной работы на рынке нужно постоянно искать адекватные решения, которые соответствовали бы вызовам времени, и невозможно заранее предугадать поведение властных структур, конкурентов, партнеров, климата, звезд и т. д. При этом надо постоянно оценивать результаты реализуемых проектов, из которых одни оказываются удачными и могут быть растиражированы, а другие, напротив, «не выстреливают», и их нужно закрывать несмотря на понесенные затраты. Ну а что касается позиции в этом вопросе теоретиков свободного рынка, то они, как известно, вообще считали, что директивное планирование не только неэффективно, но попросту невозможно, так как даже в идеале субъект планирования не может собрать всю необходимую информацию, ибо она находится у множества других субъектов и даже пока еще скрыта где-то в несовершив-

шихся физических и социальных явлениях. Стремление социалистов загнать жизнь в рамки рационального (на их взгляд) плана Хайек называл «пагубной самонадеянностью».

– Планирование совсем не исключает гибкого реагирования и является обязательной функцией управления, о чем подробно писал еще Нойберт Виннер: планирование, организация, регулирование, контроль и учет. Иначе вы никакого дела просто не сможете организовать. А на железнодорожном транспорте планирование – это вообще основа перевозочной работы. Также нужно принимать во внимание и то, что подходы, характерные для небольших хозяйственных систем, не срабатывают в гораздо более крупных и сложных, и наоборот. Сегодня мы сплошь и рядом слышим, как руководители компаний говорят: «Нам нужен Госплан, только, конечно, не полный аналог советского, а рыночный». И это естественно, ведь любой мало-мальски значительный инвестиционный проект всегда сталкивается с необходимостью увязки решений между очень многими хозяйствующими и государственными субъектами (например, порт, железная дорога, город, промышленные предприятия и т. д.). Смешно, но у нас сегодня нет даже единых методических указаний о порядке разработки перспективных планов и каждый городит их сам по своему разумению. А в США, Европе, Китае – везде есть долгосрочное планирование на 20 и 30 лет. Они воспользовались тем, что мы многие годы делали, а сейчас забросили.

О менталитете

– Вы упомянули также про менталитет. По Вашему мнению, это действительно важный фактор для создания цивилизованного рынка?

– Сотворивший немецкое чудо Людвиг Эрхард говорил, что рыночная экономика заработала у них только тогда, когда предприниматели взяли на вооружение следующий принцип отношения к клиенту: мы не наживаемся на вас, а делаем свою продукцию так хорошо, что вы приходите покупать еще раз именно к нам. А у нас сегодня в России менталитет предпринимателя такой: да я ему – этому «лоху» – все «втюхаю», или «пипл схавает». И при этом наш так называемый бизнесмен (а не предприниматель) почти ничего качественно не делает. Мы сотворили из себя страну-помойку. Через нас пропустил весь свой некачественный ширпотреб Китай и научился делать его хорошо. Европейские страны прокачали через Россию то, что им было уже не нужно. Даже политика всегда корректной Японии меняется. Там стали думать: на Россию все сойдет. То есть у нас они не следуют принципу «потребитель всегда прав» и именно потому, что здесь и свои-то производители товаров себя так не ведут. Нам нужно сначала направить максимум усилий на то, чтобы изменить менталитет предпринимателя.

Нужен рынок, поскольку жесткое государственное регулирование не может дать эффективных стимулов для роста качества

– Вообще-то теория говорит о том (а практика подтверждает), что одним из постулатов рынка как раз и является так называемый суверенитет потребителя, когда он диктует свои требования производителю, а не наоборот, как это было при социализме. Но я хотел бы обратить внимание еще и на другую сторону нашего менталитета. Нельзя не заметить, что в России очень сильны настроения социального и производственного иждивенчества. Куда ни повернешься, везде услышишь взывания к государству что-то дать: дотаций, преференций, перераспределения средств от успешного бизнеса к несостоятельному и т. д. Но еще одно правило рыночной экономики гласит: ни-

кто не смеет решать свои проблемы за чужой счет. И дело тут ведь не только в безнравственности нахлебничества. Если рассматривать вопрос с чисто экономических позиций, то когда государство, вместо того чтобы стоять на страже частной собственности и предпринимательства, раздает направо и налево чужие доходы, то ни у какого внешнего инвестора не возникнет желания вкладывать в такую экономику деньги. Наоборот, и внутренние-то накопления при первой же возможности утекут в более либеральные системы.

О ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИИ

– Тем не менее сегодня нам без достаточно мощного государственного перераспределения не обойтись. Вот Вы негативно отзываетесь в статье о неких «несостоятельных грузовладельцах», которые дотируются из доходов других товаропроизводителей, а также транспортников. Но что же делать, если у нас большинство регионов – дотационные и в их товарах просто нет такой составляющей, чтобы удовлетворить все рыночные аппетиты транспортника? Макроэкономическая политика должна способствовать росту конкурентоспособности российских товаров, удешевлению затрат товаропроизводителя на транспортную составляющую. Нельзя сегодня объявить: кто может заплатить за перевозку своих товаров – вези, кто не может – помирай с голоду.

– Представляется, что в таких случаях дотировать несостоятельные предприятия следует из государственного бюджета, а не из доходов транспортных предприятий, потому что в таком случае мало того что транспорт, находясь в нерыночных условиях, сам работает неэффективно, но и те компании, которые производят неконкурентоспособные товары, ничего не предпринимают для повышения эффективности своей работы. Очень хотелось бы, чтобы люди все-таки составляли себе труд производить что-то пользующееся спросом (те самые потребительные стоимости) и зарабатывать себе на пропитание, а не ждали дармовщинки от государства или доброго благотворителя.

– Могу повторить, что я – за сочетание разных методов, приводящих к балансу интересов государства, транспортников и товаропроизводителей. Перераспределение с помощью бюджета – это совершенно нормальный, применяемый везде способ государственного регулирования. Но нельзя сбрасывать со счетов и такой инструмент, как перекрестное субсидирование, скажем, внутри грузовых перевозок. В определенных условиях это позволяет учесть интересы всех, в том числе и железных дорог.

О КОНКУРЕНЦИИ

– Курс на создание рынка и конкуренции в сфере железнодорожного транспорта был принят впервые еще в 1997 году указом президента РФ № 426 «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий». Прошло уже 10 лет. Как же, по Вашему мнению, следовало бы сегодня построить рациональную рыночную модель?

– Вы знаете, я, может быть, повторюсь, но когда мы говорим, что реформа для формирования конкуренции на железнодорожном транспорте для модели рынка, то в этом случае как раз фетишизируем абстракции. Если из пункта А в пункт Б идет одна-единственная линия, то где здесь может быть конкуренция? (У нас же практически нет параллельных маршрутов, как в Америке.) Или мы ставим вопрос: оператор как субъект рыночных отношений. Но статус этого понятия фактически даже не определен. Ну выбрал грузовладелец себе вагоны у оператора, а дальше-то никакой конкуренции нет, а есть перевозка посредством монополиста – владельца инфраструктуры и перевозчика ОАО «РЖД». У нас проблема не в том, что нужно создавать конкуренцию там, где ее попросту быть не может. Маршрутная скорость низка потому, что мы плохо формируем поезд, плохо его об-

рабатываем на маневрах и горках, плохо выполняем начально-конечные операции и т. д. Да, мы сегодня повышаем маршрутизацию перевозок, но пока говорим о ней еще как о цели. Или, например, вопрос регулировки. Допустим, владелец частного вагона не разрешает его ставить под обратную загрузку. Но ведь гнать порожняком назад – это дополнительные расходы. Нам надо, в частности, применить весь арсенал средств вычислительной техники и методов математического моделирования для принципиально новой организации перевозочного процесса. Вот где заложен высокий эффект! И сегодня в компании уже принимаются важнейшие решения по использованию новых методов управления, которые, по моей оценке, могут дать экономию подвижного состава до 20%. Эффективное, рациональное, плановое использование вагонов и локомотивов – вот над чем нужно работать.

курировали между собой. Но в то же время мне представляется, что не следовало бы недооценивать и создание конкуренции на рынке такой услуги, как предоставление подвижного состава. Сегодня одна из главных проблем – это как раз отсутствие достаточного количества вагонов, а уж письма грузовладельцев, как они из инвентарного старья своими силами пытаются сделать что-то кондиционное, читать без слез просто нельзя. И если российские граждане обречены мириться с монополией инфраструктуры, то, по всей вероятности, необходимо использовать малейшую возможность выведения в конкурентный сектор других услуг (как это, собственно, и предусмотрено идеологией Программы реформы). Всегда доступный исправный вагон – это, как мне кажется, дорогого стоит. Кроме того, оператор сегодня предо-

Нужно и то и другое. Не должно быть большевизма, но неприемлем и оголтелый меньшевизм

Есть, конечно, и другие направления, но в целом я считаю, что выход заключается не в создании многих компаний-операторов, а в большей эффективности использования подвижного состава и повышении технико-технологического уровня.

– По поводу одной линии все-таки надо иметь в виду, что, помимо американской, известны и другие конкурентные модели железнодорожного транспорта, в частности европейская с конкуренцией перевозчиков на единой инфраструктуре. Конкурировать между собой могут также и железнодорожные участки смешанных мультимодальных маршрутов. Например, в дореволюционной России производители зерна в центральном и восточных районах экспортировали его в Англию и другие европейские страны, а следовательно, могли вывозить либо через балтийские, либо через черноморские порты. Соответственно северо-западные и юго-западные железные дороги конставляет уже целый комплекс логистических услуг, причем, как свидетельствует большинство грузовладельцев, весьма высокого качества. Опять же и проблема дерегулирования вагонной составляющей тарифа здесь решается как бы сама собой, ведь без механизма свободного ценообразования рынок вообще не работает. А у Вас есть предложения по изменению системы тарифообразования?

О тарифах

– Тариф – вещь интересная. Начнем с того, что ОАО «РЖД» – публичный перевозчик, который не может отказать в перевозке любого груза на всей сети российских железных дорог. Данное обстоятельство, как и задача снижения транспортной составляющей в экономике, не мешает нам говорить о цене перевозки, исходя из принципиально новых подходов. Возможно, я ошибаюсь, но, по

моему мнению, классификация грузов в Прейскуранте № 10-01 – это устаревшее понятие. Есть такая шутка: пуд свинца и пуд ваты – это все-таки пуд. Понимаете, к чему я клоню? Что бы не было в вагоне, но если мы хотим, чтобы товаропроизводители конкурировали между собой на равных, допуск на инфраструктуру должен быть одинаковым вне зависимости от рода груза. А дальше уже должна работать специфика. Если это универсальный вагон – мы имеем один уровень вагонной составляющей, если рефрижератор – другой, цистерна – третий и т. д.

– То есть рыночный принцип формирования тарифа в зависимости от платежеспособности груза, так ярко описанный Витте, Вы считаете сегодня не подходящим? У меня создается такое впечатление, что мы с Вами сегодня все время печемся о товаропроизводителях и пренебрегаем доходами железной дороги.

– Ни в коем случае. Возьмите пример Финляндии. Там инфраструктура принадлежит государству, которое в своем бюджете предусматривает расходы на ее содержание и развитие. У нас ОАО «РЖД» – это акционерное общество, но тоже принадлежащее государству, которое устанавливает ему тарифы, ежегодно и даже по мере необходимости индексирует их, дотирует убытки от пассажирских перевозок (с 2007 г.), утверждает инвестиционные программы и вообще заботится о сходимости доходов и расходов. Поэтому никто здесь не ущемлен. А что касается Витте, то подходы, которые в то время были справедливы, на этапе трансформации нерыночной экономики в рыночную уже могут и не работать. Вообще надо зарабатывать не на норме прибыли, а на массе груза.

О РЕФЕРЕНДУМЕ

– Как бы Вы прокомментировали планы создания Грузовой компании? Идея была выдвинута еще в ноябре 2005 года, но до сих пор нет решения правительства.

– В Программе реформы заложена возможность отделения в перспективе инфраструктурной деятельности от перевозочной. При этом указаны соответствующие признаки, с учетом зрелости которых можно будет принимать уже решения по данному вопросу. Поэтому ОАО «РЖД» может создать несколько грузовых операторских компаний, которые наряду с независимыми будут конкурировать между собой по определенному набору услуг: подготовка и предоставление вагонов, экспедирование грузов, начально-конечные операции и др. Это будет общее движение в направлении, указанном Программой реформы. Если мы сейчас не создадим несколько компаний-операторов, то не определим точку отсчета для апробирования всех указанных в Программе условий для решения вопроса о возможности разделения инфраструктуры и перевозок.

– И все-таки, если резюмировать, то мир идет по пути либерализма, особенно с конца 70-х годов прошлого века. Это касается в том числе и железнодорожного транспорта. В 1980 году Акт Стаггерса полностью либерализировал работу железных дорог США. Евросоюз с конца 80-х формирует свою модель со свободными перевозками и регулируемой инфраструктурой. Начиная с 2001 года серьезно продвинулся в том же направлении и Казахстан. Приступают к реформам Грузия, Украина, Армения, другие страны СНГ. Это не случайно: пассажиры и грузовладельцы требуют качественных железнодорожных услуг, а сами железные дороги нуждаются в эффективных моделях – прежде всего для собственного перевооружения. Нужен рынок, поскольку жесткое государственное регулирование не может дать эффективных стимулов для улучшения качества работы.

– Нужно и то и другое. Если в целом экономика позволяет применять чисто рыночные механизмы, которые за многие годы уже подтвердили свою эффективность, это, разумеется, надо делать. Но в сочетании с государственным регулированием, в том случае когда общество

на это согласно. Давайте проведем референдум и спросим, на что согласятся граждане – сделать железнодорожный транспорт чисто рыночным сектором, который будет работать согласно принципу максимизации прибыли, в том числе и путем повышения тарифов, или же применить государственное регулирование для их сдерживания? Думаю, что ответ для Вас очевиден.

– Кто бы сомневался! Грузовладельцы выскажутся даже за то, чтобы (как в свое время шутил Н. Е. Аксененко) железная дорога им еще и приплачивала за предоставленную возможность возить грузы. Но великие экономисты, кстати, говорили, что большинство в экономике всегда не право.

– Необходимо сочетание мнения большинства и меньшинства. Не должно быть большевизма, но неприемлем и оголтелый меньшевизм.

– Павел Ильич, мы очень признательны Вам за эту беседу и предлагаем впредь регулярно информировать наших читателей о тех конкретных экономических проектах, которые разрабатываются в ОАО «РЖД» с Вашим участием.

– Большое спасибо, с удовольствием принимаю предложение. Позвольте пожелать успехов и процветания вашему уважаемому и авторитетному изданию и всем его читателям.

Идея проста: надо делать добрые дела

Нашим первым собеседником в новой рубрике «Лидер» стал Сергей Шишкарев.

Сергей Шишкарев,
заместитель председателя комитета Государственной думы по энергетике, транспорту и связи, основатель Группы компаний «Дело»

Об успехе

– Сергей Николаевич, как Вы шли к своим жизненным успехам: целенаправленно ставили себе высокие цели или все развивалось само собой, шаг за шагом?

– Я всегда, сколько себя помню, боролся. За справедливость, за место под солнцем, за то, чтобы осуществить задуманное. Детство у меня было очень насыщенное и, помимо учебы, наполненное всяческими затеями. В частности, я учился в музыкальной школе, причем пошел туда по своей инициативе и добросовестно ее закончил. (Сегодня играю на аккордеоне, фортепьяно и гитаре. Мы создали свою музыкальную группу и вот уже восемь лет активно музицируем, пишем песни, выступаем, имеем студию.) Параллельно я вполне профессионально пять лет занимался футболом в команде «Юный водник». Бывало, идешь в школу с огромной сумкой на плече, в которой внизу лежит спортивная форма, дальше сложены музыкальные тетрадки и книжки, а сверху – учебники, дневник и т. д. При этом, спасибо родителям, они отдали меня в единственную в Новороссийске школу с

углубленным изучением английского языка. Я его действительно очень полюбил, участвовал в различных олимпиадах и конкурсах. Так что свободного времени у меня не было никогда, и уже с детства выработалась привычка наиболее рационально его распределять. То есть я хочу подчеркнуть, когда с детства жизнь наполнена многими событиями и увлечениями, то они, конечно, активно формируют характер человека, а также и прогнозируют его будущее.

– Вы, наверное, как большинство мальчишек портовых городов, мечтали стать моряком?

– Самое интересное, что не мечтал, хотя и вырос в морской семье – отец много лет работал на руководящих должностях в Новороссийском порту, а мама – в морском пароходстве. Море я очень люблю, увлекаюсь яхтингом и другими водными видами спорта, но моряком стать не хотел, наверное, потому, что перед моими глазами проходило достаточно много таких семей и мне по-детски очень не нравилось, что отец-моряк оторван от своих близких. Не скрою, я мечтал стать дипломатом и хотел поступать в МГИМО. Но при этом отдавал себе отчет, что никаких связей в Москве у меня не было, поэтому поступил сначала в Минский институт иностранных языков на переводческий факультет. Отучившись там некоторое время, я был призван в Советскую армию. Служил на Севере в секретном отделе штаба бригады морской пехоты, возглавлял отделение фельдъегерской почтовой связи. В армии я узнал кое-что о профессии военного дипломата и поступил в Военный институт иностранных языков. Моими профильными языками являлись португальский и венгерский, ну а английский был и по сей день остается самым, что называется, главным и любимым из иностранных.

– Но Ваша военная карьера все-таки не состоялась, и Вы решили создать транспортно-экспедиторскую фирму. Почему был сделан такой крутой поворот?

– Дело в том, что я закончил институт в самый неподходящий для армии год – 1992-й. Развалился Советский Союз, трещало по швам само российское государство, и, разумеется, все это самым негативным образом отражалось на армии. Я не хотел быть ни для кого обузой, поэтому решил создать свою транспортную компанию «Дело», которая благополучно существует и сегодня, но уже как многопрофильный холдинг.

– Начало 90-х годов – это было время, когда предприимчивые люди создавали свои будущие состояния буквально на пустом месте. Уставный капитал из пары компьютеров впоследствии мог вырасти в миллионы долларов, благодаря, не в последнюю очередь, просто естественному многократному увеличению капитализации в период первоначального накопления. А если начинать сегодня и с нуля, можно ли, по Вашему мнению, стать успешным бизнесменом?

– Я считаю, что человек, который предприимчив по своей сути, хочет добиться успеха, ставит конкретные цели – в любое время, в любом месте способен достичь желаемого.

– Вы бы и в советское время тоже добились успеха?

– По крайней мере, все предпосылки к этому уже были. Я являлся активным комсомольцем, избирался комсоргом. Правда, не знаю, что бы со мной стало при советской власти потом, учитывая, что я никогда не любил прогибаться и лебезить, а это тогда было необходимо. Однако с точки зрения моих помыслов и действий, думаю, что на тот момент моя карьера тоже все-таки сложилась бы. Но я хочу возвратиться к Вашему предыдущему вопросу. Вы знаете, с одной стороны, действительно, я тогда все создал на пустом месте, никогда ничего не приватизировал, поскольку у меня не было ни стартового капитала, ни нужных связей. Можно ли сегодня начать новое дело? Мы и начинаем. Являясь транспортным холдингом, работаем уже на финансовом рынке, с девелопменскими проектами, в других сферах. А если говорить о молодых предпринимателях, то сейчас жизнь дает, конечно, больше

возможностей, чем было тогда. Все-таки худо-бедно, но определенные правила игры появляются и соблюдаются. Если сегодня человек занимается самообразованием, качественно что-то делает, он непременно добьется поставленных целей. Бывает, что нужно немного помочь ему подняться, встать на ноги. Я всегда рад оказать содействие людям, которые приходят ко мне и говорят: я хочу, могу, уверен, что сделаю что-то. Обязательно протягиваю руку, если вижу, разумеется, что здесь не стремление к халяве, а жажда позитивной деятельности.

– А как у Вас появилась идея пойти во власть?

– Этому способствовали, собственно, три вещи. Когда я прошел путь предпринимателя, мне стало ясно: у власти нет никакого понимания того, зачем вообще нужно поддерживать бизнес. И самое тяжелое, нет правил игры. Поэтому я решил стать законодателем, чтобы именно через эту деятельность повлиять на ситуацию, способствовать появлению этих правил, сделать нормальным диалог власти и предпринимателя. Второе – это, безусловно, мои внутренние амбиции. Хотелось доказать себе, что способен, дорос, сделаю это лучше других. Я видел, что депутатские места откровенно покупаются или люди занимают эту должность, чтобы увенчать свою карьеру и пожинать лавры. А я считал, что действительно могу сделать много полезного и реального и говорил себе: если не я, то кто же? Ну, и третье, не скрою, мне хотелось, конечно, защитить свой бизнес. Повторяю, правила игры были очень некорректными, хотя, что интересно, мне все-таки удавалось никогда никаким крышам ничего не платить. В целом же вот такой был внутренний вызов, или challenge, и я пошел.

ОБ ЭЛИТЕ

– Став состоятельным человеком и депутатом, Вы оказались в современной российской элите. Как бы Вы ее охарактеризовали? Действительно ли это в большинстве своем нувориши, баловни судьбы, бездушные циники, бессовестные проныры, интриганы и т. д.? Как Вы себя чувствуете в этой компании?

– Да никак я себя в ней не чувствую, и, на самом деле, отсутствие сегодня в России нормальной элиты является, на мой взгляд, большой государственной и общественной проблемой. В моем понимании, элита общества – это такой сплав политического, административного, финансового и самое главное – интеллектуального и морального ресурса. А у нас имеется ничтожно малое количество людей, которые были бы и финансово состоятельны, и интеллектуально развиты, и, главное, могли нести обществу, как принято на Западе говорить, message, то есть некое послание или благотворный импульс, представлять собой достойный пример для подражания во всех смыслах этого слова. В нашей же элите нет даже элементарной внутренней солидарности, своего кодекса чести. Для меня является достаточно показательным недавний пример с двумя российскими коллегами по бизнесу. Одного за рубежом задерживает полиция, а второго – в этой же стране! – награждают орденом. Это же был просто удар по российской элите и в то же время – ее внешняя оценка. В целом же я бы разделил эту нашу так называемую элиту на три части. Первая из них – невидимая, политико-олигархическая, о которой гражданам страны вообще мало что известно. Где-то в тиши апартаментов, на рублевских дачах, либо вообще выезжая куда-нибудь в Лондон и прячась там от кого-то, некие люди принимают те самые решения, которые потом обществом осмысливаются уже как произошедшие факты: политические перестановки, экономические векторы и т. д. Другая часть – это сплав московских, куршевельских и прочих тусовок или ночных клубов, где все намешано: воротилы, авторитеты, выскочки с телеэкрана, артисты, бабы, проститутки, прихлебатели всякие и прочее, одним словом – тусовщики. И есть все-таки еще одна элита, по-настоящему ценная и дорогая, – это та самая интеллектуальная, творческая общественность, ученые, которые по-прежнему собираются

зачастую на кухнях и там «глобалят», говорят важные вещи, но их никто не слышит. Вот кого нужно объединять и дать им необходимый ресурс – административный, финансовый, политический, которого у этих людей нет. В целом же, по моему мнению, элита должна быть ориентиром для общества. Это должен быть такой национальный клуб, который бы занимался выработкой национальной идеи, думал о стратегическом развитии государства и общества, о приоритетах, о поддержании культурных и образовательных традиций и т. д. То есть клуб, который уже дорос до того, чтобы думать о судьбах Отечества. Но такой элиты у нас по большому счету на сегодняшний день нет.

– Не хватает одного – любви к Родине, патриотизма в хорошем смысле этого слова. Ну разбогатели, а дальше что? Куда потом с этими деньгами? В мир иной, кажется, никому еще не удавалось свои капиталы прихватить. Надо же как-то повернуться если не лицом, то хотя бы бочком к людям и больше помогать тем, кто в этом действительно нуждается. Ведь ясно же, что очень больших денег совсем честно заработать нельзя. Значит, все-таки где-то, когда-то, кого-то ты все-таки обидел. Ну так время пришло, отдай долги. Я вот не люблю такую формулировку, как «социально ответственный бизнес». Она экономически некорректна, и ответственность бизнеса все-таки ограничивается

Я всегда, сколько себя помню, боролся. За справедливость, за место под солнцем, за то, чтобы осуществить задуманное

– Вы создали много молодежных проектов – фонд подготовки кадрового резерва «Государственный клуб», «Школу бразильского футбола в России» и другие, причем сами же их и финансируете. Значит ли это, что Вы как бы мысленно поставили крест на нынешнем поколении «элитников» и надеетесь в основном уже на новую поросль?

– У меня такого морального права нет, и к тому же ставить крест на этом поколении – значит все-таки и на себе самом. Но, с другой стороны, действительно, среди молодых людей сегодня очень много здоровых сил. Радует то, что вот даешь им небольшую поддержку, хоть как-то их организуешь – и ребята с удовольствием всем этим занимаются. Готовы, скажем, сажать деревья, убирать улицы, бороться с пьянством и наркоманией, играть в футбол, заниматься политическими и творческими инициативами. Они очень преданны. Преданы идеям, совместной работе, тем интересам, которые у нас возникают.

– Вы могли бы что-то порекомендовать нынешним состоятельным людям? Чего, по Вашему мнению, им сегодня конкретно не хватает?

уплатой налогов. Но, с другой стороны, если ты их исправно платишь, то будь добр, спроси все-таки, как они расходуются, займи активную позицию по поводу того, как работает государство, эффективно ли оно и насколько соответствует интересам людей? Вот это, на мой взгляд, самое главное, чего не хватает.

О национальной идее

– Вы упомянули о национальной идее...

– Ее у нас, к сожалению, нет.

– А она, по Вашему мнению, нам всем очень нужна?

– Безусловно. Национальная идея – это некая объединяющая, мобилизующая на добрые дела идеология, философия. Конечно, она должна рождаться не в кремлевских кабинетах и не в умах политтехнологов. Это, наверное, что-то такое выстраданное и всем понятное, формирующееся в недрах нации. Если учесть, какая у нас культурная и политическая история и каков наш экономический ресурсный потенциал, то мы по определению великая страна. Поэтому мне кажется, что

на сегодня в национальной идее главное – это все-таки некая великодержавность. Для себя я ее определил бы как возрождение нашего именно человеческого, гуманитарного потенциала. И не моя это идея, а А. И. Солженицина – сбережение русского народа. Надо признать, что наш народ серьезно надорвал свои силы в XX веке. Никому не довелось пройти через столько испытаний, понести такие потери. Теперь мы должны сделать все, чтобы прийти в себя, почувствовать свои силы. Нас должно быть больше, нам нужно, как в Библии сказано, «плодиться и размножаться», а для этого необходимо сформировать культ семьи и человека. То есть не сотворить опять культ государства или какой-то очередной социально-политической утопии, а действительно поставить все на служение человеку, на создание благополучных, комфортных и плодотворных условий жизни.

– Вы знаете, я слушаю рассказ о Вашей жизни и думаю: вот человек рос, хорошо учился, ко многому стремился, многого достиг, любит свою семью, работу, Родину, помогает слабым, не приемлет порока. Не это ли и есть образец поведения в рамках лучшей из национальных, а в действительности-то – «общечеловеческой идеи»? Зачем искать еще чего-то и искусственно пытаться втискивать жизнь в прокрустово ложе всяких суперпатриотических мифов?

– Да, разумеется, нужно отличать здоровый, естественный патриотизм от лжепатриотизма, который всегда ставит во главу угла не реальную попытку добиться чего-то в жизни самому, а непременно найти врага, виновного в твоем неуспехе. У меня всегда была другая позиция – нужно не обвинять кого-то в чем-то, а просто идти и действовать, показывая на деле, что вот это дерево посадил я, этот дом построил я, эти деньги заработал я, вот этих детей воспитываю я, этих мальчишек организовываю и финансирую я и т. д.

– Кстати, у Вас ведь, кроме своих, есть еще и приемные дети?

– У меня пятеро своих детей и еще трое приемных, но они уже выросли. Мы с женой в 2000 году взяли опеку над тремя детьми, оставшимися без родителей, и теперь вот одну девочку я уже выдал замуж, другая работает у нас в компании, а парнишка вот-вот пойдет в армию. Если же говорить о Вашем сравнении критериев национальной идеи и конкретно моей жизни, то самооценки делать не буду, а в целом, наверное, Вы правы в том, что основа идеологии здесь проста: надо делать добрые дела.

О ПАРТИИ

– Сергей Николаевич, Вы сначала были в партии «Родина», а затем перешли в «Единую Россию». Хорошо ли это?

– Объясню, здесь все очень просто. Я являлся одним из инициаторов и собственно практическим организатором создания партии «Родина», в частности, был начальником предвыборного штаба. Я совершенно искренне и сознательно все это делал, потому что мы действительно хотели создать политическую структуру, которая бы работала на левом фланге, отстаивала идеи справедливости и собственно проводила в жизнь именно те вещи, которые мы сегодня с Вами обсуждаем. Не хотел бы сильно углубляться здесь в детали, но в целом основной причиной моего ухода стало большое разочарование в лидерах и в том, что слова очень сильно расходились с делами. Я совершенно сознательно сделал свой шаг, просто не желая оказаться в этой банке с пауками. Сегодня же, когда на развалинах, в том числе и «Родины», идет создание уже партии «Справедливая Россия», участвовать там мне тем более не представляется возможным, потому что когда хотят скрестить ужа, ежа, льва и носорога – получается то, что получается. Никакой там внутренней объединяющей идеи нет, а есть лишь попытка на административном ресурсе въехать в политику. Декларации одни, а содержание совершенно другое.

– Многие считают, что при всем откровенно уравнительном популизме «Справедливой России» стремление

Кремля сконструировать двухпартийную систему без коммунистов – это все-таки позитивное намерение.

– Ну а быть деталькой этого конструктора мне и подавно не хочется. Когда я занимался «Родиной», там было все достаточно искренне и сделано моими руками, а стоять в сторонке и пытаться найти ту руку, которую надо вовремя поцеловать, чтобы остаться, – это не в моих правилах.

– «Единая Россия» – это все-таки правоцентристская партия с нормальной либеральной основой, пусть и с сильной российской спецификой, а Вы-то хотели играть на левом фланге...

– Мои убеждения не изменились, однако обстановку на левом фланге я Вам уже обрисовал. А «Единая Россия» для меня – это прежде всего действительно «партия реальных дел». Я пришел сюда делать дело, а не вести бесконечные дискуссии или заниматься демагогией.

Когда я прошел путь предпринимателя, мне стало ясно: у власти нет никакого понимания того, зачем вообще нужно поддерживать бизнес

О ТРАНСПОРТЕ

– Вы находите общий язык с министром транспорта И. Е. Левитиным?

– Думаю, да. Тем более что мы знакомы еще с 1995 года.

– Как Вы оцениваете развитие у нас транспортной сферы? Чего здесь не хватает: бизнеса, государственного регулирования или же все идет своим путем?

– Вот именно, все идет своим путем вне контекста требований времени и экономических потребностей развития транспорта. У нас здесь как раз достаточно большая дистанция от деклараций до практических действий. Мне кажется, что транспорт должен не только как-то худо-бедно обеспечивать насущные потребности в перевозках, но и стимулировать развитие экономики страны. То есть сегодня в основном он выполняет лишь обслуживающую роль, а, на мой взгляд, наши масштабы, транспортные коридоры, транзитные возможности должны определять развитие смежных отраслей. Транспорт не должен идти лишь в фарватере того, что связано с экспортно-импортными перевозками, а, скорее, наоборот – формировать экономическую повестку, или потребность. В частности, это касается вопросов, связанных с транспортным машиностроением. Я считаю, например, просто преступным, имея хотя бы небольшой люфт по времени с точки зрения старения нашего парка, закупать иностранные самолеты. Вот на месте министра транспорта я бы ни дня не провел без того, чтобы не заниматься тремя вещами: автомобилестроением, судостроением, авиастроением. Это то, что вполне естественно для нашей страны, конкурентоспособно и должно развиваться. В этом есть огромная стратегическая перспектива. Но в таком понимании комплексной стратегии развития транспорта у нас на сегодня нет. Если говорить о железнодорожных перевозках, то здесь смежные вещи – это скоростные магистрали, создание вагонов и локомотивов нового поколения, развитие информационных технологий, электронной и электротехнической промышленности и т. д. В целом транспорт непременно должен стимулировать развитие всей экономики.

– Что, на Ваш взгляд, тормозит развитие именно бизнес-процессов в транспортной сфере?

– Думаю, транспортному бизнесу в России сегодня мешают конфликты самых разных интересов: между различными ведомствами, между госструктурами и корпорациями, чиновниками и бизнесменами, федеральным центром и местными властями, собственниками и арендаторами и т. д. Пожалуй, нет другой такой сферы в экономике страны, где все было бы так перемешано. В ряде случаев, мне думается, придется «разрубать» проблемы, как

гордиев узел. Как, например, с законом «О морских портах», который не принимается уже шесть лет, и дело требует на данный момент просто волевого политического решения.

– Насколько известно, именно Вы выступили одним из инициаторов такого варианта?

– Я еще несколько лет назад подготовил свой проект и вручил его тогдашнему министру транспорта С. О. Франку, а затем много пытался сделать для того, чтобы этот закон состоялся, но, к сожалению, безрезультатно. И тот проект, который подготовил затем Минтранс, тоже почему-то вязнет в межведомственном согласовании и до законодателя не доходит. Я здесь никого не хочу обвинять или защищать, но очевидно, что если бы цель была четко поставлена и к ней все сознательно и планомерно стремились, то все препятствия уже давно были бы преодолены. Значит, это просто кому-то не очень нужно. Поэтому депутатами вместе с Ассоциацией морских торговых портов на сегодняшний день подготовлен свой законопроект, и идея его внесения в Государственную думу от имени законодателей уже получила одобрение председателя палаты. То есть это уже будет законопроект не минтрансовский. В то же время никакого противостояния здесь быть не должно. Важен факт получения в итоге полноценного, соответствующего требованиям времени закона. Пускай вносятся поправки, мы готовы кого угодно вписать в соавторы – даже если все транспортники России под этим законом подпишутся, мы будем только рады. Сегодня стоит задача одобрить законопроект в весеннюю сессию в первом чтении, затем летом доработать и осенью принять, с тем чтобы с начала следующего года он уже вступил в силу.

– Вы удовлетворены ходом структурной реформы на железнодорожном транспорте?

– Меня на сегодня не совсем удовлетворяет то, что нет единства взглядов и понимания между ключевыми фигурами, которые за эту реформу отвечают. Это большой минус. Потому что если одни видят перспективу в такой плоскости, а другие – в иной, то всегда кто-то кому-то будет мешать. Эта тема настолько деликатная, чувствительная, а с другой стороны – настолько определяющая стратегию развития отрасли на годы вперед, что здесь пусть существуют разные мнения, но единая концепция должна быть обязательно выработана, отобрана и принята на правительственном уровне не в плане того, что кто-то кого-то задавил, а только убедил. И все должно быть подчинено единой цели. А по поводу этой затянувшейся дискуссии о модели рынка транспортных услуг, подчас явно неконструктивной, я могу сказать то, что порой здесь явно превалируют как личностные амбиции, так и просто лоббирование частных интересов. Это неправильно. Если мы говорим о реформе железнодорожного транспорта, то в данном случае должен быть исключительно государственный подход, но с учетом рыночных тенденций.

Нужно отличать здоровый, естественный патриотизм от лжепатриотизма, который всегда ставит во главу угла не реальную попытку добиться чего-то в жизни самому, а непременно найти врага, виновного в твоем неуспехе

– Как Вы относитесь к другому залежавшемуся законопроекту «О саморегулируемых организациях»? Считаете ли Вы важным развивать в российском бизнесе, в том числе и транспортном, управление путем саморегулирования, как это уже давно делается на Западе?

– Я затрудняюсь так с ходу прокомментировать судьбу данного законопроекта, потому что непосредственно его не вел. Однако могу сказать, что с точки зрения выработки определенных и рациональных правил игры в бизнесе этот закон

чрезвычайно важен. Я не выступаю за то, чтобы все в предпринимательской сфере зарегламентировать, но надо, конечно, дать соответствующий статус профессиональным ассоциациям и союзам, для того чтобы рынок был честным, чтобы на нем оставались лишь те компании, которые работают качественно, выполняют соответствующие требования технологического, экологического, правового, этического и другого характера. Это обязательно нужно делать. Ну возьмите хотя бы примеры обманутых вкладчиков. Они свидетельствуют о том, что в рынок влезают нечистоплотные, недобросовестные фирмы, а виноватыми и пострадавшими потом оказываются потребители, и к тому же тень недоверия ложится на весь рынок в целом. Разумеется, понятно, что те вкладчики, которые хотят вложить рубль, а назавтра проснуться миллионерами, тоже должны помнить о важнейшем принципе рынка про сыр и мышеловку. Но в то же время, если бы работали механизмы саморегулирования в строительном бизнесе, то действующие там фирмы сами не допускали бы мошенников на свой рынок. Поэтому такой закон, безусловно, нужен, и мое отношение к этому процессу исключительно положительное.

– Ну и напоследок хотелось бы спросить, какую литературу и прессу Вы обычно читаете, как отдыхаете?

– Из газет я регулярно читаю «Ведомости», «Коммерсант», «Независимую газету», Moscow Times, «Спорт-Экспресс» и «Комсомольскую правду». Из журналов предпочитаю «Эксперт», «Профиль», «Коммерсант-Власть». Разумеется, мы в нашей компании «Дело» выписываем и читаем журнал «РЖД-Партнер» – это обязательно. Из последних прочитанных книг мне понравился роман В. Пикуля «Честь имею». Что касается отдыха, то когда удается оторваться от дел, спешу домой, к семье. «Священной коровой» для нас стали праздничные дни января. Пользуясь случаем, хотел бы передать искренний привет всем моим коллегам по транспортному бизнесу – читателям журнала «РЖД-Партнер» – и пожелать всего самого доброго!

Бизнес – это амбиции, репутация и терпение

В марте компании «Евросиб» – одному из пионеров частного транспортного бизнеса в новой России – исполнилось 15 лет.

ДМИТРИЙ НИКИТИН,
генеральный директор
ЗАО «Евросиб СПб»

ИЗ ДУХА ПРОТИВОРЕЧИЯ

– Дмитрий Николаевич, как известно, будущий характер проявляется уже в школьном возрасте. Вы более тяготели к типу хорошего, примерного мальчика или, наоборот, непослушного и своевольного? При этом Вы ставили себе конкретные высокие цели или жили как получится?

– Я вообще себе никогда высоких целей не ставил и, честно говоря, даже сейчас, к своему стыду, не ставлю. Единственное, что мне никогда не нравилось, – это проигрывать. Вряд ли можно сказать, что я в детстве стремился кем-то быть или стать. Учился на пятерки и четверки. При этом мне всегда хотелось быть несколько отличным от всех, то есть вести себя не так, как все. Когда класс шел организованно с какого-нибудь мероприятия, я старался слинять куда-то за угол. Когда всем было предписано идти на субботник, я из духа противоречия его прогуливал, также сбегал с классных часов и т. д. Разумеется, из-за этого имел всяческие неприятности. Так что коллективное поведение мне почему-то претило. Почему? Не знаю, может быть, потому, что в школе я всегда был не на первых ролях с точки зрения каких-то достижений в различного рода соревнованиях. Поэтому мне приходилось занимать вот такую «византийскую» позицию, чтобы как-то удерживаться на интересных ролях в общественном мнении.

– В институте Вы учились еще по старым советским учебникам экономики. Пришлось ли потом серьезно доучиваться? Или, как замечал С. Ю. Витте, в бизнесе часто бывает достаточно самой природной сметки?

– Помимо этого, как раз Витте еще, насколько помнится, писал, что в высшей школе молодые люди погружаются в особое состояние, когда они впитывают сам дух наук, обмениваются эмоциями, впечатлениями и таким образом очень много приобретают в интеллектуальном отношении. Надо иметь в виду, что вуз кроме того, что дает какие-то конкретные знания, также еще и просто учит самостоятельно работать. Понятно, что хорошо было бы наряду с ПГУПС закончить, скажем, академию им. Г. В. Плеханова или что-то еще. Но кстати сказать, в то время и наши транспортные институты имели в России весьма высокий рейтинг. Наверное, конечно, чего-то в образовании не хватало. Я потом попытался закончить школу MBA, прошел основной курс, но когда начались какие-то практические курсовые и лабораторные работы, то поленился и не стал их писать – реальный бизнес намного изощреннее и сложнее написанных кейсов.

– Вы ленивый человек?

– В общем-то, ленивый. Но не будем забывать, что именно лень двигает вперед прогресс.

РАБОТАТЬ НАДО!

– Вы пришли к управлению компанией при трагических обстоятельствах, когда погиб Ваш отец – основатель ЗАО «Евросиб СПб». То есть стали ее руководителем раньше, чем это предполагалось самой логикой жизни. Сразу почувствовали, что готовы к этому? Пришлось ли много и экстренно работать над собой или все произошло естественным образом?

– Такие ситуации в принципе не могут являться естественными ни для человека, ни для компании, ни для общества в целом. Я очень хорошо понимал и ощущал, что те люди, которые работали с моим отцом и стали моими подчиненными, по своему жизненному опыту, профессиональным знаниям, прочим вещам являются на порядок выше меня. А значит, чтобы оказаться способным им что-то объяснить, ими руководить, нужно этим людям что-то дать. То есть они мне могли предоставить свой опыт и профессиональные знания, а я им должен был дать нечто другое.

– Что же?

– Скажем, какой-то драйв, энергетическую заряженность, свою готовность добиваться результата, возможно, понимание каких-то вещей, которые иногда более видны незамыленным взглядом.

– Как известно, дети известных артистов, сами избравшие актерскую профессию, вынуждены потом всю жизнь бороться с комплексом авторитета родителей. У Вас не было аналогичной ситуации? Авторитет отца не довлел над вашей работой? Или это был для Вас, что называется, не вопрос?

– Так нельзя сказать, что это был не вопрос. Безусловно, те люди, которые знали моего отца и работали с ним, имели свое мнение по всем важнейшим корпоративным направлениям деятельности. Конечно же, каждый из них каким-то образом проводил соответствующие параллели. При этом, думаю, что в большей части даже если мне и давали понять какие-то вещи, скажем так, в режиме сравнения, то, я надеюсь, лишь исходя из того чтобы придать некий положительный толчок моему дальнейшему развитию. Не скажу, что я испытывал какой-то сильно ощутимый комплекс. Здесь, наверное, надо отдать должное отцу – в ходе моего воспитания он придерживался вполне определенных принципов, в частности такого, что своим где-то там закулисно, конечно, помогать можно, но человек должен всегда работать сам и состояться сам.

А требования в таком случае предъявлялись еще выше, чем ко всем остальным. Каких-то поблажек мне ждать никогда не приходилось. Я и сам сегодня придерживаюсь аналогичных принципов. В этой связи мне иногда говорят, что в структурах «Евросиба» работает много моих знако-

мых или даже приятелей. А я отвечаю на это: вы встаньте на их место, попробуйте и поработайте. Если у меня есть надобность в хороших менеджерах и специалистах, да при этом на эти места придут люди, которых я лично знаю и доверяю им, – что в этом плохого?

– Как в целом могли бы охарактеризовать Ваш стиль корпоративного управления? Он, скорее, строгий или либеральный? Вы стараетесь действовать более кнутом или пряником?

– Прежде всего этот стиль продолжает оставаться еще развивающимся, потому что я являюсь руководителем хотя уже и не совсем молодым, но еще и не очень старым. Также честно признаюсь, что у меня периодически возникают некие как проблески, так и кризисы, наверное, как и у каждого человека. Если бы сегодня надо было выбирать профессию с нуля, я, возможно, стал бы каким-нибудь антикризисным управляющим. Мне нравится ситуация, когда возникают какие-либо проблемы, которые тебя озадачивают, дают стимул к решению вопросов. Если говорить о стиле управления, то я бы отнес себя к людям, так скажем, терпеливым. По моему мнению, это одно из важнейших качеств для руководителя. Работа меня научила прежде всего тому, что надо терпеливо добиваться своего и идти к намеченной цели. Возможно, в отношениях с подчиненными зачастую на старте я кажусь либеральным, но потом все равно добиваюсь своего, рано или поздно додавлю вопрос. Есть такая поговорка: «Мягко стелет, да жестко спать». Иногда это вызывает у людей разочарование. Еще одна черта – я не люблю ставить слишком конкретные задачи. Мне представляется, что в таких случаях всегда должны быть некие допуски, ведь человек, так или иначе, мыслит преимущественно в моделях, в нескольких плоскостях.

– Если работник несколько раз не справился с заданием, то Вы его твердо и безжалостно увольняете или склонны все-таки еще понянчиться, дать подрасти, проявить себя?

– Хорошо ли это, плохо ли, но в основном, конечно, получается второе. Разумеется, это не значит, что у меня нет соответствующей твердости, чтобы кого-то вызвать и, сообщив ему о своей оценке, уволить. Но мне кажется, что надо работать с людьми, объяснять им. Может быть, была неправильно поставлена задача, возможно, имели место какие-то объективные обстоятельства и т. д. То есть в целом я не являюсь последовательным сторонником такого жесткого, американизированного подхода hire and fire: не сделал – следующий, не получилось – фирма в вас больше не нуждается и т. п.

– Что для Вас ваша компания? Средство зарабатывания больших денег? Самореализация? Власть? Смогли бы Вы в одночасье все поменять и начать с нуля в другой сфере?

– Если надо, то смог бы, конечно. На сегодняшний день моя работа – это неотъемлемая часть моей жизни, одновременно и способ состояться, и заработать, и т. д. А вообще я просто хочу сказать, что в принципе – нужно работать. Трудиться, создавать, созидать.

ИЗ ЛЮБОПЫТНЫХ ИДЕЙ

– Кем Вы себя сегодня более ощущаете: начальником, транспортником, предпринимателем, еще кем-то?

– Скорее, человеком, способным придумать бизнес, сгенерировать какую-то идею.

– Приведите, пожалуйста, пример какого-то рожденного Вами проекта, которым Вы, может быть, наиболее гордитесь?

– Я вообще ничем таким никогда не горжусь. Гордыня меня может подвигнуть разве что к депрессии. Но из любопытных идей – недавно вот выдвинул для своего помощника проект бизнеса под названием «Технология мысли». Это такая управленческая система, некий ежедневник, соединенный с Outlook, а также всякими компьютерными протоколами. Правда, помощник попросился на другое направление работы – и бизнес оказался нереализованным. Или вот интересная идея у нас обсуждалась:

сделать такую технологию, когда можно было бы на базе наших терминалов создать некие логистические центры с высокой долей информационной составляющей и готовить там кадры, проводить конференции и т. д. В рамках этих идей я даже обсуждал с министром проект создания под Петербургом некоего технопарка. Но, как говорится, нельзя объять необъятное.

– Про ваш уже вполне реальный грузовой терминал «Предпортовый» мы писали буквально в прошлом номере журнала, а вот, помнится, года два назад Вы продвигали проект дневных скоростных поездов между Москвой и Санкт-Петербургом, причем с принципиально новым подвижным составом.

– Как известно, ОАО «РЖД» в рамках скоростной тематики вело переговоры с финнами, немцами, итальянцами, сейчас, насколько я знаю, они контактируют с французами. Тем не менее россияне как ездили не спеша в вагонах тверского завода, так и продолжают. Что касается нашего проекта, то мы дошли до стадии сертификации, и дальше, для того чтобы начать испытывать новые вагоны финского производства, требовалось иметь некий протокол о намерениях с ОАО «РЖД» хотя бы с ориентировочными данными по дальнейшим взаимным обязательствам. Этого не получилось, и на данный момент проект заархивирован. Месяц назад, правда, из РЖД нас попросили дать документацию, потому что им нужно было что-то там кому-то показывать. Но в целом дело стоит.

Как воспитать леди и джентльменов?

– Как бы Вы оценили сегодня возможность заняться кому-то бизнесом либо стать топ-менеджером в той или иной сфере? Есть ли у простого смертного такие возможности или все уже давно распределено и вход на рынок практически закрыт?

– Вход на рынок не закрыт никогда ни для кого ни в какой стране. Единственное, что я мог бы посоветовать простым смертным, так это предостеречь их от каких-то излишних ожиданий на старте скорого чуда. Вот как я мог бы, например, смоделировать свой разговор, если бы пришел наниматься куда-то на работу. У меня бы спросили: «Сколько ты хочешь зарабатывать и какие выставляешь условия?» Я бы ответил: «Давайте я с полгода поработаю, а потом вы сами увидите и определите, каких денег я стою». У нас работал один парень, который мне все время говорил: «Я очень хочу стать директором, почему ты меня не назначаешь?» Я ему отвечал: «Ты хороший парень, но тебе еще нужно маленько поработать, потерпеть». Он мне: «Я же уже все! Готов! Все школы нужные закончил». А я ему: «Вот когда ты говоришь «все», для меня сразу ясно, что на самом деле это как раз не так. А насчет учебы – пойди поучись в школу бокса. Пусть тебе там лицо пару раз хорошо набьют, и ты почувствуешь, что такое – терпеть». Я еще раз хочу подчеркнуть, что очень много встречается людей, которые переоценивают себя и не обладают должным терпением. А это очень важно. Но есть и другое нередко встречающееся препятствие для карьерного роста – это как раз низкий уровень амбиций. В целом же – ничего ни для кого не закрыто. Предприятий очень много, нужно только двигаться, заботясь о собственной репутации, потому что черные пятна на ней потом уже не исправить никак.

Вход на рынок не закрыт никогда ни для кого ни в какой стране. Единственное, что я мог бы посоветовать, так это предостеречь от каких-то излишних ожиданий на старте скорого чуда

– А что конкретно Вы называете «черными пятнами» на репутации ввиду неоднозначности пока еще такого понятия у нас в России?

– На мой взгляд, это понятие как раз всегда было достаточно однозначным. Есть определенные, тысячелетиями формировавшиеся принципы поведения, которые вечны вне зависимости от того, назовете ли вы их моралью, здравым смыслом, порядочностью, добродетелью и т. д. И если ты ведешь себя в рамках этих вещей, то это и есть – не иметь черных пятен на своей репутации.

– В 1990-е годы, когда значительная часть людей в России «билась за металл» и власть, их мораль зачастую сильно отличалась от кодекса общечеловеческих ценностей. Вы считаете, что времена меняются? Я просто имею в виду то, что если Вы – крупный бизнесмен – говорите о репутации и черных пятнах, то означает ли это, что наше общество выздоравливает?

– Мне сложно судить. Трудно требовать нравственных поступков от нищих людей. В 90-е годы болезни нашего общества были обнажены, сейчас они перешли, возможно, в какое-то более латентное, скрытое состояние. Но нельзя отрицать и того, что в моральном и психологическом плане наше общество все-таки растет. Однако есть старая английская поговорка: «Если хотите воспитать леди, начните с ее бабушки».

ЛЮБИТЕ СЕБЯ!

– Вы ходили на выборы депутатов в законодательное собрание Санкт-Петербурга 11 марта?

– Нет. Я бы с удовольствием проголосовал за такую партию, которая бы сочетала в себе организационные принципы «Единой России» и либеральные ценности более продвинутого экономического и демократического общества, нежели то, которое мы имеем сейчас. Но такой партии пока нет.

– Как бы Вы охарактеризовали общую ситуацию в транспортной сфере? Что бы, например, пожелать в этом смысле министру И. Е. Левитину?

– Знаете, мне прежде всего хотелось бы пожелать премьер-министру М. Е. Фрадкову самому реально руководить работой правительства, а не довольствоваться тем, что президент созывает по субботам министров и за что-то там их журит или на что-то деликатно обращает внимание. И соответственно все управление исполнительной властью в стране, по моему мнению, далеко от рациональной и эффективной модели. Я хорошо знаю, что в Министерстве транспорта сегодня исповедуют очень правильные взгляды по развитию рынка и ведут дело как раз в сторону здорового либерализма, хотят проводить созидательную политику. Это импонирует. Но хотелось бы, наверное, в этом смысле видеть больше политической воли, которую один Минтранс реализовать, к сожалению, не в состоянии. Он не может, к примеру, сказать: РЖД, порты, информационщики, проектировщики и др. – будем делать совместную программу, становись! У нас сразу обнаруживается, что здесь – агентство, там – служба, тут – ГУП... И вся эта «грядка» не работает на единую цель. Вот возьмите, например, те же так называемые естественные монополии. Раньше как железнодорожный транспорт, так и электроэнергетика управлялись соответствующими министерствами, статус и полномочия которых были всем понятны. Сегодня это ОАО «РЖД» и РАО «ЕЭС России». Эти компании занимают на теле нашей многострадальной Родины отнюдь не ординарное по значению место, а ведут себя порой, как будто это какие-нибудь ЗАО «Славянка» или ООО «Кукушка». Это правильно?

– А по поводу недавно разработанной модели рынка железнодорожных перевозок у Вас какое мнение?

– Я даже не хочу тратить время на чтение статей по этому поводу, потому что все свелось к тому, чтобы решить – одну грузовую компанию выделять или же две. Это совершенно непринципиально, мышиная возня, отвлекающая внимание от главного. У нас сегодня исповедуют принцип «равные условия для всех». А должно быть – «равные условия для равных».

И государство, если оно хочет участвовать в развитии какой-то отрасли, должно создавать какие-то прообразы управляемой в современном значении этого слова экономики. Так, в частности, работает «Тойота». Вот в японском бизнесе существует понятие «кейритсу» (яп. – решение всех вопросов) – это модель взаимного обмена акциями, для того чтобы не гнаться только за сиюминутной выгодой. У них есть модель управляемой экономики, когда имеется некая позиция и понимание, куда надо в каждой критической точке перенаправить информационные и инвестиционные ресурсы. Поэтому у японцев в три раза более производительное оборудование, чем у американцев. У нас, например, все говорят о транзите. А что на практике? Инфраструктуры, вагонов, логистики – ничего толком нет. А именно государство должно создать этот единый продукт, вырастить внутри всю необходимую инфраструктуру – и когда критическая масса контейнеризированного груза начнет бурлить, тогда, как в электротехнике, пробьет дуга и пойдет транзит своим чередом. А нас всех, кто пытается сегодня строить терминалы-склады, просто душат. Железная дорога должна бы бегать за клиентом и говорить: ребята, да я вам проведу рельсы и подам вагоны, вы только создайте грузообразующую точку! А она у нас вместо этого лишь выставляет условия: здесь постройте «парчок», там дайте денег за электроэнергию, там приходите со своими вагонами и т. д. А государство это как-то регулирует? Да никак. Оно сегодня все рассуждает – создавать одну грузовую компанию или две. От этого ведь ничего не изменится и не прибавится.

– Что бы Вы пожелали сегодня, с одной стороны, бизнесменам, с другой – государственным служащим?

– Всем бизнесменам я пожелал бы, пожалуй, единственно здоровья. Если человек морально и физически здоров, то в любой ситуации он будет стараться принимать здравые, адекватные решения. А госслужащим пожелал бы силы духа. Прежде всего любить и уважать себя настолько, чтобы ценить свою репутацию. Чтобы свое имя и душу ставить выше, чем сиюминутные интересы групп или даже тех же министерств. У нас как-то совершенно все еще не принято в соответствующих ситуациях подавать в отставку. Заметьте, нет этого! А нужно бы так: не уважаете меня? Ну извините, а я себя ценю и люблю настолько, что мне всегда найдется работа. Нет – сидят, выпрашивают, вымаливают, выдумывают отмазки. Мне кажется, что сегодня именно любви и уважения к себе не хватает не только у чиновников, но и у многих людей. Когда человек будет любить себя, он будет любить и уважать и всех остальных.

Мне хотелось бы пожелать премьер-министру М. Е. Фрадкову самому реально руководить работой правительства, а не довольствоваться тем, что президент созывает по субботам министров и за что-то там их журит

– Что ж, на этом поистине евангельском сюжете хотелось бы и завершить наш разговор. Разрешите пожелать вашей компании по случаю исполнившегося в марте 15-летия процветания и дальнейших интересных проектов.

– Большое спасибо! Хотел бы передать горячий привет всем читателям журнала «РЖД-Партнер»!

Целевая модель: рынка много или мало?

В конце марта Минтранс внес в правительство согласованный проект Целевой модели рынка железнодорожных транспортных услуг на третьем этапе структурной реформы. Высказать свою позицию по данному вопросу в рамках работы выставки «ТрансРоссия-2007» журнал «РЖД-Партнер» пригласил ряд причастных лиц в формате «открытое интервью».

УЧАСТНИКИ:

Гурьев Андрей Ипполитович, первый заместитель главного редактора журнала «РЖД-Партнер», к. и. н. (ведущий)

Давыдов Георгий Ефимович, президент Национальной ассоциации транспортников, д. э. н.

Лушников Алан Валерьевич, заместитель руководителя Федерального агентства железнодорожного транспорта

Михайлов Евгений Федорович, заместитель директора департамента государственного регулирования тарифов и инфраструктурных реформ Минэкономразвития России

Сосипаторов Владимир Анатольевич, начальник отдела нормативной и правовой работы ЦФТО ОАО «РЖД»

ДЕФИЦИТ РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Гурьев А. И.: – Напомню, что речь идет о принятии некоей рыночной модели, которая делала бы шаг вперед по пути демонополизации ОАО «РЖД» в сфере перевозок и выделении в конкурентный сектор тех услуг с обеспечивающими их имущественными комплексами, которые к этому уже готовы. Все наши сегодняшние собеседники изначально имели свои особые представления о том, какая это должна быть модель. Я прошу высказаться каждого о содержании направленного в правительство документа, о том, насколько вообще изложенные в нем схемы отвечают представлениям о рынке. Очень кратко напомню, что в классическом понимании развитый, или совершенный, рынок предполагает как минимум три признака: множество (несколько) субъектов, производящих данные товары или услуги; конкуренция между ними, а значит, наличие необходимых для нее условий; свободное ценообразование, обеспечивающее через колебания цен и переток капиталов соответствие спроса и предложения. Поясните также, пожалуйста, чем согласованная модель отличается от тех вариантов, которые в вашем представлении являлись бы более оптимальными.

Давыдов Г. Е.: – Под словом «модель» все-таки принято понимать какой-то аппарат или совокупность логических, алгоритмических, вычислительных и других процедур и операций, при помощи которых можно как прогнозировать поведение известных участников рынка, так и проверять, насколько эффективно все это работает. В таком понимании на сегодня никакой модели нет. К моменту появления известного распоряжения правительства № 1094 от 10 августа прошлого года (в соответствии с которым формально и разрабатывалась модель) министерства и ведомства – разработчики, а также ОАО «РЖД» уже практически имели каждый свой проект. При этом каких-то согласованных технических заданий или общих критериев никто не устанавливал, поэтому дальнейшая работа, с моей точки зрения,

Г. Е. ДАВЫДОВ:
«В научном понимании этого слова на сегодня никакой модели нет»

пошла уже совершенно не так, как следовало бы, и мы получили на сегодняшний момент, по сути, не до конца согласованный, неубедительный, не вполне понятный документ. Для того чтобы ответить на вопрос, какие же субъекты рынка должны будут существовать в 2010 году, не нужно было ничего разрабатывать, а достаточно было открыть имеющееся законодательство и почитать. Там все уже об этом написано. Поэтому ценность представленной в правительство модели на данный момент для меня не совсем понятна. В смысле же самого рынка можно сделать такие выводы: перевозки остаются естественной монополией и допускается существование еще некоего дополнительного сегмента – операторов поездных формирований. Как дальше пойдет процесс структурирования, будет ли обособлена эта услуга и появится ли у нее самостоятельный тариф, – этого из представленных наработок не вытекает.

Гурьев А. И.: – Алан Валерьевич, ваше ведомство, как известно, изначально выступало с иной моделью, предполагавшей

создание уже на третьем этапе реформы института независимых перевозчиков. Эти предложения приняты не были. Насколько, по Вашему мнению, сегодняшний вариант соответствует решению насущных задач?

Лушников А. В.: – С точки зрения государства рынок – это прежде всего правила игры, институциональная инфраструктура, правовые отношения, которые позволяют в рамках установленных законов и нормативных актов работать субъектам предпринимательской деятельности. В данном случае мы подошли к созданию модели, находясь в ситуации, когда у нас очень серьезный сегмент этих рыночных отношений, а именно институт независимых перевозчиков, не работает. Основная причина этого заключается в отсутствии тарифа на оказание услуг железнодорожной инфраструктуры. В процессе дискуссии ОАО «РЖД» все время муссировало тезис о том, что сегодня невозможно прежде всего технологическое существование публичного перевозчика, хозяйствующего на инфраструктуре ОАО «РЖД». Поэтому в конечном итоге в разработанной модели основной упор был сделан на институт независимых операторов, которые работают по свободным тарифам и не являются публичными. По объему это порядка 15% всего рынка железнодорожных перевозок, ибо именно таков средний уровень вагонной составляющей тарифа. Будет ли в действительности эффективно работать рынок операторов или нет – мне сказать сложно. На заседаниях Межведомственной комиссии по реформе звучал вопрос, прежде всего со стороны ФАС: как могут на равных конкурировать компании, у которых, например, 250 тыс. и 2,5 тыс. вагонов? Но это сфера уже не моей компетенции, и надо полагать, что антимонопольная служба будет внимательно следить за соблюдением справедливой конкуренции. В целом же, если говорить о моей личной позиции, то определенный скепсис я все-таки испытываю.

Гурьев А. И.: – По поводу вашей собственной модели: Вы смирились с тем, что ее следует отложить на более отдаленную

А. В. ЛУШНИКОВ:
«К сожалению, эта модель пока не предполагает института независимых перевозчиков»

перспективу или, может быть, признали ошибочной?

Лушников А. В.: – Вы знаете, что как государственный служащий я связан позицией своего министерства. Но если опять же говорить о моей личной точке зрения, то я не считаю, что наша позиция была ошибочной.

Гурьев А. И.: – Владимир Анатольевич, Вы являетесь одним из тех, кто лично участвовал в разработке варианта, составившего затем основу итоговой Целевой модели. Вы могли бы утверждать, что в ней действительно будут действовать рыночные механизмы выравнивания спроса и предложения в части подвижного состава и мы, наконец, будем уходить от этого социалистического атавизма под названием «дефицит»?

Сосипаторов В. А.: – Да, мы считаем, что эта модель действительно будет работать. При этом рассматриваем ее как

наиболее взвешенную и сбалансированную на сегодняшний день с точки зрения поступательности подходов к развитию реформирования и достижению тех результатов, которые мы хотим получить на этом этапе. Было потрачено много усилий, для того чтобы максимально сблизить имеющиеся позиции и учесть все возможные риски. Знаете, можно бесконечно дискутировать, но эта модель сегодня очень нужна как регулирующим органам, так и ОАО «РЖД» – в первую очередь для того, чтобы определить основные действия, которые необходимо совместно осуществлять при реализации третьего этапа реформы. При этом согласованный вариант содержит целый ряд таких составляющих, которые отличаются от Программы структурной реформы. В целом же в модели сделан упор на развитие конкуренции в тех сферах рынка, которые на сегодня уже в значительной степени сформировались. Очень важный момент здесь – это возможность для ОАО «РЖД» выйти на конкурентный рынок операторских услуг. Такой шаг сделает более понятными и прозрачными прежде всего механизмы получения доходов и финансирования как инфраструктуры, так и подвижного состава. Конкуренция будет эффективна только тогда, когда на рынке будет избыток грузовых вагонов, в том числе специализированных. Вот этому и будет способствовать создание грузовых компаний. Если говорить о частных перевозчиках, то мы достаточно скрупулезно изучили вопрос либерализации рынка перевозочной деятельности. Было проведено много встреч и обсуждений всех аспектов этого вопроса: инвестиции, организационные возможности хозяйствования перевозчиков, необходимость изменения нормативной базы и т. д. Мы пришли к выводу, что вывести на рынок перевозочную деятельность на сегодняшний день вряд ли возможно без колоссальных рисков, угрозы попросту обрушить устойчивость работы железнодорожного транспорта. Я уже не говорю о том, что такая радикальная либерализация означала бы необходимость коренного пересмотра федеральных законов.

В. А. СОСИПАТОРОВ: «Эта модель наиболее взвешенная и сбалансированная»

Сегодняшний Устав базируется, по сути, на тех же подходах к функционированию и управлению единым хозяйствующим субъектом, которые применялись десятки лет к системе железных дорог. Он был создан практически для одной компании. Если мы хотим получить принципиально такой же рынок, который существует, например, в Западной Европе, то мы должны, ни больше ни меньше, перейти на контрактное право. А оно потянет за собой вопросы, связанные с ограничением целого ряда объектов инфраструктуры в хозяйственном обороте, с возможностью неприсутствия перевозчика на большом количестве станций. В конечном итоге риск потери доступности железнодорожного транспорта будет очень велик. Поэтому мы считаем, что сегодня следует ограничиться развитием конкурентного рынка в сфере операторской деятельности, а далее жизнь подскажет новые необходимые

организационные и правовые решения. В частности, уже в рамках третьего этапа начнут вызревать и элементы перевозочной деятельности независимых владельцев поездных формирований, причем на ограниченных полигонах и определенных маршрутах.

Гурьев А. И.: – Евгений Федорович, ваше ведомство, как видно, в целом согласно с приводимыми ОАО «РЖД» аргументами?

Михайлов Е. Ф.: – Надо со всей очевидностью констатировать, что предложенная модель сегодня устраивает ОАО «РЖД» и крупных собственников подвижного состава. Если оценивать ее с позиций движения к дальнейшему развитию рынка на железнодорожном транспорте, то прежде всего я назвал бы такую модель не просто достаточно либеральной, а ультралиберальной. Даже если иметь в виду создание на первоначальном этапе только одной Грузовой компании, то заложенная передача фактически половины парка ОАО «РЖД» в операторский сегмент по большому счету означает прекращение государственного регулирования тарифов на перевозку грузов в вагонах парка ОАО «РЖД». Мы должны понимать, что при ситуации, когда только треть совокупного парка, обращаемого на сети, находится в регулируемом сегменте, регулирование тарифов уже не является той мерой, которая была бы действительно эффективной. То есть в этой связи очень быстро достигается решение такой проблемы, как переход к свободному тарифообразованию на услуги по перевозке. С одной стороны, это одна из задач реформы, но с другой – следовало бы, конечно, сначала спросить грузоотправителей, готовы ли они в условиях дефицита подвижного состава к перспективе риска непрогнозируемого роста тарифов на перевозку грузов.

Я как представитель государственного органа власти все-таки вижу здесь достаточно большую системную опасность для экономики страны. Что еще мы имеем, так сказать, в пассиве? Эта модель не отвечает на вопрос: движемся ли мы все-таки к конкуренции между перевозчиками или нет? Конечной точкой данной модели является монополия на перевозку, и допускается лишь возникновение на определенных маршрутах, в определенных сегментах рынка перевозок поездными формированиями силами собственников подвижного состава. То есть это будет такой прообраз непубличных независимых перевозчиков, которые работают там, где считают для себя выгодным.

Заметьте, при этом мы приходим к такому понятию, как практическая отмена регулирования перевозочной деятельности для частных компаний, а с учетом сохранения за РЖД как публичным перевозчиком только трети от всего подвижного состава – и к дезавуированию понятия публичности перевозки. Это может оказаться слишком быстрая либерализация, которая приведет, как уже говорилось, к нарушению устойчивости работы железнодорожного транспорта. Вот в этом заключаются основные риски представленной модели, которые, по нашему мнению, нужно еще раз обсудить и проработать.

Гурьев А. И.: – То есть Вы считаете, что здесь получается даже слишком много рынка?

Михайлов Е. Ф.: – Получается слишком мало механизмов, при помощи которых можно было бы в случае неуправляемого развития событий начать эффективно регулировать этот рынок.

ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ

Гурьев А. И.: – Высказывалось мнение, что данная модель не предполагает гарантированных равных условий хозяйствования для всех субъектов операторского рынка. В Минтрансе по этому поводу говорят, что параллельно будет идти работа и по совершенствованию операторской нормативной базы. Хотелось бы задать вопрос каждому участнику сегодняшней встречи: будет ли, по Вашему мнению, опять востребован проект знаменитого многострадального постановления правительства об операторах? Может, это будут уже иные аналогичные документы?

Е. Ф. МИХАЙЛОВ: «Я назвал бы такую модель ультралиберальной»

Давыдов Г. Е.: – Наша позиция заключается в следующем. Запретить кому бы то ни было, в частности ОАО «РЖД», заниматься каким бы то ни было железнодорожным бизнесом – это, разумеется, неправильно. Если существует такая разновидность деятельности, как оператор подвижного состава, и это упомянуто в законе, то, как говорится, пожалуйста. При этом неважно, будет ли это одна компания, две или несколько.

Гораздо важнее другое. Можно ли после создания Грузовой компании ОАО «РЖД» сразу идти на практическое дерегулирование вагонной составляющей? Наши предложения по этому поводу были представлены во все инстанции уже много раз и в общем-то поддержаны ФАС. Они заключаются в том, что к состоянию, когда надо снять тарифное регулирование, еще надо подойти, выполнить целый ряд условий. Не надо говорить, что компания, имеющая 260 тыс. вагонов, будет такой же, как и все остальные. Ничего подобного, и сегодня это уже отчетливо видно на примере «ТрансКонтейнера» и «Рефсервиса».

Наши ключевые условия просты. Мы знаем о наработках в ОАО «РЖД», в которых, по-видимому, участвовал и Владимир Анатольевич Сосипаторов. Это целая серия проектов договоров, описывающих отношения между Грузовой компанией и ее «матерью» – ОАО «РЖД». Вот что-то подобное, например в форме типовых договоров, должно быть распространено и на все те операторские компании, которые заявятся и пройдут определенную процедуру, так скажем, знакомства с перевозчиком. Они должны иметь возможность заключить эти договоры. Вот тогда, по нашему мнению, создастся ситуация, когда все встали на общий старт приблизительно в одинаковых условиях и можно снимать тарифное регулирование.

Гурьев А. И.: – Ваше мнение, Алан Валерьевич?

Лушников А. В.: – На поставленный вопрос о том, чтобы подтянуть нормативную базу в отношении операторов, я отвечу так: в настоящий момент сделать это быстро и эффективно, например до конца года, невозможно. Формулировка, установленная законом «О железнодорожном транспорте в РФ» в отношении операторов, такова, что в постановление правительства, которое, по идее, должно быть принято во исполнение этого закона, по сути, написать можно немногое. Почему? Первое, публичность договора, который заключает перевозчик с оператором (то, о чем говорит Георгий Ефимович), нужно устанавливать на уровне закона. Второе, какие-то особые взаимоотношения оператора и нормы его участия в перевозочном процессе, одинаковые для всех, тоже нужно прописывать законодательно. Я уже не говорю об операторах поездных формирований, где вообще пока правовая пустыня. То есть для меня в принципе непонятно, каким образом можно до конца года сделать нормативно-правовую базу для этих операторов, если там нужно вносить изменения в законы. Тут есть однаединственная возможность, но она не носит нормативного характера – это добрая воля ОАО «РЖД». Компания может вполне заявлять какие-то публичные оферты или

разрабатывать внутренние процедуры, но с моей точки зрения государственного чиновника, добрая воля субъекта естественной монополии – это явление как минимум преходящее. Поэтому государство должно установить именно нормативные условия.

Гурьев А. И.: – Когда же это возможно сделать?

Лушников А. В.: – Федеральное агентство железнодорожного транспорта не является, как известно, правоустанавливающим органом. Мы предлагали создать нормативные условия для перевозчиков. Я и сегодня по-прежнему считаю, что это нужно делать, потому что модель этого не исключает и соответствующее поручение есть как в распоряжении правительства № 1094, так и в Программе структурной реформы. Безусловно, нормативная база тогда потребует определенной настройки, но настраивать можно лишь то, что работает, а не то, что является пока еще теоретической конструкцией.

Гурьев А. И.: – Владимир Анатольевич, готово ли, по Вашему мнению, ОАО «РЖД» проявить упомянутую добрую волю?

Сосипаторов В. А.: – Вы знаете, если мы серьезно говорим о либерализации сегментов рынка на железнодорожном транспорте, то нужно все более отказываться от подходов, когда деятельность участников на каждом шагу регламентируется различными нормами, запретами или предписаниями. Мы должны как можно больше открывать этот рынок для прямого действия норм Гражданского кодекса. Нужно давать простор предпринимательству в конкурентных сферах, а не связывать его всякий раз по рукам и ногам. Все те взаимоотношения, которые могут возникнуть между перевозчиком и операторской компанией, отнюдь не требуют какой-то особой нормативной регламентации.

Мы разработали целый ряд схем, которые, на наш взгляд, являются вполне работоспособными в рамках действующего правового поля. В том числе вполне реальной представляется и схема с так называемой обратной арендой вагонов Грузовой компании – это тоже форма взаимодействия владельца подвижного состава и перевозчика. Что касается собственных поездных формирований, то можно признать перспективным смещение вектора по принятию решений с субъекта естественной монополии на Министерство транспорта. Минтранс мог бы устанавливать разрешение на курсирование, а ФСТ соответственно принять тот тариф, который бы в данном случае отвечал целям государственного регулирования.

Гурьев А. И.: – Евгений Федорович, Вы были камнем преткновения в вопросе принятия упомянутого мной проекта постановления правительства об операторах. Не изменилась ли Ваша позиция?

Михайлов Е. Ф.: – Надеюсь, что я не только был, но и остаюсь этим камнем преткновения, который мешает такому проекту постановления увидеть свет. Все, что касается деятельности операторов подвижного состава, ограничивается практически одной дефиницией в законе. Никаких дополнительных признаков, как известно, нигде попросту нет. Сейчас это на самом деле экспедитор, владеющий собственным подвижным составом. И еще он выступает как плательщик от лица грузоотправителя. Проект предлагаемого постановления говорит, по сути, о трех вещах. О том, что перевозчик должен в обязательном публичном порядке (что противоречит закону) заключать некий договор по взаимодействию с оператором подвижного состава, – это раз. Перечень таких договоров должен публиковаться – это два. Перевозчик обязан не дискриминировать оператора при ремонте подвижного состава – это три. То есть все эти вещи, мягко говоря, странные. Они или законодательно не обусловлены, или вообще не понятно, причем тут, например, перевозчик и ремонт подвижного состава. С точки зрения нормативного наполнения сферы операторской деятельности у меня имеются очень большие надежды на ту концепцию технического задания по внесению изменений в закон «О железнодорожном транспорте в РФ» и Устав железнодорожного транспорта, которую разработал и внес в правительство Минтранс.

Там, в частности, предполагается, что в законе будет уточнен функционал оператора подвижного состава с учетом появления собственных поездных формирований. Также планируется указать, что является компетенцией правительства и должно найти свое отражение в том нормативно-правовом документе, который будет принят. И в этом плане договорная база, которая будет наработана между ОАО «РЖД» и ее «дочкой», во многом может быть востребована и использована более широко.

Кроме того, я хочу обратить внимание, что существует закон «О защите конкуренции» и антимонопольные органы имеют все возможности не допустить ситуации, когда какой-то договор ОАО «РЖД», заключаемый с дочерней компанией, будет приводить к нарушению конкуренции и дискриминации остальных участников рынка. И еще хотел бы сказать о том, что МЭРТ выступает за применение государственными компаниями в своей деятельности всех положений закона о государственных закупках. Это значит, что если заработает правило обратной аренды и ОАО «РЖД» будет брать в аренду подвижной состав, оно будет обязано это делать только через конкурс. Это также позволит уравновесить ситуацию.

Это серьезный вызов менеджерам РЖД

Гурьев А. И.: – Главной особенностью представленной модели по сравнению с прежним планом ОАО «РЖД» является создание Второй грузовой компании в 2008–2009 гг. Раньше схема работы в целом виделась следующая. Платежеспособные грузовладельцы работают преимущественно с операторскими компаниями, где действуют рыночные регуляторы цены, спроса и предложения. Те же, кто считается неплатежеспособным для оплаты конкурентного тарифа, имеют возможность обратиться непосредственно в ОАО «РЖД» и работать по низким фиксированным ставкам Прейскуранта № 10-01, понимая при этом, что здесь им по-прежнему придется мириться с такими «удовольствиями», как дефицит, очередь и низкое качество самого вагона. В перспективе, конечно, все должны переходить на работу по рентабельным рыночным тарифам, но прежняя модель не указывала, когда будет закрыта «касса для бедных». Теперь это произойдет практически одновременно с образованием Второй грузовой компании. Как бы вы прокомментировали такую меру?

Мы должны как можно больше открывать этот рынок для прямого действия норм Гражданского кодекса. Нужно давать простор предпринимательству, а не связывать его по рукам и ногам

Михайлов Е. Ф.: – Данный план с двумя компаниями, как известно, выдвинул Минтранс России. Правда, там есть одна отсылочная норма, что вторая компания создается только после первой – и то в случае успешности ее работы. Надо сказать, что я пока плохо представляю, как и одна-то Грузовая компания будет управляться с парком в 250 тыс. вагонов. Такого опыта сегодня пока ни у кого нет. У сегодняшних самых крупных операторов имеется вагонов на порядок меньше – и при этом преобладает оперирование маршрутами. У Грузовой компании ОАО «РЖД» маршрутными отправками будет занята в лучшем случае десятая часть парка. Это очень серьезный вызов – в первую очередь менеджерам Российских железных дорог, и в любом случае без непосредственной помощи материнской компании здесь не обойтись. А когда создадут Вторую грузовую компанию, то это будет означать вообще полную отмену здесь государственного регулирования, публичности и радикализацию ценообразования.

Это, конечно, может повлечь за собой серьезные макросдвиги в экономике.

Гурьев А. И.: – Владимир Анатольевич, не считаете ли Вы, что это действительно слишком радикально в смысле большой сжатости по времени?

Сосипаторов В. А.: – Разрабатывая свой проект и широко обсуждая его во всех инстанциях, ОАО «РЖД», конечно, исходило из того, что он будет реализовываться без каких-либо сверхрадикальных или лавинообразных изменений для рынка. То есть модель с одной Грузовой компанией была более адаптирована к существующим технологическим и нормативным ограничениям и наиболее полно отвечала интересам клиентов. Передача подвижного состава должна была происходить поэтапно, причем предлагался эффективный и простой механизм, когда государство через решения совета директоров компании могло контролировать скорость и качество процесса выведения парка на конкурентный рынок. Конечно, для нас предложенная модель создания двух Грузовых компаний была достаточно неожиданной и экономически до сих пор не совсем понятна. Разумеется, мы будем исполнять то решение, которое примет правительство, но в любом случае мы не станем скрывать тех рисков, которые могут при этом возникать, и попытаемся их как можно раньше выявить, показать и инициировать контрмеры. Основной риск видится в выведении в Первую грузовую компанию большого количества вагонов с необходимостью установления устойчивых персонифицированных отношений с клиентом. Это сложная задача, но мы, тем не менее, уже нашли необходимые объемы, ту базу, которая даст возможность управлять данным парком, а также механизмы, позволяющие не упустить ситуацию из-под контроля.

Лушников А. В.: – А с моей точки зрения, вариант создания двух Грузовых компаний менее травмирует экономику. Никто не вспоминает почему-то, что ОАО «РЖД» планировало в 2008 году продать 49% акций Первой грузовой компании миноритариям, которые были бы категорически не согласны, что их вагоны сдаются в аренду ОАО «РЖД» по бросовой цене. Просто весь парк, думаю, должен был очень быстро быть выведен из обратной аренды и выброшен на рынок. Но при этом я хочу поддержать Евгения Федоровича в том, что вывод вагонов в свободное оперирование означает уход от публичности, то есть равнодоступности, регулирования рынка. Минтранс уходил от идеи форсированного создания независимых перевозчиков в значительной степени под давлением аргументов ОАО «РЖД» о том, что независимые перевозчики не обеспечат равнодоступность и публичность. А в результате мы приходим к тому же самому, но на другом, более низком уровне. Выводя на рынок не перевозочную деятельность, а операторскую, по сути, мы получаем результат, с моей точки зрения, более проблемный. Риски здесь очень существенны.

Такой шаг сделает более понятными и прозрачными прежде всего механизмы получения доходов и финансирования как инфраструктуры, так и подвижного состава

Гурьев А. И.: – У Вас, Георгий Ефимович, какие по этому поводу соображения?

Давыдов Г. Е.: – Собственно, никаких особых соображений по этому поводу у меня нет. Здесь многое зависит от того, как будет поделен парк. Если в первую компанию будут переданы более привлекательные виды перевозок (а иначе бумаги этой компании не получат высокой оценки), то в остатке у ОАО «РЖД» сохранится все то, что для частного бизнеса не годится. Но тогда создание двух компа-

ний представляется вообще как какая-то авантюра. Ее надо изучать на предмет соответствия законодательству и соблюдения государственных интересов. Поэтому я опять-таки возвращаюсь к тому, с чего начал. Если эта схема с двумя компаниями будет утверждена правительством, то вопрос о поэтапном выводе из ОАО «РЖД» конкретных вагонов будет очень чувствительным и здесь понадобится как раз моделирование, некий инструментарий для экономической оценки и прогнозирования того, как все это будет сказываться в эксплуатации и что принесет для обслуживания грузоотправителей.

Гурьев А. И.: – Что ж, в последнее время многие указывали на то, что дискуссия о Целевой модели рынка железнодорожных транспортных услуг приобрела затяжной характер, что она сильно насыщена как личностными амбициями, так и лоббированием интересов конкретных частных компаний и что необходимо уже проявление некоей политической воли для прекращения топтания на месте. Непосредственным катализатором таких настроений явился, безусловно, усилившийся в прошлом году дефицит подвижного состава, а следовательно, и очевидная необходимость оптимизации структуры ОАО «РЖД» для кардинального повышения эффективности ее инвестиционных инструментов. Похоже, что такая воля была проявлена. Пожелаем всем причастным ведомствам и компаниям сосредоточиться теперь на практической работе по внедрению и освоению новых подходов. Большое спасибо всем сегодняшним участникам встречи за интересную беседу!

Я люблю инакомыслящих

ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ,
министр путей сообщения РФ в 1992–1996 и 2002–2003 гг.,
президент ОАО «РЖД» в 2003–2005 гг.

В апреле трижды начальник дороги, дважды министр путей сообщения России и первый президент ОАО «РЖД», а ныне член совета директоров компании и помощник премьер-министра Геннадий Фадеев отметил свое 70-летие. Накануне юбилея с ним встретился корреспондент журнала «РЖД-Партнер».

ЗНАЧИТ, ТАК НАДО БЫЛО!

– Геннадий Матвеевич, Вы целенаправленно стремились сделать большую карьеру или все складывалось как-то само собой?

– Бывает так, что человек намеренно создает условия для того, чтобы его заметили, занимается пиаром, организовывает какие-то ходатайства, просит посодействовать людей с высоким положением. У меня этого не было, как не было никогда и той руки, которая бы вела меня по жизни. Я всего достигал своим умом и поднимал себя сам. А повышение по службе происходило, видимо, только по результатам моей деятельности. Я очень люблю работать. Такая деталь: в институте я был включен в группу студентов для стажировки в Киеве на только что появившейся ЭВМ. Почти все, кто тогда поехал туда, позже стали учеными. А вот меня не прельщало такое предложение. Меня манило на станцию, образно говоря, переводить стрелки, формировать поезда. И я тогда отказался. Наверное, говоря сегодняшними терминами, я уже в то время ощущал себя неким «антикризисным менеджером». Помню, будучи совсем еще молодым, я создавал, например, новое Тайшетское отделение на Транссибе. Или вот характерный пример. В конце 1982 года (я был тогда начальником Красноярской дороги) мне позвонил только что назначенный министр путей сообщения СССР Н. С. Конарев и предложил занять пост его заместителя. Я отказался, сказав, что еще не готов к этому. Спустя два года мне было предложено возглавить Октябрьскую дорогу. И я поехал туда с большим желанием. К тому времени я уже отлично изучил дороги Дальнего Востока и Сибири, и мне необходимо было узнать особенности работы железных дорог в европейской части страны. А в 1987 году Конарев опять предлагает мне должность его заместителя.

И вот тут я почувствовал, что теперь уже хорошо подготовлен к этой работе. Мне кажется, этот факт говорит о том, что я не являлся карьеристом. В то же время, начиная еще со школьных лет, был всегда в лидерах – капитаном футбольной команды, старостой в институте все пять лет, бригадиром на рыбной путине в студенческих отрядах и т. д. И даже в правительстве В. С. Черномырдина президент Б. Н. Ельцин называл меня «бригадиром». Вот так.

– На Октябрьской дороге еще долго вспоминали о Вашей строгости, требовательности, даже жесткости. Например, поговаривали, что от Вас с инфарктами людей выносили. А как бы Вы сами определили стиль Вашего руководства людьми?

– Знаете, я люблю людей. Все мы имеем разную подготовку, но каждый должен, занимая тот или иной пост, соответствовать ему. А если кто-то еще и показывает, что объективно претендует на более ответственный участок, то я всегда это вижу и запоминаю такого человека. Когда я приехал на Октябрьскую, то начал строительство третьих путей на полигоне от Обухово до Тосно, так как там это было одно из самых узких мест. Когда заполнялась Сортировочная система в Ленинграде, через пару часов вставал и главный ход на Москву. Я понимал, что искусство управления – это прежде всего умение не создавать помех для соседа. И вот помню, мы приехали на перегон Славянка – Обухово и я говорю: «Сегодня 1 июня. До 31 июня мы строим третий путь и открываем его со скоростью 60 км/час». А начальник отделения Борис Дмитриевич Громов (большой трудяга, до сих пор вспоминаю о нем с огромной теплотой), как мне потом передали, сказал: «Ну, приехал фантаст. Ничего у него не получится!» Скажу честно: это меня подзавело. И мы открыли перегон на день раньше установленного срока. Но были и другие случаи. Ищу как-то начальника службы движения, а он, оказывается, под окном моего кабинета в рабочее время валяется в пьяном виде. Я это увидел и уже через полчаса подписал приказ о снятии его с занимаемой должности, а материал направил на коллегию. В другой раз уволил начальника Мурманского отделения – и тоже за злоупотребление спиртным. А как же! Наша работа связана прежде всего с безопас-

ностью движения. Вот с этой точки зрения я был действительно тверд в своих решениях. Но никаких инфарктов, конечно, не было. Я многого требовал, однако при этом всегда думал про себя: а созданы ли для этого соответствующие условия? Да, бывало, я видел, что это не так, но тогда говорил работнику: «Мои требования были завышены, но ты мог это сделать, ты способен на это». Человек, который сам все испытал, не может применять какие-то несправедливо жесткие меры к тому, кто невиновен. Я хочу это подчеркнуть. Почему я захожу в любой рабочий коллектив, образно говоря, открывая дверь ногой, то есть не боясь аудитории? Потому что мне известно – они обо мне все знают. Ведь когда ты начинаешь поучать людей, они сидят, слушают и думают: но ты ведь сам так не делаешь, а от нас требуешь этого. Вот это всегда должен иметь в виду руководитель. Когда ты учишь чему-либо человека, он про тебя всегда подумает: а какой специалист ты сам, как у тебя в семье, на что ты живешь, как себя ведешь... Вот это я все соизмерял, когда выходил на любую аудиторию, и был готов ответить на любой вопрос.

– То есть командир должен иметь право сказать: «Делай, как я» – и только тогда что-то требовать от подчиненных?

– Помню, будучи начальником дороги, я возвращался в Красноярск поездом с тяжелого крушения на линии Тайшет – Абакан. За двое суток выдалось поспать всего часов пять в вагоне. Вдруг слышу: стучат. Выхожу, вижу сход цистерны на мосту через Енисей – одной тележкой с повреждением мостового бруса. Уже идут восстановительные работы, и начальник службы пути Владимир Никитич Зеленый их возглавляет. Я начал было ему говорить, что медленно работаешь и т. д., а он мне отвечает: «Знаете что – или Вы сами тут все делайте, или не мешайте мне восстанавливать». Мне это очень понравилось! Я люблю таких людей. То есть он уверен в себе! Он специалист в своей области! И я ему сказал: «Хорошо, доложишь через два часа, но если не откроете движение, я сделаю соответствующие выводы за срыв восстановительных работ». Я никогда не считал себя специалистом во всех вопросах железнодорожной отрасли. Нет. Но я из опыта знал, кто может сделать ту или иную работу, какими силами, с каким качеством и сколько для этого понадобится времени.

– Можно ли, по Вашему мнению, назвать Ваш стиль работы авторитарным?

– Однажды, работая на Октябрьской дороге, я принял решение о реконструкции станции Бабаево. Там первым секретарем райкома партии была женщина, не помню фамилию. Ее избрали делегатом на XXVII Съезд КПСС, она готовилась выступать и в своем выступлении собиралась говорить о моей авторитарности в руководстве дорогой. Эта женщина приехала к министру Конареву согласовать свое выступление. Он ей сказал, что она не права. Так или иначе, но она не выступала. Но, видимо, какие-то основания называть мой стиль работы авторитарным все-таки были. Я в этом вижу, скорее, постановку слишком больших задач в надежде, что они, тем не менее, будут выполнены. В чем-то другом уловить какую-либо авторитарность мне трудно. Но в стратегическом плане все принимаемые мною решения подтвердились. Возьмите самый главный вопрос – о судьбе наших железных дорог. Я их сохранил. Что мне помогло это сделать – авторитарность, настырность, знание дела, умение доказать, собрать союзников? Думаю, все вместе взятое. Но не будь этой позиции – все сложилось бы иначе. Ведь у министра транспорта той поры Виталия Борисовича Ефимова в конце 1991 года был подготовлен указ о ликвидации МПС. Спустя 15 лет Е. Т. Гайдар высказался по этому поводу: «То, что работали железные дороги в тот период, – это подвиг, равного которому не было во второй половине прошлого века». Когда, казалось, в стране уже не осталось ничего надежного, я сказал однажды Б. Н. Ельцину: «Вы имеете в руках полностью управляемую отрасль. Если Вы мне скажете: «Фадеев, разверни все поезда в обратном направлении», то через час я Вам доложу, что все поез-

да развернуты». Потом он иногда шутил: «Геннадий Матвеевич, а у Вас куда сегодня поезда идут?» Я отвечал: «В нужном направлении, Борис Николаевич». В итоге сегодняшнего результата мы достигли именно благодаря сохранению отрасли в те годы. Поэтому была авторитарность или нет – судить не мне, но значит, в то время так было надо.

ЗАПАД ПРОСТО «УГОРАЛ»!

– В начале 1990-х годов начальник Октябрьской дороги А. А. Зайцев выступал с планом акционирования железных дорог при сохранении их в управлении государства. Вы не поддержали эти идеи и в дальнейшем практически запретили все разговоры на такие темы. Считаете, что было еще слишком рано?

– Хороший вопрос, но Вы здесь не правы в чем? Сам факт выноса предложений Анатолия Александровича Зайцева на коллегию говорит о том, что я не препятствовал этому и ничего не запрещал. Наоборот, я даже, можно сказать, инициировал рассмотрение данного вопроса, ибо, еще одна деталь, я люблю инакомыслящих. И этого у меня никто не отнимет. Я всегда говорил: «Любой руководитель обязан уметь выслушать иное мнение, вне зависимости от того, примет он его потом или нет». Когда Зайцев выступал с идеей акционирования уже довольно долго, я сказал: «Подготовьте этот вопрос, привлеките консалтинговые компании – и мы проведем коллегию». Состоялось рассмотрение. И все увидели (включая самого Зайцева), что вопрос совершенно сырой, последствия предлагаемых решений не проработаны и никакого понимания в умах людей не вызывают. Но и тогда эти предложения не были отвергнуты коллегией, а было решено продолжить изучение темы. Мне очень важно было не погасить эти ростки. Ведь отрасль в то время уже оказалась, по сути, в неправовом поле, и я знал, что долго такая ситуация продолжаться не сможет.

– В 1995 году Вы провели просто «драконовский», запретительный в разрезе реформирования закон «О железнодорожном транспорте», в 1996-м организовали закрепивший консервативный курс Съезд железнодорожников, выступали в том же духе даже еще в конце 90-х годов, а в 2002-м энергично взялись за реформу и, можно сказать, виртуозно реализовали этап разделения функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности. Как Вы сами объясняете такие метаморфозы?

Потом он иногда шутил: «Геннадий Матвеевич, а у Вас куда сегодня поезда идут?» Я отвечал: «В нужном направлении, Борис Николаевич»

– Вы знаете, мне практически этот же самый вопрос задавал в Государственной думе один из лидеров КПРФ Е. К. Лигачев, когда в 2002 году рассматривался пакет новых законопроектов. Действительно, в законе 1995 года было записано, что железнодорожный транспорт – это федеральная собственность, которая акционированию не подлежит. И вдруг тот же министр защищает новый закон «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта», который как раз подробно расписывает, как это акционирование может осуществляться. Лигачев берет слово и говорит: «Мы Вас в 1995 году поддерживали под аплодисменты, а сейчас Вы делаете обратное. Как это понимать?» А я ему говорю: «Егор Кузьмич, Вы что, не видите разницы во времени, в политике, в экономике и главное – в содержании проекта закона, который я защищаю?» Я стал объяснять, что в новом законе в 8-й статье записано мощнейшее

обременение на изъятие из оборота целого ряда активов железных дорог. Причем это была именно та группа основных фондов (магистральные пути, станции, локомотивные депо, стратегические объекты и т. д.), сохранение которых в руках государства как раз и обеспечивает управляемость перевозочным процессом. И если эти положения в законе сохранятся, я за последствия реформы спокоен. Вот поэтому я совершенно свободно выходил на трибуну и с чистой совестью говорил, что мои принципы защиты государственной собственности не изменились. А почему же, спросите Вы, тот старый закон был такой жесткий, консервативный? Да потому, что время требовало. Вы сегодня не боитесь летать самолетами, учитывая состояние нашей гражданской авиации? А морской торговый флот у страны сегодня есть? А речной? Может быть, у нас сегодня автомобильный транспорт соответствует требованиям времени? Поэтому моя позиция всегда заключалась в том, чтобы сохранить железную дорогу в федеральной собственности, не дать ее развалить, как это было сделано с другими видами транспорта.

– Кстати, сейчас в правительство внесена так называемая Целевая модель рынка железнодорожных транспортных услуг, где предлагается создать не одну, а последовательно две большие Грузовые компании, в которые войдет основная часть парка вагонов ОАО «РЖД». Вы и сегодня выступаете против приватизации основных железнодорожных фондов, хотя бы вагонного парка?

– Это предложения, которые будут обсуждаться, а дальше, как я говорю, хозяин – барин. В государстве есть правительство, ему и решать. Передача федерального грузового парка вагонов в частные руки – глубоко ошибочный шаг. Рост цен на перевозки грузов железнодорожным транспортом резко увеличится, ибо они выйдут из-под государственного регулирования.

– Вы могли бы привести какой-нибудь конкретный пример, как Вам приходилось отбиваться в 1990-е годы от планов по приватизации железнодорожного транспорта?

– С момента образования МПС России в январе 1992 года этот вопрос практически не снимался с повестки дня, и самым острым был период с 1992 по 1995 год. Мы три года работали над законом «О железнодорожном транспорте». Это же было просто мучение! Пришли молодые реформаторские силы – и что им там Фадеев, что эти «державные» методы управления! Они господствовали на заседаниях правительства, на всех совещаниях. Словом, очень трудно было в такой обстановке разработать и провести через правительство такой закон. Зато когда в 1995 году я вышел с этим законопроектом на трибуну Государственной думы, зал зааплодировал, и я предложил принять его сразу в двух чтениях. Так и сделали. Вообще тот период был наполнен такими событиями, когда, образно говоря, все висело на волоске. Я расскажу об одном из них. В 1995 году Россия брала большие займы в Международном валютном фонде. Но эти деньги давались только под определенные обязательства. И вот однажды на заседании правительства рассматривался очередной заем. Документы выдали уже в ходе заседания. Я открываю этот большой доклад в интересующем меня разделе и читаю: начать приватизацию железнодорожного транспорта с сентября 1995 года. Чем дальше читаю, тем больше ужасаюсь и не нахожу себе места. Председательствующий В. С. Черномырдин говорит, что, дескать, времени мало, над этим документом много работали все министерства, есть все согласования и поэтому предлагается принять без обсуждения. Я поднимаю руку. Зная меня, премьер мне слова не дает. Тогда я встал и начал громко говорить. Он мне: «Ты что там кричишь?» А я: «Виктор Степанович, буду кричать, чтобы стенографисты не пропустили ни одного слова. Я выскажу свое мнение, ибо речь идет о развале железных дорог страны». Он говорит: «О каком развале ты говоришь?» А я: «Вы сами-то читали этот документ? Откройте страни-

цу, где написано, что нужно начать приватизацию железных дорог. Чернила закона еще не высохли! Мы же сталкиваем Думу с Правительством. Я категорически против!» В результате документ отправили на доработку. Кстати, на том заседании меня поддержали многие министры.

– Но если бы Вы не выступили, то обязательства по приватизации были бы приняты?

То, что отставка была для меня неожиданной, – это факт. Только что прошел съезд, одобрена стратегия, отрасль начала подниматься, я еще был не пенсионер и полон сил, пользовался большим авторитетом – и вдруг отставка

– Конечно! Возможно, что потом могли бы сказать: время прошло, надо скорректировать наш подход. Но ведь это был юридический документ! Запад же просто «угорал», оттого что я держу железные дороги в руках государства.

– Можно ли констатировать, что в целом Вы себя весьма неуютно чувствовали среди российской элиты 1990-х годов?

– На самом деле в те годы этот вопрос у меня присутствовал. Принимались совершенно не проработанные и неординарные с точки зрения последствий решения! Мне было крайне трудно воспринимать многое, что тогда делалось. Но я хочу сказать, что такие политики, как Гайдар, Бурбулис, Хасбулатов, Ельцин – они ведь меня поддерживали. Никогда с их стороны не было каких-либо упреков в мой адрес. А если еще раз углубиться в этот вопрос – почему поддерживали, то, знаете, думаю, не до железнодорожного транспорта было. Наверное, так. Помню, как-то мы проводили сетевое селекторное совещание с участием целого ряда представителей властных структур. И когда они увидели, как от Сахалина до Калининграда вся эта железнодорожная махина – любая дорога, любая станция – четко и с ходу докладывает и контролирует ситуацию, то у всех возникло только одно ощущение: не надо здесь ничего трогать! Система работает, не задает вопросов – и слава богу! То есть в то время они, говоря языком классика революции, не решились захватывать вокзалы. Ну а когда стало проявляться, что многие решения были просто ошибочными, то тем более вес и значимость моей позиции начали возрастать. Многие понимали, что если создать, скажем, 17 акционерных железнодорожных компаний (по количеству железных дорог) и, например, Забайкальская поднимет тарифы, то с запада на восток будет просто не проехать. Там же у нас нет никаких параллельных дорог для действия конкурентных механизмов.

– Хотелось бы все-таки вернуться к Всероссийскому съезду железнодорожников, который проходил 17–18 мая 1996 года. Долгое время официозная точка зрения гласила, что именно этот форум и положил начало реформе. Но есть и другое мнение, что он был устроен как раз для укоренения принципа «что бы не делать, лишь бы ничего не менять». Зачем Вы организовали этот съезд в действительности?

– Реформа железнодорожного транспорта – это такое ответственное решение, которое должно приниматься не кулуарно, а именно на таких съездах, где участвуют лучшие представители отрасли от рабочего до министра. Интересно, что тогда все подумали, будто это я специально провожу съезд в рамках предвыборной кампании президента России. На самом деле этого не было. Более того, слово было предоставлено в том числе и тем, кто находился в оппозиции к Б. Н. Ельцину. А сам он именно по этой причине и не пришел на съезд (хотя первоначально это планировалось), а лишь подписал указ, в котором была одобрена программа развития железнодорожного транспорта РФ до 2005 года. Помню, мой доклад был

подготовлен к 1 мая и я все девять праздничных дней просидел над ним, выверяя каждое слово. И вот, выступая на съезде, я сказал, в частности, что главный вопрос предстоящей реформы – это отделение перевозок от инфраструктуры с целью создания действительно равных условий для конкуренции перевозчиков. Можно ли было пойти в то время на такое разделение? Я был категорическим противником этого и в 1990-м, и в 1995-м, и в 1999-м, когда начинали работать над Программой структурной реформы, и в 2001 году, когда правительство ее принимало. При этом даже Г. О. Греф со мной соглашался и, как известно, в Программе записали, что только в конце третьего этапа (2010 г.) надо вернуться к этому вопросу и дать оценку относительно создания соответствующих условий для отделения. Вот об этом я и заявил уже тогда, в 1996 году, на съезде. Я открыто поставил вопрос: готово ли правительство сегодня взять инфраструктуру на себя? И сам, после намеренной паузы, ответил: нет, не готово. Это было смелое историческое заявление. Прошло уже более 10 лет, а правительство и по сей день не готово субсидировать инфраструктуру, как это делается в тех странах, где прошли аналогичные реформы. То есть я был прав. И бывшие, и настоящие политики – все говорят: Фадеев не дал развалить железные дороги. А что я за силой такой обладал, что не позволил этого сделать? У меня было много союзников. И главный из них – это все труженики отрасли. Помню, еду как-то, будучи министром, в машине и слышу по радио передачу, в которой вице-премьер А. Б. Чубайс отвечает на вопросы радиослушателей. Его спрашивает некая Клавдия Ивановна из Свердловской области. Вот, дескать, почему так: все кругом акционируется, а железные дороги нет? И Чубайс отвечает: «Вы задали для меня самый трудный вопрос. Ну не получается у меня с министром путей сообщения Геннадием Матвеевичем Фадеевым». А я сижу и думаю: «Боже мой, если Клавдия Ивановна действительно так считает, может быть, я на самом деле что-то не так делаю?» Правда, мне потом подсказали, что нельзя быть таким наивным – все же срежиссировано! На самом деле ко мне поступали тысячи писем, звонков, личных обращений со словами благодарности как от работников МПС, так и, самое главное, от наших пассажиров, клиентов, за сохранение железных дорог в федеральной собственности.

ВОТ И ВСЯ РОДНЯ!

– Геннадий Матвеевич, после президентских выборов в июне 1996 года Вы не получили предложения опять войти в состав правительства. Не ожидали такого оборота дела? Сильно переживали?

– То, что отставка была для меня неожиданной, – это факт. Только что прошел съезд, одобрена стратегия, отрасль начала подниматься, я еще был не пенсионер и полон сил, пользовался большим авторитетом – и вдруг отставка. Сам я, конечно, не пошел уточнять причину, но общий фон был такой: ну а что тут удивительного – идет ротация кадров. На самом деле, В. С. Черномырдин, конечно, чувствовал мою руку в правительстве и это ему не всегда нравилось. А кто пришел в новое правительство? А. А. Большаков – первым вице-премьером, его друг Зайцев – министром путей сообщения. Это люди, которые организовали провальное РАО «ВСМ». Я тогда был категорическим противником строительства высокоскоростной магистрали и финансирования этого проекта из государственного бюджета. Ну а кому понравится такая позиция?

– Характерно, что правительство июля 1996 г. – апреля 1997 г. историки называют каким-то «странным», совершенно не использовавшим послевыборный потенциал, когда традиционно можно принимать сильные решения, причем даже из разряда непопулярных. Вы отнесли бы такую оценку, в частности, к МПС?

– Это было время, потерянное для отрасли.

– Когда министром стал Аксененко, Вы воспряли духом? Кстати, а правда

пишут, что Вы были практически родственниками, женаты на сестрах?

– Да что Вы! Нет, конечно, никакие мы не родственники! Вот как дело было. Начало 70-х годов. Я – начальник Нижнеудинского отделения Восточно-Сибирской дороги. Заходит ко мне кадровик и говорит: «Тут товарищ один просится к нам на работу, но при условии, если квартиру дадим». Это был Аксененко. Мы его взяли дежурным по станции в Нижнеудинске. Я всего этого не помню, но мне потом сам Николай Емельянович рассказывал, что я ему и ключи от квартиры вручал. А вот когда мы его назначали начальником станции Азей, это я уже помню. Потом я уехал в Красноярск, затем в Ленинград и эту фамилию практически забыл. А Аксененко тем временем работал опять в Нижнеудинске, затем переехал в Воронеж. Но однажды он явился ко мне на Октябрьскую дорогу и говорит: «Я хочу с Вами работать». Я его вспомнил и сказал: «В Ленинград взять не могу, а вот в Мурманск поедешь? Там начальником отделения работает Зайцев, он по специальности локомотивщик, а ты – движенец. Вы в паре должны хорошо сработаться». Он без всяких вопросов согласился, оформился и быстро уехал на новое место работы. И когда они вместе с Зайцевым там возглавили отделение – оно, образно говоря, заиграло. Но Аксененко, конечно, превосходил Зайцева с точки зрения своей работоспособности, ибо был в этом смысле всегда чрезвычайно сильным работником. Затем Н. Аксененко возглавил Ленинград-Финляндское отделение, которое осуществляло огромные пригородные и грузовые перевозки. Он и в этой должности очень хорошо себя проявил. Не буду пересказывать весь его послужной список, но, как известно, будучи министром, я предложил ему должность своего заместителя по пассажирским перевозкам. Упомяну такую деталь. В марте 1999 года Николай Емельянович отмечал 50-летие, и на юбилей была приглашена элита, включая все правительство. А буквально за десять дней до этого я был назначен начальником Московской дороги. И вот во время торжества Аксененко подводит меня к Чубайсу и представляет: «Начальник Московской дороги». У того это сообщение вызвало полное изумление на лице! А далее Николай Емельянович, открывая официальную часть, поблагодарил всех и говорит: «Разрешите первое слово предоставить человеку, не будь которого, не было бы и сегодняшней нашей встречи. Ибо он в моей судьбе сыграл главную роль и, по сути, назначил меня тем, кто я есть». И слово предоставил мне. Вот и вся «родня».

Мне было крайне трудно воспринимать многое, что тогда делалось. Но я хочу сказать, что такие политики, как Гайдар, Бурбулис, Хасбулатов, Ельцин – они ведь меня поддерживали

– В октябре 2001 года на Аксененко завели уголовное дело и вскоре отправили в отставку. В начале 2002-го Вам вновь предлагают стать министром. Это тоже было неожиданно?

– Сначала дело завели не на него, а на меня как на начальника Московской дороги за неуплату налогов в федеральный бюджет, хотя в этом отношении дорога вела себя очень дисциплинированно. Складывалась странная ситуация. Налоги в федеральный бюджет МПС платило, согласно решению министра, централизованно, в то время как юридическую ответственность за неуплату налогов нес начальник дороги. Я резко поставил этот вопрос на ассамблее начальников дорог в начале сентября 2001 года в Сочи, на которой были все члены коллегии во главе с министром. В то время было открыто более трехсот уголовных дел на руководителей высшего и среднего звена, а затем, как известно, под следствием оказался и сам министр. И тем не менее того, что Аксененко получит отставку, я не ожидал. Помню, перед Новым годом я взял отпуск и уехал в Питер. И вдруг 3 января в про-

грамме «Время» объявляют указ президента об освобождении министра путей сообщения от работы. Одновременно мне звонят – прибыть к премьеру М. М. Касьянову завтра утром, то есть 4-го числа. Я, что называется, шапку в охапку – и в Москву. Естественно, понимаю, что речь может пойти о моем назначении, а сам думаю: «Мне уже 64 года, нужно ли это и т. д.». А жена успокаивает: «Ну что ты переживаешь, он просто посоветуется с тобой о том, кто может возглавить отрасль». Прихожу к М. Касьянову в 10.00, и он говорит: «Геннадий Матвеевич, кто, как не Вы, может посоветовать, кто может возглавить отрасль в создавшейся ситуации». Я вроде как улыбнулся, а он: «Что такое?» Я отвечаю: «Да вот жена как в воду глядела насчет «посоветуются». И далее спрашиваю: «Это профессионал должен быть или со стороны?» М. Касьянов говорит: «Только профессионал». Я ему называю одну фамилию, мы ее подробно обсуждаем, вторую, а он прерывает: «У Вас еще есть кандидат? Ладно, не надо тратить время, потому что речь идет о Вас». Вот как произошло это назначение.

– Как Вы считаете, причины отставки Аксененко носили в основном политический характер?

– Знаете, не вдаваясь в политику, я бы сказал, что оснований для возвращения ко мне было более чем достаточно. Ну, судите сами, отрасль задолжала в федеральный бюджет более 100 млрд рублей. Далее, свыше 300 тыс. вагонов было отставлено в резерв, а на самом деле они были неисправные, потому что с них снимали запасные части для ремонта остального парка. А в это время начала подниматься экономика, и заявки на перевозки стали уверенно расти. Также, как известно, в инвестпрограмму на 2002 год закладывались совершенно на тот момент непозволительные для состояния отрасли проекты века – железнодорожный мост на Сахалин, продление Транссиба в Европу, строительство железной дороги к Эльгинскому месторождению угля и др. В целом же финансовая обстановка была явно нездоровой. При этом у начальников дорог в этом смысле практически не было реальных прав, что, конечно, просто отбивало у них аппетит к работе.

– В целом Вы с удовлетворением восприняли новое назначение?

– Я ведь был уже третий год начальником Московской дороги и членом коллегии, то есть пришел не из отставки. Поэтому какие-то раздумья относительно финансово-экономического и оперативного руководства отраслью меня абсолютно не тяготили, а тяготила меня реформа. К тому времени уже более полугода назад было принято постановление правительства № 384 о реформировании, уже был дан старт преобразованиям и нужно было принимать решения по реализации утвержденных планов. После М. М. Касьянова меня принял Владимир Владимирович Путин, и мы подробно обсудили состояние дел в отрасли и вопросы ее реформирования.

– Вы ведь до этого уже встречались с президентом В. В. Путиным?

– Да, в частности, он мне как начальнику Московской дороги вручал орден «За заслуги перед Отечеством» II степени, причем в зале коллегии МПС. Кстати, впервые за всю историю железных дорог тогда глава государства лично посетил министерство. И он сказал дословно следующее: «Я думаю, что Вы все меня поддержите. Мы начали вручение наград именно с начальника Московской железной дороги, потому что то, что сделал этот человек для страны и для отрасли далеко выходит за рамки железной дороги». А перед этим мы встречались на Демиховском машиностроительном заводе и проехали на новой электричке. Я ему напомнил, что он, выступая как-то на совещании, критиковал железнодорожников за то, что мало делается для комфорта пассажиров. И, когда мы выходили из электрички, спросил его: «Владимир Владимирович, Вы так и не сказали, как Вам поезд-то?» А он отвечает: «Вы знаете, я однажды проехал под Ла-Маншем и подумал: «Боже мой, когда же у нас будут такие поезда?» И вот сейчас говорю – наши не хуже». Было очень приятно это услышать.

по духу и принципам жизни

– В любом Вашем выступлении, касающемся реформы, как правило, всегда присутствовал абзац, где Вы говорили, что частные операторы подвижного состава – это партнеры, с ними нужно сотрудничать и т. д. Но возникало такое ощущение, что это Вы говорите лишь по необходимости, отдавая некую дань рыночной риторике, а на самом деле Ваша душа ну не лежит к частнику, хоть ты что делай! Это так?

– Вы задали мне интересный вопрос. Дайте подумать… То есть не лукавил ли я, когда говорил так или писал? Прежде всего я строго следовал Программе структурной реформы. Там записано, что на третьем этапе у частных компаний должно быть не более половины всего вагонного парка. И действительно, парк собственности все время нарастал. При этом цистерн стало уже значительно больше, чем 50%. Хорошо ли это? По крайней мере, намерения гордиться такой тенденцией у меня никогда не было. Признаюсь, что и с руководителями даже крупнейших операторских компаний я не был близко знаком. Честно скажу, как-то руки все не доходили. Понимаете, на мне лежала огромная ответственность за работу гигантского производственного и социального организма, каковым являются железные дороги страны. Работе других компаний я уже не мог уделять какого-то большего внимания. Если я не ответил на Ваш вопрос, то, наверное, и не отвечу. Не задумывался, откровенно говоря, об этом. Но какого-либо лукавства у меня точно никогда не было.

– Есть точка зрения, что по своему пониманию того, как работает эффективная экономика и как ею нужно управлять, Вы все-таки остались ближе к позициям так называемых красных директоров, не увидели в рыночных методах работы каких-то больших преимуществ. Вы с этим не согласны?

– Вы знаете, мы принимали и принимаем такие решения, что оценить их точно с точки зрения последствий пока невозможно. Нужно время. Но оно уже показало, что проведенные в транспортной системе России реформы (кроме железнодорожного транспорта) являлись глубоко ошибочными. И эту реформу провели не «красные директора», а «рыночники». Сегодня же с большим трудом возвращается роль государства в активах транспорта. Для чего в настоящее время серьезно меняется правовая и законодательная база, и этим, по сути, большую часть времени и занимается министр И. Е. Левитин – будь то авиация, порты, водный транспорт и т. д. В 1993 году мы с тогдашним министром транспорта России В. Б. Ефимовым участвовали в Европейской конференции министров транспорта на острове Крит. Заседание открыл глава Минтранса Греции и предоставил первое слово министру торгового флота этой страны. А я говорю: «Посмотри Виталий, два министра. Потому что 85% бюджета Греции дает ее морской торговый флот – один из самых великих в мире перевозчиков. И они не думают ликвидировать Министерство торгового флота, хотя у них также есть и Минтранс». Значит, эту страну такая ситуация устраивает. Сегодня все удивляются успехам Китая. Но ведь там Министерство железных дорог осталось. А почему Запад на КНР не давит? Потому что Китай не нуждается в заимствованиях. Вот как государство себя поставило. При Фадееве цены на перевозки не поднимались выше уровня инфляции. Это же факт! И мы полностью обеспечивали спрос на перевозки. Да, многого не хватало, да, хотелось большего – обновить, купить, построить. Но в государстве есть баланс интересов всех – и прежде всего самого государства. К этому надо относиться уважительно, и любую

Я ни при каких обстоятельствах не смогу возглавлять частный бизнес по духу и по принципам своей жизни

реформу надо проводить исходя из этого. Я твердо придерживался такой позиции.

– У Вас нет сегодня планов возглавить какой-то свой транспортный бизнес, потому что все-таки?..

– Чтобы Вы время на придумывание корректной формулировки не тратили, скажу сразу: никогда. Я ни при каких обстоятельствах не смогу его возглавлять по духу и по принципам своей жизни.

– От чего Вы испытываете наибольшее удовлетворение, оглядываясь назад?

нимаете?! Ну и сам я всегда был на передовой. У меня все время присутствовало в сознании: а что скажут о тебе и о твоих делах завтра? И вот, когда подводится уже итог пройденного пути, мне не стыдно за все то, что я сделал. От Владивостока до Мурманска – везде я развивал железные дороги, строил новые мосты, станции, вокзалы, жилье, больницы, школы, стадионы и т. д. Вот они сегодня стоят, как действующие памятники мне, и работают на человека. А транспортное машиностроение как поднялось благодаря нашим заказам!

Какие-то раздумья относительно финансово-экономического и оперативного руководства отраслью меня абсолютно не тяготили, а тяготила меня реформа

– Я счастливый человек! Если взять мой послужной список, то он – на двух страницах. Я все время куда-то поднимался. И если не вверх, то по горизонтали, но на больший участок работы. Там прорыв, здесь прорыв! Лучшие годы моего становления как личности, как специалиста прошли в Сибири, которая в то время вся поднималась. Иркутская, Братская, Усть-Илимская, Красноярская, Саяно-Шушенская ГЭС. Эти стройки требовали гигантских перевозок грузов, новых технологий, развития железных дорог. Но главное – я общался с руководителями, которые вели эти стройки. Я их лично знал и учился тому, как они умно решали сложнейшие задачи! Каждый день и каждый час общения с людьми, которые созидают, – это восторг, обогащение знаниями, по-

Это отдельная тема. Мощнейшие принимались решения! Любого губернатора спросите, каждый из них подтвердит это.

– Что скажете в напутствие более молодым?

– Чтобы не допускать ошибок, нужно тщательно просчитывать последствия принимаемых решений. Нельзя строить планы, реализация которых приведет к необратимым последствиям. Также очень важен подбор команды. Нельзя подбирать команду исходя из принципов лояльности, вопреки принципам профессионализма. Так должно быть везде, а особенно в нашей работе.

– Геннадий Матвеевич, разрешите сердечно поздравить Вас с юбилеем, пожелать крепкого здоровья, долгих лет жизни и еще много плодотворной работы!

Поспорить не с кем!

Сегодня наш собеседник в рубрике «Лидер» – один из самых уважаемых людей в Казахстане.

НИГМАТЖАН ИСИНГАРИН, д. э. н.,
в 1986–1989 гг. – заместитель министра путей сообщения СССР,
в 1991–1994 гг. – министр транспорта Казахстана,
в 1994–1997 гг. – первый заместитель премьер-министра Казахстана

ЖИЗНЬ НАШУ СТРОИТЬ НАМ

– Нигматжан Кабатаевич, Ваши детство и отрочество были трудными или, наоборот, так сказать, по-социалистически счастливыми?

– Родные места моих родителей – Северный Казахстан. Но в конце 1930-х годов в связи с репрессиями они уехали в Россию, в Челябинскую область, где я и родился. В конце 40-х мы вернулись в Кустанайскую область, где отец вскоре умер, а мне с 11 лет пришлось стать самостоятельным. Школу я закончил одним из лучших учеников, через год работы поступил в Уральский электромеханический институт инженеров транспорта в Свердловске на факультет «железнодорожная автоматика, телемеханика и связь». Учился достаточно хорошо, но не беспроблемно. Поначалу мне казалось, что железнодорожное, сугубо прагматичное дело практически не допускает творчества. Не раз задумывался о том, что надо было бы выбрать все-таки другую профессию. В детстве и юности я очень много читал. Пока учил-

ся в школе, прочел почти всю районную библиотеку. В институтской также почти не осталось художественной литературы, которую бы я не освоил. Во время учебы в институте надо мной установила шефство кафедра марксизма-ленинизма. После окончания вуза мне даже предложили остаться в аспирантуре философского факультета Уральского государственного университета писать кандидатскую диссертацию на тему «Философские проблемы научно-технического прогресса». То есть, как видите, меня тогда тянуло на гуманитарку, поскольку я еще не понимал, что творческий подход очень нужен и в железнодорожном деле.

Надо сказать, что обучение в то время было достаточно жестким с той точки зрения, что нам давали только инженерные знания, а вот науку управления практически не преподавали. Из нас готовили инженеров, но не руководителей. Жизнь же требовала иного подхода, и многим из нас потом пришлось эти пробелы ликвидировать самим. Учебу в институте я совмещал с работой в вечерней школе, чтением лекций, общественными делами. Честно говоря, после окончания института я поставил перед собой три цели: стать начальником железной дороги, Героем Социалистического Труда и доктором наук. Первую и третью цели достиг, вторую – нет, так как Советский Союз развалился.

– Ваша карьера складывалась очень успешно. Преимущественно за счет каких факторов?

– Вскоре после окончания института я был призван в Советскую армию, а затем стал работать на Целиноградской дистанции сигнализации и связи. В то время очень нужны были специалисты, инженеров не хватало. Я работал главным инженером дистанции, потом начальником отдела связи отделения дороги, а через три года опять вернулся в дистанцию уже как ее руководитель. Мое предприятие было самым крупным из 33 аналогичных подразделений на Казахской железной дороге. В этот период как раз шло активное оснащение железнодорожных линий автоблокировкой, диспетчерской централизацией, проводилась электрификация и т. д. Кто показывал хорошие результаты работы, долго на одном уровне не задерживался. Через два года я был назначен начальником технического отдела, заместителем главного инженера Казахской железной дороги. Это скачок, даже по тем временам, небывалый – мне был всего 31 год. Пять лет проработал в управлении дороги. Все крупные проекты по строительству новых железнодорожных линий, вторых путей, электрификации, усилению линий прошли через мои руки. В 1977 году Казахскую дорогу разделили на три: Целинную, Алма-Атинскую и Западно-Казахстанскую. И все три начальника дорог предложили мне должность главного инженера. Поскольку я был с севера, то туда и вернулся. Целинная дорога развивалась в техническом отношении быстрыми темпами, и мне довелось непосредственно возглавлять этот процесс.

Проработав пять лет главным инженером, я понял, что все-таки работа строится уже по более-менее накатанной колее, и попросился в Академию народного хозяйства при Совете министров СССР. В 1982-м я в нее поступил и два года там проучился, защитил диссертацию и стал кандидатом экономических наук. Это было интересное время, когда мы задавали очень много вопросов и не получали на них внятных ответов. Но школа оказалась хорошая, потому что мы начали мучительно разбираться, так сказать, в более высоких материях. В мае 1984 года я записался на прием к министру путей сообщения СССР Н. С. Конареву, который знал меня по предыдущей работе. Кстати, не могу не рассказать, как произошло это знакомство. Осень 1979 года: дожди, грязь, слякоть, идет уборка хлебов и, как всегда, на дорогу приезжают «толкачи», чтобы обеспечивать погрузку вагонами. Прибыл в том числе и Николай Семенович, тогда первый замминистра, и мне начальник дороги Н. П. Овсяник поручил показать ему узел. Я отвез Конарева на путепровод в одной горловине, затем на пешеходный мост в середине узла и на путепровод в другой горловине, то есть на три точки сверху, и все показал в течение

часа. Он тогда поразился и говорит, что, дескать, первый раз мне показали все сверху, без того чтобы ходить по шпалам. Так вот когда я пришел к нему в 1984 году, он мне предложил остаться в Москве, но я отказался. Он говорит: «Может, хочешь в управление Алма-Атинской дороги?» Я отвечаю: «Если будет равнозначная должность, лучше поеду на Целинную». Тогда он мне предложил поехать туда первым заместителем начальника дороги, но при этом спросил: «Ты же эсцебист, справишься ли с работой первого зама?» Я говорю: «Николай Семенович, в любом случае работать так, как это делается там сегодня, я не стану». И пояснил, что первый заместитель фактически дублирует заместителя по движению и получается разнобой, а надо, чтобы он организовал работу всех служб по единой технологии. Конарев одобрил мои идеи и через две недели повторил их на коллегии.

В итоге я поработал пару месяцев заместителем начальника Целинной дороги, пока место первого зама освобождалось, а потом так получилось, что меня сразу назначили начальником дороги. Я повел дело таким образом, что отказался от многих постулатов работы, складывавшихся десятилетиями. Например, учил диспетчеров: если сосед подъехал, а ты не справляешься с вывозом, то возьми у него поезд, брось на участке, а локомотив верни за следующим составом. То есть главное – не чиниться, а разъезжаться любыми способами. Или у нас было тяжеловесное движение на Целинной, ходили поезда весом 12–18 тыс. тонн на тройной тяге, занимали пути. Я все это отменил и дал указание делать поезда весом 9 тыс. т, в день – пять-шесть составов. Они умещались в длину путей и никого не задерживали. Зато три электровоза (три половинки) свободно тащили 9 тыс. т с одной локомотивной бригадой. То есть я везде искал новый инженерный расчет и применял творческий подход. Старался воздействовать и на понимание людей. Приказал на каждой станции повесить лозунг «Жизнь нашу строить нам!» Всех учил быть самостоятельными, делать, делать и делать! Мы тогда организовали раскрутку строительства жилья и решения других социальных вопросов. Также я внедрил в понедельник день начальника станции, то есть все руководители собирались (на любой большой или малой станции) и решали производственно-бытовые вопросы. Этот обычай на железных дорогах Казахстана существует и по сию пору. А еще ранее, в 1977 году, я написал и принес начальнику дороги «50 советов железнодорожному руководителю», которые тот дал указание напечатать в дорожной газете. Эти и многие другие нетрадиционные новшества создали мне прочную репутацию руководителя «мыслящего».

Когда Союз развалился, некоторые казахстанские железнодорожники начали было требовать создания МПС по примеру российского. Я убедил президента Н. А. Назарбаева этого не делать

– А у Вас не возникало проблем с тем, что раньше инициатива была, как правило, наказуема и вся существующая система ее практически отвергала?

– Мне повезло с министром. Николай Семенович меня очень сильно поддерживал, и я иногда даже мог сделать то, что другим начальникам дороги не разрешалось. Для меня была важна конечная цель, я ее, как правило, добивался, поэтому министр мне доверял. Также поддерживал меня и первый секретарь ЦК Коммунистической партии Казахстана Динмухамед Ахмедович Кунаев. Помню, в августе 1986 года, будучи в командировке в Алма-Ате, я зашел к нему, а он говорит: «Тебя твой министр очень сильно любит и все время меня просит отпустить в Москву. Если тебе поручат работу, связанную с капвложениями,

деньгами, то тебя будут ценить и уважать. Поезжай, узнай, что такое Совмин, Госплан, Госснаб, а потом вернешься». Вот так один великий руководитель – Конарев – меня востребовал, а другой – Кунаев – благословил ехать в Москву.

И в декабре 1986 года я перешел на работу в МПС заместителем министра по капитальному строительству. Планы капвложений в тот период не выполнялись, отношения с Минтрансстроем были откровенно плохими. Я разобрался в этой ситуации, пришел к министру и говорю: «Николай Семенович, разрешите работать так, как я считаю нужным. На конфронтации мы ничего не выиграем, давайте наладим со строителями сотрудничество». Он мне сказал: «Пожалуйста, делай как хочешь». Тогдашний министр транспортного строительства В. А. Брежнев тоже поддержал новые подходы. Мы начали проводить с Минтрансстроем каждый месяц совместные селекторные совещания. Причем если на местах наши подчиненные пытались жаловаться друг на друга, то мы ругали обоих и в корне эти распри пресекали. Также и на разборы я ездил только с заместителями министра транспортного строительства, а они соответственно меня приглашали. В итоге мы добились того, что на всех уровнях стали работать рука об руку.

Помню такой анекдотичный случай. Выступая на итоговой коллегии Минтрансстроя, я, в частности, сказал: «Кто такой заказчик? Это отец. Кто подрядчик? Это мать. Что такое объект? Это дитя. Если отец с матерью хорошо воспитают своего ребенка, беспокоятся о нем, то, значит, он вырастет хорошим человеком. А если отец ушел, да еще и алименты не платит, и мать через пень колоду к нему относится, то какой же ребенок, какой объект тогда вырастет?» Весь зал хохотал. А потом когда один из строительных руководителей уже выступал с заключительным словом, то посмотрел на меня и говорит: «Я думал, что мы с вами – братья. А оказывается, вы нас регулярно имеете, как муж жену». Строители до сих пор иногда напоминают об этом.

НЕСОСТОЯВШИЙСЯ ДИССИДЕНТ, РЕФОРМАТОР, ЗАВХОЗ

– Вам не казалось уже тогда, что социализм и СССР в перспективе обречены?

– Вообще я всегда все начинаю с сомнений. Из-за этого в свое время чуть не попал в диссиденты. В институте на начальных курсах я стал задумываться над тем, почему мы ценности делим на социалистические и капиталистические? Ведь есть же ценности общечеловеческие, присущие всем вне зависимости от национальной, классовой или какой-то иной принадлежности. Например, прекрасно написана картина. Почему мы должны обязательно оценить ее с точки зрения социалистического реализма или какого-то капиталистического течения? Также я не понимал, например, почему про подвиг советских космонавтов надо писать восторженно, а когда летит американец, то у него следует искать только ошибки? Или утверждали, что марксизм-ленинизм – это истина, вечная на все времена. А где же тогда диалектика? Я все больше начал задаваться подобными вопросами, но меня вовремя пресекли. Во-первых, пару раз в парткоме хорошо побеседовали. Во-вторых, направили мои устремления на то, что я начал читать лекции о международном положении. А в-третьих, я все-таки учился в техническом вузе, и впоследствии в хозяйственной деятельности, в работе все это нивелировалось, выливалось в практические конкретные дела. Заметьте, я никогда не работал на партийных должностях, что, наверное, и спасло мою суть. Иначе у меня была бы непреодолимая внутренняя борьба с самим собой, ибо говорить одно, а делать другое я бы не смог. Однако где-то в конце 1988 года для меня стало очевидным, что дело идет к концу. При этом я сказал жене: «Забери все, что у тебя есть в сберкассе, и потрать на что хочешь. Эти деньги скоро потеряют цену». В это же время, как-то выступая на курсах повышения квалификации, я открыто сказал, что будет плохо. Конечно, мне тогда никто не

поверил. В общем, ситуация явно назревала иная, и я попросился обратно в Казахстан, так как понимал, что вскоре там буду очень нужен. Я уговорил Конарева, и в 1989 году был назначен начальником Алма-Атинской дороги.

По возвращении я поставил вопрос, чтобы для трех железных дорог Казахстана создать координационный комитет или центр. Ведь все они подчинялись напрямую Москве, которая и диктовала свои условия, а интересы Казахстана при этом далеко не всегда учитывались. Самое интересное, что Конарев меня поддержал, а вот когда я выступил на коллегии, то меня обвинили в сепаратизме и намерении все развалить. А я лишь предлагал подписать соглашение между Правительством Казахстана и Министерством путей сообщения СССР о разграничении полномочий, то есть как раз то, что сегодня Российская Федерация подписывает со своими субъектами. В то время меня и слушать не хотели, но потом, когда уже начался раздрай и парад суверенитетов, в МПС увидели мою правоту. Ведь и в целом можно было передать часть полномочий центра союзным республикам и не допустить процесса развала СССР. Я предлагал это сделать в части железнодорожного транспорта. Мне удалось добиться, что Конарев дал согласие на подготовку проекта. Я его сделал на 14 страницах и получил 28 страниц замечаний. Но это была уже серьезная работа. И в марте 1991 года Казахстан первым из всех подписал соглашение с МПС СССР. Я и в прессе тогда несколько раз выступал, что ленинский тезис об экстерриториальности железных дорог неверен, не применим к этой железной дороге, к этой территории, к этой союзной республике. Это был очень интересный и перспективный шаг – разграничение полномочий, но августовский путч все поломал. Если бы в Советском Союзе эту работу начали не в 1991 году, а на три-пять лет раньше, то ситуация могла бы быть другой. Но я сегодня горжусь, что первый это предложил и причем в такой невероятно зацентрализованной системе, как железнодорожный транспорт.

– После распада СССР в России образовали МПС, а в Казахстане нет. Это было сделано сознательно?

– Как известно, в союзных республиках не было своих Минтрансов. В Казахстане существовало Министерство автомобильного транспорта, но решили автотранспорт перевести на корпорацию, а создать Министерство транспорта для координации деятельности всей отрасли. Это произошло еще до распада СССР, в феврале 1991-го, и меня назначили первым министром. Когда Союз развалился, то некоторые казахстанские железнодорожники начали

Прихожу, а хозяин за самогон, сало-картошку жарят и – все за стол. Я сижу со своим подчиненным, пью, а если откажусь, то его обижу

было требовать создания Министерства путей сообщения по примеру российского, образованного в январе 1992 года. Я убедил президента Нурсултана Абишевича Назарбаева этого не делать. Мне было очевидно, что для рыночной экономики необходимо разделение функций государственного управления и хозяйственной деятельности. И я сказал: раз мы идем в рынок, то давайте сразу же сделаем все наши министерства рыночными. Не будем вмешиваться в хозяйственную работу, а станем только проводить государственную политику. Таким образом, то, что в России на железнодорожном транспорте было проведено в 2003 году, мы сделали еще в 1991-м. В Министерстве транспорта был сформирован департамент железнодорожного транспорта. Он координировал работу трех дорог, которые при этом сохранили свою хозяйственную самостоятельность. Жизнь показала, что это был правильный шаг. Но дальнейшая ситуа-

ция сделала необходимостью объединение трех дорог в одно государственное предприятие с сохранением функций министерства. В октябре 1994-го меня назначили первым заместителем премьера. В самый пик кризиса – 1994–1996 гг. – мне пришлось быть главным завхозом в Казахстане и решать огромное количество проблем, помимо транспортных.

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ РАБОТЫ

– Вы работали руководителем и в Казахстане, и в России. Есть ли отличия?

– Советский период нас всех во многом выравнял, но не до конца. Например, когда я работал начальником дороги и надо было поругать кого-то из работников русской национальности, я мог спокойно это сделать на русском языке. А вот казаха старше себя по возрасту я не мог отчитать по-казахски. Это у нас в крови. И я в таких случаях переходил на русский. Таким образом, этот менталитет, а именно уважение к старшим, конечно, играл заметную роль, причем как положительную, так и отрицательную. Работать в Москве мне сначала было достаточно тяжело, особенно первые полгода. Ко мне на совещания люди не ходили, но когда признали, то ситуация резко изменилась и потом все пошло нормально. По крайней мере какого-то неприятного осадка у меня не осталось, а есть сегодня самые добрые воспоминания о периоде работы в МПС.

– Стиль работы на железной дороге всегда был забюрократизирован до невозможности. У любого начальника в приемной – толпа народа, а сам он либо проводит совещание, либо сидит на аналогичном у вышестоящего руководителя. По Вашему мнению, без этого было никак не обойтись?

– Дело это уже прошлое. Сегодня, конечно, работа идет по другому принципу. В чем-то лучше, в чем-то хуже. Я и тогда с этим старался бороться. К примеру, никогда не воспринимал слово «командир» и сегодня в своих книгах пишу только «руководитель». Я, например, терпеть не мог носить форму, хотя являюсь человеком очень дисциплинированным. Не на командирской дисциплине, не на слепом выполнении команды должна строиться работа на железной дороге, а на понимании роли каждого, исходя из внутренней сути каждого человека, а не навязывания сверху. В этой связи вспоминаю, что первый замминистра – мудрый и уважаемый Владимир Николаевич Гинько – любил выражение: «Что первично, яйцо или курица?» Я один раз не выдержал и говорю: «У нас первично то, что скажет начальник». Моим принципом всегда было то, что нужно выслушать мнение подчиненного. Не люблю людей, которые во всем сразу соглашаются. Я таких не терпел на работе и старался от них избавляться. Человек должен иметь свое мнение и не бояться его высказывать. Руководитель-самодур за это накажет, но начальник умный это использует для блага. И всегда надо со своим «я» оставаться во все времена, то есть иметь его и проявлять. Это был мой подход, поэтому я сам никогда не стремился подладиться под чужое мнение.

– Не секрет, что раньше на железной дороге руководитель должен был, что называется, уметь пить. Это был общий стиль жизни и работы в стране. Вам такое обстоятельство не мешало?

– Я вырос в той среде и, естественно, должен был жить согласно ее правилам. Помню, был в конце 60-х – начале 70-х годов такой «полтавский» метод обеспечения безопасности движения. Он заключался в том, чтобы вести работу с членами семьи железнодорожников, посещать их на дому, интересоваться бытом и т. д. Когда я однажды встретил ревизора по безопасности Полтавского отделения, то сказал ему: «Слушай, зачем ты это придумал? Ты же чуть всю железную дорогу не споил!» Ведь что было? Скажем, я – начальник дистанции – приезжаю на станцию и должен пойти к механику посмотреть, как он живет, все ли у него в порядке, с женой побеседовать и т. д. Там специалисты в основном все русские. Прихожу, а хозяин за самогон, сало-картошку жарят и – все за стол. Я сижу со своим

подчиненным, пью, а если откажусь, то его обижу. Слава богу, через три года это отменили. Но в целом, повторяю, я жил в этой обстановке, и пить приходилось, и все прочее. Действительно, особенно в 80-е годы употребление спиртного стало просто повальным и никакие запрещения ничего не меняли. Даже у казахов стали пить на поминках! Этого же никогда сроду не водилось! Но где-то со второй половины 90-х годов острота пошла на убыль. Я много встречался с главами государств и правительств, министрами и видел, как положение вещей, конечно, сильно менялось к лучшему. Сегодня не только члены правительств, но и много людей бизнеса практически не пьют, но, к сожалению, внизу ситуация еще очень неоднозначная.

рят: ты вот это исполни и научно обоснуй только то, что я тебе укажу. Я на одном из совещаний как-то сказал: «Уважаемые ученые, вас, видимо, отучили в не столь отдаленный период времени мыслить, когда было так, что если кто-то выступал с другим мнением, то сразу попадал в опалу». Откровенно говоря, подивился тому, когда вы в вашем журнале начали обсуждать тему предложений компании «Дженерал электрик» по использованию американских дизелей на постсоветском железнодорожном пространстве. Ведь это же было в ОАО «РЖД» просто табу! Кстати, ваш журнал в этом смысле, конечно, очень выгодно отличается. Вы собираете по крупицам различные точки зрения по самым разным проблемам, сами пишете

Уважаемые ученые, вас, видимо, отучили в не столь отдаленный период времени мыслить, когда было так, что если кто-то выступал с другим мнением, то сразу попадал в опалу

– Нигматжан Кабатаевич, мы сознательно с Вами не говорим сейчас о реформе железнодорожного транспорта, потому что журнал «РЖД-Партнер» опубликовал целый ряд Ваших статей и интервью на эту тему, а кроме того, специалистам хорошо известны Ваши книги. Однако не считаете ли Вы, что сегодня в ученой среде как-то уж больно «узок круг этих реформаторов», которые серьезно занимаются разработкой идей построения рынка железнодорожных перевозок?

– Я Вам так скажу. Сколько бы я ни привозил экземпляров своих книг в Россию на разные конференции, они моментально расходятся. Но самое парадоксальное, что на них никто и никак не отзывается. Вот я написал такие и такие вещи, проанализировал имеющийся опыт, высказал идеи, новые подходы – скажите, правильно все это, на Ваш взгляд, или нет? Но спорить-то, получается, не с кем! Одно дело, когда наука по каким-то объективным причинам отстает, но другое, когда ученому говорят: ты вот это исполни и научно обоснуй только то, что я тебе укажу. Я на одном из совещаний как-то сказал: «Уважаемые ученые, вас, видимо, отучили в не столь отдаленный период времени мыслить, когда было так, что если кто-то выступал с другим мнением, то сразу попадал в опалу». Откровенно говоря, подивился тому, когда вы в вашем журнале начали обсуждать тему предложений компании «Дженерал электрик» по использованию американских дизелей на постсоветском железнодорожном пространстве. Ведь это же было в ОАО «РЖД» просто табу! Кстати, ваш журнал в этом смысле, конечно, очень выгодно отличается. Вы собираете по крупицам различные точки зрения по самым разным проблемам, сами пишете интересную аналитику, не боитесь выступать против официальной позиции. Но многим научным учреждениям в системе РЖД это по-прежнему сегодня не свойственно. В Казахстане я достиг такой общественной репутации, что могу спокойно и свободно высказывать любые мысли и предложения. Но я при этом всегда говорю: «Ребята, это лишь мои идеи. Что вы примете, как будете делать, это ваше право. За то, что какую-то мою мысль отвергнете, я не обижусь, потому что отвечать вам. Но я свое мнение высказал». Думаю, что и в России ученые должны бы выйти на такую же позицию и сказать: «Мы это говорим, а вы, пожалуйста, выбирайте». У вас научный транспортный потенциал огромный, но он пока не использован.

ТОЛЬКО ТРУД

– Когда бываешь в Астане и слушаешь какие-то официальные выступления, будь то речь политика или рассказ экскурсовода, то не покидает чувство,

что в Казахстане сегодня вызревает некая национальная идея. Активно говорят о средоточии здесь Европы и Азии, некоем мессианском предназначении казахского государства, необходимости активного развития в этом направлении и т. д. Как бы Вы прокомментировали подобные ощущения?

– Ваши наблюдения достаточно верные. В этой тенденции есть как положительные стороны, так и отрицательные. Мы сегодня имеем реальные большие достижения в экономике, высок международный авторитет страны, но в официальных СМИ мы иногда так красиво и заумно рассуждаем о делах настоящих и будущих, что меня это несколько коробит. Нужно было бы все-таки более критически оценивать все сделанное и говорить больше о проблемных вопросах. Упоение достигнутым – это плохой подход. За всем, что совершено, надо видеть и хорошее, и недостатки. Судите сами. Экономический рост составляет порядка 10% в год. Строительство в Астане, Алматы и других городах идет такое, какого и в России еще нет. Иномарок и других показателей роста благосостояния населения у нас в процентном отношении опять же больше, чем у вас. Это все есть, но сохраняется и поляризация общества, и разница в доходах очень большая.

Очень характерно, что у нас оппозиция, потеряв возможность конструктивно критиковать те или иные направления государственной политики, перешла к общей, огульной критике.

В результате и сама она тоже стала как бы беспредметной, по сути, несерьезной. В этой ситуации, конечно, есть опасность не увидеть вовремя те или иные свои недостатки в социально-экономической жизни. А они, конечно, есть, в том числе и в определенных чертах поведения и сознания людей. Вот недавно я прочитал (и это правда), что казах за $400 работать не будет, а узбеки или киргизы придут и будут работать за $100. При этом казах кричит, что он бедный, а работы у него нет.

Я бы сказал так, что у нас сегодня нет понимания обязательности труда. А национальная идея ведь проста и заключается в том, что, как я уже сказал, «жизнь нашу строить нам». Основным ее содержанием, сущностью, на мой взгляд, может быть только одно – труд. Нужно работать! Пока в России масса людей будет пьянствовать, а у нас – бездельничать, никакая придуманная национальная идея не сработает.

– В заключение что бы Вы пожелали нашим читателям?

– Я недавно встретился в Москве со старым знакомым, который работал в свое время заместителем министра, а сейчас на пенсии, и спросил: «Чем-нибудь занимаешься или нет?» Он так смущенно ответил, что работает консьержем. А я ему говорю, дескать, слушай, ты абсолютно правильно делаешь, молодец! Человек должен работать и находить себя в любой ситуации. У нас, к сожалению, очень многие люди моего поколения, да и моложе, просто потерялись. У меня сегодня нет никакой государственной должности, но есть общественная и научная работа. Я в день исписываю, как правило, десятки страниц, выступаю на совещаниях и конференциях, встречаюсь со многими людьми, работаю по 15–16 часов. Меня никто не заставляет это делать, мне не нужно зарабатывать на жизнь, просто я не представляю себе праздное бытие на этом свете. Наше умение трудиться и найти себя в любой ситуации, я думаю, это – самое главное.

Жатвы много, а делателей мало

Если транспортное сообщество заинтересовано в дальнейшем развитии рынка по оптимальному для всех его участников сценарию, оно должно более активно участвовать в регулировании отрасли.

ИГОРЬ РОМАШОВ,
руководитель Федерального агентства железнодорожного транспорта

СДЕЛАНО – ПОД РЫНОК

– Игорь Валерьевич, разрешите начать наше интервью с вопроса, может быть, не самого для нашего журнала профильного, но уж очень для всех актуального. Пришло лето, а с ним усилился и пресловутый дефицит билетов. Проверил на собственном опыте: приехав сегодня из Питера, занял в 8 часов утра очередь в кассу, отстоял около часа – и вот результат: на Санкт-Петербург на дневные поезда билетов уже нет вообще, а на ночные предлагаются настолько неудобные по времени и местам, что это, как говорится, несерьезно. Как и встарь, люди стоят в очередях и ничего, кроме досады в адрес железной дороги, не испытывают. Как Вы к этому относитесь?

– Наверное, не открою Вам большого секрета, если скажу, что сегодня организация пассажирских перевозок является хозяйственной деятельностью ОАО «РЖД». По заявлению руководителей компании, к летним перевозкам они провели серьезную подготовку и на данный момент проблем с обслуживанием в билетных кассах на сети железных дорог нет. Возможно, описанная Вами ситуация связана с конкретным традиционно напряженным направлением между столицами, да еще и незадолго до Петербургского экономического форума. Что касается роли здесь нашего Агентства, то его важнейшей функцией является, как известно, реализация государственной политики и оказание государственных услуг в сфере железнодорожного транспорта. В случае неудовлетворенности работой ОАО «РЖД» пассажир, разумеется, может обратиться как к нам, так и в Минтранс, и, безусловно, мы совместно с акционерным обществом будем реагировать и принимать необходимые меры. Одна из задач государства – это создание удобных и качественных услуг для пассажира для его перемещения по стране, и Росжелдор имеет здесь определенные рычаги влияния. Например, в нашей системе существует сертификация услуг. Сегодня все вокзалы сертифицируются. Если организация продажи билетов не соответствует определенным нормам и требованиям, то Регистр может отозвать сертификат на тот или иной вокзальный комплекс. Есть у нас и другие административные рычаги. Но дело-то, как мы все понимаем, не столько в этом, а главным образом в том, что в пассажирском комплексе пока нет рынка. Ждать от монополии такого же уровня услуг, как от субъекта конкурентного рынка, по меньшей мере наивно.

– Что ж, будем надеяться на дальнейшее проведение рыночных преобразований на железнодорожном транспорте. Однако хотелось бы задать вопрос о другой реформе – административной. Многие политики в последнее время высказывались в том смысле, что она откровенно провалилась и обернулась не чем иным, как дополнительной бюрократизаций жизни для бизнеса и граждан. Вы так не считаете, в частности, по поводу транспортной сферы?

– Нет, в целом я так не считаю. Убежден, что разделение функций между Минтрансом, Федеральной службой по надзору и Агентствами было в основном правильным шагом. Другое дело, что нередко забывают очень важную вещь. Административная реформа ориентировалась на создание новой системы государственного управления именно в рыночных условиях. Она делалась под рынок. А у нас его на железнодорожном транспорте пока в нормальном понимании еще нет. Новая административная система устроена так, что государство определяет правила игры, а рынок развивается и регулируется в значительной степени по собственным, только ему свойственным объективным законам. Задача государства – создать условия, а не руководить непосредственно хозяйственными процессами. Меня, например, спрашивали: сколько должно быть независимых перевозчиков на железнодорожном транспорте – десять, сто или, может быть, два? Но ведь этого никто не знает и знать не может, а должен решить только сам рынок. В то же время государство обязано следить, чтобы вход на него был свободным и никто не мог препятствовать образованию новых компаний, бизнесов, перераспределению капиталов, развитию конкуренции и т. д. На сегодняшний момент, пока в ОАО «РЖД» не разделены перевозки и инфраструктура, особое значение имеет государственное регулирование в плане обеспечения равного доступа к перевозкам для всех участников рынка. Кто должен этим заниматься? Министерство? Но его главная задача – проведение государственной политики в области нормотворчества. А вот в функции Агентств как раз и входит оказание государственных услуг бизнесу и гражданам. Мы готовы это делать.

– Министр транспорта Игорь Левитин в ходе недавнего принятия Целевой модели рынка железнодорожных транспортных услуг поставил задачу

уточнения функций и полномочий Министерства, Службы и Агентств. Что здесь, по Вашему мнению, прежде всего имеется в виду?

– Я считаю, что в целом в системе Министерства транспорта на данный момент функции всех ведомств отрегулированы уже в значительной степени четко. Минтранс осуществляет правовое обеспечение отрасли, Федеральная служба по надзору следит за соблюдением условий безопасности, а наше Агентство, как я уже сказал, оказывает государственные услуги в области железнодорожного транспорта. При этом, безусловно, по отдельным позициям функционала еще остались некоторые размытые понятия. Это в первую очередь связано с неоконченной работой по принятию административных регламентов. Но эта деятельность постоянно ведется. На сегодняшний день по функциям Агентства издано и зарегистрировано уже 11 регламентов. То же самое делает и Ространснадзор. Я думаю, что в ближайшее время оставшиеся разночтения или, скажем так, перехлесты по функциям будут устранены.

О каких моментах идет, например, речь? Ну, например, кто должен выдавать свидетельство на право управления локомотивом (вне зависимости от того, какой он собственности)? Сейчас это делает ОАО «РЖД». А фактически это – государственная функция, которая должна обеспечить опять же равные условия для субъектов хозяйственной деятельности. Или если мы говорим о создании собственных вагонных ремонтных баз. А там же вся проблема в том, кто, образно говоря, ставит клеймо. Я считаю, что это также функция государства. Вопрос только – какого ведомства? Учитывая проблемы безопасности, вроде бы ее должен осуществлять Ространснадзор. А с другой стороны, это – оказание государственной услуги. То есть разрешение на выдачу подвижного состава в работу должны выдавать мы, а Ространснадзор только контролировать качество и выполнение инструкций при деповском или любом ином виде ремонта. Сейчас мы уже четко определились с Минтрансом, что функция выдачи клейма будет отнесена к Росжелдору.

В целом же исходя из трехлетнего опыта работы Агентства можно сказать, что Росжелдор мог бы взять на себя следующие дополнительные функции, относящиеся к технологическому регулированию отрасли: ведение Государственного реестра железнодорожных путей общего и необщего пользования и раздельных пунктов с указанием перечня выполняемых на них коммерческих операций; согласование Порядка перевозки почтовых отправлений; выдачу разрешений на перевозку грузов на особых условиях; утверждение Перечня грузов, требующих обязательного сопровождения и охраны; согласование раздела 6 ГОСТа ТУ на перевозимый груз; установление Порядка нанесения знаков опасности на подвижной состав; утверждение Порядка размещения и крепления грузов; утверждение Перечня грузов, перевозка которых разрешается насыпью и навалом; установление Порядка конвенционных запретов и др.

Ждать от монополии такого же уровня услуг, как от субъекта конкурентного рынка, по меньшей мере наивно

– Можно ли, по Вашему мнению, констатировать, что чем больше бизнесов или компаний будет выделяться из ОАО «РЖД», тем более в вас будет нуждаться рынок?

– Конечно. Он и сейчас нуждается. Мы не нужны только монополисту, а участникам конкурентного сектора – необходимы. Давайте не забывать, что сегодня имеется уже более 300 тыс. собственных вагонов. Это практически 50% от парка ОАО «РЖД». Безусловно, людям нужен регулирующий орган. Просто раньше они куда ходили? В МПС, потом в ОАО «РЖД».

А монополия объективно отнюдь не заинтересована решать все эти проблемы. И нужно четко понимать, что не может эта компания сегодня быть каким-то локомотивом реформы, потому что тогда ей нужно собственными руками создавать своих конкурентов и условия для их процветания. Это нонсенс. Реформу в настоящее время должны проводить и проводят федеральные органы власти. Это их задача. Функция акционерного общества – ведение бизнеса и получение прибыли. Сегодня люди пошли в Агентство с имеющимися у них проблемами, потому что понимают – здесь их не отфутболят, не просто дадут какую-то отписку, а реально помогут. Таким образом, я хотел бы констатировать, что Росжелдор уже твердо стоит на ногах, реагирует на проблемы рынка, вникает в них и в соответствии с законодательством решает. За прошедший год количество обращений к нам граждан и организаций увеличилось на 20%. Это весьма показательно.

– Сегодня стоит задача совершенствования нормативно-правовой базы в связи с реализацией третьего этапа реформы. Какие в этом смысле Вы бы выделили наиболее важные документы?

– Безусловно, первоочередными являются те проекты нормативно-правовых документов, которые направлены на развитие конкуренции в сфере железнодорожных услуг. В частности, назвал бы такие мероприятия, как скорейшее принятие постановления правительства РФ об основах правового регулирования деятельности операторов подвижного состава и их взаимодействия с перевозчиками; внесение изменений в печально известные неработающие сегодня Правила оказания услуг инфраструктуры и Правила недискриминационного доступа к инфраструктуре; разработку актов, включенных в перечень документов, необходимых для создания нормативной базы по взаимодействию владельцев инфраструктуры и перевозчиков, рассмотренный МВК еще в 2005 году, и др. Особо хотел бы подчеркнуть, что в рамках реализации Целевой модели рынка железнодорожных транспортных услуг необходимо создать равные условия для функционирования как частных операторов, так и Грузовой компании ОАО «РЖД». Для этого нужно выполнить ряд предварительных условий, включая, дополнительно к сказанному выше, в частности, утверждение ведомственным или корпоративным актом примерных договоров по основным видам технологического взаимодействия между перевозчиком ОАО «РЖД» и операторскими компаниями. При этом необходимо, на наш взгляд, установить определенный период для проведения подготовительных шагов, например, для заключения договоров между ОАО «РЖД» и операторами и отработки согласованных действий по их выполнению. Также следует установить определенные требования, или поведенческие условия, по отношению к ОАО «РЖД» и Грузовой компании, которые призваны обеспечить равный недискриминационный доступ к услугам по перевозке грузов для всех грузоотправителей и операторов. Кроме того, мы считаем, что необходимо контролировать соблюдение долей вагонного парка на рынке перевозок, установленных в Программе реформы для третьего этапа как 40% – у группы лиц ОАО «РЖД» и 60% – у остальных собственников. Повышение доли парка ОАО «РЖД» может при этом рассматриваться как фактор, влекущий меры по недопущению установления монопольно низких или монопольно высоких тарифов в части вагонной составляющей.

ВСЕ ДЛЯ НИХ И НИЧЕГО ИМИ

– Сегодня, когда формирование рынка железнодорожных услуг уже входит в наиболее активную стадию, все актуальнее становится тема саморегулирования бизнеса. В ряде сфер, особенно связанных с рынком денег и финансовых инструментов, такие механизмы довольно широко применяются. Как Вы оцениваете эти процессы в курируемой вами области?

– Напомню, что одной из первых инициатив Росжелдора после его об-

разования было создание органа, который бы позволял общественности участвовать в выработке и реализации государственной политики в сфере железнодорожного транспорта. Это Экспертно-консультационный совет при Агентстве, членами которого являются руководители транспортных ассоциаций, представители частных компаний, ученые, специалисты. Мы уделяем работе этого органа серьезнейшее внимание, полагая, что только через обсуждение в нем всех наших важнейших решений будет возможным добиться высокого качества принимаемых документов. Ведь без понимания бизнесом того, что мы принимаем и делаем, нельзя прийти в конечном счете к какому-то удовлетворительному результату. Мы не хотим, чтобы чиновники писали что-то достаточно далекое от жизни, неприемлемое для реального исполнения, и поэтому предлагаем: давайте на этапе формирования документов вы – бизнесмены и эксперты – будете вырабатывать предложения, а мы вместе с вами будем их через Экспертный совет оценивать, затем готовить и только после оценки общественностью конкретного документа выносить на согласование в правомочные органы.

Но я Вам должен откровенно сказать, что, к сожалению, активность транспортного сообщества сегодня ниже всех ожиданий. Знаете, как в Библии сказано: «жатвы много, а делателей мало». Большинство наших уважаемых бизнесменов и экспертов привыкли так: вы – государство, вы нам все на свете должны и обязаны, а мы придем, посмотрим, покритикуем, запишем в протоколе что-то типа «пойди туда, не знаю куда» – и важно разойдемся.

– Кстати, еще великий Герберт Спенсер писал, что чем больше государство вмешивается в общественную жизнь, тем сильнее развивается в гражданах мнение, что «все должно делаться для них и ничего ими самими».

– Понимаете, 113 человек центрального аппарата Росжелдора по определению не решат всех проблем. Только вместе с бизнесом мы должны разрабатывать соответствующие документы. У вас есть конкретные проблемы, понимание их причин, предложения по оздоровлению ситуации в интересах всех? Так сформулируйте их хотя бы в общих чертах и вынесите на Совет! Мы сделаем все, чтобы провести их через государственную машину и отразить в нормативной базе. Власть и бизнес должны самым активным образом взаимодействовать в этих вопросах! Но, к сожалению, активность не просматривается, позиция общественности пока очень пассивная, я бы сказал, иждивенческая. А ведь у нас просто великое множество всяких ассоциаций и союзов – Ассоциация перевозчиков-операторов, Ассоциация собственников подвижного состава, Гильдия экспедиторов, Национальная ассоциация транспортников, Союз транспортников России, есть профильные общества по грузобагажным и рефрижераторным перевозкам и т. д. Но ведь каждый, по сути, хочет лишь порешать какой-то свой частный вопрос (тому что-то не подали, этому не отремонтировали и т. д.) и уйти в тень, да еще все время думает: как бы не дай бог не поссориться с ОАО «РЖД». Президентов (или я бы без обиняков сказал – «президентиков») много, а конечного результата нет. Так нельзя, я убежден в этом.

И что Вы думаете? Самый беспокойный «Союзгрузпромтранс» за прошедший год что-нибудь выдал? Ровным счетом ничего!

Возьмите другие сферы. Есть, например, РСПП – серьезнейшая организация, без учета мнения которой сегодня ни одно важное решение в стране, касающееся членов Союза, не может быть принято. И это совершенно правильно! Железнодорожный транспорт охватывает колоссальный сектор экономики и несколько миллионов людей. Почему бы здесь всем нашим все еще «опереточным» ассоциациям не создать мощную и работоспособную общественную организацию, включающую в

себя всех сколько-нибудь крупных хозяйствующих субъектов и практически контролирующую регулирование отрасли в интересах оптимальных условий развития рынка, то есть системного, а не «шкурного» решения проблем. А это можно сделать только исключительно посредством нормативно-правовой базы, через подготовку и принятие документов.

– Любопытно, что и министр И. Е. Левитин, и его заместители также уже неоднократно высказывались в том плане, что Минтранс готов рассматривать вопросы не только привлечения общественности к управлению, но и передачи на саморегулирование определенных функций и полномочий. А вот руководство даже наиболее подготовленной для этого Ассоциации российских экспедиторов (там есть уже добровольная сертификация, нормотворчество, третейский суд, подготовка кадров и др.) неизменно заявляет, что данный вопрос их «просто пугает» и, по сути, открещивается от него. А Вы считаете, что основные форматы для участия общественности в регулировании железнодорожной сферы сегодня уже созданы?

– Да, я думаю, что мы создали все условия. Помимо нашего Экспертного совета, существует Общественный совет Министерства транспорта с рабочими группами, регулярно проводятся всевозможные конференции, круглые столы, через которые также имеется хорошая возможность доносить до власти необходимую информацию. Я, когда заступил на эту должность, первым делом встретился с общественностью, с каждым президентом ассоциаций. Однако, повторяю, до сих пор их активность в плане нормотворчества низкая. Но тогда уж государство будет решать вопросы так, как считает нужным. Вот возьмите отдельную сферу – промышленный железнодорожный транспорт. Уж сколько тут речей с трибун говорилось, что все заброшено, все гибнет, просто катастрофа. Дело дошло до того, что уже есть поручение президента страны! Но вот в прошлом году я побывал на очередном съезде представителей ППЖТ в Лесном городке и призывал там: давайте совместно разрабатывать конкретные документы, мы готовы вам всячески содействовать. И что Вы думаете? Самый беспокойный «Союзгрузпромтранс» за прошедший год что-нибудь выдал? Ровным счетом ничего! При этом Игорь Евгеньевич Левитин лично собирал причастных, также и руководитель департамента Хасян Шарифжанович Зябиров с ними встречался, мы здесь совещались – и все без толку. Вот только рассказывают о том, что есть проблемы, что ими никто не занимается, что земельные вопросы не решены, примыкание к путям не решено и вообще ничего не решено. Но ведь констатация проблемы – еще не значит ее решение. Где работа ассоциаций? Где предложения? В Сочи, в рамках минтрансовского форума, провели специальный круглый стол по ППЖТ, в котором принял участие сам министр. И что же? Половина участников просто не удосужились прийти. Вот вам эффективность работы. Я еще раз готов повторить: давайте от разговоров перейдем к совместному решению проблем.

БИЗНЕС ПОДСТРАХУЕТ ОТ АВАНТЮРИЗМА

– Сегодня идет проработка целого ряда инфраструктурных проектов с использованием ГЧП, включая даже такие фантастические, как железная дорога на Аляску. Как Вы относитесь к государственным стройкам века? Не очевидно ли то, что если какой-то проект является экономически состоятельным, то при системе свободного предпринимательства частный бизнес туда и сам обязательно придет. А если упорно не приходит, значит и строить здесь государству ничего не нужно, потому что это – авантюра и зарывание денег в землю.

– Вы поставили вопрос очень правильно. Но что нужно иметь в виду? Действительно, федеральные власти являются государственным заказчиком строительства объектов инфраструктуры. У нас сегодня есть понимание того,

что вкладывать деньги в инфраструктуру необходимо. Это одна из основных экономических задач государства. Хорошо, что появились средства и бюджет может реализовать то, о чем мечталось очень давно и не реализовывалось лишь в связи с определенными обстоятельствами. Я глубоко убежден, что строительство инфраструктуры должно дотироваться государством, на железнодорожном транспорте в том числе. Сегодня действительно подготавливается несколько очень крупных проектов, которые Агентство как раз активно продвигало начиная еще с сентября прошлого года. Это была наша инициатива, мы готовили ведомственную программу и соответствующие документы. Не скрою, сначала все принималось скептически. Я помню, когда пришел с проектом программы по развитию сети Дальнего Востока (Якутск, Магадан с выходом на Анадырь и далее с возможностью тоннеля на Северную Америку), мне сказали: заканчивай со своими фантазиями, проблем и в Европе выше крыши, а ты тут на Тихий океан. Но ведь без развития инфраструктуры железнодорожного транспорта мы Дальний Восток просто потеряем. С железной дорогой приходят люди, приходит жизнь, приходит все. А сегодня, извините меня, здесь Китай уже развивается, потому что ему очень нравится этот соседний богатейший, прекраснейший край с огромным количеством полезных ископаемых. Но повторяю, Ваша постановка вопроса об экономической целесообразности и необходимости при этом опираться на объективные оценки рынка очень важна. И в этом смысле сейчас система участия государства в строительстве инфраструктуры действительно поменялась.

Раньше было как? Давайте возьмем хороший пример – Байкало-Амурскую магистраль. 30 лет ее строили, а потом она оказалась никому не нужна, поскольку возить здесь нечего. Сейчас подход иной. Проекты инвестируются из Инвестфонда, правила использования которого предполагают обязательное, причем преимущественное, участие бизнеса. Получается, что государство гарантирует создание самой инфраструктуры, а частный инвестор – грузовой базы. Имеются взаимные обязательства и ответственность. То есть такого прецедента, как БАМ, уже получиться не может. Участие частного бизнеса здесь указывает на то, что мы не строим мертвую инфраструктуру ради неизвестно каких амбиций. С моей точки зрения, это отличный механизм, который нас страхует от нерационального вложения средств. Ибо, я думаю, бюджетные деньги ничем не отличаются от частных в том смысле, что там точно так же должны присутствовать и окупаемость, и возврат инвестиций.

Большинство наших уважаемых бизнесменов и экспертов привыкли так: вы – государство, вы нам все на свете должны и обязаны, а мы придем, посмотрим, покритикуем, запишем в протоколе что-то типа «пойди туда, не знаю куда» – и важно разойдемся

– Какие из прорабатываемых сегодня проектов Вам наиболее близки?

– Прежде всего это, конечно, продолжение строительства железной дороги на Якутск. Также уже подписан инвестиционный договор с «Норильским никелем» по созданию завода и железнодорожной инфраструктуры в Читинской области, а это 200 км путей с выходом на магистраль. Есть очень интересный проект по Татарстану с возведением там нефтеперерабатывающих комплексов и железнодорожных линий. Также следует выделить решение по строительству ветки в Тыве. Если говорить о более отдаленной перспективе, то мы действительно рассматриваем продолжение строительства ответвления от Якутска в сторону Мага-

дана и далее под Беринговым проливом. Это вообще мегапроект! И, надеюсь, лет через 10–15 мы сможем уже съездить на поезде из Москвы в Нью-Йорк. Реальная проработка этого проекта уже началась, идет экспертная оценка. Также, конечно, нет ничего невозможного в соединении Сахалина с материком, потому что действующая здесь паромная переправа в обозримом будущем, безусловно, исчерпает себя. То есть проектов в самом деле много. Я уже не говорю о развитии предпортовой инфраструктуры.

– Как бы Вы прокомментировали слова президента в его послании о том, что недопустимо развивать грузопотоки в адрес иностранных портов в ущерб отечественным? Надо ли понимать, что все другие участники перевозок должны попросту дотировать наших портовиков?

– Здесь опять же государство должно создать благоприятные условия, для того чтобы бизнесу было интересно иметь дело именно с отечественными портами. Главное, чтобы качество услуг стало конкурентоспособным. Для этого нужно развивать всю систему портовой и предпортовой инфраструктуры, терминальную сеть, чтобы услуги соответствовали европейским. Много здесь еще вопросов и структурного характера. Допустим, отгородил частный инвестор себе «кусочек порта» и никого туда не пускает, а это порождает дисбаланс в работе портового комплекса в целом. Значит, должны быть более целесообразные правила игры по равнодоступности к инфраструктуре.

– Что бы Вы хотели пожелать участникам транспортного рынка, как говорится, пользуясь случаем?

– Как я уже сказал, в первую очередь все-таки большей активности и совместной с властными структурами нормотворческой работы. Всем успехов!

Эта долгая дорога к публичности

Исследовательская группа ЦИРКОН провела по заказу ОАО «Российские железные дороги» социологическое исследование «Восприятие реформы железнодорожной отрасли и корпоративная репутация ОАО «РЖД».

ИГОРЬ ЗАДОРИН,
социолог

– Игорь Вениаминович, Вас не удивило, что ОАО «РЖД» заказало подобное социологическое исследование, а тем более разрешило опубликовать его основные выводы? Раньше такого никогда не было.

– Я согласен с тем, что такие исследования, как правило, заказывают там, где есть серьезная конкуренция, потому что необходимо переигрывать конкурентов на нюансах, а для этого надо принимать решения на основе полной и адекватной информации о внешней «среде обитания» компании. И в этом смысле естественен вопрос: а зачем такое монополисту? Оказывается, в отдельные моменты даже у не очень рыночных организаций возникают ситуации, связанные, например, с некоторым переформатированием внешнего имиджа, когда компания планирует изменить отношение общественности и клиентов к себе. Тогда возникает потребность узнать о текущем состоянии данного имиджа, о том, какие свойства и атрибуты приписываются компании, а какие – нет. И вот железнодорожники, насколько мы поняли, как раз и находятся в такой ситуации, когда процесс развития ОАО «РЖД» привел к тому, что надо разобраться в вопросах корпоративной репутации. При этом важнейшим фактором является то, что сегодня идет процесс глубокой реформы отрасли, который до определенного момента был явно непубличным, но затем все-таки стало необходимым его общественное «обоснование». Соответственно появилась и потребность узнать, как воспринимается реформа в обществе. Наш проект и состоял из двух частей – изучение корпоративной репутации (это доста-

точно типовое исследование, которое заказывают многие) и изучение отношения к реформе железнодорожной отрасли. При этом объектом исследования выступали представители как всего населения в целом, так и отдельно – представители стейкхолдеров (заинтересованных сторон), то есть тех групп, организаций, компаний, которых с ОАО «РЖД» связывают более тесные отношения.

– Как Вы думаете, почему ОАО «РЖД» выбрало для работы именно вашу компанию?

– Затрудняюсь ответить, очевидно, этому предшествовал некоторый конкурс. Мы компания небольшая, но специализируемся как раз на такого рода имиджевых и репутационных исследованиях, причем преимущественно для крупных корпораций. Перед этим мы выполняли проекты для «Русала», РАО «ЕЭС России», Газпромбанка, а уже после РЖД у нас был «Росэнергоатом».

– Как публика воспринимала ваши вопросы? Не было ли отказов от контактов в связи с боязнью испортить отношения с ОАО «РЖД» отрицательными для него ответами?

– Отказы от интервью бывают всегда, но здесь они не превышали обычной нормы. Что же касается опасений, о которых Вы говорите, то у нас ведь соблюдается полная анонимность, конфиденциальность опроса. В частности, мы практически не фиксировали и, конечно, не передавали заказчику ничего «пофамильного». Это снимает для многих респондентов указанную проблему. А в целом нужно заметить, что в такого рода исследованиях исполнитель проекта должен быть принципиально независимым. (Нельзя, думаю, полагаться на опрос, который провел бы, скажем, участковый инспектор, спрашивая об отношении граждан к соответствующим органам МВД.) Мы никак не были связаны с заказчиком, кроме типового временного контракта. И наша фирма в своей работе просто категорически заинтересована соблюдать все необходимые каноны такого рода исследований, в том числе условия отсутствия для респондента каких-либо нежелательных последствий участия в опросе, потому что иначе мы подорвем собственную репутацию и в результате – свой же бизнес.

– Были ли для Вас в ответах какие-либо неожиданности?

– Действительно, есть исследования, когда уже думаешь, что зря про это спрашиваешь, поскольку ответы явно ожидаемы. Здесь же мы по большому счету не представляли, как будут отвечать респонденты. Ведь даже неясно было, сколько человек вообще что-либо знают про реформу или про само ОАО «РЖД».

– Наверное, тот факт, что на вопрос: «Какие проблемы отрасли респонденты считают первостепенными?» – 49% населения и 14% стейкхолдеров затруднились ответить, говорит о многом. Люди просто очень плохо знают о жизни железной дороги.

– Совершенно верно. Также обратил бы внимание на факт очень разного восприятия ОАО «РЖД» – от чисто государственной структуры до вполне рыночной компании. Самый главный вывод исследования заключается в том, что имидж ОАО «РЖД» пока еще совершенно не сформирован и компания находится только в самом начале пути к этому. Такая ситуация вполне объяснима, ведь отрасль очень долгое время была, как говорят, совершенно непрозрачна, и даже когда образовалось ОАО «РЖД», компания не очень стремилась к публичному и открытому существованию. По большому счету наше исследование – просто первая точка мониторинга внешнего восприятия ОАО «РЖД». Через какое-то время, по мере развития информационной активности, компании следовало бы сделать повтор измерения и посмотреть, как развивается процесс.

– Можно ли сказать, что проявлением начинающейся публичности является и сам факт заказа исследования?

– Конечно. Но нужно иметь в виду, что для самих представителей ОАО «РЖД» – это весьма и весьма новое явление, и очень многие из них даже сами не знают, как к нему относиться. Очень сильна привычка работать в закрытом, аппарат-

ном формате, а тут вдруг выясняется, что компанию воспринимают совсем не в том свете, в котором хотелось бы. Что с этим делать? Меняться в сторону большей прозрачности или, наоборот, еще больше закрываться? Для менеджмента это вопрос.

– Все-таки как бы в целом Вы оценили восприятие результатов исследования внутри РЖД?

– Есть организации, которые воспринимают такого рода вещи совершенно равнодушно, другие, напротив, очень заинтересованно, а ОАО «РЖД», на мой взгляд, явило некий компромисс. Там существует определенный интерес со стороны отдельных людей и подразделений, но какого-то интереса от системы в целом мы не наблюдали. Очевидно, что проблемы репутации компании и имиджа реформы отрасли касаются всей компании – от президента до конкретного проводника вагона, а не только департамента PR. Но такого понимания вопроса в ОАО «РЖД» я пока не увидел. В этом как раз больше проявились черты бывшего МПС, а не новой динамичной рыночной корпорации.

– Так будет ли, по Вашему мнению, от этих трудов какой-то прок?

– Польза от исследований в принципе может быть двух сортов. Во-первых, когда новая исследовательская информация дает основания для новых и правильных действий. А во-вторых, когда, усвоив результаты исследования, менеджеры не сделают ничего лишнего и вредного. В этом смысле исследование зачастую служит предупреждением того, что не следует делать. Здесь я позволю высказать свое личное мнение по поводу большой, как мне кажется, неудачи в связи с новым фирменным стилем и логотипом компании. Можно только подосадовать: неужели не могли до принятия решения провести соответствующее исследование, прежде чем затрачивать бешеные деньги и внедрять новый знак, который, конечно, на сегодняшний день воспринят аудиторией, мягко говоря, неоднозначно. Поэтому мы все-таки надеемся, что своей работой поможем предупредить в этой компании какие-то другие еще не сделанные ошибки.

Меняться в сторону большей прозрачности или, наоборот, еще больше закрываться? Для менеджмента ОАО «РЖД» это вопрос

Этой системой нужно заболеть

На Октябрьской железной дороге идет внедрение менеджмента качества.

ВИКТОР СТЕПОВ,
начальник Октябрьской железной дороги, к. э. н.

КАЧЕСТВО КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ

– Виктор Васильевич, что вкладываете в понятие «менеджмент качества» лично Вы? Чем для Вас сегодня является эта система управления?

– Еще, наверное, года два назад для нас эти слова были малопонятными, хотя по многим направлениям мы уже двигались вперед, изучая и используя основные принципы управления крупнейших успешных международных корпораций. Менеджмент качества – это не ОТК, не контроль качества продукта самого по себе. Это именно менеджмент, управление. Вполне характерно, что не у нас и не в Японии, а именно в стране, которая изначально жила по законам свободного рынка, – в США – зародились те элементы статистического анализа, на основе которых сформировались базовые принципы эффективного управления предприятием. В Японии же

это направление получило наиболее яркую практическую окраску, и поэтому сегодня понятие японского качества является синонимом отличной продукции. Напомню, что 15 января 2007 года распоряжением президента ОАО «РЖД» В. И. Якунина была утверждена Функциональная стратегия управления качеством в ОАО «РЖД».

При этом хочу сказать, что когда мы начали внедрять у себя на Октябрьской дороге систему менеджмента качества, это было наше осознанное решение. Еще в то время, как я познакомился с 14 фундаментальными принципами и в целом с идеологией доктора Уильяма Эдвардса Деминга, то понял – это не просто некая технология или набор правил поведения. Это – философия, скажу больше – это религия. Она или принимается, или нет. Напомню, что, по Демингу, качество – это образ жизни, смысл существования промышленности и управления. Красной нитью через все его книги проходит мысль: «Менеджмент необходим для достижения качества». Основанные на системе Деминга стандарты ISO – это, как известно, международные стандарты управления предприятием. И если мы позиционируем себя как компанию, интегрированную в мировое сообщество, то по-другому действовать сегодня просто и нельзя. Хотел бы подчеркнуть, что здесь нет компромиссов. В этом деле нельзя что-то частично внедрить, а потом погодить, посмотреть. Здесь надо идти только до конца. Хотел бы отдать должное Вадиму Аркадьевичу Лапидусу, ведущему консультанту нашей компании, который сумел нам подбросить много интересных книжек и разбудить к этому делу наш интерес. Сегодня на Октябрьской железной дороге мы прошли уже два «местных» каскада обучения персонала. Но главным при этом был первый из них с участием президента компании Владимира Ивановича Якунина, и именно его участие заложило фундамент нашего поворота к новой системе.

– Как на практике проходит внедрение пока еще новых для железнодорожников принципов управления?

– Для реализации пилотного проекта мы выбрали прежде всего локомотивные депо, которые являются крупнейшими производственными центрами, и поэтому та идеология, что внедряется на этих предприятиях, невольно охватывает весь узел, если можно так выразиться, заражает его. Мы создали службу качества и сформировали вертикаль управления. После необходимых консультаций было решено начать внедрение статистических методов анализа как одного из базовых элементов системы менеджмента качества. При этом мы стали вооружать необходимыми знаниями прежде всего инженерно-технических работников. Уже сегодня там, где у нас руководитель подразделения потенциально отвечает требованиям лидера в новом понимании, мы получаем результаты, которые не просто в несколько улучшают работу подразделения, а улучшают кратно. Главное же заключается в том, что на сегодняшний момент нам удалось создать на дороге команду единомышленников. Это очень важно. В настоящее время, например, на планерках и совещаниях у начальника дороги ни один доклад, ни одно объяснение уже не проходит без разложения ситуации с помощью методов статистического анализа, что позволяет находить истинную причину проблемы, а далее предпринимать эффективные корректирующие действия.

ОТКРЫВАЯ ДВЕРЬ, ДУМАЙ О ПРОБЛЕМЕ

– Интересная у Вас на двери кабинета висит табличка: «Прежде чем войти, сформулируйте: в чем проблема? чем она вызвана? каковы возможные пути решения? какое решение предлагаете вы?» Это все в рамках менеджмента качества?

– Да, но это уже не из Деминга, а из философии другого известнейшего гуру – Дейла Карнеги. Это, можно сказать, классические вопросы системы управления своей жизнью. Они очень тесно переплетаются с элементами менеджмента качества. Дух такого отношения к делу порождает совершенно новую атмосферу в коллективе – атмосферу товарищества,

командной работы, отсутствия страха. Я понимаю, что мы находимся лишь в начале пути, но, думаю, в настоящий момент уже прошли так называемую точку возврата. Да, многие у нас еще все-таки не до конца этим прониклись, но уже никто не скажет, что все это – сущая ерунда, что все это – временно. Нам удалось добиться понимания, что данные подходы представляют собой именно философию, что по-другому мы управлять компанией все равно не сможем и не будем.

Следующим нашим этапом как еще одним из методов внедрения системы менеджмента качества будет освоение понимания процессного управления. Он требует уже более глубоких знаний, но в начале октября у нас будет реализован третий каскад, которым мы завершаем базовое обучение руководящих работников. В эту группу численностью человек двадцать пять попадут, в частности, все начальники отделений дороги. Это очень важно, потому что если НОД – не мой союзник, не мой соратник в этом деле, то все разговоры будут бесполезными. Также в эту группу включены и руководители шести базовых локомотивных депо, где мы уже внедрили международные стандарты ISO и будем проводить сертификацию этих предприятий. Это будет тот базис, на котором мы будем превращать знания в реальные, конкретные дела. Хочу сказать, что еще весной мы установили такую систему, что при объезде начальника дороги, например, начальник дистанции пути входит в кабину локомотива с папкой, в которой отражена вся работа предприятия, разложенная методами статанализа. Это дает ему возможность определить все слабые места и предложить меры по их устранению – вплоть до изменения организации системы оплаты труда и любого другого направления работы. Такая рабочая тетрадь всегда с ним, она становится его реальным помощником. То есть в целом можно констатировать, что, обучив ИТР методам статистического анализа, мы поднимаем их роль в управлении предприятием, получаем мощнейший метод анализа ситуации в этих подразделениях. А самое главное, наверное, заключается в том, что инженерно-технический персонал приобретает реальное уважение в коллективе, потому что обладание такими знаниями позволяет своевременно выявить проблему, правильно поставить задачу и достичь положительного результата.

– А если человек по каким-то причинам не приемлет новых методов управления?

– Люди, которые не воспринимают это в силу своих, например, возрастных рамок или же своего упорного желания работать по старинке, просто уходят. У нас сегодня наблюдается действительно значительная ротация управленческих кадров. Но я хочу подчеркнуть, что мы не увольняем человека за то, что он не согласен с системой, а, повторяю, скорее всего, этот работник уходит сам, потому что не в состоянии принять такой стиль работы, испытывает сильный дискомфорт. То есть новая идеология вполне мирно завоевывает все большее количество сторонников и, я думаю, рано или поздно это охватит всю дорогу. Повторяю, у нас просто нет другого пути. И на это не жалко потратить очень много времени или, как говорят, положить и саму жизнь. Потому что, подчеркиваю, без внедрения системы менеджмента качества далее невозможно будет обеспечить более высокий уровень ни безопасности, ни качества перевозок, ни технологий, ни маркетинга, ни структурных изменений. При этом региональная оперативная комиссия дороги и координационные комитеты начальников отделений обеспечивают синхронность внедрения новой системы управления в пределах всей дороги и других филиалов.

КОМАНДУ МОРАЛЬНО МОТИВИРОВАННЫХ С ТОЛКУ НЕ СОБЬЕШЬ

– Виктор Васильевич, как Вы считаете, не входит ли эта деминговская идеология 50-х годов в противоречие с классическими либеральными ценностями – индивидуализмом, конкуренцией, предпринимательством, свободой личности и т. д., к которым мир после

долгого забвения стал возвращаться в эпоху Маргарет Тэтчер и Рональда Рейгана? Потому что Вы рассказываете сейчас о несколько других вещах, а именно о коллективизме, осознании себя органичной частицей огромной корпорации, необходимости делать только так, как велит единая для всех идеология, и т. д. Для многих покажется, что ваша система вообще очень напоминает командно-административную, только подаваемую с неким новым одухотворением. Может быть, Вы считаете, что противоречия здесь нет, а есть просто новый диалектический уровень, вобравший в себя старый?

Это – философия, скажу больше – это религия. Она или принимается, или нет

– Да, наверное, правильно будет сказать так, что это – пример плодотворной эволюции. Что же касается командно-административного стиля управления, то это – тоже определенный этап, и он также необходим, чтобы систематизировать работу предприятия, навести здесь определенный порядок, поставить единые технологии. То есть когда из того, я извиняюсь, бардака, который нередко творится у нас на предприятиях, нужно просто выстроить мало-мальски нормальную работу, идеально подходит командно-административное управление – и ему даже нет альтернативы. Но система менеджмента качества предполагает дальнейшее диалектическое развитие. Вот есть такое понятие «наработки на отказ». По этим показателям японские предприятия отличаются от наших на порядки! Вот в чем разница. Чтобы двинуться дальше, чтобы существенно повысить качество производимой продукции или услуги, мы обязаны перейти на следующий этап управления предприятием, поэтому никаких антагонистических противоречий я здесь не вижу. При этом, чтобы перейти на следующую ступень, нельзя еще больше где-то что-то ужесточить, усилить, продавить и т. д. Не получится. Самое главное – это менять сам процесс. А понимание изменения или улучшения процесса – это то, что уже как раз и входит в понятие системы менеджмента качества. Командно-административный стиль управления больше направлен на использование человеческого ресурса и пытается за счет этого добиться более четкой работы. Но этот метод имеет свой предел, мы упираемся в тот самый человеческий фактор, в те ошибки, которые нельзя не совершить при несовершенстве технологического процесса. Вот в этом, наверное, принципиальная разница между данными методами. Что же касается либеральных ценностей, то они здесь отнюдь не забыты. Система менеджмента качества как раз и направлена на то, чтобы высвободить инициативу, энергию личности. Мы работаем в рынке, и он-то как раз и требует от нас принципиально нового качества продукции.

– Правильно ли понимать, что в отличие от командно-административного метода, где действует в основном внеэкономическое принуждение, а также рынка, где главным стимулом является материальное вознаграждение, рассматриваемая нами система основана главным образом на моральных мотивационных факторах?

– Действительно, один из принципов, или элементов, системы менеджмента качества – это мотивация. Но материальная составляющая в данном случае имеет весьма небольшое значение, или по крайней мере не первостепенное. Мотивация здесь рассматривается более широко. Ясно, что для командной работы очень важно понимание своих внутренних стимулов. В любом случае человек должен идти на работу с радостью, испытывать чувство морального удовлетворения от своего труда, от осознания своего положения в коллективе и в обществе в целом, от возможности профессионального роста и т. д. Для этого необходи-

мо создать соответствующие условия. Должна быть творческая постановка задач, психологические подходы к поощрению человека не именно деньгами, или далеко не только деньгами, а уважением в коллективе, осознанием своей ценности в рамках решаемых корпорацией задач и т. п. Я хочу подчеркнуть, что основное здесь – это уважение самого себя и той работы, которую ты делаешь. Такой подход на практике оказывается эффективнее, нежели материальное вознаграждение в чистом виде, когда тебя на рабочем месте считают неким бесправным винтиком, но платят больше. Коллектив, состоящий из морально мотивированных людей, способен решать колоссальные задачи, его крайне трудно развалить или сбить с толку.

В то же время есть, конечно, и понятие материального вознаграждения, но оно кардинально отличается от такового при командно-административном управлении. Новая система не предусматривает, например, такой вещи, как премия, которая на практике является элементом как раз демотивации, но здесь есть бонусы за эффективность, за производительность. Также имеются штрафы, когда сотрудник в той или иной степени разделяет ответственность с предприятием, и это, кстати, оговаривается в контракте. Но если те или иные производственные действия приносят корпорации успех, работник должен быть вознагражден. Поэтому предлагаемая система будит инициативность сотрудника. Мы, например, изменили структуру, подчинив отдел организации труда и заработной платы заместителю начальника дороги по управлению персоналом. Хотя здесь мы ничего сверхъестественного не придумали, ибо так работают во всех западных компаниях. В настоящее время мы выделяем на каждом отделении дороги по предприятию, где будем обкатывать новую систему оплаты труда, и цель здесь – именно повышение мотивации работников. Также готовимся к той сложной демографической ситуации, которая наступит в ближайшие два-три года. Уже сейчас начинает ощущаться недостаток поступления молодежи в учебные заведения, поэтому за кадры надо бороться, выстраивая на предприятиях эффективную систему мотивации. Мы считаем эту задачу как основную для нашей службы управления персоналом.

В июне сего года мы получили разрешение на создание центра по подготовке резерва на базе Отраслевого центра психологических исследований при ПГУПС. Его посетил президент компании В. И. Якунин, где ему были презентованы наши идеи, наше видение этой проблемы. Мы уходим от понимания подготовки людей по неким анкетам и теми силами, которые у нас до этого имелись. Мне, например, за три года так и не удалось разделить такие понятия, как кадровик и управленец персоналом. Поэтому и родилась эта идея – начинать обучать персонал несколько в стороне, другими силами. Этим занимаются специально подготовленные люди, которые являются психологами-педагогами и просто психологами разных направлений, разработаны программы подготовки, психологические тесты и все необходимое методическое обеспечение. Мы будем проводить подготовку по программам лидерства, подготовку командной работы, будем выделять или отбирать людей, имеющих лидерские навыки уже на стадии учебы в университете и даже в школе. И эта картотека будет постоянно пополняться. При этом у потенциальных лидеров мы будем развивать в том числе те особенности, те качества, которые у них являются врожденными. Карьера человека будет планироваться практически еще со школьной скамьи, и мы уже начали эту работу, организовав в разных школах порядка десятка спецклассов. Они будут являться базами для направления учащихся в наши колледжи и университет.

– В основном у вас все психологи-преподаватели петербургские?

– Да, все специалисты и программы наши. Они по-своему уникальны. Отраслевым центром психологических исследований руководит Сергей Сергеевич Сергеев.

ЗДЕСЬ БРАКИ НЕ СКРЫВАЮТ

– Как бы Вы определили соотношение в системе менеджмента качества таких элементов, как учебная и психологическая подготовка людей с одной стороны и контроль непосредственно за технологией работы, соблюдением должностных инструкций с другой? Есть здесь какие-то особые организационные аспекты?

Напомню, что, по Демингу, качество – это образ жизни, смысл существования промышленности и управления

– Один из принципов системы менеджмента качества – это встроенное качество. Дело в том, что здесь не предусмотрен какой-то особый, стоящий над всей структурой контроль. Этот метод предполагает, что качество встроено в процесс и человек мотивирован сделать качественную вещь. Когда выстроены все необходимые отношения, созданы условия, контроль как таковой уже не нужен. Он ведь, по сути, унижает человека и порождает антагонизм между так называемым ОТК и работниками конвейера. В системе менеджмента качества, как я уже говорил, контроль осуществляется за самим процессом. Система построена на постоянном выслушивании замечаний работников. Здесь нет закрытости, нет сокрытия браков, потому что за это не наказывают. За это, наоборот, благодарят, потому что при нахождении слабого места в производственном процессе сразу идет работа над усовершенствованием технологии работы. Это и есть залог высокого качества. И это в конечном итоге намного дешевле и, разумеется, эффективнее, чем приставлять к каждому сотруднику персонального контролера. А дальше есть еще определенные элементы работы с поставщиками, когда точно так же выгодно не продукт контролировать, а отбирать соответствующую компанию и заключать с ней долговременные контракты. И в этой связи то понятие проведения тендеров, которое у нас порой нисколько не способствует повышению эффективности производства, в этой системе уже не имеет какого-то превалирующего и самоценного значения. Наоборот, приветствуются долговременные партнерские отношения с уже известными фирме поставщиками, у которых правильно выстроен производственный процесс и которые постоянно улучшают свое качество и в целом создают продукцию, удовлетворяющую потребителя на рынке. Возвращаясь же к внутреннему контролю, могу сообщить, что сегодня мы, согласно принятому в ОАО «РЖД» решению, хотим внедрить концепцию технического аудита. Не ревизии, а именно аудита. Запланировали в IV квартале провести в жизнь первый элемент проекта, когда бывший ревизор уже будет выступать именно как аудитор. Он приезжает не выявлять недостатки и наказывать за это, а собирать информацию об этих недостатках от людей, находить слабые места в процессе и выдавать техническое заключение. У нас уже разработан алгоритм такого технического аудита, о котором мы доложили на совещании главных ревизоров дорог в Екатеринбурге. Но мы понимаем, что от этого ждать сразу какого-то чудесного результата нельзя. Ведь в чем наша беда при внедрении подобных новшеств? А в том, что произойдет какой-то брак и сразу найдутся «доброжелатели», которые скажут: «Вот вы тут наумничали, нахимичили, а получили одни лишь неприятности, немедленно сворачивайте всякие эксперименты!» Надо понимать, что это процесс долговременный, требующий переворота в головах. Необходим определенный период, если мы реально хотим получить совершенно иной уровень безопасности и качества услуг.

– Вы не считаете, что такие процессы измеряются даже не годами, а поколениями?

– То, о чем мы сегодня говорим, начало внедряться в середине 50-х годов прошло-

го века. Результаты этого мы давно уже видим на рынке. Понятие о качестве, скажем, японского магнитофона в советское время было, как мы с вами помним, совершенно однозначное. Поэтому данные процессы измеряются все-таки не поколениями, а, скорее всего, годами. При этом, чтобы уменьшить число браков, например, с нескольких процентов до сотых долей, конечно, понадобится значительное время. Но для нас сегодня отличным результатом было бы уже снижение, скажем, с 10 до 2–4%. А для этого нужно лишь начать серьезно этим заниматься и внедрить несколько элементов системы менеджмента качества. Вот уже упомянутое мной сокрытие браков – это, пожалуй, самая главная проблема. Ведь при отсутствии достоверной информации невозможно сделать правильный анализ и принять эффективные меры. Это то первое, что лежит буквально на поверхности. Решение подобных вопросов позволяет опуститься до 1–2% брака. А вот совершенствоваться дальше, чтобы сильно уйти в отрыв в конкуренции транспортных услуг, будет уже тяжелее. Но это необходимо делать.

Бывший ревизор уже будет выступать как аудитор. Он приезжает не выявлять недостатки и наказывать за это, а собирать информацию об этих недостатках от людей, находить слабые места в процессе и выдавать техническое заключение

В ЭТО НАДО ВЕРИТЬ, ЭТО НАДО ПОНИМАТЬ

– Многие ли руководители на Октябрьской дороге оказались неспособными адаптироваться к новой философии работы? С кем-то приходится расставаться?

– Прежде всего надо отметить, что появляются новые лидеры. Вот был человек, который руководил, например, отделом, а с внедрением системы менеджмента качества выдвигается новый лидер – и мы просто меняем их местами. То есть человек находит другое свое место, которое он способен сейчас занимать. Поэтому вопрос ротации актуален, но никто никого не увольняет и на улицу не выгоняет. Наряду с этим обнаруживаются порой прямо удивительные вещи. Например, человек, который раньше казался просто ленивым и бесперспективным работником, здесь имеет возможность организовать производственный процесс по-иному и как раз, может быть, через свою леность выступает двигателем прогресса. И такие люди могут вполне выходить на первый план. Они мотивируются, им начинает быть интересно, они не любят рутины, не приемлют жесткого командного управления. Поэтому появляются лидеры иного стиля, нового, скажем так, поколения. Хотя при этом возраст не является определяющим фактором. Бывает, что человеку 60 лет, а он быстро овладевает этими вопросами, и наоборот. Здесь наиболее важна его активная жизненная позиция, именно она является основной в становлении этой системы.

– Мы все время говорим о командирах производства. А рядовой состав тут играет какую-то роль?

– Сейчас внедрение новой системы в соответствии с имеющимися решениями идет сверху, реализуется так называемое каскадное обучение, то есть знания постепенно опускаются сверху вниз. Но что касается методов статистического анализа, то здесь мы сразу дошли уже до бригадира. Это дает возможность чувствовать отдачу от этого метода и внизу, мониторить, насколько правильно идем. Поэтому я считаю, что мы должны активнее заниматься работниками нижнего уровня, и для этого есть более простые методы. Один из них мы уже внедрили в Волховстроевском

депо. Это реально помогающая на производстве система, которая понятна для рядовых сотрудников. В результате этого внедрения сами рабочие пришли к выводу, что, например, надо переставить оборудование в цехе. Также и вопрос чистоты рабочих мест был организован ими по-новому. Они смогли увеличить производительность труда и реально стали больше зарабатывать. Но для этого нужно, чтобы и бригадир, и мастер были людьми увлеченными, являлись реальными лидерами в своем коллективе. Я бы сказал так, что нельзя заставить эту систему внедрить. Этой системой надо заболеть. Вот основное условие решения данной проблемы.

– Виктор Васильевич, Вы не считаете, что во всем том, о чем рассказали, все-таки достаточно много идеализма? Очевидно, Вы надеетесь, что большинство людей эту новую философию труда и жизни, или даже, как Вы выразились, религию, вполне воспримут и начнут ей следовать. Но не будет ли так, что большинство железнодорожников все-таки не захотят становиться такими сознательными, каковыми Вы их хотите видеть?

– Во-первых, Функциональная стратегия управления качеством в ОАО «РЖД», как мы уже упоминали, официально утверждена. Во-вторых, все великие дела начинаются именно мечтателями или идеалистами. Да и любое дело продвигается именно так. Понятно, что все мы люди разные, но здесь и кроется понятие лидерства. Система менеджмента качества раскрывает, что такое лидер, какие ему свойственны качества и какой стиль управления является наиболее эффективным в той или иной ситуации. Здесь обращается внимание на то, что лидер – это человек, который не столько в совершенстве знает все особенности какой-то технологии, сколько является прирожденным психологом, умеющим увлечь людей определенной идеей, поставить цель. И задача-то в том и состоит, чтобы найти, выделить три, пять, десять человек, которые потенциально отвечают этим требованиям и которые вокруг себя создадут эти очаги, выделят новых лидеров, двинут общее дело вперед. При этом, наверное, наибольшую важность имеет то обстоятельство, что именно первый руководитель той или иной организации должен заниматься этой системой. Такое дело нельзя перепоручить заместителю или помощнику, это полностью исключено. Вот в этом-то и заключается, пожалуй, основная сложность. Поэтому в целом ряде случаев необходима смена кадров, их ротация. Этим делом болеть надо самому, в это надо верить, это надо понимать.

Уже не на боку, но еще не на пике

В ходе выставки EXPO 1520, прошедшей в сентябре в г. Щербинке, вице-президент ОАО «РЖД» дал журналу «РЖД-Партнер» эксклюзивное интервью, в котором поделился своими оценками состояния дел в области транспортного машиностроения.

ВАЛЕНТИН ГАПАНОВИЧ,
вице-президент –
главный инженер ОАО «РЖД»

– Валентин Александрович, сначала разрешите поздравить Вас с таким интересным событием, как проведение салона железнодорожной техники EXPO 1520. И в этой связи хотелось бы услышать Ваше мнение относительно сегодняшнего состояния дел в транспортном машиностроении. Ранее вполне официально высказывались точки зрения, что оно «топчется на месте», «лежит на боку» и т. д. А какова Ваша личная позиция в этом вопросе как представителя крупнейшего потребителя локомотиво- и вагоностроения?

– Выражение «транспортное машиностроение лежит на боку», наверное, можно было действительно использовать три-четыре года назад, когда мы с «Трансмашхолдингом» и другими предприятиями начинали масштабную разработку нового подвижного состава. Если взять, скажем, 2003 год, то это время в рассматриваемом ракурсе вполне можно было бы охарактеризовать как «лежание», «топтание» или что-то там еще. Сегодня же ситуация кардинально изменилась. В 2008 году Российские железные дороги закупят более 500 новых локомотивов, 37 тыс. грузовых вагонов (вместе с Первой грузовой компанией), 920 единиц моторвагонного подвижного состава и около 800 пассажирских вагонов. Для тех, кто знаком с ситуацией еще двух-трехлетней давности, совершенно ясно, что мы наблюдаем динамику просто впечатляющую. Нами был внимательно изучен инвестиционный план по развитию производственной базы «Трансмашхолдинга», и хочу сказать, что это очень большая сумма инвестиций. Мы видим, что предприятия транспортного машиностроения активно набирают обороты, интенсивно насыщаются современным уникальным оборудованием, причем это касается не только «Трансмашхолдинга», но и целого ряда

других компаний. Поэтому я бы оценил так: предприятия транспортного машиностроения сегодня находятся на подъеме. В то же время нужно признать, что еще очень многое надо сделать, чтобы достигнуть высокого качества, которого, к сожалению, сегодня пока не хватает, а также добиться снижения себестоимости, сокращения издержек и т. д. Тут предстоит еще большой и тернистый путь.

– В своем выступлении на выставке президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин заметил, что потребности железнодорожников в продукции машиностроительных предприятий все-таки пока еще не удовлетворяются в должной мере. Что здесь, по Вашему мнению, прежде всего имеется в виду?

– Как я уже отметил, первое, что нас не может удовлетворить, это сегодняшнее качество техники и оборудования. Наверное, такая ситуация в каком-то смысле закономерна для переходного периода, и тем не менее. Вот сегодня через 20 минут начнется большая конференция производителей подвижного состава. Там мы, несомненно, будем говорить о том, что одним из главных направлений работы созданного по нашей инициативе некоммерческого партнерства производителей железнодорожной техники должно стать целенаправленное повышение качества выпускаемой продукции в соответствии с уровнем лучших мировых образцов и стандартов. Поэтому в рамках разговора о наших неудовлетворенностях я бы поставил на первое место качество и еще раз качество. Однако мы вполне понимаем, что относительно применения в данной сфере инновационных подходов, внедрения новых технологий, новых технических решений очень многое зависит и от нас самих, то есть потребителей. Тут мы идем вместе с производителями, и я уверен, что через некоторое время, которое уже не за горами, мы будем соответствовать мировому уровню. Надо просто немного подождать и очень сильно всем поработать.

– Общепризнанно, что высокое качество продуктов может дать только конкурентный рынок, ибо лишь достаточно жесткая конкуренция и борьба за потребителя вынуждает производителя наращивать качественные и именно потребительские свойства своих товаров. Как Вы оцениваете степень складывающейся конкурентности в данной сфере? Ведь еще пару лет назад руководство ОАО «РЖД» выказывало опасение, что у нас создается некое «частное министерство транспортного машиностроения».

– Достаточно пройтись по стендам этой выставки, чтобы воочию убедиться, что здесь представлены, например, локомотивы не только «Трансмашхолдинга», но и Уральского завода железнодорожного машиностроения. Кроме того, правда, еще не выставлен, но готовится находящийся в стадии сертификации маневровый тепловоз Людиновского тепловозостроительного завода. В еще большей степени мы можем говорить о развитии конкуренции в вагоностроении, и если иметь в виду страны СНГ, то там сегодня создан уже достаточно полноценный рынок. Однако я бы все-таки не ставил знак равенства между такими понятиями, как «конкуренция» и «качество», или обратил бы внимание на то, что первое автоматически еще не гарантирует второе. Конечно, конкуренция естественно подвигает производителей к более высокому уровню качества, но очень многое зависит и от культуры производства, имеющихся исторических традиций и наработок, менеджмента компании, ее потенциальных возможностей и т. д.

Мы не можем не видеть, что сегодня рынки все более глобализируются, и эти процессы особенно заметны в ресурсоемких отраслях, к которым в первую очередь и относится транспортное машиностроение. Могут ли в таких условиях давать надлежащие продукты большое количество мелких производств? Очевидно, что нет. Есть компании, которые в национальном масштабе являются монополистами, но дают продукцию очень высокого качества, потому что конкурируют на внешних рынках. Это все нужно учитывать, хотя мы согласны и с тем, что если речь идет о такой большой стране, как Россия, или тем бо-

лее о «пространстве 1520», то здесь внутренняя здоровая конкуренция, очевидно, должна быть.

– В принимаемых в последнее время долговременных стратегических программах зафиксированы очень большие цифры по закупкам грузовых вагонов, исчисляемым сотнями тысяч единиц. Оправданны ли такие аппетиты, учитывая возможности отечественного производства? Ведь уже сегодня частные операторы не могут разместить заказы на полувагоны, потому что задействованы практически все мощности.

– Здесь мы имеем как раз тот случай, когда наши желания в целом совпадают с возможностями. Буквально вчера мы подписали с «Уралвагонзаводом» контракт на закупку за три года 40 тыс. полувагонов. Такого количества нам должно хватить. Причем в дальнейшем темпы приобретения вагонов компанией будут снижаться. В целом мы оцениваем мощности рынка российского вагоностроения в 40–50 тыс. вагонов в год. Этого вполне достаточно, чтобы удовлетворить потребности в новых грузовых вагонах. Здесь ведь существует опасность, что если мы создадим много новых мощностей и поднимемся в пик до 60–70 тыс., то через пять-семь лет, когда потребности перевозчиков в подвижном составе начнут насыщаться, новые заводы вынуждены будут очень серьезно снижать объемы производства. Ни один собственник или предприниматель не может этого допустить. По имеющимся оценкам, для рынка СНГ достаточно приобретать порядка 40, максимум 50 тыс. грузовых вагонов в год. Оптимальная цифра – это 40 тыс.

– В последнее время одним из самых интригующих является вопрос перспектив открытия российского рынка для китайского вагона. Какова здесь Ваша позиция?

– Я считаю, что вопрос закупок ОАО «РЖД» вагонов китайского производства сегодня неактуален. Повторяю, предприятия России и Украины могут дать в полном объеме то количество подвижного состава, которое востребовано. Другое дело, что есть проблема по литью. Вот этот вопрос вполне злободневен. Раньше чем через два года мы, по всем реальным оценкам, нужной продукции литейного производства для наших вагонов от отечественной промышленности не получим. Поэтому здесь, по всей видимости, пока наши предприятия наращивают свои мощности, нам придется пойти на закупки китайского литья на некоторое время. Скорее всего, до второй половины 2009 года. Но только литья, а не вагонов.

Идеология компании в этой области такова: трансферт технологий, перенос производства сложных технических систем. Подчеркиваю, в первую очередь речь идет о передовых технологиях

– Есть точка зрения, что подобно тому, как автопром в России все больше идет по пути производства иномарок вплоть до отверточной сборки, также и в области локомотивостроения можно было бы не изобретать велосипед, а организовать здесь производство лучших образцов иностранных локомотивов. Какова Ваша позиция?

– У нас это не произойдет. Мы нигде – ни в каких стратегиях, концепциях или программах – не предусматриваем переноса так называемой отверточной сборки на территорию России. Идеология компании в этой области абсолютно иная, а именно: трансферт технологий, перенос производства сложных технических систем. Подчеркиваю, в первую очередь речь идет о передовых технологиях. Только так мы и будем действовать в области как грузового локомотивостроения, так и производства техники для высокоскоростного движения.

– Что в заключение Вы пожелали бы своим поставщикам – машиностроителям?

– В первую очередь тесного сотрудничества и взаимодействия с потребителем. Только при этом условии мы будем способны позиционировать себя соответствующим образом на мировых рынках производителей железнодорожной техники. Также еще раз подчеркну, что суть сегодняшнего этапа развития транспортного машиностроения должна состоять в переходе на более высокий уровень качества. Нам всем надо еще очень много потрудиться в этом направлении. Вот в этом сегодня самое главное. Есть, конечно, целый ряд технических проблем, но все эти задачи решаемы, они по силам нашим машиностроителям, и через два-три года мы должны показать, что Россия способна создать и уже создала тот подвижной состав, который востребован не только на РЖД, но и на всем «пространстве 1520». Более того – и на колее 1435 мм. Мы в это верим, на это надеемся, над этим работаем.

– Большое спасибо, что нашли время заглянуть в нашу студию. Со своей стороны, пожелаем этому впечатляющему начинанию – салону железнодорожной техники – стать регулярным мероприятием и играть столь же весомую роль в жизни транспортного машиностроения, как авиасалоны в сфере авиационной промышленности.

– Спасибо, к этому идем.

Нам необходимо развивать все формы конкуренции

На железнодорожном транспорте пока еще не внедряются те формы бизнеса, которые уже показали свою работоспособность, считают в ФАС России.

Анатолий Голомолзин,
заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, к. т. н.

НЕ ХУЖЕ, ЧЕМ У ДРУГИХ

– Анатолий Николаевич, как бы Вы оценили сегодняшнее состояние железнодорожного транспорта России? Можно ли, например, утверждать, что он идет в ногу со временем? Отвечает ли эффективность его работы соответствующим параметрам экономики страны в целом?

– Считаю, что наши железные дороги действительно идут в ногу со временем и эффективность их работы вполне адекватна. В частности, об этом говорит то, что динамично растут объемы перевозок, и это происходит темпами, соразмерными с темпами роста экономики. Если говорить о качестве предоставляемых российским железнодорожным транспортом услуг, то, например,

наше дальнее пассажирское сообщение отличается от ситуации в целом ряде стран в выгодную сторону. Перевозки осуществляются своевременно, с соблюдением графиков движения, в то время как, скажем, в Великобритании вообще уже забыли о том, когда вовремя прибывали поезда, и вынуждены мириться с опозданиями и на час, и на два. Хотя географические масштабы там существенно меньшие, чем российские. Из достоинств следует отметить также то, что появилось новое предложение, в частности, по пассажирским перевозкам – и в дальнем сообщении, и в межобластном. Это, например, поезда повышенной комфортности. При этом отмечу, что впервые в истории цены здесь стали расти с повышением качества предоставляемых услуг. Обычно же это происходило при неизменном или ухудшающемся качестве, что неправильно. А вот сейчас с развитием рыночных отношений, с дерегулированием тарифов появилась такая возможность.

В то же время есть, конечно, и недостатки, которые связаны с переходом на новую форму хозяйствования. Что же касается грузовых перевозок, то здесь, скажем так, достижения и недостатки друг друга взаимно уравнивают. Достижения обусловлены расширением предложения, связанного с приходом новых участников транспортного рынка – более 200 тыс. вагонов (или одной трети от всего парка) предоставляются клиентам в рамках новых транспортных технологий, реализуемых с учетом индивидуальных запросов клиентов. С другой стороны, когда рыночные отношения во многих сферах продекларированы, но не обеспечены, для доминирующего хозяйствующего субъекта появляется много возможностей для навязывания невыгодных условий контрагентам и конкурентам. Есть сферы, где вместо регулируемых цен, которые должны применяться в рамках действующего законодательства и исходя из ситуации на рынке, применяются свободные цены, например, при перевозках в рефрижераторных вагонах общего парка.

– Согласны ли Вы с такой позицией, что железнодорожная отрасль пока довольно слабо реагирует на спрос?

– Согласен. Это проявляется, в частности, в периодически проявляющемся дефиците вагонов, в конвенционных запрещениях отгружать продукцию в направлении тех или иных портов и др. Такие явления, к сожалению, носят систематический характер, повторяются периодически и имеют выраженную сезонную направленность. Здесь есть много резервов по улучшению ситуации.

– Какова, на Ваш взгляд, причина сохранения столь острого дефицита вагонов?

– На наш взгляд, это связано в том числе и с тем, что на железнодорожном транспорте мы не внедряем наиболее активным образом те формы бизнеса, которые уже показали свою работоспособность.

В частности, я имею в виду деятельность компаний – операторов подвижного состава. Основные проблемы здесь заключаются в правовой неурегулированности этой сферы деятельности, а также в том, что ОАО «РЖД» долго не проявляло соответствующего внимания к этому явлению или, точнее, в последние годы снижало его. Если в 2001–2003 гг. в Центре фирменного транспортного обслуживания существовало даже специальное подразделение, которое занималось операторами (так называемый ЦВКО), и на это время как раз приходился всплеск в развитии операторского движения, а темпы роста собственных вагонов были наиболее высокими, то затем этот отдел упразднили, политика в отношении операторов изменилась – и в результате темпы обновления парка подвижного состава стали снижаться. Сегодня вопрос пополнения инвентарного парка стоит достаточно остро, и здесь очень важна адекватная политика ОАО «РЖД», его взаимодействие с вагоностроительными заводами, в частности «Уралвагонзаводом».

КОНКУРЕНЦИЯ: ВСЕМЕРНОЕ РАЗВИТИЕ С УЧЕТОМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

– Считаете ли Вы, что российский железнодорожный транспорт принци-

пиально отличается от зарубежного и здесь следует идти исключительно особым путем развития? Следует ли более внимательно изучать зарубежный опыт и если да, то в каких направлениях: формирование правильной структуры рынка? маркетинг? техническое развитие? перевозочные технологии? корпоративное управление?

– Скажем так, по сравнению со странами Евросоюза российский железнодорожный транспорт, конечно, существенно отличается. Там его роль в грузовых перевозках сегодня незначительна, и реформы направлены на ее восстановление, на рост доли железных дорог в общем объеме перевозок. В России же речь идет о том, чтобы для основного вида транспорта создать условия эффективного функционирования и развития. Зарубежный опыт изучать, разумеется, нужно. Учиться нам можно и в части маркетинга, и технического развития, и перевозочных технологий, и корпоративного управления. При этом корпоративное управление я бы даже подчеркнул особо. Что же касается формирования правильной структуры рынка, то этот вопрос все-таки в большей степени страновой, конкретный. Скажем, опыт США, где существуют вертикально интегрированные компании, которые конкурируют между собой, далеко не в полной мере применим к условиям Российской Федерации, поскольку для нас железнодорожный транспорт – это прежде всего инструмент интеграции экономики. Поэтому для нас важно, чтобы инфраструктура была единая, и, соответственно, развитие конкуренции должно идти с учетом этого обстоятельства.

– Какие субъекты рынка, по Вашему мнению, должны в наибольшей степени находиться в состоянии развитой конкуренции в сфере железнодорожного транспорта?

– Безусловно, здесь необходимо развивать все формы конкуренции. При этом подразумевается, что конкурентные отношения могут возникать прежде всего в отдельных сегментах деятельности железнодорожного транспорта, в частности между операторскими компаниями. Также нужно иметь в виду конкуренцию железных дорог с другими видами транспорта с учетом международных условий.

В частности, когда мы говорим о транзите, то понятно, что в данном случае на мировом рынке железнодорожный транспорт конкурирует с другими железнодорожными компаниями, а также с морским и автомобильным транспортом. Скажем, у нас пассажирский железнодорожный транспорт в настоящее время уже в значительной степени дерегулирован именно в сфере перевозок, и это происходит в условиях его конкуренции с автомобильным и авиационным транспортом. Например, на направлении Москва – Санкт-Петербург существует достаточно жесткая конкуренция. Это на самом деле требует постоянного и внимательного отношения к ситуации на рынке и принятия решений с учетом реальных условий конкуренции.

– Если все-таки вернуться к вопросу организации наиболее эффективного вида железнодорожной конкуренции – между самостоятельными вертикально интегрированными компаниями (кстати, потенциально предусмотренной в Программе структурной реформы), то нужно ли, по Вашему мнению, сегодня начинать обсуждать эти вопросы на уровне экспертных оценок?

– Разумеется, этот вопрос можно изучать и обсуждать, но, скорее всего, все-таки мы будем двигаться здесь в направлении сохранения единой инфраструктуры. При этом совсем не обязательно, что будет только одна вот такая форма разделения: инфраструктура и перевозчики. Скорее всего, нужно говорить о всей гамме возможных конкурентных отношений участников процесса железнодорожных перевозок, и в этом смысле деление на инфраструктуру и перевозки – это не самоцель. Наиболее оптимальная конфигурация здесь будет следствием, повторяю, реализации всех возможных вариантов развития конку-

ренции. Эволюционная трансформация рынка железнодорожных услуг сама подскажет примеры эффективных участников конкурентных отношений, будет формироваться сегмент перевозчиков, будет развиваться и операторский сегмент. Сегодня мы видим, что перевозочный рынок развивается исходя из трансформации и развития конкуренции на базе операторских компаний, в том числе поездных формирований операторов. Что касается возможности конкуренции на параллельных железнодорожных ходах между вертикально интегрированными компаниями, то мне это представляется маловероятным. Более того, такое деление вообще опасно с точки зрения единства экономического пространства Российской Федерации. Вообще надо сказать, что подобное деление в других сферах экономики не было эффективным – достаточно вспомнить историю деятельности в условиях отсутствия конкуренции на региональных или межрегиональных рынках вертикально интегрированных нефтяных компаний или организаций электроэнергетики. Именно на этих рынках всегда фиксировалось значительное количество нарушений антимонопольного законодательства. Поэтому создадим ли мы в таком случае реальные условия для конкуренции? Это проблематично. В Соединенных Штатах Америки ситуация в этом смысле отличается от нашей кардинально, потому что там, помимо очень развитой сети, существует еще и так называемая географическая конкуренция. Там перевозки от одного побережья до другого как раз предполагают многовариантность конкурентных отношений как внутри железнодорожного транспорта, так и между ним и автомобильным и водным.

РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ И ОБЪЕДИНЕНИЕ УСИЛИЙ

– Насколько эффективно, по Вашему мнению, осуществляется в России государственное регулирование в сфере транспорта? Удовлетворяет ли современным требованиям, скажем, трехзвенная структура: министерство – служба – агентство?

– Безусловно, сегодня есть вопросы по эффективности государственного управления в части технического, тарифного и иных направлений регулирования. Является ли вполне эффективной сама структура органов госрегулирования, я не берусь сейчас судить. Дело в том, что когда обосновывалось это решение, то предполагалось разделение правоустанавливающих, контрольных и правоприменительных функций. Но, по моему мнению, гораздо более важно обращать внимание на необходимость разграничения хозяйственных и властные функций. Вот это должно быть ключевым звеном. Не всегда можно приветствовать, например, когда происходит попытка со стороны исполнительной власти подменять хозяйствующих субъектов по ряду вопросов, в том числе в текущей эксплуатационной деятельности. В то же время в области нормотворчества органы власти явно не дорабатывают. Не может понравиться попытка в условиях неурегулированности правовых вопросов нормотворчества со стороны, скажем, ОАО «РЖД», в том числе в виде издания телеграмм. Здесь очень много вопросов. К сожалению, мы это чувствуем на примерах рассмотрения дел о нарушении антимонопольного законодательства.

Сейчас важнее говорить о механизмах, скорее, не саморегулирования, а сорегулирования. В этой связи я периодически привожу в пример Администратора торговой системы в электроэнергетике

– Как бы Вы определили сегодня роль транспортных союзов и ассоциаций в жизни отрасли? Следовало бы

некоторым из них смелее двигаться по пути саморегулирования бизнеса?

– На мой взгляд, эта роль исключительно важная и дальнейшее развитие здесь вполне возможно. Другое дело, что сейчас, по моему мнению, важнее говорить о механизмах, скорее, не саморегулирования, а сорегулирования. Это тем более важно в условиях структурной реформы, когда необходимо, чтобы представители бизнеса, тот, кто оказывает услугу, тот, кто ее потребляет, и органы власти работали вместе над формированием правил игры. Когда, скажем, та или иная ассоциация выступает в защиту своих узкопрофессиональных интересов, то это не всегда идет на пользу системе в целом. Поэтому важно наличие институтов сорегулирования, когда решаются не отдельные частные вопросы игроков либо групп игроков, а все причастные разрабатывают вместе правовые документы, а приняв их, дальше преследуют уже свои индивидуальные либо групповые интересы в рамках этих принятых норм. В этой связи я периодически привожу в пример Администратора торговой системы в электроэнергетике. Сейчас готовится изменение законодательства, предполагается, что это будет совет рынка в данной отрасли. Этот инструмент будет еще совершенствоваться, но уже сегодня то количество документов, которое принимается в рамках структурных реформ в электроэнергетике, конечно, несоизмеримо больше, чем принятых в связи с реформой железнодорожного транспорта. Они касаются как правил игры, так и системы договорных отношений. На железнодорожном транспорте пока что существуют правила перевозок различных грузов, которые имеют административный характер и, по сути дела, не вписываются в рыночную ситуацию. Все это могло бы быть уже трансформировано, учитывая, что реформирование железнодорожного транспорта, так же как и электроэнергетики, продолжается достаточно давно. Если говорить о базовом пакете законов, то они были приняты одновременно в 2003 году. С тех пор, подчеркиваю, нормативная и договорная база электроэнергетики продвинулась значительно дальше, чем на железнодорожном транспорте. Но прогресс здесь возможен только в рамках действия института сорегулирования. В целом же, хотя сейчас в сфере железнодорожного транспорта ассоциации уже играют положительную роль, их эффективность могла бы быть выше.

Если стоит вопрос о стратегии развития железнодорожного транспорта, важно оговорить и соответствующие механизмы реализации этого процесса. Ведь это уже не старая система планирования и прогнозирования, а принципиально новые документы

– Считаете ли Вы, что сегодня транспортная наука востребована должным образом?

– Здесь следует разделить научные разработки, которые касаются системных исследований и долгосрочного прогнозирования и которые имеют отношение к НИОКР и внедрению инноваций. Но и те и другие, на наш взгляд, востребованы недостаточно. Также нельзя сказать, что при этом формируется опережающий спрос на новые разработки. Здесь претензии нужно предъявить как к бизнесу и государству – основным заказчикам соответственно прикладных и фундаментальных научных исследований, так и к транспортной науке, которая не смогла в новых условиях быть востребованной в должной мере.

ОТ ЦЕЛЕЙ К СРЕДСТВАМ

– Сегодня разработана Стратегия развития железнодорожного транспорта до 2030 года. Есть мнение, что она

напоминает программу в стиле советского Госплана. Вам так не кажется?

– На самом деле на последнем заседании правительства, когда обсуждался этот документ, его отправили на доработку, и был дан ряд конкретных поручений. В частности, одно из них касалось обобщения опыта реформирования, и здесь необходимо сказать ясно, чего удалось достичь, какие рыночные механизмы заработали, каким образом они работают и что мы предполагаем сделать для того, чтобы расширять этот инструментарий. А другое было как раз по поводу того, чтобы четко прописать, в каком направлении мы движемся и какие механизмы и инструменты собираемся использовать. Безусловно, если стоит вопрос о стратегии развития железнодорожного транспорта, на наш взгляд, важно оговорить и соответствующие механизмы реализации этого процесса. Ведь это уже не старая система планирования и прогнозирования, а принципиально новые документы. Их отличие от старых как раз и должно состоять в предложении механизмов, обеспечивающих достижение поставленных целей. Если мы говорим, что у нас есть только заданные объемы и контрольные цифры, и при этом не объясняем, каким образом эти показатели могут быть достигнуты, то ценность такого документа, конечно, уже теряется. В этом контексте и давалось поручение доработать стратегию.

– С какими пожеланиями Вы хотели бы обратиться к участникам транспортного рынка?

– Транспортной науке – быть ближе к жизни, системного взгляда на вещи. Сделайте востребованным внедрение отечественных и зарубежных инноваций. Компании «РЖД» – трансформироваться для работы в условиях рынка, развивать конкурентные отношения – это даст возможность для дерегулирования. Обеспечивайте конкурентоспособность на внешнем рынке. Совершенствуйте маркетинг, технологии работы, корпоративное управление – здесь есть чему поучиться у наших зарубежных коллег и имеется много резервов. Операторским и экспедиторским компаниям – расти и расширять бизнес. Это новые участники рынка, которые формируют условия конкуренции, и мы готовы их защищать и вместе с ними совершенствовать условия конкуренции. Саморегулируемым организациям – объединяться с ОАО «РЖД», государством и всеми участниками рынка для выработки современной правовой базы, обеспечивая дальнейшее развитие такого железнодорожного транспорта, который отвечал бы потребностям населения, экономики и государства в целом.

Карты розданы, правил нет, игра идет

Как уже сообщалось, в ОАО «РЖД» создан новый департамент – по маркетингу грузовых перевозок и тарифной политике.

ЕВГЕНИЙ МИХАЙЛОВ,
начальник департамента по маркетингу грузовых перевозок и тарифной политике ОАО «РЖД»

В соответствии с реформой

– Евгений Федорович, сначала, пожалуйста, несколько слов об организационных вопросах создания нового подразделения компании.

– Задачи нашего департамента сформулированы уже в его названии. Что такое тарифы на железнодорожные перевозки – понятно. Под понятием «маркетинг» подразумевается комплекс вопросов, направленных на получение хозяйствующим субъектом прибыли. В этом смысле я являюсь таким же бизнес-ориентированным менеджером, как и мои коллеги в любой другой компании, работающей на рынке. Основу департамента составили специалисты тарифного блока ЦФТО ОАО «РЖД», также к нам перешли и некоторые сотрудники из экономического блока ОАО «РЖД». Моим первым заместителем является Галина Вячеславовна Зимовская. Всего по штатному расписанию предполагается 58 мест, сейчас заполнено порядка 70%. Департамент подчиняется непосредственно старшему вице-президенту ОАО «РЖД» по финансам Федору Борисовичу Андрееву. Каких-то подразделений дорожного и ниже уровней, подчиненных нашему департаменту, создавать не планируется и никаких изменений в работе линейных подразделений, связанных с его созданием, не предполагается.

– Работая в Минэкономразвития, Вы занимались в том числе и железнодорожными тарифами и предлагали целый ряд своих оригинальных решений по многим аспектам этой проблематики. Изменились ли в чем-то Ваши воззрения с переходом в ОАО «РЖД»?

– Не просто занимался, а входил в правление ФСТ от Минэкономразвития России. Со сменой должности я от своих прежних взглядов отнюдь не отказываюсь, хотя, конечно, всем понятно, что какие-то аспекты могут измениться или скорректироваться просто потому, что стали несколько другими мои конкретные функции и задачи. Однако когда мы рассматриваем основополагающие принципы тарифной политики, то должны ясно понимать, что она есть просто следствие или одно из направлений той идеологии реформирования, которую сегодня реализует на практике государство. И, соответственно, говоря о тарифах, мы должны это делать в первую очередь в применении к общей системе принципов, целей и мероприятий проводящейся реформы на железнодорожном транспорте. А каковы же эти цели и задачи? Напомню, что это – обеспечение потребностей экономики в перевозке грузов, повышение эффективности работы железных дорог, повышение устойчивости и безопасности железнодорожного транспорта. Также всем хорошо известно, что двумя основными действенными инструментами достижения этих целей являются конкуренция в сфере перевозок и инвестиции в инфраструктуру, подвижной состав и логистические новации. Соответственно, когда мы говорим о тарифной политике, то я бы назвал также два базовых принципа, в рамках которых, надеюсь, возглавляемый мною департамент и будет реализовывать определенную идеологию. Первый заключается в том, что содержание тарифной политики в условиях реализации третьего этапа структурной реформы должно быть нацелено на решение ее общих задач. А второй – что механизмы реализации тарифной политики должны соответствовать инструментарию реформы в целом.

– Можно ли привести какой-то конкретный пример из арсенала такого инструментария применительно к тарифной теме?

– Пожалуйста, если мы говорим, например, о модернизации действующего Прейскуранта № 10-01 либо какого-то другого нормативного документа, то она должна быть нацелена прежде всего на развитие конкуренции железнодорожного с другими видами транспорта, а также на развитие конкуренции между ОАО «РЖД» как перевозчика или владельца вагонов с другими перевозчиками и владельцами вагонов. Кроме того, регуляторная политика государства по отношению к ОАО «РЖД» как субъекту регулирования должна соответствовать задачам, поставленным перед ОАО «РЖД» как объектом реформирования или источником финансирования инфраструктурных проектов. Это означает возможность принятия самостоятельных и адекватных решений субъектами рынка (включая доминирующие) о направлении инвестиций и, соответственно, о формировании их источников. Также если мы говорим о таком экономическом институте, как конкуренция, то для нас в первую очередь – это обеспечение равных ценовых условий доступа к услугам инфраструктуры для перевозчиков либо операторов поездов при обязательном наличии равных технологических и нормативных условий. Это, наверное, тот тезис, который, с одной стороны, является поистине бесспорным, а с другой – очень часто оспариваемым с точки зрения того, а что же все-таки является едиными, или единообразными, технологическими условиями.

У меня есть абсолютная уверенность в том, что уровень тарифной нагрузки или же, наоборот, тарифных преференций должен четко соответствовать уровню технологической нагрузки либо уровню каких-то технологических обременений и обязательств. Невозможна, по моему мнению, ситуация, при которой компания (перевозчик, оператор поезда, подвижного состава или кто угодно) осуществляет перевозки только там, где она захочет, имеет те же тарифные условия, как и ОАО «РЖД», которое обязано возить грузы везде, где есть железнодорожные пути. Тут уж либо поставьте компанию «РЖД» в условия, когда она будет выбирать, где и на каких условиях работать, либо сделайте поправку в уровни тарифов как на перевозку, так и на доступ к инфраструктуре, отражающую это различие.

КАКАЯ УСЛУГА НУЖНА РЫНКУ?

– А что Вы думаете по поводу создания конкурентоспособных условий применительно к перевозке грузов в инвентарном и приватном парках?

– По этому поводу дискутировали очень много. У нас уже есть огромные сегменты рынка перевозок, где парк РЖД не является доминирующим. Имеются просто колоссальные рынки, где идет реальная конкуренция за направления и за объемы грузов. Яркий пример – черные металлы. Все прекрасно понимают, что РЖД не является конкурентом операторам подвижного состава. Тот уровень тарифа, который сегодня есть, на деле служит просто защитой владельцев приватных вагонов от конкуренции со стороны РЖД. И в этом плане создание Первой грузовой компании явилось по большому счету ответом на стремление определенных кругов законсервировать данную ситуацию. Но когда часть инвентарного парка все-таки выводится в рынок, тут наша позиция опять же принципиальна. Если мы говорим о перевозках грузов в вагонах Первой грузовой компании и других собственников, то со стороны ОАО «РЖД» будут предъявляться одинаковые тарифные и технологические условия. Образование Первой грузовой компании – это первый шаг по доступу ОАО «РЖД» в конкурентные сегменты рынка перевозок, где уже действуют рыночные механизмы соответствия спроса и предложения. Я надеюсь, что с созданием ПГК тариф, устанавливаемый для ОАО «РЖД», перестанет быть индикатором эффективности перевозки приватным парком на конкретной логистической схеме для абсолютного большинства грузов.

– Можно ли, по Вашему мнению, говорить о возможности честной конкуренции между железнодорожным и другими видами транспорта?

– Здесь та же самая ситуация. У нас есть огромные товарные сегменты, где железнодорожный транспорт в принципе не является доминирующим по перевозкам грузов. И сохранение здесь государством регулирования при отсутствии такового у других видов транспорта приводит к тому, что мы не можем в рамках того уровня цен, который нам установлен, формировать ту услугу, которая сегодня востребована на рынке. И соответственно – обратная ситуация. Рынку не нужна та услуга, которая предоставляется по регулируемым ценам, а, возможно, нужна существенно более дорогая, но в то же время и гораздо более технологичная. Яркий пример – это перевозки негабаритных или тарно-штучных грузов автомобильным транспортом. Чаще всего они более дорогие, чем по железной дороге, но здесь и совершенно другой, гораздо более высокий уровень сервиса. Кому нужна консервация услуги, не пользующейся спросом? Никому из грузовладельцев, но, быть может, конкурентам или тем, кто пытается стать промежуточным звеном межу РЖД и грузоотправителем, предлагая последнему услугу необходимого качества. И в этом плане у железнодорожного транспорта должна быть возможность предлагать такие услуги, которые были бы в первую очередь конкурентоспособны по технологии, и, естественно, должна быть возможность самостоятельно формировать для таких услуг цену. В противном случае железная дорога эти перевозки просто не получит.

– Инфраструктурный тариф останется регулируемым. Какова здесь должна быть политика государства?

– Когда источником инвестиций является тариф, мы должны, безусловно, получать ту выручку, которая обеспечит определенный для нас государством уровень расходов. То есть тогда размера доходов от перевозок должно хватать для обновления инфраструктуры, строительства новых железных дорог, на повышение безопасности движения, увеличение скоростей движения, закупок подвижного состава и т. д. У нас есть одобренные соответствующими федеральными органами исполнительной власти планы и программы, определяющий объем и направления инвестиций за счет тарифной выручки, которые необходимо вы-

полнять. Соответственно, та часть инвестиций за счет выручки, которая идет в инфраструктуру железных дорог, должна отражаться в инфраструктурной составляющей тарифов на перевозку, инвестиции в пополнение вагонного парка – за счет вагонной составляющей, Если государство определит, что источниками финансирования тех или иных проектов является бюджет, инвестфонд, пенсионный фонд, дорожный налог или что-то еще, то это, конечно, меняет дело. Но в любом случае, если государство ставит хозяйствующему субъекту какие-либо задачи, выходящие за рамки бизнеса, то оно должно позаботиться об источниках их финансирования

дорожные пути, безусловно, это выгодно. Но отсутствие тарифных условий, оценивающих снижение этого ущерба для пути, является преградой для развития данного направления деятельности у вагоностроителей. Вторая – общие экономические условия для инвестиций в подвижной состав. Грузовые же компании ОАО «РЖД» будут здесь иметь свободу рук и вкладывать в то, что экономически эффективнее. Поэтому влияние на обновление парка грузовые компании будут оказывать такое же, как и все остальные операторы подвижного состава: заказывать у вагоностроителей наиболее эффективный в эксплуатации и наиболее востребованный подвижной состав.

Если мы говорим о конкуренции, то для нас в первую очередь это обеспечение равных ценовых условий доступа к услугам инфраструктуры для перевозчиков либо операторов

ЧИТАЙТЕ ГРАФА ВИТТЕ!

– В России промышленные предприятия сплошь и рядом увеличивают цены на свою продукцию, при этом нимало не заботясь о создании новых мощностей. То есть когда нет свободного входа на рынок, нет постоянно развивающейся конкуренции, никакая «невидимая рука» работать по определению не будет. Считаете ли Вы, что создание Первой, а затем, надо надеяться, и Второй грузовой компании действительно послужит хорошим инвестиционным инструментом для обновления подвижного состава?

– Тут две части вопроса. Первая – это внедрение тех видов подвижного состава, которые являются для железной дороги более эффективными. Но они часто и более дорогие. В условиях отсутствия каких-либо ценовых преференций, особых условий производители вагонов или локомотивов не могут их продать, потому что данный подвижной состав не является востребованным. В качестве примера – вагонная тележка с гораздо меньшим разрушающим воздействием на путь. Нам как компании, содержащей железно-

Также я хотел бы сказать о самой технологии перевозки. Безусловно, у нас есть среднесетевая себестоимость, но мы также совершенно четко понимаем, что транспортировки прямыми отправительскими маршрутами для РЖД более выгодны и более дешевы с точки зрения затрат. Перевозки по грузовому расписанию являются для нас с какого-то момента также более выгодными. Развитие логистики и технологий, которые позволяют нам в конечном счете удешевлять их, должны также стимулироваться через различный подход к тарификации таких перевозок. То есть принципы тарифной политики в условиях третьего этапа реформы и должны формулироваться в соответствии с этими подходами. Я имею в виду различные принципы ценообразования для различных уровней участников перевозочного процесса: перевозчиков, операторов собственных поездных формирований, операторов подвижного состава, грузовладельцев. При этом должен быть учет величины необходимых инвестиций в соответствии с Программой структурной реформы и Стратегией развития железнодорожного транспорта. Должна быть воз-

можность гибкого установления тарифов на перевозку грузов по железной дороге. Это очень важный момент, потому что очевидно, еще раз повторяю, мы далеко не всегда, далеко не везде являемся монополией, не говоря уж о том, что мы далеко не всегда являемся естественной монополией. Поэтому мы и говорим о таких принципах, как дифференцированный подход к ценообразованию при использовании более эффективного подвижного состава, ограничение государственного регулирования рамками действительно монопольной сферы, дифференцированное установление тарифов для различных уровней участников перевозочного процесса, исчерпывающая система сегментации рынка перевозок грузов и т. д.

– Про упомянутую Вами сегментацию конкурентных рынков перевозок разговоры идут уже лет пять. ВНИИЖТ разрабатывал всякие методики и подавал их в ФЭК России (предшественницу ФСТ), но…

– …воз и ныне там. Между тем это – ключевой вопрос. Можно сколько угодно спорить о влиянии, доле, доминировании РЖД либо вообще железнодорожного транспорта на рынке, но пока нам регулятор не даст исчерпывающей системы требований, координат, оценок, принципов, по которым мы будем понимать, что для нас рынок или какое-либо существование является либо конкурентным, либо доминирующим, либо монопольным, до тех пор у нас будет фактически игра без правил. То есть у нас сейчас, образно говоря, карты розданы, а во что играть – мы еще не знаем, но тем не менее во что-то играем. Для нас это является дезориентиром, потому что влияет в том числе и на наши решения по инвестированию либо неинвестированию в подвижной состав. Между тем на практике необходимо реализовать непреложный принцип: тарифы на перевозку грузов железнодорожным транспортом, не подпадающие под признаки естественной монополии, должны формироваться исключительно на основе рыночных механизмов. Как правило, это бывают договорные тарифы между перевозчиком и грузовладельцем, соответственно, при возможности изменения параметров в зависимости от различных факторов. Главнейший из них – фактор платежеспособности грузов, столь ярко и подробно описанный Сергеем Юльевичем Витте, хотя и сформулированный еще ранее. Граф Витте создал до сих пор, похоже, единственный столь глобальный труд на тему идеологии и экономики железнодорожной перевозки. Ведь практически по всем дискуссиям в сфере тарифообразования, которые велись в последнее время в России, в книге «Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов», выпущенной в 1883-м и переизданной с дополнениями в 1884 году, я, например, нашел для себя вполне определенные ответы. У нас, наверное, Витте многие не читали – вот в чем беда.

ЕСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

– Какие идеи Вы собираетесь предложить регулятору на следующий год?

– Помимо комплекса мер по дерегулированию цен в конкурентных сегментах, о чем я уже сказал, это продолжение унификации тарифов на перевозку грузов во всех видах сообщения, за исключением транзита. По нашему ощущению, где-то к марту или к апрелю следующего года мы должны договориться о том, будет ли эта унификация плавной или ее лучше в конце 2008-го решительно завершить. Также насущным является вопрос унификации тарифов на порожний пробег вагонов. Там, как известно, сегодня у нас такая ситуация, что вагоны из-под разных грузов едут по различным ставкам. Это, безусловно, ненормально, и определенные расчеты мы уже сделали, сейчас идет обсуждение с операторами подвижного состава. Принятие решения, по нашим оценкам, не отразится на конечных пользователях, но немножко изменит доходность приватного вагона, для кого-то станет чуть-чуть лучше, для кого-то – чуть-чуть хуже. Надеемся, регулятор прислушается к нашим доводам. Следующее – это нормативное закрепление возможности установления

индивидуальных, локальных, долгосрочных исключительных тарифов. Мы говорим о том, что даже в рамках нынешнего Прейскуранта необходимо все-таки проявлять гораздо большую гибкость. Понятно, что долгосрочные тарифы для нас – это нормальное планирование и по большому счету определенное хеджирование рисков. Ну а индивидуальные тарифы – это та вещь, которая позволяет нам заключать взаимовыгодные сделки с теми предприятиями, условия работы которых с нами в чем-то отличаются от среднерыночных. Конечные тарифы могут при этом быть как выше, так и ниже базовых. Далее – это перевод длительное время действующих исключительных тарифов в базовые либо их отмена. Зачем сохранять ситуацию, когда у нас из года в год большое количество ставок кочуют в виде исключительных? Надо просто принять решение, чтобы не нагружать никого лишней рутинной работой, а упростить всем жизнь и больше заниматься стратегией. Также мы хотели бы добиться установления диапазона изменения либо предельного уровня тарифов на перевозку грузов, где ОАО «РЖД» или железнодорожный транспорт в целом не имеет доминирования. То есть в условиях, когда нет возможности полностью либерализировать тариф, у регулятора есть нормативно закрепленная возможность установить предельно минимальный и/или максимальный его уровень. Кроме того, наши предложения в 2008 году будут касаться контейнеризированных грузов и крытых вагонов. То есть там, где у железнодорожного транспорта сложилась серьезная конкуренция с автомобильным, мы попросим регулятора дать возможность более гибкого установления тарифов на данный вид перевозок. Наконец, задача следующего года – выравнивание условий на перевозку грузов в контейнерах и при повагонной отправке. Мы достаточно долгое время развивали контейнерные перевозки и их стимулировали, но пришли к тому, что перевозка, условно говоря, угля в контейнерах гораздо дешевле, чем в полувагонах. Это, наверное, вещь не совсем адекватная. Но при этом хочу отметить, что любые наши предложения, связанные с изменением уровня тарифов на перевозку грузов в контейнерах в сторону увеличения, должны будут сопровождаться предложениями по развитию терминальной части данных перевозок. Именно неразвитость терминальных услуг и их завышенная стоимость являются, на наш взгляд, причиной, влияющей на уровень тарифов на перевозку. Вот часть вопросов, которые мы намерены инициировать в 2008 году.

Единственно возможное здесь решение – это либерализация, или расширение базы, для работы по рыночным, дерегулированным тарифам

– Вы упомянули про унификацию тарифов на порожний пробег. Как известно, в этом вопросе при конструировании Прейскуранта № 10-01 была введена дифференциация по грузам в целях достижения общего баланса ставок. Не будет ли так, что для тех грузов, где порожний пробег достигает 50%, стоимость перевозки очень сильно вырастет?

– Все на самом деле зависит от принципов и философии унификации. Если посмотреть с точки зрения реально сложившейся ситуации, то у нас 85% порожнего пробега полувагонов – это пробег из-под грузов первого класса. Из-под второго и третьего класса вагоны порожняком, как правило, не идут. Все знают про ситуацию очистки, или отмывки, порожнего тарифа, когда, например, с Дальнего Востока полувагон либо загружается контейнером, либо подается под уголь, затем везет его, условно говоря, 100 км, а потом 4 тыс. км идет порожняком как будто из-под угля. Нам всем это хорошо известно. Те параметры, которые мы предлагали, исходят из того, что для первичного уровня унифика-

ции следует взять первый класс и соответственно чуть-чуть перенести разницу в тарифы на груженый рейс для собственников во второй и в третий класс. Опять же это вопрос обсуждения, дискуссии, и проблема эта крайне непростая. Мы сейчас начали по ней консультации с крупнейшими собственниками. Понимая, что, с одной стороны, нельзя ломать сложившуюся структуру бизнеса, мы должны в этом плане быть прогнозируемым партнером с точки зрения наших решений. Но, с другой стороны, ситуацию все равно надо исправлять, ибо с каждым циклом регулирования тарифов она только усугубляется. Возможно, в наших дискуссиях с бизнесом и регулятором мы придем к тому, что изменения должны носить многоступенчатый характер. Но надо четко понимать, что такая проблема есть, и не делать вид, что ее нет.

РЖД ИНВЕСТОРУ – ДРУГ

– Недавно была принята Тарифная политика стран СНГ на 2008 год. Есть ли у вас какие-то новые идеи в области транзитных ставок?

– Вот вопрос столь же хороший, сколь и неблагодарный. Не дашь скидку, груз не поехал – виноват. Дашь, скажут, что зря, груз и так бы поехал – опять виноват. Во-первых, нам нужно очень четко позиционировать сейчас наши услуги в этой сфере, сориентироваться, где мы в транзите является конкурентоспособными, а где в принципе не являемся. То есть определить нашу целевую группу воздействия и сформировать для нее услугу. Во-вторых, необходимо действительно проанализировать те объемы, которые мы потеряли за последние 5 лет, быть может, из-за собственной пассивности, назовем это таким словом. После этого попробуем предложить нашим партнерам – прежде всего крупным компаниям или ассоциациям – вернуться на транзит через территорию Российской Федерации и соответственно сформировать согласованные условия сотрудничества. Очень надеемся или на оперативность Минтранса в рассмотрении наших предложений, или, что обоснованно, на передачу ОАО «РЖД» права самостоятельного установления транзитных тарифов. Надо отметить, что это нормальная практика для многих из наших соседей – делегировать полномочия по установлению транзитных тарифов железной дороге.

– Если какой-то крупный грузовладелец обратится к вам с предложением инвестиций в инфраструктуру (например, станций в районе его интересов), готовы ли вы будете, в случае наличия такой правовой возможности, обсудить с ним вопрос предоставления тарифных скидок?

– Как инвестиционный инструмент, при наличии заинтересованности ОАО «РЖД» в данных объектах, мне такой механизм представляется вполне приемлемым. Но сегодня, к сожалению, нормативная база данную вещь сделать не позволяет. Мы говорим о том, что нам такая нормативная база нужна для того, чтобы мы могли действительно посмотреть и в принципе найти те разумные точки, те формы договоренностей, которые бы устроили и ОАО «РЖД», и грузоотправителя, и любого другого участника транспортного рынка, и, конечно, регулятора, если это касается регулируемой сферы деятельности.

– Сегодня многие грузовладельцы выражают опасение, что в связи с созданием Первой грузовой компании значительно вырастут тарифы на перевозку в приватном парке, особенно в части низкодоходных грузов, например угля.

– Я думаю, что руководство Первой грузовой компании лучше ответило бы на эти опасения, чем я. Единственно, хотел бы всех призвать: давайте подходить к этому вопросу с точки зрения простой экономической логики. Если есть спрос, значит, эти тарифы действительно могут несколько возрасти в части вагонной составляющей. Если этот спрос стимулирует в каких-то секторах государство (например, по добыче угля и перевозке его на огромные расстояния), то, видимо, оно должно найти и принять решения, устраивающие все стороны рынка в отношении их затрат. Мы же не можем вечно забивать все мыслимые и немыслимые издержки в регулируемый та-

риф и тупо его каждый год, а то и два раза в год индексировать. Это тот самый затратный путь, от которого старается увести железнодорожный транспорт проводимая сегодня правительством реформа. Единственно возможное здесь решение – это либерализация, или расширение базы, для работы по рыночным, дерегулированным тарифам. Ведь в чем проблема затратного подхода? Все решения, которые ФСТ принимала по повышению инвестиционной привлекательности приватного вагона через увеличение вагонной составляющей, приводили к тому, что металлурги, а следом и вагоностроители увеличивали цены на свою продукцию, что тут же вело к снижению этой самой привлекательности. Пытаться обмануть рынок и экономику в целом – это бесперспективное в долговременном плане занятие. Эта ситуация решается только одним образом – увеличением предложения или снижением того ажиотажного спроса, который сейчас есть на подвижной состав. Больше ничем. Но предложение можно увеличить, только запустив рыночные механизмы, связанные прежде всего с либерализацией цен и созданием конкуренции. Если бы можно было сделать как-то иначе, уж, конечно, давно бы сделали. Поэтому раз мы решили говорить о законах рынка и следовать им, то и давайте это делать, а не пытаться обмануть самих себя.

ИДЕИ ДЛЯ НОВОГО ПРЕЙСКУРАНТА?

– Евгений Федорович, есть информация, что в ОАО «РЖД» подготовлена некая концепция нового Прейскуранта № 10-01. Когда я попросил прокомментировать этот вопрос начальника управления регулирования транспорта ФСТ В. В. Квитко, он с некоторым благородным негодованием наотрез отказался. Надеюсь, Вы не откажете нашим читателям в аналогичной просьбе?

– Я бы назвал это скорее не концепцией, а неким структурированным набором идей, сформулированных по итогам работы специально для этого созданного в РЖД временного творческого коллектива. Основная ведущая идея – это как раз то, о чем я говорил вначале: Прейскурант должен отражать собственно процессы реформирования, предоставлять равные условия для конкуренции, стимулировать переход от затратных методов тарификации к рыночным и т. д. Речь идет в том числе и о тарифе на перевозку собственными поездными формированиями, на услуги инфраструктуры и др. При этом мы исходим из того, что тарифы на услуги локомотивной тяги не могут быть отдельным регулируемым видом деятельности. Но в целом этот проект, безусловно, нуждается в доработке. Я попал уже на последний этап работы этого творческого коллектива и увидел, что все-таки основная проблема, с которой мы столкнулись, это то, что все участники разработки преследовали разную идеологию. Ну а то, что ФСТ как регулятор фактически самоустранилась от участия в этой работе, конечно, не способствовало более качественному решению задачи, потому что работать в стол, как известно, никто желанием не горит. Сейчас наши предложения направлены в Федеральную службу по тарифам, и мы ожидаем соответствующей реакции, или оценки: плюсов, минусов, вопросов, в общем – обратной связи на данный рабочий проект, для того чтобы мы могли эту работу продолжить дальше. Прейскурант № 10-01 безнадежно устарел, он сдерживает развитие рынка перевозок, его нужно совершенствовать, модернизировать, переделывать, менять, тут подойдет любой термин. А не делать вид, что все всех устраивает. На недавней конференции «ОАО «РЖД» на рынке транспортных услуг: взаимодействие и партнерство» было совершенно правильно подмечено, что нынешняя система регулирования не устраивает ни ОАО «РЖД», ни транспортные компании, ни грузоотправителей, а значит, она должна быть модернизирована в возможно короткие сроки.

Я даже провоцирую бизнес на критику

Сегодня гость рубрики «Лидер» – министр транспорта Российской Федерации.

ИГОРЬ ЛЕВИТИН,
министр транспорта РФ

ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ЕЗДИТ НА ЖЕЛТЫЙ

– Игорь Евгеньевич, если пользоваться транспортной терминологией, к какому типу людей Вы отнесли бы себя? К тем, кто ездит только на зеленый? в том числе на желтый? не пренебрегает и красным?

– К тем, кто иногда ездит на желтый, для того чтобы отрасль ездила только на зеленый.

– То есть Вы – человек рисковый?

– А также и компромиссный, и прагматичный. Министру надо уметь решать вопросы в том числе и тогда, когда возможности для этого, казалось бы, уже исчерпаны, а ситуация не разруливается. Но транспортная отрасль несмотря ни на что должна развиваться, поэтому и здесь, и в целом по жизни надо идти и на конструктивные компромиссы, и на разумные риски.

– Ставили ли Вы себе уже с юности амбициозные задачи в смысле карьеры?

– Нет, о том, чтобы стать каким-то большим начальником, я, конечно же, не думал. Рос на юге, где степь да море. Все мальчишки, разумеется, мечтали о море. А меня почему-то тянуло к журналистике. После окончания школы я решил идти в военное училище, которое готовило военных корреспондентов. Однако в результате так получилось, что поступил в Ленинградское училище военных сообщений, где, тем не менее, сразу же пошел на курсы военкоров и занимался выпуском многотиражной газеты. Что касается каких-то лидерских задатков, то они, видимо, действительно были, потому что в школе меня избирали руководителем пионерской и комсомольской организаций, а потом, уже в армии, мне было доверено возглавить суд офицерской чести нашего коллектива. Надо сказать, что это было очень серьезно и товарищеского суда офицеры боялись больше, чем обычного взыскания. Но интересно заметить, у меня впоследствии

не испортились отношения ни с кем из тех, кого мы судили за те или иные проступки. Значит, наш суд был, что называется, строг, но справедлив.

– За четыре года Вашей работы министром пресса была к Вам весьма лояльна. С чем Вы это связываете?

– (Смеется.) Видимо, журналисты чувствуют во мне своего брата! Ну а если серьезно, то мы стараемся не давать повода, чтобы наше министерство обвиняли в злоупотреблениях, разного рода закулисных маневрах или интригах. Мы открыты для прессы, для бизнес-сообщества, общественных организаций. Я часто встречаюсь с журналистами, всегда готов публично высказать свою позицию по любому интересующему общественность вопросу. Руководители министерства регулярно общаются с представителями бизнеса в форматах конференций и круглых столов. Садимся, свободно обмениваемся мнениями, говорим друг другу все то, что, может быть, слышать не всегда и приятно, но очень полезно. В прошлом году в Сочи мы открыли свою профессиональную площадку – Международный транспортный форум и выставку «Транспорт России». В мае этого года представители государственной власти, руководители регионов, бизнесмены, ученые, журналисты соберутся в Сочи уже во второй раз. Считаю, что для всех нас форум и выставка – это уникальная возможность предельно широко и всесторонне обсудить буквально все аспекты развития транспортного комплекса, представить перспективные проекты, увидеть узкие места в своей работе.

МНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО

– Вы работали в трех разных характерных средах: военной, коммерческой и политической. Где все-таки чувствовали себя комфортнее?

– Возможно, это уже связано с возрастом, но сегодня я с особым чувством вспоминаю свою армейскую жизнь, офицерские годы. Мы были молоды, все равны, были готовы решать поставленные задачи и т. д. Хорошее время! Когда я уже стал руководителем коллектива, конечно же, добавилось ответственности – за выполнение государственных задач, за коллектив. В бизнесе свои правила игры, и мне всегда говорили, что я слишком часто смотрю на проблемы с точки зрения государства, а в деловой среде нужно руководствоваться несколько иными критериями. Но для меня государственные интересы всегда были приоритетны. В то же время 4 года работы в правительстве дали возможность понять и осознать то, что во многом не было видно из бизнеса, а именно: как на самом деле работает государственная машина, в чем заключаются издержки госуправления, тормозящие деловую активность. К сожалению, все это присутствует, и прежде всего в нормативно-правовой базе. Между тем для развития транспортного бизнеса в первую очередь необходимо именно адекватное законодательство. Думаю, что в какой-то мере нам удалось здесь продвинуться вперед.

– Ваше назначение министром было довольно неожиданным для всех. А для Вас?

– И для меня тоже. За полгода до этого ОАО «Коломенский завод» посетил президент России. В этом мероприятии я, как член совета директоров завода, принимал участие. Не думаю, что это событие стало главным и определяющим для моего назначения, но, вероятно, это был один из тех кирпичиков, который лег в основу такого решения.

– Насколько, по Вашему мнению, повлияло в этом вопросе Ваше прошлое офицерство?

– Возможно, это обстоятельство явилось, скажем так, одной из составляющих. Определяющим же здесь было, думаю, то, что я работал в то время в бизнесе. Вероятно, для того, чтобы превратить транспортную отрасль из монопольной в конкурентоспособную и эффективную, на этом этапе нужен был человек, который знает и понимает особенности работы транспортного бизнеса. А офицерство послужило хорошим дополнением к этому.

ТРУДНОСТИ С ПРИОРИТЕТАМИ

– Демонополизировать отрасль может лишь человек с либеральным мировоззрением. Как у Вас проходил процесс, так сказать, перевода Ваших взглядов на рыночные рельсы? Ведь в военном училище в 70-е годы этому, как известно, не учили.

– Не скрою, для меня в свое время было очень непросто привыкнуть к мысли, что российская экономика должна перейти на рыночные условия, потому что наше поколение было когда-то «запрограммировано» в одном формате – Госплан, Госснаб, заявки, выполнение плана и т. д. Мы просто не знали других параметров функционирования экономики, как не видели своими глазами и совсем иного уровня развития сервиса. Наряду с этим, когда я пришел в бизнес, то четко для себя определил, что в перспективе не может быть такого развития транспортного бизнеса, как в 90-е годы.

Транспорт – это несколько иное, нежели, скажем, нефтянка, металлургия или деревообработка. Транспортная инфраструктура должна поддерживаться и регулироваться государством. А бизнес должен иметь равный доступ к этой инфраструктуре. В этом смысле, к сожалению, был допущен ряд шагов, в результате которых произошел развал авиации и морского транспорта. И то, что железнодорожники не ринулись тогда сразу в пучину рыночных сценариев, позволило им сохранить отрасль. С другой стороны, почему железнодорожный транспорт переживает сейчас достаточно тяжелый период своего реформирования? Почему железнодорожникам труднее, чем другим? Потому что рыночные принципы экономики в целом уже ушли вперед, и теперь монополию надо более активно реструктуризовать и подтягивать к ним. В целом же понять рыночные отношения мне помогала практика жизни и знание международного опыта. Я все-таки много поездил, когда был в бизнесе, и видел, как развивается транспорт в других странах.

– Собираясь вчера к Вам из Санкт-Петербурга на интервью, я утром «рад» был узнать, что билеты в Москву есть только на один-единственный поезд, а на обратный путь их нет вообще – то есть совсем никаких. Я решил не делать хитрых звонков, а лететь обратно самолетом и взял достаточно недорогой билет (по цене купе) без всяких проблем, да еще и по безналу. Вы не считаете, что это – характерная иллюстрация работы железнодорожников, «сохранивших отрасль» и авиаторов, «развалённых» на почве рыночных сценариев?

– Ну я же и говорю, что реформирование железной дороги идет достаточно болезненно, и поэтому она просто-напросто теряет и грузы, и пассажиров. Авиаторы, а тем более автомобилисты, конечно, уже много «отобрали денег» у железнодорожников и будут отбирать дальше, потому что давно находятся в рынке. Они научились работать: умеют реагировать на спрос, могут доставить товар «от двери до двери» и т. д. У железнодорожников все это впереди. Тот факт, что нельзя купить билет из Москвы до Санкт-Петербурга, говорит как об отсутствии современного маркетинга, так и о проблеме новых пассажирских вагонов. И чем раньше мы создадим Федеральную пассажирскую компанию, которая будет оперативно реагировать на спрос, тем быстрее этот бизнес выстроится так, что не Вы будете бегать за билетами, а, наоборот, Вам их будут предлагать, чтобы Вы поехали поездом, а не летели самолетом.

– Трудно ли Вам было все это время работать с ОАО «РЖД»?

– Это им просто не повезло, что и я железнодорожник, и некоторые мои заместители тоже. Но было бы хуже, если бы мы всегда быстренько договаривались между собой. От наших дискуссий выигрывает прежде всего потребитель, население. Правительство проводит реформу в интересах всех участников рынка. Поэтому я считаю, что хоть мы идем по запланированному пути и не так быстро, как это виделось в 2003 году, но, тем не менее, уверенно движемся вперед. У нас есть опыт реформирования других отраслей транспорта и реальная ситуация в этой сфере у наших соседей по СНГ и Европе.

Тяжелейшее решение

– Какие шаги на этом пути Вам давались сложнее всего? Думаю, не ошибусь, если скажу, что по Целевой модели рынка железнодорожных транспортных услуг, ведь Ваша изначальная позиция была намного радикальнее той, на которую потом пришлось согласиться.

той операторской деятельности, которую мы вывели из ОАО «РЖД». Я благодарен правительству за поддержку того, что, согласно модели, это – не единственная компания. Помните, было такое предложение вывести порядка 500 тыс. вагонов в одну дочернюю структуру? Тогда бы мы получили серьезного монополиста. Уже сегодня на примере работы ОАО «ПГК»

Реформирование железной дороги идет болезненно, и поэтому она просто-напросто теряет и грузы, и пассажиров. Авиаторы, а тем более автомобилисты, конечно, уже много «отобрали денег» у железнодорожников и будут отбирать дальше, потому что давно находятся в рынке. Они научились работать

– Вы правы, это было одно из самых трудных решений. Ведь, по сути, Целевая модель нас просто приостановила. Для того, чтобы мы еще раз все взвесили. Дело в том, что на каком-то этапе мы стали по-разному понимать тот путь, по которому двигались в рамках реформирования. Компания по-своему, мы по-своему, а бизнес – вообще иначе. И Целевая модель дает нам возможность в течение 3 лет отработать те вопросы, которые предлагали участники перевозочного процесса. Поэтому, думаю, для экономики в целом неплохо, что мы не пошли по какому-то одному более радикальному варианту, а притормозили. Наиболее тяжело давалось решение по созданию Грузовой компании. Ведь я хорошо понимал, что дело не в ней или, скажем, в локомотивной составляющей тарифа, а в менеджменте самого ОАО «Российские железные дороги». Мы сегодня хорошо видим, что компания пока еще не готова к тому, чтобы выполнять именно функции инфраструктуры, а хочет заниматься бизнесом так же, как и любая другая коммерческая структура. И это не их вина, это было заложено в Плане реформы. Поэтому Целевая модель даст нам время, чтобы показать менеджменту ОАО «РЖД», что железная дорога – это прежде всего инфраструктура и ее техническое состояние. А вот бизнес – это уже вопрос отчетливо видно, что по-хорошему нужно было вообще сразу делать три или четыре компании. Ведь понятно, как тяжело сегодня бизнесу конкурировать с созданной Первой грузовой компанией даже тогда, когда у нее в оперировании пока еще всего лишь несколько десятков тысяч вагонов. А если бы там был практически весь инвентарный парк, то мы бы тогда просто могли потерять и сам путь к конкуренции. Поэтому я считаю, что Целевая модель – хоть и тяжелое решение, но, тем не менее, оправданное.

– Вы полагаете, что теперь следует не затягивать с выделением Второй грузовой компании?

– Нет, по второй компании теперь необходимо очень внимательно все взвесить. Может быть, ее вообще даже и не следует выделять, а нужно просто продавать принадлежащий ОАО «РЖД» подвижной состав. Отдать его почти весь на рынок и оставить только для нужд обеспечения обороноспособности. При этом необходимо тарифами стимулировать покупку подвижного состава.

– В этой связи появляется такой правовой феномен, как перевозчик без вагонов. То есть получается, что старая законодательная база мешает проведению реформы и созданию эффективного рынка там, где это было бы уже

вполне возможно сделать. Как Вы оцениваете эту ситуацию и ход выработки новых законов?

– Да, действительно, Целевая модель вступила в противоречие с действующей нормативно-правовой базой. Согласно той модели, которая следует из закона «О железнодорожном транспорте в РФ», у нас должно было быть много перевозчиков. Но ОАО «РЖД» не согласилось с тем, что у перевозчиков должны быть локомотивы. Поэтому было принято решение приостановить до конца третьего этапа реформы создание независимых перевозчиков, ограничившись пока формированием рынка операторов подвижного состава или поездных формирований. Но мне представляется очевидным, что в будущем у нас все же будут независимые перевозчики с локомотивами, и неважно, кому они будут принадлежать – самому перевозчику, лизинговой компании или «дочке» ОАО «РЖД». При этом сама компания должна стать прежде всего мощной и эффективной инфраструктурой. Опыт работы ПГК – показать нам целесообразность такого развития ситуации.

– То есть организационно-правовое разделение инфраструктурных и перевозочных функций ОАО «РЖД» в ближайшие годы все-таки, по Вашему мнению, может произойти?

– К концу третьего этапа должно быть принято решение по этому вопросу.

ПО РОССИЙСКОМУ ВАРИАНТУ

– Игорь Евгеньевич, если говорить в целом о транспортной сфере, то какие самые основные проблемные моменты отнимали Ваши интеллектуальные и физические силы? Что было труднее всего пробить, создать, пережить и т. д.?

– За этот период самым морально тяжелым для меня были авиационные происшествия и связанная с ними гибель людей. Встречи с родственниками, чувство личной вины – это все очень большие испытания. А если говорить, скажем так, о штатной работе, то сложнее всего было убедить органы законодательной и исполнительной власти, что транспорту сегодня нужна совершенно иная законодательная база. И правительство, и законодатели очень тяжело принимали все наши предложения. Это, в частности, законы о морских портах, о транспортной безопасности, об автомобильных дорогах, Устав автомобильного транспорта и др. Но я четко понимал, что если мы эти законы не примем, то ни о какой конкуренции и инвестициях в инфраструктуру и подвижной состав речи уже быть не может. Не будут крупные инвестиционные компании, тем более западные, вкладывать деньги в отрасль, которая не регулируется соответствующими законами. Не видать нам своих капитализированных компаний, конкурирующих на глобальном рынке транспортных услуг.

– Но закон о транзите, с инициативой которого Вы выступили уже в 2005 году, Вам так и не удалось пробить…

– Здесь дело идет чисто по нашему российскому варианту, то есть это будет длительный процесс. Но саму инициативу мы, конечно же, не отбросили, более того, попросили, чтобы в разработке приняли участие наши ассоциации, в частности Ассоциация российских экспедиторов. Я буквально на днях обсуждал с ее президентом В. И. Алисейчиком, как идет работа над этим законопроектом, и думаю, что мы его обязательно пробьем. Этот закон очень важен. Причем его роль многократно возрастет с образованием Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана. Как только он заработает, придут к нам, транспортникам, и скажут: ну, давайте единые тарифы и новейшие транспортные технологии.

– А новые железнодорожные законопроекты тоже идут тяжело?

– Очень тяжело. Мы не можем согласовать часть вопросов с бизнесом, с ОАО «РЖД», есть также замечания и у силовых структур. Сроки мы, конечно же, будем стараться соблюсти, но в то же время надо понимать, что не так часто вносятся изменения в закон «О железнодорожном транспорте в РФ» и Устав. Хотелось бы, конечно, все сделать так, чтобы не на-

вредить. Но постараемся и не сдерживать прохождение изменений в этой сфере.

– Девиз «Не навреди!», конечно, хорошо известен, но есть и другой старинный афоризм: «Самое бесполезное – это безвредное». Когда в ходе экономического нормотворчества стараются – ни боже мой – никого не обидеть, то такие законы, как правило, и не работают, то есть не создают условий для нормального зарабатывания денег. Как Вы считаете, не следует ли давно уже усилить в вопросах демонополизации и либерализации транспорта политическую волю? Дескать, если сказали, – рынок, так и строим именно рынок, а не очередную утопию, где все пытаются жить за счет всех. Или такой вопрос не для печати?

– Нет, почему же, я отвечу. Видите ли, надо понимать, из каких глубин выбирается наша экономика. Если бы я был министром транспорта в Германии, во Франции или Великобритании, то, конечно же, сказал бы: да, это – рынок, и потому здесь надлежит делать только так, а не иначе. И вы, участники транспортного рынка, будете так делать, потому что у вас есть история транспортных компаний, партнеры, законодательная база, устойчивая кредитная политика и т. д. Но у наших компаний ситуация пока иная. Вот я понимаю, что сегодня нужно запрещать работу однокорпусных танкеров. Но тогда мы по этому виду судов встанем, и в целый ряд российских регионов топливо просто не подвезем. Почему? Да потому, что не было у бизнеса возможности привести в порядок свои суда. Во-первых, негде строить, во-вторых, негде взять денег. То же самое касается и самолетов, и вагонов, и автомобилей. Поэтому человек в моей должности должен брать на себя ответственность и идти, как я уже говорил, на компромисс: и реформировать надо, но и жить в это время тоже надо, а не умирать. Самое простое было бы вообще сказать: не летайте, не ездите и не ходите по морям и рекам. Но есть вопросы, где мы должны быть бескомпромиссны – это безопасность пассажирских перевозок. А насчет Г. М. Фадеева, который, возглавляя МПС, руководствовался тезисом «не навреди!» в своей практической деятельности, скажу, что благодаря ему и его соратникам удалось сохранить железнодорожную систему от развала в известные годы.

На каком-то этапе мы стали по-разному понимать тот путь, по которому двигались в рамках реформирования. Компания по-своему, мы по-своему, а бизнес – вообще иначе

– Сегодня стало модно писать долгосрочные Стратегии до 2030 года. Вы не считаете, что в условиях рыночной экономики такой срок для некоего подобия директивного планирования слишком велик?

– Это хороший вопрос, спасибо. Конечно же, если бы мы занимались, допустим, шитьем сезонной одежды или производством продуктов питания, тогда бы я с Вами согласился. Но мы ведь строим инфраструктуру, хребет экономики, на который накладывается все остальное. И если мы в своем прогнозе до 2030 года (а это всего лишь чуть более 20 лет) не определим, где нам нужно построить дороги, порты, аэродромы и, соответственно, зарезервировать для них землю, то на этой территории очень скоро появятся строения, а то и целые города. Тогда нам скажут: мы понимаем, что здесь необходима инфраструктура, но где вы были раньше, например, в 2008 году, когда эта земля была еще не откадастрирована? Поэтому мы считаем, что такие отрасли, как энергетика и транспорт, должны быть положены в основу долгосрочного планирования, более того, без увязки с транспортной и электроэнергетической инфраструктурой вообще бесполезно планировать социально-экономическое развитие стра-

ны. То есть записать-то можно что угодно, но на деле этого ничего не будет. А от момента принятия решения по строительству инфраструктурного объекта до начала стройки у нас проходит четыре-пять лет. Причем все это время мы еще ничего не строим, а только согласовываем, резервируем, проектируем и начинаем раскачиваться. Например, платную дорогу никак не можем начать строить, а говорим о ней уже три года. Поэтому, если рассуждать о Стратегии до 2030 года, то до 2015–2020 гг. мы будем согласовывать и проектировать то, что построим как раз к 2030-му. То есть на саму-то стройку немного и остается. Речь идет все больше о согласованиях и проектировании. Ведь сегодня в заделе нет ни одного крупного инфраструктурного проекта, не считая моста через Волгу в Ульяновске с началом строительства в 1986 году.

– Это, по Вашему мнению, такая чисто российская особенность?

– На Западе сроки согласований примерно такие же. Но основное время там уходит не на переговоры, а на проектирование. К сожалению, мы больше говорим, а на сам проект оставляем мизерное время. Надо наоборот – меньше совещаться, а дать больше возможностей для проектирования, тогда и цены в строительстве будут значительно ниже.

ЧИНОВНИЧЬЯ ВОЛОКИТА

– Вы упомянули тему платных автомобильных дорог. Это была действительно Ваша личная инициатива три года тому назад.

Вы, наверное, сильно неудовлетворены тем, как она воплощается?

– Конечно же, неудовлетворен. В 2005 году я думал, что все это будет намного быстрее. Но тогда еще не было закона о концессиях. Я благодарен Г. О. Грефу, который в то время пошел навстречу, хотя изначально был противником такого закона, говоря, что в законодательстве для строительства платных дорог уже все есть. Но когда мы смогли его убедить, он стал нашим сторонником и пробил необходимую нормативно-правовую базу. Почему я так тороплюсь с этими платными дорогами? Потому что пока мы реально не построим пилотные проекты, никакие наши призывы об использовании новых инвестиционных инструментов ничего не дадут. Нужно, чтобы люди начали сами ездить по этим дорогам, и тогда, я убежден, у нас эти магистрали приживутся так же, как и во всем мире. Но то, что это все затянется так надолго, я, конечно же, не мог предположить. За этим ведь стоит и рост расходов по строительству, выкуп земли и недоверие инвесторов.

– Что же сегодня конкретно мешает?

– Чисто чиновничья волокита по согласованию каждой мелочи. В чем, на мой взгляд, была ошибка при разработке Положения об Инвестфонде? В том, что его нельзя было встраивать под Бюджетный кодекс. Это совершенно другая конструкция. Наше предложение заключалось в том, что после принятия правительством решения о строительстве объекта деньги из Минфина надо направлять на счет Внешэкономбанка. Мы и сейчас продолжаем настаивать на таком механизме. Надо, чтобы бизнес увидел, что средства находятся не в Казначействе, откуда их не так-то просто взять, а в банке и частный инвестор может свою часть также внести в этот же банк и начинать строить. Надеюсь, что в будущем удастся убедить всех причастных в нашей правоте, но пока ситуация такова.

– По аналогичным причинам затягивается и строительство высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург?

– Да, то же самое.

– Это ведь также была Ваша инициатива – реанимировать проект строительства ВСМ, а не заниматься подстраиванием под нечто непонятное действующей линии Октябрьской дороги.

– Я и сейчас убежден, что у России есть только такой путь: строительство высокоскоростных магистралей. Нам нужно добиться того, чтобы по крайней мере на европейской части страны люди получили возможность ездить дневными экспресса-

ми, а не маяться по ночам в поездах. Поезда должны ходить днем, в противном случае целесообразнее летать самолетами.

– Как сегодня Вы относитесь к процессу развития саморегулирования транспортного бизнеса в России? Соответствующий закон уже вышел, но железнодорожные ассоциации относятся к нему достаточно холодно.

– А я как раз и предлагаю бизнесу создание саморегулируемых организаций. Главное сегодня, чтобы они начали проводить добровольную сертификацию компаний. Для нас важно, что компания добровольно сертифицирована у своих

– В первую очередь, конечно, побыть с семьей. За эти 4 года близкие меня практически не видели, я все время на работе, ну и конечно, для семьи это тяжело. Я очень благодарен моим родным, что все это время они меня поддерживают. А еще у меня с давних пор есть такая любовь, как настольный теннис. Конечно, хотелось бы чаще встречаться с ребятами, играть. Больше внимания уделять сборной России накануне Олимпийских игр. В 2008 году в Санкт-Петербурге впервые в новой России пройдет чемпионат Европы по настольному теннису – и нам нужно серьезно к этому готовиться.

Помните, было такое предложение вывести порядка 500 тыс. вагонов в одну дочернюю структуру? Тогда мы получили бы серьезного монополиста. Мы бы тогда просто могли потерять и сам путь к конкуренции

коллег. Я считаю, что на железнодорожном транспорте должна быть создана очень серьезная саморегулируемая организация, которой мы могли бы передать часть функций. Но она не должна быть под кем-то. Это должны быть независимые профессионалы, которые переживают за отрасль не меньше, чем президент ОАО «РЖД» или министр. И я знаю, что подвижки по этому вопросу уже есть.

– Считаете ли Вы, что в эту ассоциацию следовало бы войти и дочерним компаниям ОАО «РЖД»?

– Да, именно так. Они должны туда входить, чтобы на одном языке разговаривать со своими партнерами и конкурентами и быть равными среди равных. Чтобы не было той пуповины, которая их тянет к материнской компании и подпитывает тем, чем не может подпитать независимую компанию.

ТРИ ЖЕЛАНИЯ

– Если бы у Вас появилось свободное время, чем бы Вы хотели прежде всего заняться?

– Известно, что в молодости Вы увлекались собиранием книг...

– Я и сейчас их собираю и много интересного читаю. (Чаще всего в самолетах.) Причем, видимо, по долгу службы, сегодня это все больше старые книги о железных дорогах, истории создания Министерства транспорта, о министрах, их жизни и деятельности. История авиации и первые полеты в Арктику – вот такая тематика меня сейчас увлекает. Последняя книга – это приказы министра путей сообщения 1829–1849 гг. Очень интересно! И, главное, помогает лучше понять сегодняшний день через призму 200-летней истории Министерства транспорта.

– А сами когда-нибудь напишете книгу «Как я был министром»?

– (Смеется.) Вот не знаю, не знаю…

– Но историки-то все равно про Вас напишут. А как Вы воспринимаете критику в свой адрес?

– Спокойно. Я даже часто провоцирую бизнес на критику, потому что когда критикуют меня, значит, имеют в виду в целом Министерство, а мне это важно, прежде всего с точки зрения того, как работает аппарат, структурные подразделения, феде-

ральные Агентства и Служба. Я отношусь к этому неравнодушно, переживаю за то, что мы иногда допускаем проколы.

– В этом году журналу «РЖД-Партнер» исполняется 10 лет. Приятно отметить, что Вы являетесь нашим читателем с очень солидным стажем.

Я считаю, что на железнодорожном транспорте должна быть создана очень серьезная саморегулируемая организация, которой мы могли бы передать часть функций

– Сразу, как только ваш журнал начал выходить (тогда вы были еще, конечно, не такие большие, как сейчас), у издания появился свой особый стиль. Это было очень важно, потому что и сегодня профессионально о транспорте пишут, в общем-то, единицы. Вашей очень ценной чертой всегда было то, что вы выдерживали паритет мнений, давали возможность ознакомиться с позициями разных сторон в дискуссионных вопросах. При этом мне кажется, что в последнее время у вас стало появляться меньше материалов, критикующих официальную точку зрения или позицию своих акционеров. Что мне интересно читать в вашем журнале? Вот, скажем, мнения экспертов по тому или иному вопросу. Потому что когда у меня эти эксперты бывают, они мне говорят очень много, но почему-то постоянно добавляют: это только для Вас. Я говорю им: а почему же вы так боитесь публично высказаться? Давайте, печатайте эти ваши мнения. Но они говорят, что нет, не надо. В результате далеко не все из сказанного ими мне появляется в журнале. Конечно, я понимаю, что и мне не все говорят правду. Но есть и те, кто меня постоянно критикует, а я им все время специально предоставляю слово на встречах любого уровня. В целом же мне кажется, что надо все-таки расширять круг подачи противоположных мнений.

Советую вам помещать больше критических публикаций. В таких изданиях, как ваше, критика ценна тем, что ее высказывают профессионалы, с которыми интересно полемизировать. Разногласия по любым актуальным вопросам надо обязательно выносить на страницы журнала. Также очень полезны публикации материалов круглых столов, которых я вам порекомендовал бы проводить больше.

Наряду с этим хотел бы поблагодарить вас и ваших читателей за то, что вы всегда очень конструктивно и серьезно относитесь ко всем тем предложениям, которые исходят из Министерства транспорта. Я также очень признателен вам за ту поддержку, которую я чувствую на протяжении этих 4 лет. Хотел бы сердечно поздравить вас с 10-летием и пожелать дальнейшего творческого роста, успехов, сохранения вашего заинтересованного, неравнодушного отношения ко всем сторонам транспортной сферы и того живого дискуссионного духа, которым всегда отличался журнал «РЖД-Партнер».

– Большое спасибо за поздравления и беседу. Вам желаем большой плодотворной работы и реализации всего начатого и задуманного.

Логика реформирования как инструмент для эффективных бизнес-решений

Разработчиком ряда основополагающих документов по структурной реформе на железнодорожном транспорте является Аудиторско-консультационная группа «Развитие бизнес-систем» (АКГ «РБС»).

Алла Уварова,
заместитель генерального директора АКГ «Развитие бизнес-систем», к. э. н.

STEP BY STEP

– Алла Анатольевна, напомните, пожалуйста, какие именно разработки проводила РБС в рамках либерализации железнодорожного транспорта?

– Надо начать с самой Программы структурной реформы, которую мы разработали совместно с McKinsey и при участии Arthur Andersen, в то время аудитора МПС России. Привлечение иностранных консультантов было обусловлено в основном необходимостью максимального учета зарубежного опыта реформирования железных дорог – где-то успешного, где-то неудачного. После утверждения Программы реформирования железнодорожного транспорта постановлением правительства № 384 от 18 мая 2001 года мы стали непосредственно участвовать в ее реализации. В частности, консультанты АКГ «Развитие бизнес-систем» совместно со специалистами Министерства путей сообщения занимались планированием конкретных этапов преобразований, формированием системы мероприятий, которые должны были обеспечить их реализацию в установленные Программой сроки и в соответствии с ожидаемыми результатами. На этапе подготовки к созданию ОАО «РЖД» нами была разработана финансово-экономическая модель будущей компании, в которой впервые для ОАО «РЖД» как рыночно ориентированной компании были определены финансовая структура, принципы взаимодействия между бизнес-единицами и ключевые показатели эффективности. Следующим шагом в конкретизации финансово-экономических отношений стала разработка унифицированной си-

стемы бюджетного управления, охватывающей все уровни управления, отраслевые хозяйства и виды бизнеса. Кроме того, была сформирована система организационного управления ОАО «РЖД», разработан пакет внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность компании: положения о структурных подразделениях центрального аппарата, проекты штатных расписаний, положения о железных дорогах и функциональных филиалах – производственных предприятиях, научных организациях, строительных дирекциях, входящих в структуру ОАО «РЖД». После базовых разработок пришло время реорганизации отдельных направлений бизнеса ОАО «РЖД», и наша компания выступила в качестве разработчика многих концепций реформирования, направленных на либерализацию, повышение эффективности деятельности и оптимизацию систем управления различных производственно-хозяйственных комплексов ОАО «РЖД».

– Как известно, после образования ОАО «РЖД» выяснилось, что в смысле дальнейшего движения к рынку железнодорожных услуг одной Программы недостаточно, а поэтому после известного топтания на месте понадобилось даже выработать специальную Целевую модель. Как Вы считаете, это было в свое время упущение разработчиков, умысел заказчиков или, скажем так, объективная сложность?

– Ни то, ни другое, ни третье. Вопрос в ключевых условиях, которые на том или ином этапе развития общества предопределяют направления и приоритеты структурных изменений, в готовности политиков и способности бизнеса адекватно воспринимать и обеспечивать их реализацию – в рамках полноценного или ограниченного сценария. В 2001–2003 гг. одна из главных задач, которая стояла перед железнодорожной отраслью, заключалась в разделении функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности, совмещенных в одном органе управления – МПС России. Понятно, что такое совмещение взаимоисключающих функций в рамках монопольной структуры препятствовало развитию конкурентной среды и одновременно снижало эффективность системы государственного регулирования деятельности железнодорожного транспорта. Кроме того, значительная потребность в инвестициях, которую испытывала железнодорожная отрасль, не могла быть удовлетворена при существующей структуре отрасли, организационно-правовом статусе входящих в нее предприятий, низком уровне финансовой прозрачности и существовании перекрестного субсидирования, неэффективном управлении затратами. Поэтому на первый план встала задача создания единого хозяйствующего субъекта – ОАО «РЖД» и организации его эффективной деятельности. И еще одной хорошо просчитываемой задачей являлось выделение из созданного хозяйствующего субъекта бизнес-единиц для осуществления отдельных видов деятельности – потенциальных бизнесов, то есть разделение монопольного и конкурентных сегментов. Как раз разработкой решений по данным вопросам мы и занимались. Кроме того, был еще, разумеется, и такой аспект, как выделение непрофильной сферы, в том числе объектов социального назначения, а также определение институционально-правовых условий их приватизации.

Успешное решение задач по реформированию должно было определить степень готовности целого ряда сегментов железнодорожной отрасли к развитию полноценных рынков товаров и услуг. В этом была главная направленность Программы структурной реформы как первого базового документа в этой области. А вот когда эти этапы были пройдены, на следующей стадии реформирования возникла потребность определиться с параметрами развития рынка в сфере железнодорожных перевозок. Соответственно, стали разрабатываться документы, отвечающие этим новым требованиям. Например, Целевая модель рынка железнодорожных транспортных услуг.

Вектор постоянный, срок переменный

– В этой связи Целевая модель рынка железнодорожных транспортных услуг – это в том числе и ваше творчество?

– Нет, это коллективный продукт, в первую очередь ОАО «РЖД» и Минтранса. Мы готовили предложения, но разработкой этого документа не занимались.

– Одна из основных идей Целевой модели – это выделение из ОАО «РЖД» Грузовых компаний в статусе оператора подвижного состава. Впервые с таким предложением (правда, речь шла об одной компании, а не о двух) руководство ОАО «РЖД» выступило в ноябре 2005 года. Надо признать, что это была достаточно свежая идея, не предусмотренная Программой реформы. Интересно было бы узнать, в чьей именно голове она появилась и каким образом?

– Я думаю, что не столь важно здесь искать чью-то конкретную голову, потому что сложились объективные условия, связанные с изменением структуры железнодорожного рынка. На 2003–2005 гг. пришелся пик развития частных операторских компаний, которые успешно зарабатывали на транспортной услуге. Эти компании имели возможность проводить гибкую тарифную политику и предлагать более высокий уровень сервиса. Произошло перераспределение высокодоходных грузов в сторону частных компаний, а доходная ставка ОАО «РЖД» на грузовых перевозках снизилась. То есть для операторов это был полноценный бизнес, а для Российских железных дорог – нет. Такое положение дел не могло долго сохраняться, поскольку проблема рентабельной деятельности и инновационного развития одной из самых крупных транспортных корпораций мира – это еще и вопрос конкурентоспособности России на глобальном транспортном рынке, и вопрос национальной стратегической безопасности. Поэтому, как ни парадоксально звучит, создание Первой грузовой компании было, по сути, решением вопроса об интеграции ОАО «РЖД» в конкурентные сегменты рынка перевозок и ключевым условием повышения доходности компании в профильной сфере своей деятельности.

– То есть жизнь все-таки поставила вопрос перехода к рынку в сфере перевозок гораздо раньше, чем это предусматривалось в разработанной вашей компанией Программе.

Быть догматиками в идеологии структурных преобразований, рассчитанных на длительный период и сопряженных с влиянием многих, не всегда прогнозируемых факторов, недопустимо

– Не совсем так. Развитие конкурентного сектора в сфере перевозок и создание грузовых компаний-операторов было намечено еще на первом этапе реформирования. То есть вектор развития был задан совершенно правильно, а что касается конкретных сроков и форм преобразований, то, разумеется, предусмотреть именно такой сценарий развития событий в 2001 году было трудно, да и не нужно. Быть догматиками в идеологии структурных преобразований, рассчитанных на длительный период и сопряженных с влиянием многих, не всегда прогнозируемых факторов, недопустимо. Есть документ стратегического уровня – Программа структурной реформы, а есть конкретные политические и бизнес-решения, адекватно реагирующие на изменившуюся ситуацию. Важно, что решение о создании Первой грузовой компании никоим образом не противоречило принятым положениям реформы и полностью укладывалось в логику выделения перевозочных компаний в конкурентный рынок, если для этого были созданы необходимые условия.

ВОЛИ МНОГО ИЛИ МАЛО

– Хотелось бы узнать Ваше мнение по поводу ликвидации в 2004 году МПС. Не считаете ли Вы, что это привело просто к потере на значительное время управления реструктуризацией, поскольку Минтранс и Росжелдор в ходе начавшейся административной реформы и сами еще должны были только встать на ноги, а соответственно, не лучше было бы на какое-то время оставить МПС, в котором имелись соответствующие кадровые, методологические, информационные и другие необходимые ресурсы?

– То, что ликвидация МПС была ошибкой, это очевидно. Сложилась уникальная ситуация: функции государственного регулирования и хозяйственной деятельности были разделены, а субъекта регулирования фактически не было. В Минтрансе был создан новый объединенный департамент железнодорожного, морского и речного транспорта, который, разумеется, был не в состоянии потянуть такую ношу, как управление реформой в огромной, специфически организованной отрасли. Федеральное агентство железнодорожного транспорта тоже создавалось с нуля и по-настоящему не было готово к подобной работе, к тому же его собственные функции в тот период еще только формировались, полномочия и ответственность не были четко определены. В результате все новые нормативные документы, имя которым – легион, готовились в ОАО «РЖД» и лишь потом согласовывались в ведомствах. То есть произошел возврат к дореформенной ситуации, когда функции государственного регулирования, пусть не в полном объеме, и функции организации финансово-хозяйственной деятельности в железнодорожной отрасли по факту опять были совмещены в одном субъекте.

– Как Вы оцениваете другой очевидный тормоз в сфере привлечения инвестиций на железнодорожный транспорт, а именно принятие в 2003 году такого законодательства, которое мало того, что все 100% акций ОАО «РЖД» сохраняло у государства, так еще наложило обременение на нормальный хозяйственный оборот порядка 90% имущества, принадлежавшего компании? Руководство ОАО «РЖД» уже который год пытается выйти из этой не совместимой с ведением бизнеса ситуации, но пока тщетно. Была ли, по Вашему мнению, возможность во время разработки закона «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» сделать его более либеральным и приемлемым для бизнеса?

– Это очень тонкий вопрос. Как мы помним, законопроект «Об особенностях управления и распоряжения имуществом» из всего пакета проходил сложнее всего и центральным предметом дискуссий на всех этапах его продвижения являлись аспекты формирования уставного капитала ОАО «РЖД» и обременения передаваемого в него имущества. Даже уже после принятия данного документа в достаточно консервативном варианте Госдумой, он был отклонен Советом Федерации и отправлен на доработку в части ужесточения ограничений. Основным аргументом наложения обременения была необходимость сохранения всего имущественного комплекса Российских железных дорог для обеспечения технологически устойчивой работы железнодорожного транспорта, а также недопущение нецелевого использования и потери имущества. Тем более что во время приватизации других видов транспорта наблюдались многочисленные случаи перепрофилирования предприятий и ухода их с рынка транспортных услуг. Поэтому именно опасение потерять целый ряд активов на железнодорожном транспорте и вызвали требование ограничения имущества в хозяйственном обороте. Но даже федеральные законы принимаются не навсегда. Если по состоянию на 2003 год это было разумным шагом, то сегодня, когда идет активная реструктуризация ОАО «РЖД» и формируется холдинг, консервация такого состояния, безусловно, является тормозом на пути дальней-

шего развития компании. Невозможность вывода большинства активов на рынок препятствует привлечению инвестиций, и это касается ключевых сфер деятельности, обеспечивающих жизнеспособность объектов инфраструктуры и эффективность перевозочного процесса. То есть сейчас ОАО «РЖД» реально сталкивается с проблемами в создании совместных бизнесов, реализации нерентабельных активов, наконец, в осуществлении программных установок по развитию конкурентной среды для тех или иных видов услуг. Поэтому те законодательные ограничения, о которых Вы говорите, ранее – целесообразные, сейчас – создающие системные проблемы, ничто не мешает устранить путем внесения изменений в нормативные акты, регулирующие деятельность железнодорожного транспорта. Нужна лишь политическая воля.

Риски, связанные с вмешательством в исторически сложившуюся технологическую систему железных дорог, не должны заслонять риски, связанные с неповоротливостью, негибкостью механизма их управления

– Не только независимые эксперты, но даже некоторые экономисты-железнодорожники соглашаются с тем, что принятая в ОАО «РЖД» система бюджетирования – это образец затратного ведения хозяйства в духе госплановских времен. То есть в ее основе лежит необходимость для руководителей подразделений всех уровней (включая центр) заложить в свой бюджет как можно больше расходов и принять как можно меньший по объемам план. Соответственно, внутреннего стремления к росту эффективности работы и реагированию на спрос здесь ожидать не приходится. А вообще эта система создавалась для работы в рынке или предназначена исключительно для потребностей монополиста?

– Думаю, что независимым экспертам трудно судить о бюджетной системе ОАО «РЖД». Если и появляются какие-то оценки, то они основаны на поверхностной информации. Бюджетная система – это основа финансового управления компанией, и доступ к информации, содержащейся в ней, невозможен для сторонних наблюдателей. Должна также сказать, что бюджетная система ОАО «РЖД» имеет мало общего с госплановской, и не потому, что последняя была из рук вон плохой – напротив, в ней были заложены адекватные для советской экономики механизмы планирования, базирующиеся на научно проработанной нормативной базе. Бюджетная система ОАО «РЖД» формировалась в совершенно иной макроэкономической среде и содержала иные целевые установки. Предложенная нами концепция бюджетного управления, с одной стороны, основана на современных, преимущественно немецких технологиях в области управленческого учета, с другой стороны, эти бюджетные технологии полностью адаптированы к российским условиям ведения бизнеса. И, конечно, мы использовали известный нам позитивный отечественный опыт внедрения бюджетных систем, а также собственную корпоративную компетенцию в этой области – успешный опыт реализации систем бюджетного управления для крупнейших российских предприятий в энергетической, нефтегазовой и машиностроительной отраслях. Все эти проекты по бюджетированию были реализованы для предприятий, уже активно работающих в рыночной экономике, и трудно себе представить, чтобы известные в бизнес-сообществе компании удовлетворились бы госплановской архаикой. Что касается бюджетной системы ОАО «Российские железные дороги», то исходным, заметьте, является бюджет продаж, а не затрат. Именно на его основе строится вся система операционных

бюджетов – бюджет производства, бюджет затрат, бюджет запасов и закупок, бюджет капитальных вложений и т. д., а также взаимосвязанная с ними система финансовых бюджетов – бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет инвестиций, бюджет кредитов и займов, бюджет налогов и др. Даже из этого поверхностного обзора видно, что система абсолютно рыночная. О рыночной ориентированности бюджетной системы свидетельствует и тот факт, что выделяемые сегодня из ОАО «РЖД» дочерние компании, действующие в конкурентных сегментах, фактически просто перенастраивают, детализируют систему под свои потребности и особенности, принципиально ничего не меняя. Что же касается, как Вы говорите, мнения некоторых экспертов по поводу «затратного» акцента в системе бюджетирования ОАО «РЖД», то он, безусловно, есть, но только в прямо противоположном смысле – сейчас вопросы управления затратами, вопросы контроля рационального использования ресурсов, вопросы реализации стратегического подхода, известного как «экономия на издержках», выходят на первое место в развитии системы бюджетирования ОАО «РЖД». И потом, система Госплана все-таки базировалась на неких плановых нормативах. Сегодня такое нормативное планирование невозможно, и в разработке бюджетных систем мы обычно ориентируемся на тот реальный объем финансовых ресурсов, который компания сможет получить в результате своей хозяйственной деятельности на рынке. То есть что заработал, то и потратил, то и вложил в развитие.

– Предлагаете ли Вы в этой связи свой продукт по бюджетированию частным транспортным компаниям?

– В транспортной сфере по этой теме мы традиционно работаем с ОАО «РЖД» и его дочерними обществами и филиалами. Частные транспортные компании в большинстве случаев входят в структуру или аффилированы с крупными холдингами и, соответственно, используют принятые там бюджетные системы. Поэтому если мы работаем, например, для крупного химического концерна, то разрабатываем для его транспортных подразделений и систему бюджетирования, и ССП, занимаемся стратегическим бизнес-планированием, а также другими вопросами, позволяющими достроить, расширить, детализировать систему бюджетирования, с тем чтобы она стала более эффективным инструментом для реализации целевых задач развития всего предприятия.

ЭКОНОМИКА СВОЕ ВОЗЬМЕТ

– В последнее время, как известно, в ОАО «РЖД» идет разработка новой структуры управления с образованием самостоятельных вертикальных дирекций по инфраструктуре и перевозкам, а также ликвидацией сегодняшних управлений железных дорог и созданием полномочных представительств президента компании. В обозримой перспективе должна начаться реализация пилотных проектов по новой структуре, как предполагается, на Октябрьской и Красноярской дорогах. Это тоже ваши разработки? И как Вы прокомментируете основные аспекты данных новаций?

– В целом этой моделью наша компания не занималась, но те последние концепции, которые мы разрабатывали для конкретных хозяйств, новую схему, безусловно, учитывали. В чем, собственно, заключается основной смысл преобразований? В том, что в рамках оптимизации системы управления сокращается число уровней. Сейчас это четырехуровневая система – центральный аппарат, железная дорога, отделение и линейные предприятия. Матричная структура управления, неизбежная при таком тяжеловесном и сложном построении управленческой пирамиды, в большей степени, чем сейчас, приобретает признаки централизованного подхода к планированию, управлению и контролю за исполнением стратегических задач – от реализации инвестиционных проектов до

внедрения стандартных форматов предоставления потребителям транспортной услуги. При этом вмешательство в операционную деятельность производственных дивизионов, в которые будут фактически преобразованы железные дороги, со стороны управляющего центра должно быть минимизировано и сконцентрировано в рамках координационной деятельности.

Структура дорожного уровня управления также должна быть существенно оптимизирована за счет выстраивания системы управления, ориентированной на рациональное размещение производственных единиц и управляющих ими центров в соответствии с критериями, характерными для специфических особенностей деятельности конкретных дорожных служб. При этом функции эксплуатации и технического обслуживания будут разделены с функциями ремонта, а инфраструктурный и перевозочный блоки будут организационно выделены в два взаимосвязанных комплекса. Это позволит в рамках пока еще единой структуры просмотреть как возможности потенциальных экономических и управленческих эффектов, так и риски дезинтеграции, с тем чтобы кардинальный вопрос третьего этапа реформирования – целесообразность полного организационного отделения инфраструктуры компании от перевозочной деятельности – был решен с пониманием всех возможных последствий этого шага. Реорганизация системы управления ОАО «РЖД» в этом направлении необходима, так как именно дорожный уровень определяет мощь потенциала компании в части повышения эффективности деятельности. Поэтому риски, связанные с вмешательством в исторически сложившуюся технологическую систему функционирования железных дорог, не должны заслонять риски, связанные с неповоротливостью, негибкостью механизма управления, значительно снижающего внутренние возможности компании по конкурентоспособности в масштабе глобального транспортного рынка. Цель преобразований заключается в том, что сеть должна заработать как эффективный перевозочный конвейер.

– То есть Вы утверждаете, что потребность такой реорганизации идет от экономики, что очень важно для понимания этих процессов. Тем не менее европейский опыт реформирования по-

Что же касается, как Вы говорите, мнения некоторых экспертов по поводу «затратного» акцента в системе бюджетирования ОАО «РЖД», то он, безусловно, есть, но только в прямо противоположном смысле

казывает, что остающаяся в монопольном, регулируемом сегменте инфраструктура соответственно и ведет себя «по-социалистически», то есть требует все больших дотаций, слабо реагирует на спрос, не стремится к инновациям и совершенствованию сервиса, не имеет возможности маневрировать своими ресурсами и т. д. Российская реформа идет по аналогичному пути. В то же время железная дорога зарождалась и развивалась именно как вертикально интегрированная компания, конкурирующая на рынке транспортных услуг. Там, где эта модель получила дальнейшее развитие (Северная и Южная Америка), вышеназванных проблем нет. Там же, где железнодорожный транспорт был национализирован, он пришел в экономически недееспособное состояние, которое фактически остается у государственной инфраструктуры после приватизации подвижного состава. Что Вы скажете в этой связи о предусмотренной в Программе реформы возможности развития у нас конкуренции вертикально интегрированных железнодорожных компаний?

– Теоретически такие рассуждения вполне понятны. Но на практике дело обстоит сложнее. В Программе структурной реформы на железнодорожном транспор-

те действительно есть положение о том, что на третьем этапе реформирования предусматривается оценка возможности создания конкурирующих между собой вертикально интегрированных железнодорожных компаний, владеющих подъездными путями и линиями, подвижным составом, предприятиями железнодорожного транспорта. Надо сказать, что на этапе разработки Программы структурной реформы этот вопрос подробно обсуждался как российскими, так и западными аналитиками. Такие факторы, как технологические особенности российских железных дорог, экономические условия, связанные с размещением производительных сил, направлениями транспортных потоков, стратегические интересы государства, наконец, управленческие риски, связанные с безопасностью и устойчивостью движения, оказались слишком значимыми для того, чтобы в ближайшей перспективе подобный подход к реформированию мог бы рассматриваться как альтернатива сохранению целостной сетевой структуры. В то же время никто не закрывает двери для создания вертикально интегрированных железнодорожных компаний, эксплуатирующих магистральные линии, – частных либо с использованием механизма государственно-частного партнерства. Однако для того, чтобы такие инициативы появились, нужны подтвержденные на длительную перспективу объемы перевозок, приемлемые с точки зрения инвестиционной отдачи, и заинтересованные инвесторы. Но сегодня мы пока говорим лишь об инфраструктурных проектах, которые свяжут магистральную сеть с добывающими районами, об увеличении пропускной способности существующих дорог, развитии погранпереходов и подъездов к портам. Реализация этих проектов должна оптимизировать работу магистральной сети, обеспечить эффективность внутрироссийских и экспортных перевозок, повысить конкурентоспособность транзитных. Все это, как видно, не предполагает, что в ближайшее время будет создана достаточная инфраструктурная база для появления вертикально интегрированных компаний, да еще конкурирующих между собой. По крайней мере пока не предполагает.

– Ваше «пока» с экономической точки зрения все-таки обнадеживает. При этом напомню, что еще в 2003-м – первой половине 2005 года любые разговоры на тему разделения инфраструктуры и перевозок порождали в ОАО «РЖД» не иначе как чувство благородного негодования, однако падение доходов быстро вызвало к жизни первые прорывные решения в этой сфере, за которыми, безусловно, последуют и другие. Нет сомнения, что подобные процессы будут наблюдаться и в сфере предоставления услуг инфраструктуры, заставляя ее зарабатывать деньги, реагируя на спрос потребителя, а не выбивая дотации и индексации из госбюджета вне зависимости от качества своей деятельности.

– Думаю, сначала нужно освоить переход к рынку перевозок, ведь тогда очень значительная часть неудовлетворенного сегодня со стороны грузоотправителей и пассажиров спроса будет насыщена предложениями операторских компаний. Безусловно, качество предоставления услуг инфраструктуры также будет расти, уверена, что будет развиваться и коммерческая составляющая, связанная с пользованием объектами инфраструктуры. К этому будет побуждать то, что инфраструктурной составляющей тарифа недостаточно для поддержания инфраструктуры в работоспособном состоянии, тем более ее недостаточно для обновления основных фондов и инновационного развития. Хотя эти вопросы должны быть решены в рамках государственной политики и в интересах всех участников национального рынка, пока они реализуются лишь в рамках эксплуатирующей компании – ОАО «РЖД». Что касается бюджетных дотаций на пассажирские перевозки, то если мы по-прежнему ставим своей целью прекращение перекрестного субсидирования и снижение транспортной составляющей в цене продукции компаний-

производителей, пользующихся услугами железнодорожного транспорта, то покрытие расходов на пассажирские перевозки в полном объеме также является государственной задачей, связанной еще и с вопросами регулирования социальных отношений, поддержанием качества жизни населения в части обеспечения транспортной доступности. Интересно, что в условиях демографического спада, который переживает наше общество, именно фактор транспортной доступности является ключевым для обеспечения мобильности и деловой активности населения, снижения дефицита рабочей силы в тех экономических центрах, которые особенно сильно переживают кадровый кризис. Активное участие государства в развитии инфраструктурных отраслей – мировая тенденция. И она сложилась не случайно, так как попытки переложить решение этих вопросов на собственников в большинстве случаев оказались неудачными в силу конфликта интересов частного бизнеса, нацеленного на операционную прибыль, и государственной политики, учитывающей все многообразие текущих и стратегических задач.

Транспортный тариф – это санитар экономики

Сегодня гость рубрики «Лидер» – старший вице-президент ОАО «РЖД», д. э. н., профессор, заслуженный экономист РФ.

БОРИС ЛАПИДУС,
старший вице-президент ОАО «РЖД», д. э. н.

ФАМИЛЬНАЯ ТРАДИЦИЯ КАК ОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР

– Борис Моисеевич, Вы являетесь, как это следует из Вашей официальной биографии, потомственным железнодорожником. А не было ли в юности мысли прервать традицию и заняться чем-нибудь другим?

– Действительно, все было не совсем однозначно. С одной стороны, мой приход на железнодорожный транспорт являлся естественным продолжением фамильной традиции, так как я – железнодорожник в третьем поколении. Мой дед всю жизнь проработал главным кондуктором. Отец – машинист, мать – дежурная по станции. Соответственно, рождение в железнодорожном районе, или, как говорили у нас в Саратове, на товарной станции, учеба в железнодорожной школе, а затем и в железнодорожном техникуме. А начало работы – в 18 лет слесарем, помощником машиниста и т. д.

То есть, казалось бы, все предопределено, но, с другой стороны, юношеских размышлений после техникума по поводу дальнейшего жизненного пути у меня было все-таки немало. Ведь в Саратове не было дневного отделения института железнодорожного транспорта. В частности, я обдумывал предложения поступать и в политехнический институт и даже на спортивный факультет педагогического.

– Последний вариант многим знающим Вас людям сегодня, наверное, показался бы весьма неожиданным.

– Почему же, я и сейчас не безразличен к спорту. Все очень просто: я достаточно серьезно занимался, в частности, баскетболом, и тренер очень хотел, чтобы я остался в этой сфере. Кроме того, у меня еще было также предложение после техникума, где я избирался секретарем комсомольской организации, членом бюро райкома, горкома, пойти по линии комсомольско-партийной работы. Однако я от этого отказался. Могла быть еще одна развилка, когда после срочной службы в армии командование части предлагало остаться служить офицером – диплом инженера к этому времени у меня уже был.

– В начале 1970-х годов Вы отказались от партийной карьеры?

– Да, за что получил устный партийный выговор и, тем не менее, попросился на ту же должность, с которой и уходил – помощника машиниста тепловоза. Разумеется, это было совсем несвойственно для того времени, поскольку именно в комсомоле очень многие будущие государственные деятели начинали свою карьеру. Я не отрицаю, что за годы комсомольской работы получил очень хороший опыт организаторских навыков и умения понимать людей, однако профессионально себя на этой стезе я просто не видел. Вернулся в депо, так как считал необходимым получить права машиниста. Я полагал (и об этом мне совершенно справедливо говорил отец), что быть локомотивщиком и не иметь права управления локомотивом – как-то не совсем полноценно.

Причем я получил и права машиниста тепловоза, и права машиниста электропоезда. Где-то и сейчас лежат – они ведь бессрочные. Тем более что я уже учился на факультете электрификации железных дорог. А дальше все пошло уже достаточно логично. То есть если говорить о каком-то волевом сознательном выборе, то я его сделал, отказавшись от комсомольской работы и избрав профессию железнодорожника. Все остальное далее фактически уже не выбирал. Мне предлагали – я соглашался. Ну, конечно, от некоторых предложений и отказывался, но сам никогда и никуда не просился.

– То есть Вы считаете, что сделали тогда правильный выбор и потом были удовлетворены им?

– Конечно, удовлетворен. Несмотря на то, что вместе со своим поколением попал в достаточно трудный период. Но у какого поколения он легкий?

ДУХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ: ПЕРВЫЙ ОПЫТ

– Вы имеете в виду трудности, связанные с началом перестройки?

– Не только, даже еще задолго до нее. Первой трудностью я бы назвал ту огромную интенсивность перевозок, которая была в конце 70-х – 80-е годы. В то время я работал в локомотивном хозяйстве Приволжской дороги, отвечал за ремонт и эксплуатацию локомотивного парка, а Приволжская с этой точки зрения была очень тяжелая, с большим количеством проблем. Но мы предприняли ряд инновационных решений, в частности, по восстановлению запасных частей и деталей в условиях деповского ремонта – и опыт нашей магистрали уже тогда стал широко известен на сети.

А потом начальник дороги пригласил меня и сказал, что локомотивщик я хороший, но он видит меня экономистом и назначил заместителем начальника планово-экономической службы. Я согласился, но с одним условием: если мне разрешат учиться, получить экономическое образование. В то время у меня уже была мысль поступать в аспирантуру по специализации «локомотивное хозяйство».

Но теперь нужно было получить еще и экономическое образование, поэтому я пошел на экономический факультет, затем поступил в «экономическую» аспирантуру, написал диссертацию по плановым инструментам управления локомотивным хозяйством. Но это был уже конец 80-х годов, в стране все более развивался дух рыночной экономики, и я решил, что защищать диссертацию, не соответствующую времени, не буду. Хотя были опубликованы статьи, работа уже прошла научную апробацию и даже предзащиту. Более того, некоторые инструменты, которые предлагались мною в той диссертации, впоследствии использовались на практике, а также и в других диссертациях. Но о том, что на несколько лет была отложена защита, ничуть не жалею.

– Проник ли дух рыночной экономики в то время не только в Вашу научную, но и в практическую деятельность? Как Вы соотносили его с жестко централизованной плановой экономикой на железнодорожном транспорте?

– Эти процессы проходили очень непросто, и к рыночной экономике мы подступались несколькими шагами. В частности, начиная с конца 80-х годов были предприняты попытки трансформации плановой экономики на железнодорожном транспорте через так называемые новые условия хозяйствования, через хозрасчет, потом появился такой квазитермин, как планово-рыночная экономика, и т. д.

Но на самом деле неудовлетворенность этими инструментами была однозначной, потому что учесть в плановом порядке особенности всех железных дорог и предприятий, предусмотрев для этого какие-то единые нормативы, просто невозможно. А вся плановая экономика, как известно, зиждется именно на нормативах. Поэтому здесь начиналось некое понимание того, что надо двигаться дальше. Это время рождало и инициативы. К примеру, будучи главным экономистом Приволжской дороги, в 1989 году я написал докладную записку министру путей сообщения СССР Николаю Семеновичу Конареву о необходимости создания Южнороссийской ассоциации железных дорог с правами укрупненной дороги, в которую бы входили Приволжская, Северо-Кавказская, Юго-Восточная и Куйбышевская магистрали. Все начальники этих дорог согласились с такой концепцией, более того, начальник Южно-Уральской, встретив меня, помнится, на Всероссийском совещании железнодорожников, которое проходило в декабре 1989 года в Москве, сказал, что его дорога тоже должна вступить в эту ассоциацию, и даже обратил внимание, что в ее названии есть слово «южная». А смысл этого проекта состоял в следующем. В то время появилась правовая возможность устанавливать тарифы в рамках одной железной дороги в местном сообщении. Но каждая магистраль сама по себе имеет местного сообщения не более 30%, а в основном это транзит. Но если железные дороги укрупнить, то доля перевозок местного сообщения возросла бы до 70% и у наших дорог появился бы инструмент уже реального управления хозяйственной деятельностью, причем именно рыночного характера. Вот это было первое, в общем-то, осознание того, что рынок может прийти и на железнодорожный транспорт, а также что структура может эффективно меняться, если есть экономическая мотивация снизу.

– Это очень любопытный и, кажется, малоизвестный факт из истории становления рынка на российских железных дорогах.

– Мое предложение было рассмотрено на научно-техническом совете МПС, но отклонено. У меня до сих пор сохранилось заключение первого заместителя министра путей сообщения с благодарностью за проявленную инициативу и констатацией, что время для ее внедрения все-таки еще не наступило.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ ЦЕНТРАЛИЗМ, ИЛИ БУДЬ В СИСТЕМЕ

– Затем, как известно, такое время пришло, и в плане подготовки Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте, а далее и ее реализации Вы уже стояли практически у

руля управления данными процессами. Считаете ли Вы, что это было, так сказать, делом Вашей жизни?

– Не могу согласиться с тем, что стоял, как Вы говорите, у руля, или у истоков. Я был членом команды, и на мою ответственность, или инициативу, была возложена определенная, возможно, достаточно большая часть вопросов. Реформа являлась, безусловно, объективной необходимостью. Этого требовал просто общий контекст перемен в стране, и отрасль нуждалась в адекватной адаптации к той, на первых порах, может быть, «квазирыночной» экономике, которая формировалась в России. Подчеркиваю, изменения были неизбежны, потому что немыслимо оставаться в одной отрасли с системой управления и формой собственности, которая просто не соответствует общему экономическому строю в стране.

каждый собственное представление о рынке и реформе. Всегда ли Вы соглашались с их мнениями по этому поводу или пытались в чем-то переубедить? Удавалось ли это?

– Во-первых, это всегда была командная работа. Министры были людьми, безусловно, очень компетентными, несмотря на различие менталитета, темперамента, понимания целесообразной траектории реформ и т. д. Кроме министров были первые заместители, непосредственно участвовавшие в процессах подготовки реформ. Видите ли, если говорить о работе в команде и возможности согласия, то для меня здесь важнейшим является принцип демократического централизма, о котором мы слышали с самого детства, но который у нас в советские годы практически не работал.

Я придерживаюсь его и сегодня и старался, насколько возможно, следовать ему

Реформа являлась, безусловно, объективной необходимостью. Этого требовал просто общий контекст перемен в стране

Но у нас было однозначное общее мнение, высказываемое и в выступлениях министра, и в материалах коллегии МПС, что мы должны двигаться по пути реформ эволюционным путем. Это было признано с самого начала, и это был главный принцип, заключавшийся в том, что на железнодорожном транспорте с его круглосуточным и всепогодным динамичным производственным процессом, с коллективом в 1,5 млн человек недопустимы скачкообразные изменения, не подготовленные с точки зрения базовых условий – ни экономических, ни тем более социальных. Мы все делали для того, чтобы реформа проходила последовательно и без шока как для страны, так и для коллектива отрасли. Судя по всему, это удалось.

– Вы – единственный в сегодняшнем составе руководства ОАО «РЖД», кто работал со всеми министрами путей сообщения в период существования МПС России с 1992 по 2004 год. Все они были довольно разными людьми и имели

и в прошлые годы везде, где бы ни работал. Пока вопрос обсуждается и существует время для дискуссий и попыток доказать правильность твоей позиции – вникай, убеждай, спорь. Но когда решение принято, твое мнение становится уже только его частью. Более того, ты должен претворять это решение в жизнь вне зависимости от своей старой личной позиции или же уйти из этого коллектива. Вот это – главное. Бесспорно, моя позиция по некоторым, в том числе принципиальным, вещам не всегда совпадала с мнением моих начальников, но они принимали то решение, которое считали нужным.

И это нормально. Руководитель всегда информирован больше, чем любой его подчиненный. Он находится, так сказать, в большей системе ценностей, более широком информационном пространстве, на более высоком уровне макроэкономической компетенции и, соответственно, именно с этих позиций понимает ту работу, которую выполняет коллектив. Многие вещи, кото-

рые кажутся нам очевидными с точки зрения собственной ответственности, могут быть пересмотрены, когда мы получаем дополнительную информацию. Вот, например, еще в начале 90-х годов, когда меня переаттестовывали на коллегии МПС как главного экономиста дороги, спросили: какие у Вас есть вопросы к министерству? Мне в то время было, в частности, неясно, почему не решается ряд проблем, связанных с защитой интересов железнодорожного транспорта: по справедливой тарифной политике, обновлению подвижного состава, инвестициям в инфраструктуру, расширению экономических прав железных дорог и т. д. Ведь не потому же, что министр и его заместители не хотят этого делать! Но тогда почему? Однако впоследствии я понял, что эти вопросы нужно было видеть в разрезе общегосударственной системы. Когда поднимаешься на следующий уровень, когда у тебя расширяется сфера компетентности и знаний макроэкономической обстановки, тогда многие вещи становятся гораздо более понятными.

ПОЗИЦИЯ НЕ ИЗМЕНИЛАСЬ, ОПАСЕНИЯ ПОДТВЕРДИЛИСЬ

– На коллегии МПС 16 августа 2000 года министр Николай Емельянович Аксененко представил проект Концепции развития структурной реформы и констатировал, что с 1992 по 1999 год износ основных фондов железнодорожных предприятий увеличился в среднем с 36 до 55%, а верхнего строения пути и локомотивов – до 70%. При этом он заявил, что если и далее продолжать затягивать с реформой, то отрасль просто встанет. Он даже пригрозил, что с теми работниками, которые «не пожелают включиться в работу по реформированию», придется расстаться. Как Вы считаете, действительно ли нельзя было акционироваться уже в 1992 году по типу «Газпрома» и РАО «ЕЭС России», получив тогда дополнительные инвестиционные возможности и не допустив такой рост износа к концу 90-х?

– Да, я убежден, что делать это было категорически нельзя, так как железные дороги – это особая сфера деятельности. При любых сегментарных кризисах недостаток продукции, даже энергоносителей, можно игнорировать, но перевозки в России можно осуществить только российскими железными дорогами. В этом специфика и уникальность экономической сути железных дорог в отсутствие альтернативного транспорта. Реформа – это коллективный, системный стресс, причем даже если она осуществляется эволюционным путем. А вспомните, что в условиях начала 90-х годов в стрессе находилась вся страна и ее экономика держалась во многом именно на российских железных дорогах. Двойной стресс она, скорее всего, уже не выдержала бы.

Я не хочу здесь что-то преувеличивать, но эти оценки уже даны историей, международными экспертами и российским обществом. И металлургическая, и угольная промышленность, и сельское хозяйство, и социальные вопросы – все это во многом держалось на том, что железная дорога, даже в ущерб себе, в прямом противоречии с рыночной экономикой, работала, потому что так надо было для страны. Другой аргумент заключается в том, что если бы в то время на еще не подготовленных работников железнодорожного транспорта наложилась непродуманная, невызревшая реформа, то возникли бы очень серьезные технологические и социальные риски.

– То есть Вы хотите сказать, что сама отрасль просто не восприняла бы реформу?

– Да, она бы ее не восприняла, и мы бы имели очень неоднозначные последствия. Потому что любое непонимание и отсутствие гарантий вызывает неравноправие системы и противодействие. Необходимо было именно эволюционное развитие.

– На рубеже 1990–2000-х годов Вы достаточно отрицательно относились к идее развития операторского движения и выражали в этой связи опасения, прежде всего с экономической точки

зрения. Ваша позиция потом как-то менялась?

– Методологически моя позиция на протяжении последующих лет практически не менялась по поводу сепарации сегментов рынка на выгодные и невыгодные. Экономика функционирует по определенным, присущим этой сфере человеческой деятельности законам. Они работают независимо от чьих-то желаний. В этом смысле экономика и физика – близнецы. Можно игнорировать экономические законы, придумать какую-то регуляторную модель, которая базируется не на объективных законах, а на наших субъективных ожиданиях, но при этом мы вряд ли дождемся желаемого.

Известно, что капитал идет в наиболее эффективный, или прибыльный, сегмент хозяйственной деятельности. Это закон. Значит, в любом случае выделение из крупной системы наиболее эффективных частных сегментов будет означать снижение эффективности оставшейся системы в целом. Вот это-то и являлось всегда главным фактором осторожного отношения железнодорожников к реформам и очень бережному использованию такого инструмента. Именно поэтому не допущено полного разделения инфраструктуры и перевозок, потому что инфраструктура в таком случае вообще могла остаться без источников финансирования.

Именно поэтому мы всегда очень осторожно относились к алгоритму выведения на частный рынок подвижного состава. И нам весьма трудно досталось доказательство того, что нельзя сразу вывести из РЖД весь подвижной состав и что даже на третьем этапе реформы нужно поддерживать соотношение 50 на 50, а впоследствии 60 на 40. В противном случае тариф должен был бы подскочить на 30%. Понимание того, что ответственность за транспортное обслуживание экономики страны останется на ОАО «РЖД», было у нас всегда абсолютно незыблемым. То есть любые изменения здесь должны быть очень и очень взвешенными.

НИ ЗЕМЛИ, НИ ВОЛИ

– Оглядываясь сегодня на пройденный путь по реформированию железнодорожного транспорта, можете ли Вы сказать, что всем удовлетворены полностью или в случае повторного прохождения что-то изменили бы?

Когда поднимаешься на следующий уровень, когда у тебя расширяется сфера компетентности и знаний макроэкономической обстановки, тогда многие вещи становятся гораздо более понятными

– Изменил бы. Прежде всего, на мой взгляд, нам не удалось правильно закрепить за ОАО «РЖД» земли. Мы должны были бы получить полные права на использование всей земли, которая находится в полосе отвода. На самом деле железная дорога всегда была богата именно землями, и в этом случае у нас был бы ресурс, который мог бы очень значительно удовлетворить потребности компании в инвестициях. Также следует сказать и о чрезмерном обременении на оборот имущества компании.

– Вы имеете в виду то, что закон «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» мог бы быть все-таки более либеральным и приемлемым для хозяйственной деятельности ОАО «РЖД»?

– Да, конечно. Когда проходил пакет новых законов, а затем и постановление правительства № 57 «Об ограниченных в обороте объектах имущества ОАО «РЖД», вся эта жесткость в части прав на использование передаваемых в компанию активов была, как я понимаю, обусловлена отсутствием гарантий, что…

– ...эти земли и имущество не разворуют…

– Даже и не то, что не разворуют, а что процесс пойдет с 100%-ной управляемостью. Но мне кажется, что акционирование железных дорог под влиянием уже имевшегося опыта реформ в других отраслях воспринималось депутатами, действительно, больше как некая потеря государственной собственности. И это несмотря на то, что никто не сомневался в необходимости сохранения 100%-ного пакета акций у государства.

– То есть Вы уверены, что изначально явно можно было и не накладывать столь сковывающего экономику ОАО «РЖД» обременения на оборот его имущества?

– Да, конечно. Скажем, можно было бы более точно выверить списки реально необходимого для госнужд имущества. Также, наверное, сразу же нужно было определять законодательно ответственность других участников рынка железнодорожных перевозок за государственные и социально важные перевозки. Ответственность должна быть равной, а понятие публичности перевозки должно относиться не только к ОАО «РЖД», но и к другим участникам транспортного рынка. Хотя, конечно, и не в такой степени, так как тогда рынок не будет развиваться. Но то, что он формировался именно за счет компании «Российские железные дороги», вот с этим трудно согласиться, так как именно РЖД – это для России проект навсегда, а любой другой коммерческий проект после возврата инвестиций имеет право трансформироваться в другой бизнес.

– Значит ли это, что получился пока некий полурынок, или рынок для одних и все та же административно-плановая система для других?

– Можно и так сказать. Рынок должен влиять на структуру в целом и формироваться не на отдельных ее наиболее привлекательных сегментах. Очевидно, что частный бизнес не будет вкладывать деньги в проекты с окупаемостью в 20 и более лет, а железнодорожная инфраструктура да и подвижной состав сегодня имеют, как правило, такие сроки окупаемости. Поэтому есть базовая хозяйственная структура, которая работает и обеспечивает народное хозяйство транспортными услугами в действующих условиях.

Нужно чтобы производились локомотивы и вагоны и покупались частными компаниями, чтобы строились железные дороги и становились частной собственностью – вот как должен развиваться рынок. Для этого у государства есть финансовые, налоговые инструменты. А просто поделить работающую систему, для того чтобы все эффективное ушло в свободное плавание? Но тогда как быть с остающимся менее эффективным, затратным и принадлежащим государству? Ответ в мировой практике есть – бюджетное финансирование. Но оно для наших условий нереально.

– Если я Вас правильно понял, получается так, что рынок создается как-то сбоку, туда перетекает капитал из основного производственного массива, а сам этот массив остается практически каким-то беспомощным…

– Он не беспомощный, но с ограниченными правами. Это, собственно, преодолевается, но очень медленно. За эти 5 лет и власти, и общество в целом уже сняли свою бывшую настороженность и увидели, что железнодорожники справились с управлением в новых условиях, не стали работать только в собственных интересах и для компании обслуживание государства и экономики – это приоритет навсегда. Теперь это понимание необходимо перевести в сферу инвестиций.

СПРАВЕДЛИВЫЙ ТАРИФ – ЧТО ЭТО?

– Значит ли это, что снижение былого недоверия к ОАО «РЖД» могло бы послужить предпосылкой для более смелого разрешения ему использовать рыночный инструментарий, например, в смысле либерализации тарифов?

– Да, я в этом абсолютно убежден. Сегодня полностью налажено управление компанией. Всем очевидно, что ее совет директоров, представляющий интересы государства, абсолютно владеет ситуацией на железнодорожном транспорте. Систе-

ма управляема! И сегодня уже проявились правовые зоны, где можно и нужно корректировать нормативные акты, в первую очередь в пользу либерализации тарифообразования, выравнивания в этом смысле прав участников рынка. Ведь что получилось самое неправильное?

Нельзя работать полностью регулируемому государством, столь крупному и системному экономическому субъекту в окружении свободной рыночной экономики. Сегодня ОАО «РЖД» как потребитель принимает, что называется, огонь на себя, то есть негативные последствия постоянного изменения мировой экономической конъюнктуры, и защититься от них практически не может. Ведь повышение цен на металл, нефть, уголь и т. д. – это для кого-то «мать родная», а для нас – настоящий кризис.

Тариф у нас индексируется в соответствии с ростом цен на потребительские товары или в лучшем случае на промышленные, а ресурсы-то мы потребляем с рынка с индексами цен в три-четыре раза более дорогими, и это один из самых системных и нетерпимых сегодняшних недостатков. В Программе реформы и даже еще в Концепции структурной реформы было написано о приоритетности либерализации тарифов. Причем когда мы говорим о необходимости дерегулирования, мы же понимаем, что это колоссальная ответственность! С этим надо еще и справиться.

Я Вам скажу больше – менеджменту ОАО «РЖД» работать легче, когда тарифы регулируются. Потому что при их либерализации вся ответственность за принятие решения и финансовый результат ляжет именно на менеджмент. Это ведь надо еще научиться – чувствовать рынок, владеть искусством ценовой эластичности, успешно конкурировать с частными компаниями по качеству и т. д. Но пока возможности получить такой опыт железным дорогам не дают, и это очень плохо. Когда-то этот процесс все равно наступит, и он может оказаться неподготовленным. Посмотрите, мы тарифы на проезд пассажиров в купе и СВ либерализировали еще в 2000 году. Нам дали такое право сначала в экспериментальном порядке, и затем все причастные регуляторы этот опыт одобрили. Но предполагалось, что через пару-тройку лет такие же решения будут приняты и в отношении грузовых перевозок. Однако их нет.

– В своей книге «Экономические проблемы управления железнодорожным транспортом России в период становления рыночных отношений» еще в конце 90-х годов Вы писали о том, что занижение транспортных тарифов приводит не к повышению конкурентоспособности грузовладельцев и экономики страны в целом, а, наоборот, к понижению. Кто-то может сказать, что Вы здесь просто лоббируете отраслевые интересы. Однако любой либеральный экономист с Вами, безусловно, согласится в том плане, что поддержание транспортных тарифов в искусственном, нерыночном состоянии напрочь искажает важнейшие ценовые сигналы всей экономической системы.

– И консервирует развитие! У меня уже в те годы сложилось понимание, что транспортные тарифы – это же, образно говоря, санитары экономики. Потому что с их помощью выявляются неэффективные производства, неконкурентоспособные производители. Ведь нельзя не понимать, что сделай для того или иного грузоотправителя вообще нулевой тариф – и он потеряет мотивацию заботиться о снижении своих затрат, ресурсосбережении, техническом перевооружении, организации перерабатывающих производств с добавленной стоимостью и т. д.

Тогда не будут закрываться убыточные шахты с плохими условиями труда, производство угля, попав по сравнению с конкурирующими иностранными компаниями в заведомо выигрышные условия, не станет более индустриализированным и т. д. Если перевозка товара хоть на край света ничего не стоит, то любой произведенный при сколь угодно низкой производительности труда продукт может быть продан. Но все это до поры до времени. Когда недофинансируемая вследствие такой «экономики» транспортная система рухнет, производитель останется и без транспорта, и без качественного продукта.

– Очевидно также, что при регулируемых тарифах происходит нерациональное распределение производительных сил по территории страны.

– Абсолютно верно. Именно рыночные тарифы и выявляют эти точки нерационального распределения. Тариф должен быть справедливым. А что это такое? Это такая величина, которая позволяет продукцию высокого качества продать на конкурентном рынке. У нас же наиболее парадоксальная ситуация заключается сегодня в том, что железнодорожный транспорт не имеет возможности сам управлять даже своими экспортными тарифами. Это просто экономически неправильно. Те же «Газпром» и РАО «ЕЭС России», в отличие от ОАО «РЖД», экспортируют свою продукцию по рыночным ценам.

Если на мировом рынке в несколько раз повысилась цена на нефть или металл и это дает дополнительные возможности для развития материальной базы компаний, скажите, пожалуйста, почему железнодорожный тариф не должен на это адекватно отреагировать? А ведь справедливое участие в разделе экспортного пирога позволяло бы железнодорожникам иметь большие возможности и инструменты – прежде всего для поддержки социально важных перевозок внутри страны. И, разумеется, для инвестиций в инфраструктуру и подвижной состав.

ОТ ВАГОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ К ИНФРАСТРУКТУРНОЙ

– Как известно, еще Витте говорил, что тариф должен быть таким…

– ...какой способен заплатить покупатель.

– Да. Но для либерализации железнодорожного тарифа здесь нужно сначала провести демонополизацию, иначе с искажением сигналов дело будет обстоять еще хуже. В Федеральной службе по тарифам всегда говорили, что без выделения соответствующих бизнесов, в частности, связанных с подвижным составом, никакое дерегулирование невозможно. Кстати, я недавно на одном из круглых столов напомнил начальнику департамента регулирования транспорта ФСТ В. В. Квитко, что его ведомство, вообще-то, законодательно обязано и само всячески способствовать либерализации тарифов, но он возразил, что только «не должно препятствовать».

– Нет, они должны именно развивать процесс дерегулирования, ведь это действительно закреплено в правовой базе, но я хочу сказать, что сейчас в отношении процесса либерализации грузовых тарифов лед тронулся. У руководства ФСТ есть понимание того, что дерегулирование тарифов в конкурентных сегментах, где существует межвидовая конкуренция (например, с автомобильным и водным транспортом), – вопрос уже созревший. Другое дело, что надо закрепить это в новом Прейскуранте № 10-01, причем когда речь идет о межвидовой конкуренции, необходимо говорить о дерегулировании не только вагонной составляющей, но и всего тарифа в тех сегментах, где нет монопольного положения компании.

– Вы считаете, что следует приступать уже к дерегулированию инфраструктурного тарифа?

– Да, совершенно верно. Ведь если железнодорожные контейнерные перевозки дальностью 1,5–2 тыс. км у нас становятся уже экзотикой, то, думаю, увеличение здесь нашей конкурентоспособности вполне может и должно происходить за счет изменения в том числе и инфраструктурной составляющей тарифа. Естественно, под контролем антимонопольных органов.

– Следует признать, что без тарифного дерегулирования инфраструктура не сможет адекватно реагировать на спрос, а соответственно, и удовлетворять его.

– Конечно. Другое дело, это было бы возможно при варианте достаточного бюджетного финансирования инфраструктуры. Государственный бюджет берет на содержание инфраструктуру и при всех вариантах ее работы обеспечивает ее воспроизводство и дальнейшее развитие.

– Но ведь это – плохая экономика. Нерыночная, затратная и при отсутствии

определенных особых условий в целом неэффективная.

– Почему же, этот вариант используется в целом ряде стран с развитой экономикой, но Вы правы в том, что об эффективности этого механизма нельзя говорить однозначно.

– Для дерегулирования инфраструктурного тарифа хорошо подходит модель самостоятельных компаний, владеющих и инфраструктурой, и подвижным составом. В Программе, как известно, в разделе «Третий этап реформы», прямо записано, что в 2006–2010 гг. должна быть дана «оценка возможности создания нескольких конкурирующих между собой вертикально интегрированных железнодорожных компаний», то есть перспектив развития такого пути. Как Вы к этому относитесь? Например, в Федеральной антимонопольной службе, как это ни парадоксально для данного ведомства, отношение весьма отрицательное. А может, все-таки следовало бы начать изучать этот вопрос? В рамках научных дискуссий готовить предложения по нормативной базе? На практике же содействовать, а не препятствовать первым ласточкам?

– Я думаю, что этот вопрос мы вправе будем изучать уже за третьим этапом реформы. Пока это Программой не предусматривается. Кроме того, к сожалению, у нас нет столь густой разветвленной сети, как в Америке или Европе. Вот если мы построим Северо-Сибирскую магистраль, может быть, когда-то эти два направления – северный и южный транссибирские ходы – и смогут стать конкурентами.

– Ну а Вы не против того, чтобы вся та инфраструктура, которая будет в обозримом будущем строиться частным бизнесом, не подлежала ценовому регулированию и начинала уже конкурировать с имеющимися в этих регионах линиями? Ведь это именно Вы, наверное, являетесь автором выдвинутой сегодня идеи, что построенную ОАО «РЖД» новую инфраструктуру следует освобождать от регулирования хотя бы на 5 лет?

– Идея это не именно моя, а наша общая, и исходит она из сложившегося разрыва между индексацией цен на строительно-монтажные работы и тарифами, что привело к увеличению сроков окупаемости новостроек более чем в два раза за последние 17 лет. Таким образом, одна и та же новая линия, построеная в 1991 году, окупилась бы за 10 лет, а в 2007 году – более чем за 22 года.

Мы помним, какие проблемы возникали на некоторых железных дорогах от того, что пытались поставить вагоны впереди паровоза и запустить еще не подготовленные процессы

1520: НАЧАЛО ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТАДИИ – ЭТО ХОРОШИЙ РЕЗУЛЬТАТ

– Вы все время скромничаете по части авторства на ту или иную идею, но вот общепризнано, что форум «Стратегическое партнерство 1520» придумали именно Вы. При этом один компетентный представитель транспортного рынка говорил мне после последнего мероприятия в Риге, что теперь уже можно твердо констатировать: проект удался и начинает цвести пышным цветом. А Вы сами удовлетворены тем, как здесь идут дела?

– Идея форума «Стратегическое партнерство 1520» родилась на фоне неких центробежных тенденций, которые начали проявляться с точки зрения развития железных дорог, находящихся на территории бывшего СССР, и серьезного голода на инновационные бизнес-идеи. В период отсутствия инвестиций в инфраструктуру, производства нового подвижного состава (или

даже старого в необходимом количестве), конечно, у каждой из железнодорожных администраций появлялись мысли о том, а стоит ли вообще сохранять ориентацию на какие-то единые технологии и т. д.?

Ведь у всех есть соседи как с внутренней, так и с внешней стороны и, естественно, эти вполне понятные соседские интересы всегда присутствуют. Второй момент заключался в том, что внимание бизнеса к развитию железнодорожного транспорта на «пространстве 1520» представлялось нам в тот период явно недостаточным. То есть к железной дороге инвестор относился все еще с недоверием, и нам нужно было выяснить: а что же является самим предметом недоверия к инвестициям в инфраструктуру, подвижной состав, транспортное машиностроение, транспортное строительство, железнодорожную науку и т. д.

Нам представлялось, что мы могли бы начать более активно, открыто и прозрачно двигаться навстречу друг другу по всем этим и другим направлениям, совершенствуя технологии, увеличивая инвестиции, обновляя инфраструктуру, унифицируя правовую базу и просто развивая всяческие совместные бизнесы. Другими словами, мы можем использовать механизм синергии, позволяющий получить результат сложения больший, чем арифметическая сумма частных эффектов.

На первом форуме мы собрались и фактически лишь знакомились с этими идеями, присматривались друг к другу на данной почве, а многие и скептически относились к заинтересованности в таком сотрудничестве – подчеркиваю – равноправных участников пространства. При этом заметьте, что ведь в наших понятиях «Стратегическое партнерство 1520» или «пространство 1520» слов «железные дороги» нет вовсе. Почему так? Потому что в это пространство входят и транспортные машиностроители, и портовики, и автомобилисты, и логисты, и банкиры, и т. д.

Так вот, если на первых встречах мы уговаривали друг друга в необходимости совместного видения стратегии, то сегодня, действительно, мы увидели, что участники этого пространства (неформальные участники, потому что это же не какая-то формализованная организация, а некое сообщество, где может участвовать всякий заинтересованный) уже готовы к переходу в инвестиционную стадию. То есть в стадию, когда мы будем формировать конкретные проекты. При этом я думаю, что здесь сыграли свою положительную роль и концессия на Армянской железной дороге, и проект строительства подвижного состава в Казахстане, и обоюдное желание Латвийской и Российских железных дорог электрифицировать смежные линии, и совместный скоростной проект с Финскими железными дорогами – ведь все это показывает нашу открытость, нашу, так скажем, бизнес-ориентированность.

Сегодня у нас есть убежденность, что этот рынок будет в перспективе развиваться, а не сужаться под влиянием каких-то «соседских», менее эффективных тенденций. Мы видим, что на наш форум начали приезжать серьезные инвесторы, которые не только приглядываются, но и уже выражают готовность вкладывать реальные деньги в развитие бизнеса на «пространстве 1520». Поэтому, подчеркиваю, мы думаем, что «Стратегическое партнерство» через свои форумы подходит к активной инвестиционной стадии, и это, в общем-то, хороший результат, на который мы в свое время и ориентировались.

– В достаточной ли мере на этих форумах идет процесс обмена опытом проведения на железных дорогах «пространства 1520» рыночных реформ? Считаете ли Вы такой обмен весьма важным?

– Такой обмен крайне важен. Это также было одной из целей организации форумов 1520. У нас постоянно проходят круглые столы и специальные сессии, которые посвящены реформе. На них участники делятся опытом, который имеет не только знак «плюс», но и знак «минус». Это же очень ценно – предостеречь и повозможности оградить своих коллег от некоторых проблем и ошибок, которые в той или другой стране уже проявились.

– В том числе и от тех, которые уже не первый год безуспешно пытается преодолеть ОАО «РЖД», в частности от

недостаточной либеральности базовых законов и чрезмерного обременения внесенного в уставный капитал компании имущества?

– Конечно! Но, с другой стороны, и наоборот – от чрезмерной или поспешной либерализации. Не хочу называть конкретно, но мы помним, какие проблемы возникали на некоторых железных дорогах от того, что, как у нас говорится, пытались поставить вагоны впереди паровоза и запустить еще не подготовленные процессы.

– Что Вам сегодня хотелось бы продвигать в формате «Партнерства 1520» более активно, в том числе на форуме, который пройдет 20–22 мая в Сочи?

– Более активно хотелось бы заниматься конкретными совместными бизнес-проектами. Мы хотели бы приветствовать и принимать непосредственное участие в создании совместных операторских компаний, локомотиво- и вагоноремонтных предприятий, локомотивостроительных и вагоностроительных заводов, производств устройств СЦБ и связи, разработок в области вычислительных и информационных технологий, то есть во всем, в чем есть системная потребность у железнодорожных администраций.

Причем, что очень важно, нашим партнером здесь является, например, Финляндия – член Евросоюза, страна с высоким уровнем развития технологий. То, что мы заключили с ней договор и делаем совместный проект по скоростному сообщению, – это тоже результат, в общем-то, доверия и понимания того, что мы находимся в одном пространстве. Сегодня мы всерьез обсуждаем вопросы более активного сотрудничества с Монгольской железной дорогой, то есть ее реконструкции и развития.

Это тоже является результатом того, что мы действуем не в рамках каких-то оторванных от системного понимания взглядов решений, а именно в системе 1520. Нам это интересно. Когда речь идет просто об оказании какой-либо экономической помощи, то это уже совершенно другой аспект. А здесь мы имеем здоровый экономический интерес партнеров, подкрепленный к тому же большими благоприятными объективными предпосылками.

– Недавно было подписано международное соглашение о намерении построить линию шириной 1520 мм вглубь Европы. Возможно ли в этой связи развитие в дальнейшем конкуренции между колеями разной ширины? Является ли, по Вашему мнению, этот процесс плодотворным с экономической точки зрения?

– Да, конечно. Почему бы и нет? Во-первых, еще при выборе первоначального варианта предполагалось, что изначально колея 1520 мм более эффективна, чем 1435 мм, за счет более устойчивой динамики подвижного состава. Но это не означает, что везде можно строить разнокалиберные дороги. При этом прокладка широкой колеи в Европу обеспечит рост конкурентоспособности железнодорожных перевозок с автотранспортом за счет отсутствия перегрузки, сокращения пограничных транзакций, значительно более высокой производительности труда и т. д.

– Борис Моисеевич, есть ли у Вас мечта – личная или профессиональная?

– То есть что я хотел бы еще сделать в этой жизни обязательно? Это для меня понятно. Стратегия развития железнодорожного транспорта до 2030 года должна быть утверждена и должна начаться ее реализация. Будут построены высокоскоростные магистрали, тяжеловесные специализированные железнодорожные линии, обходы крупных городов. Нам удастся превратить железнодорожные поездки из способа передвижения в удовольствие, создать комфортные условия труда для железнодорожников. Вот тогда я буду считать, что мы сделали кое-что полезное. Ну а дальше? За этим периодом можно сосредоточиться и на других, возможно, еще более важных, но уже личных делах.

Форма меняется, дух остается

В конце прошлого года ОАО «АК «Железные дороги Якутии» стало дочерним обществом ОАО «РЖД».

ВАСИЛИЙ ШИМОХИН,
генеральный директор ОАО «АК «Железные дороги Якутии»

– Василий Владимирович, по всей вероятности, передача Российским железным дорогам принадлежащего государству 50%-ного пакета акций Железных дорог Якутии не стала для Вас неожиданностью, ведь такая идея была озвучена еще Вашим предшественником А. Н. Дудниковым.

– Действительно, такая перспектива обсуждалась у нас уже достаточно давно, а 15 февраля 2007 года вышел указ президента РФ № 178 «Об ОАО «Российские железные дороги», согласно которому акции некоторых компаний, находящихся в федеральной собственности, передавались в уставный капитал ОАО «РЖД». Помимо нашей компании, 50% акций которой принадлежали Минимуществу, это касалось также ТрансКредитБанка, газеты «Гудок» и РОАО «Высокоскоростные магистрали». В декабре 2007 года правительство разрешило ОАО «РЖД» провести дополнительную эмиссию акций, и соответствующие сделки с оплатой их пакетами этих компаний состоялись. Так что такая мера, разумеется, не была для нас

каким-то сюрпризом. Мы к ней активно готовились совместно с ОАО «РЖД».

– Планируется ли преобразование вашей компании в филиал РЖД или какие-либо другие подразделения, включая, например, присоединение к ДВЖД?

– Насколько мне известно, ничего подобного не планируется. Дело в том, что мы являемся сегодня малодеятельной дорогой, и если здесь применять все те экономические нормативы, которые используются в РЖД, в частности по тарифам и содержанию хозяйства, то предприятие сразу станет убыточным. Тот объем грузов, который везет дорога (в прошлом году это было 2,2 млн т), исходя из ставок Прейскуранта № 10-01 не окупит затрат. Поэтому прежде всего из экономических соображений присоединять ЖДЯ к ДВЖД, по моему мнению, нет никакого смысла. Также, как мне известно, и в ОАО «РЖД» бытует мнение, что дальнейшее развитие Железных дорог Якутии в форме акционерного общества является наиболее приемлемым вариантом оптимизации затрат и обеспечения прибыльной работы при таких объемах. Конечно, возможно будет увеличиваться или уменьшаться процент наших акций у РЖД, но какого-то физического уничтожения предприятия или скупки всех акций и потом ликвидации компании мы не ожидаем. Я думаю, что это никому и не нужно, тем более что сегодня идет структурная реформа, которая предполагает как раз выделение бизнесов и направлений деятельности с оптимизацией доходов и расходов, а не наоборот.

– Не приведет ли вхождение вашей компании в холдинг к потере для менеджмента ЖДЯ возможности в принятии самостоятельных управленческих решений?

– Абсолютно же нет! Есть Устав предприятия, есть руководящие органы с определенной компетенцией: совет директоров, правление, генеральный директор. Совет директоров решает все стратегические вопросы и задает базовые экономические параметры, в частности, ориентированные на прибыль. А что касается технологии работы, то здесь мы и так действуем в очень тесном контакте с РЖД, потому что имеем единый технологический процесс перевозки. Я думаю, что в рамках акционерного общества у нас остается достаточно много возможностей по принятию самостоятельных решений в сфере технической и кадровой политики, по вопросам приобретения оборудования, работы над инновациями и т. д. То есть в данном случае ограничений какой-то деятельности не предусматривается ни Уставом, ни какими-то иными документами. Если говорить о новациях в Уставе, то по инициативе нового акционера сделаны пока что только два изменения, которые в плане самостоятельности компании достаточно несущественны. В частности, теперь без решения совета директоров передача имущества в аренду третьим лицам не допускается. Вот главное ограничение, которое на сегодняшний момент ввело ОАО «РЖД».

– Как бы в целом Вы оценили плюсы и минусы от того, что стали частью ОАО «РЖД»?

– Главный минус заключается, пожалуй, в том, что у нас достаточно сильно выросла отчетность. Как известно, в РЖД много различных департаментов, и большинство из них теперь требуют от нас те или иные данные. Это проблема практически всех крупных (и даже не очень) холдингов. Надо отметить, что раньше Российский фонд федерального имущества как основной собственник такого большого количества данных от нас не требовал. Каких-то других минусов я пока не вижу. Ну а плюсов, конечно же, больше. И заключаются они, безусловно, в том, что это – интеграция, большее понимание, а также и прямая экономическая выгода. Дело в том, что если раньше услуги предприятий РЖД оказывались нам с рентабельностью 35%, то, как известно, внутри холдинга существует негласная практика ограничивать этот показатель 15%. Это, без сомнения, нам очень выгодно, потому что у нас имеется с предприятиями РЖД порядка 80 договоров в самых разных сферах – от ремонта

и техобслуживания до информационных услуг. Ну и, разумеется, это возможность активизации контактов буквально по всем направлениям нашей профессиональной деятельности.

– Какие изменения произошли в совете директоров ЖДЯ? Поменялся ли, например, его председатель?

– 10 июня у нас прошло годовое собрание акционеров, которое приняло, в частности, решение о новом составе совета директоров. От ОАО «РЖД» в него вошли шесть человек, заменив тех лиц, которые ранее представляли Российскую Федерацию. Это С. М. Бабаев, Г. М. Федулов, А. Ю. Миронов, В. И. Ребец, С. В. Роговой и С. В. Сидоров. По председателю вопрос будет решаться отдельно между правительством Якутии, которое владеет 40% акций ЖДЯ, и ОАО «РЖД». Прежний председатель совета директоров, заместитель председателя правительства Республики Артур Николаевич Алексеев также включен в состав нынешнего совета.

– Как известно, Железным дорогам Якутии всегда был свойственен особый новаторский дух. Останется ли он, по Вашему мнению, после вхождения в РЖД?

– Я убежден, что останется. Прежде всего гарантом этому выступает второй наш крупнейший акционер. На фоне динамичного развития Республики и деятельности ее энергичного президента Вячеслава Анатольевича Штырова мы как одно из важнейших региональных предприятий просто вынуждены вести себя соответственно. Стиль работы и политика президента основываются на идеологии, что сегодня человечество уже достаточно активно идет из благополучных и теплых регионов все дальше на Север. Это относится к развитию здесь как добывающей, так и обрабатывающей промышленности, к использованию новейших технологий, работе научной мысли. Естественно, что вся техника, оборудование, технологии должны при этом отвечать северным условиям.

И в этой связи сегодня президент Якутии стремится сделать Республику практически мировым полигоном для отработки новых технологий. В том числе и в сфере транспорта, на железной дороге. Это касается применения новых материалов, конструкций, машин. Вот сейчас мы активно работаем с «Сименсом» и предлагаем, чтобы они дали нам на испытания свои тепловозы. Такая же договоренность уже существует с Казахстаном ввиду строительства там локомотивостроительного завода компанией «Дженерал электрик». Подобный опыт активно нарабатывается у нас в Республике и по горнодобывающей промышленности, и по другим отраслям. То есть вот этот дух новаторства, который присутствует здесь в Якутии, в любом случае не даст нам дремать.

Главный минус заключается в том, что у нас сильно выросла отчетность. Но плюсов – больше. Это интеграция, большее понимание, а также и прямая экономическая выгода

Ну и второй важнейший момент в данной связи – это настрой людей. Тот коллектив, тот штаб, который на сегодняшний момент у нас есть, безусловно, по-другому и работать-то уже не может. Вот, например, мы сейчас активно выходим на эксплуатацию большого подъездного пути к Эльгинскому месторождению угля – это 300 км. Мы предлагаем «Мечелу» наши расчеты, говорим, что давайте мы создадим диспетчерский аппарат, мы знаем, как в условиях Севера эксплуатировать железную дорогу, посчитали экономику этого проекта и т. д. Они, конечно, заинтересовались, сейчас идут переговоры. Все знают о нашем сотрудничестве с компанией «Дженерал электрик» по модернизации магистральных тепловозов, но мы не останавливаемся на этом, а пытаемся модернизировать сегодня и маневровые локомотивы. То есть коллектив заряжен

на то, чтобы постоянно двигаться вперед, находиться в поиске оптимальных, эффективных решений. И я уверен, что так будет даже в том случае, если сменить генерального директора. Думаю, что и в ОАО «РЖД» нет какого-то особого желания бить нас по рукам. Ведь если есть инициатива – это же хорошо! Хуже, когда кого-то толкают, да он не делает.

– Какие объемы перевозок планируете на 2008 год?

– У нас главный показатель – это тонно-километровая работа, то есть грузооборот. Именно за нее мы получаем деньги, и наш Прейскурант № 10-01 ЯК также рассчитан больше всего именно на этот показатель. Поэтому для нас объем погрузки-выгрузки не столь важен, но, тем не менее, мы его считаем, показываем. Объем перевозки в этом году ожидается немножко меньшим, чем в прошлом, потому что тогда дополнительные 100 тыс. т нам дала перевозка труб для ВСТО. Сегодня этого уже нет, и мы стараемся привлечь новые грузы, но все-таки план по объему установлен несколько меньший, чем в прошлом году. А вот план по тонно-километровой работе оставлен на прежнем уровне. Надо сказать, что наконец-то мы достигли соглашения с «ТрансКонтейнером» по новым договорам, и это, в частности, говорит о том, что в перспективе мы в любом случае будем наращивать объемы перевозок на Железных дорогах Якутии.

Я очень верю в русского человека!

Родоначальнику операторского движения 14 августа исполняется 60 лет – самое время поделиться своими наблюдениями и впечатлениями от жизни – прошлой, настоящей и будущей.

Владимир Прокофьев,
генеральный директор ООО «БалтТрансСервис», президент Ассоциации перевозчиков и операторов подвижного состава, к. т. н.

Не каждому дано быть пенсионером

– Владимир Николаевич, Вы всегда достаточно широко и пышно отмечали свои юбилеи. Как это можно расценить – как проявление тщеславия, желание привлечь к себе внимание, лишний раз самоутвердиться? В этом году тоже с размахом все будет?

– Прежде всего как желание сделать приятное моим друзьям. Я знаю, что они эти праздники очень любят и даже ждут их. Причем я считаю, что нужно так: первый тост подняли за именинника, поздравили его, а потом уже все перетекает именно во встречу друзей, которым просто интересно пообщаться друг с другом. Кроме того, может быть, здесь у меня проявляются и какие-то отголоски детства. Наш дом всегда был хлебосольный, гостеприимный, захаживали компании. Помнится, я учился в музыкальной школе, и вот придут мужики, выпивают и зовут меня: «Вовка, сыграй на баяне». Я начинаю играть, а они там все свои разговоры разговаривают, думаю, не слушают, прекращаю играть. Гости: «Ты что там перестал? Играй!» Уж потом я понял, что это был такой у них фон для беседы. Так что, наверное, это все у меня уже в крови. Что же касается этого года, то сначала я свое 60-летие отмечу только с семьей. Будут в том числе и две дочери от первого брака с мужьями и внуками, жена, сын. Поедем на неделю на юг, хочется отдохнуть от суеты, побыть с родными. А потом уже, 22 августа, соберемся, как обычно, с друзьями в Санкт-Петербурге.

– В 60 лет человека нередко отправляют на пенсию, и он остается, что называется, не у дел, начиная быстро стареть. Что для Вас сегодня этот возраст? Время расцвета? Сочетание сил, опыта, мудрости и материальных возможностей? Начало усталости от жизни? Пора несбывшихся надежд? Все еще впереди?

– Знаете, сказать о том, что 60 – это для меня какой-то рубеж, я не могу. Жизнь продолжается, и эта дата практически ничего не значит. Единственно, наверное, психологически теперь будет где-то там внутри поддавливать, что пошел седьмой десяток. Но какого-то груза лет я совершенно не чувствую, нахожусь в неплохой физической форме. Недавно вот приехал с теннисного турнира, вроде ничего отыграл, как говорится, не сглазить бы. Что же касается пенсии, то, не хочу скрывать, я два-три года назад уже было и начал о ней подумывать. В каком смысле? А в таком, что вот жизнь идет такая суматошная – все дела, постоянные нагрузки, встречи, перелеты, встряски, многое на нервах и т. д. И не то чтобы устаешь от такого ритма, а начинаешь задумываться: может быть, неправильно живешь, может, надо все-таки поменять образ жизни, больше заниматься собой, семьей... Тем более что материально уже, можно сказать, обеспечен. Но, с другой стороны, есть такая интересная мысль, что не всем дано быть пенсионерами. Недавно посмотрел по телевизору сюжет: если акулу переворачивают вверх брюхом, то она в таком состоянии как бы впадает в сон, обездвиживается. Соответственно, наверное, если такого энергичного человека, как я, поместить в ситуацию покоя, то неизвестно, что из этого получится. Скорее всего, ничего хорошего. Я привык жить в бешеном темпе, всегда, сколько себя помню, был лидером, руководителем. Меня, кстати, уже в детстве звали начальником. Отец был начальником местной команды по футболу «Локомотив», причем он был такой высокий, вальяжный – именно начальник. Его так и звали, ну и ко мне это тоже прилипло. Поэтому, еще раз подчеркиваю, наверное, не каждому дано вкусить пенсионного покоя.

– А есть ли у Вас сегодня какой-то особый настрой на будущее? Например, что-то еще успеть сделать великое всенепременно?

– Если говорить о работе, то есть такая чисто производственная цель: серьезно отработать вопрос ремонта своих вагонов. Мы сейчас купили вагонное депо Иваново, имеем также намерение посмотреть землю в Рязани, где хотим построить еще одно большое депо и таким образом закрыть все свои проблемы по ремонту подвижного состава. Понятно, что это не такая уж великая цель, но подобно тому, как я в свое время создавал все это операторское движение, первый ставил частные локомотивы на линию, так следующим шагом должен стать ремонт собственного подвижного состава. Ну а в личном плане у меня сейчас самая важная задача – это поставить сына на крыло. Ему 22 года, закончил ФИНЭК. Очень хотелось бы, чтобы он стал полноценным членом общества. Неважно, будет ли он экономистом, бизнесменом, журналистом и т. д., но дети должны пойти дальше, чем мы. В этом и заключается эволюция жизни, иначе быть не может.

ТЫ ВСПОМНИ, КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ...

– Вы тут упомянули про вопрос материальной обеспеченности. Психология состоятельного, или, попросту говоря, богатого человека отличается, по Вашему опыту, от небогатого?

– Человек – это такая «скотина», которая никогда не хочет остановиться на том, что у нее уже есть. Зверь впрок не убивает, наелся – и доволен, а у человека нет предела его потребностям. Сколько бы он ни зарабатывал, все мало. Вы знаете принцип – по доходам и расходы. Действительно, наша семья довольно много тратит, и как-то незаметно ты переступаешь один рубеж за другим – больше, больше и больше. Раньше я, например, совершенно не обращал внимания на марки одежды, а сейчас знаю их не хуже сына.

При этом, когда я встречаюсь с каким-то деловым человеком, всегда обращаю внимание на то, как он одет. Не говорю, что все должно быть очень дорого, но одежда сразу говорит о том, есть ли у этого человека вкус, кичится ли он своим богатством, любит ли он некую добротность во всем или явный показушник, аккуратен или небрежен, следит за своим имиджем

или нет и т. д. Тут все играет роль: атрибутика, прическа, даже галстук как завязан. Ну это я так, к слову. Что же касается богатства, то когда я рос, жили мы не то чтобы слишком богато, но по сравнению с другими все-таки обеспеченно. Мать работала продавцом, заведующей небольшого магазина, отец – машинистом-инструктором. Нас было трое детей. Для примера, когда я выходил мальчишкой на улицу, допустим, хлеб с повидлом у меня был всегда. (Сегодняшней детворе это, наверное, не совсем понятно.) Пацаны просили дать куснуть, я давал, не жадничал, хотя быстро ничего не оставалось. Но излишеств никаких, конечно, не имели. Мне, например, во втором классе купили уже сразу взрослый велосипед, на вырост, и я ездил сначала под рамой. То есть «Орленка» у меня не было. Я прекрасно помню те времена и иногда даже говорю жене и сыну: «Так, ну-ка хватит жировать, затянули пояса, вспомнили, с чего мы начинали!». А начинали-то мы со второй женой на Севере втроем на 100 рублей в месяц. Это уж потом, когда я стал начальником станции Мурманск, тогда появилось первое материальное благополучие. Затем, видя мою любовь к строительству (отработав 5 лет на Севере отнюдь не в строительных организациях, я построил больше 300 квартир), мне предложили строить гостиничный комплекс для Октябрьской дороги на выбор в Феодосии или Сочи. Я выбрал Феодосию и создал там мощное строительное управление, начал строить коттеджи и гостиницу. Потом СССР распался, но я уже настолько прикипел к этому делу, что не стал возвращаться на железную дорогу, а занялся в Крыму самостоятельным бизнесом. И, естественно, там-то вот я уже и заработал свои первые деньги. Пожалуй, это был самый трудный период перехода из государственного человека в частного бизнесмена, да еще в тот момент, когда бал правил криминал. У меня была своя строительная компания, но мы занимались буквально всем. Не скрою, что даже возил водку из Украины в Россию, потом работали в Киеве по долгам за российский газ и т. д. То есть это была коммерция в чистом виде, кстати, очень интересная работа, и время это было по-своему тоже очень интересное. Я приобрел тогда навыки в частном предпринимательстве, и они мне очень пригодились уже в работе по созданию и эксплуатации операторской компании. Очень пригодились! Если на эту работу ставить человека из государственной структуры, он все-таки будет весьма зашорен.

– А Ваши человеческие качества както менялись по мере возрастания доходов?

– Менялись, наверное, но хуже-то я никак не стал. Я сегодня не закрыт, не заносчив, общаюсь со всеми, кто ко мне приходит. Очень много помогаю людям, но, разумеется, не безадресно. В частности, помогаю спортсменам, тут у меня есть слабая черточка, я очень хочу, чтобы россиянин, ленинградец, питерец, побеждал, всходил на пьедестал. Поэтому я участвовал в становлении целого ряда спортсменов, постоянно даю средства на турниры, другие общественные дела и мероприятия. То есть с деньгами я не приобрел каких-то новых отрицательных качеств, по крайней мере мне так кажется. В то же время, естественно, я стал свободнее, раскованнее.

ГРАЖДАНИН МИРА

– Вы родились еще при Сталине. Живет ли у Вас все еще, что называется, в крови этот животный страх перед государством, который насаждался в эпоху социализма?

– Ничего не боятся только идиоты и мертвые. Конечно, мы жили в эпоху, когда далеко не все можно было говорить вслух. Было даже такое понятие, как «кухонная демократия» или что-то типа того. Хотя я и в то время с удовольствием рассказывал анекдоты о партии, о Ленине, за которые можно было легко угодить лет на 5 или 10. Я был членом КПСС, входил в состав бюро горкома партии и прекрасно помню, как в первой половине 80-х годов сами коммунисты уже подсмеивались над тем, что происходит в стране. Мы понимали: что-то идет явно не так. Чуть ли не каждый год

умирающие престарелые генеральные секретари, упадок промышленности, постоянная битва за урожай, нехватка продуктов и даже пустякового барахла, то есть просто тотальный дефицит.

Я вот сейчас сыну рассказываю: «Ты можешь представить, чтобы стояла очередь за колбасой в магазин?» Говорит: «Не могу». А мы ведь стояли! Поэтому, естественно, было много негативного. И в то же время после изменения строя в стране и распада СССР у меня по Советскому Союзу осталась большая-большая боль. Я этого не скрываю и считаю, что это было супергосударство, суперстрана. При этом я не могу не отметить и другие вещи. Раньше все имели равные возможности. Все могли лечиться в государственных поликлиниках, учиться в одинаковых школах, получать высшее образование (ну, скажем, за исключением МГИМО). А сейчас этого нет. Происходит расслоение людей, а это неправильно.

– Это-то понятно. Но Вам в данной связи что все-таки ближе: цивилизация европейского типа с ее правами человека и идеалом «человек – всегда цель и никогда средство» или любая противоположная, где и человек, и мораль, и рынок, и все остальное являются лишь средствами, или инструментами, достижения могущества государства?

– Если говорить о разных цивилизациях, странах и менталитетах, то я уже давно – гражданин мира. Везде ощущаю себя достаточно комфортно. В Европе я чувствую себя хорошо, легко, хотя, конечно, у меня выработалось разное отношение к различным нациям. То есть одни мне нравятся, к другим равнодушен, есть и такие, которые я едва ли не презираю. Есть нации, которые всегда там, где сила, куда ветер подул, там и они. Я таких не люблю. Мне ближе по духу нации основательные, самостоятельные. Вот немцы молодцы, англичане. Что касается каких-то отличающихся от нас

Самая большая роскошь для человека – это, конечно, оставаться самим собой. И такая же роскошь – говорить то, что ты думаешь

– Порок капитализма – неравное распределение благ, достоинство социализма – равное распределение нищеты. Это еще Черчилль сказал. А Вы себя ощущаете больше западником или славянофилом? Индивидуалистом или коллективистом?

– Я всегда успешно работаю в команде, но в то же время считаю, что она состоит из индивидуальных людей и в ней должны быть лидеры. Лидера нет, команды – нет. Поэтому я прислушиваюсь к своим соратникам, реагирую на отзывы, но, тем не менее, привык лидировать. Сколько себя помню, мне это всегда удавалось. В целом же не могу сказать, что являюсь каким-то ярко выраженным индивидуалистом или коллективистом. Но надо иметь в виду, что на сегодняшний день, на мой взгляд, время одиночек уже прошло. Сейчас в одиночку взять и с нуля что-то создать – это очень непросто.

цивилизаций, то мне достаточно в новое место хотя бы раз попасть, почувствовать и ощутить себя в этой среде, а потом уже мне там комфортно. Надо просто преодолеть некий психологический барьер, если он есть. Так было, например, с Японией. Ведь ее принять очень тяжело. Мы летели оттуда и рассуждали: далеко ли они ушли? И решили, что они ушли насовсем. Потом посидели еще и сказали сами себе, что нам все это и не надо. Вот не надо это русским, не наш это образ и смысл жизни, не наш менталитет. Как говорится, пусть все живут, как хотят, – будь они индивидуалисты или коллективисты, а у нас своя стезя. Я же могу найти общий язык практически со всеми. Единственно, несмотря на то, что имею два высших образования, кандидат наук, но вот с языками в прямом смысле этого слова, то есть с иностранными, пока так и не вышел на тот уровень, на который хотелось бы. И это сегодня одно

из самых заветных моих желаний (исполнения которого я обязательно добьюсь) – хороший английский и, хотя бы для того, чтобы объясниться, – французский.

НАДЕЮСЬ, К МОЕМУ МНЕНИЮ БУДУТ ПРИСЛУШИВАТЬСЯ

– Если бы Россия стала эволюционировать к некоторой обновленной форме тоталитаризма…

– А и двигается потихонечку… Но тут тоже есть некая двойственность. С одной стороны, мы провозгласили демократию. Но с другой – нельзя не видеть, что у нас, у русских, в самом национальном характере налицо тяга к всесильному и справедливому царю-батюшке, к единовластию, или, как раньше говорили, самодержавию, к государственному контролю над обществом. И в этой связи, скорее всего, Россия просто не готова еще жить в условиях полной демократии. Но, с другой стороны, конечно, порой хочется просто призвать перестать притворяться, а называть уж вещи своими именами. Ведь когда говорят, что «Единая Россия» – это вот такая правильная парламентская партия, то, кроме смеха, это ничего не вызывает.

– Но Вы пока что не боитесь так говорить.

– Не боюсь.

– А согласны, например, с мнением, что выборы президента тоже были некоторой имитацией?

– Да, конечно, некая профанация здесь для всех очевидна. На эту тему сегодня уже много анекдотов рассказывают, и хорошего здесь, разумеется, мало. С другой стороны, кандидатов-то альтернативных, достойных, ведь тоже, мягко говоря, не густо было.

– А может быть, если бы были созданы нормальные и честные условия, они бы не преминули как выдвинуться, так и продвинуться?

– Может быть, да. Надо признать, что оппозицию сегодня, мягко говоря, не жалуют. Ее просто держат на голодном пайке – нет доступа ни к телевидению, ни к печати, ни к собраниям – ничего. Это, конечно, неправильно. Надо, чтобы не на кухнях, как когда-то, а публично звучало иное мнение, была свобода выбора.

– Так вот, все-таки если с иным мнением в России дальше будет еще хуже, то Вы будете приспосабливаться к любой ситуации или при определенных условиях скажете: «Нет, это предел, за который я перейти уже не могу и должен либо выступать против, либо просто поменять среду обитания?»

– Самая большая роскошь для человека – это, конечно, оставаться самим собой. И такая же роскошь – говорить то, что ты думаешь. Поэтому здесь так. Чтобы иметь возможность оставаться самим собой, я уже почти 20 лет не принимаю никаких предложений перейти на государственную службу, хотя их было очень много и в том числе недавно, не буду говорить от кого. Моя позиция такова, что я не пойду уже на госслужбу по принципиальным идейным соображениям. Второе – за границу я тоже не собираюсь сбегать, если даже будет настолько тяжело морально и материально. Видите ли, я человек очень русский. Максимум того времени, которое я могу проводить за границей, это две недели. Далее мне уже хочется домой. У меня стояла дилемма с сыном Кириллом – где давать ему образование, у нас или за границей. Но я понимал, что если он шесть лет проучится в Англии, то уже не вернется. Поэтому мы решили, что он будет учиться и соответственно жить в России. Я для себя также не вижу психологической возможности жить где-то за рубежом. Вот на той же Украине, если что-то плохо, то кто, по их мнению, виноват? Путин, «Газпром», Россия! Больше никто. Или история с Бронзовым солдатом в Эстонии. Меня от этого просто выворачивает. Я даже со своими эстонскими друзьями поссорился. Я действительно люблю Россию, это не показное, я истинный россиянин и в душе, и в жизни.

Если говорить о какой-то моей гражданской позиции, то на сегодня пока вполне достаточно того, что я встречаюсь с различными людьми весьма высокого уровня, с бизнесменами, журналистами, говорю,

как Вы сами видите, то, что думаю. Надеюсь, к моему мнению, так же, как и к мнению других наших сограждан, будут прислушиваться. Ну а если нет, тогда будет видно.

Особенности национального бизнеса

– А как Вы оцениваете сегодня ситуацию в поведении людей из деловой среды? Не кажется ли Вам, что тяга к двойным стандартам, процветавшим в советское время, когда официально говорилось одно, а на кухне – другое, сегодня опять набирает силу?

Я Вас могу заверить, что у нас частная собственность и большие деньги никаких гарантий не дают. Это одна из особенностей российского бизнеса и вообще образа жизни

– Я скажу так: люди очень разные. При этом, что весьма характерно, по моим наблюдениям, чем они более обеспеченны, тем больше отгораживаются от внешнего мира. Кто-то ведет двойную игру, кто-то просто, что называется, делает свой бизнес, кто-то искренне занимается благотворительностью, памятуя о модном сейчас тезисе о социальной ответственности бизнеса, и т. д. Но, тем не менее, вот эта тенденция, что чем человек обеспеченнее, тем он больше закрывается в своей скорлупе, – точно есть.

– Может быть, материальная обеспеченность определенного слоя граждан все-таки способна будет создать у нас те самые гарантии независимости, на которых на Западе и базируется приоритет гражданского общества?

– Я Вас могу заверить, что у нас частная собственность и большие деньги никаких гарантий не дают. Это одна из особенностей российского бизнеса и вообще образа жизни. У нас есть много примеров, когда люди сверхобеспеченные уходили в никуда.

Спросите любого бизнесмена, он расскажет Вам о неуверенности в своем завтрашнем дне. При этом сейчас, учитывая прозрачность международных отношений, практически негде спрятаться. (Разве только в Зимбабве, но и там небезопасно.) Везде найдут и при этом определят такой инструмент, с помощью которого тебя можно, как говорится, раздеть, разуть и обобрать до нитки. То есть с государством ссориться по-прежнему смысла нет.

– Вы упомянули о социальной ответственности бизнеса. С точки зрения классиков рыночной экономики, такая политика ведет исключительно к снижению эффективности отечественной экономики (а значит, и потере ее конкурентоспособности на мировом рынке), а также к росту иждивенческих настроений в обществе. Считается, что дело бизнеса – производить качественные продукты с минимальными издержками, а не удорожать их раздачами денег. При этом граждане должны зарабатывать свои средства, а не попрошайничать. Филантропия же – дело исключительно личное, а не производственное. Об этом, например, подробно писал нобелевский лауреат Милтон Фридман, как, впрочем, и все сторонники здоровой экономики. А какова Ваша позиция?

– Знаете, благотворительность в том виде, в котором она существует у нас, я просто не приемлю. Едва ли не каждый день мы получаем письма с криками о помощи. Господи! Мы помогаем безголовым чиновникам, безруким баскетболистам, бессовестным матерям, беспросветным отцам и кому только не помогаем! Все просят, просят и просят. Это неправильная система, неправильная идеология и психология. А чего стоят наши присуждения знаков отличия, награждения?! «Мы вас номинируем на лучшего бизнесмена года, это стоит 600 тыс. рублей». Я с большим подозрением

отношусь к таким формам. Да, бизнес дает сегодня деньги на благотворительность, но я знаю, уверен, что они там сплошь и рядом просто разворовываются.

Вот Вам два примера из практики моих знакомых. Один бизнесмен, очень видный, сам сирота, детдомовец, взял под опеку детский дом. Вроде подобрали нормального директора – толковую женщину, начал высылать приличные суммы. Поступает информация, что там не все благополучно. Приезжает, и действительно – детишки практически голодают, а вот у директрисы уже новые дом и машина. Вызвал, поговорил, уехал. Никаких перемен! Сожгли ей машину. Получается, ему пришлось свои же собственные деньги сжечь и все равно потом ее выгнать. То есть падкость на дармовщину и воровство – это у нас просто неистребимое!

Другой пример. Мы отдыхали на Кипре, встретились там с одним банкиром, и он рассказал такую историю. Сидим, говорит, вечером дома с женой. Благодушное такое настроение, и вдруг по телевизору передают просьбу о помощи, надо на операцию мужчине 40 тысяч. На следующий день созвонились, заплатили. Мужчину увезли в Германию, сделали операцию, вроде удачно. Но звонят оттуда и говорят: «Вы знаете, больному надо бы реабилитацию на полгода, а чтобы создать благоприятный фон, неплохо было бы привезти его жену и кого-то из родственников». Хорошо, заплатили еще, привезли жену и брата, все обеспечили. Ну, говорит банкир, кажется все, сделал-таки доброе дело. И вот являются к нему все трое и говорят: «Вы нас туда отправили, мы там привыкли, образ жизни больному менять нельзя, так что содержите нас и дальше». Насилу отделался! Вот такая она у нас – благотворительность. А наши многочисленные благотворительные фонды? Как будто не известно, что у львиной доли из них совсем другие цели и задачи! Что же касается борьбы с бедностью, то тут есть две методы. Чтобы накормить человека, можно или дать ему рыбу, или научить ее ловить. Я, разумеется, сторонник второго. То есть прежде всего надо с детства людей приучать к труду. Помню, в школе на уроках труда я самостоятельно сделал табуретку. А в кружке мы смастерили действующую модель электровоза, которая на всесоюзной выставке заняла второе место. А когда уже на Севере работал, так мебель на кухню своими руками делал. Я и сейчас в руках могу держать хоть топор, хоть ножовку, хоть напильник. А теперь многие люди ничего не умеют и не хотят учиться. Понятно, просить-то легче. Надо, как говорится, в голову каждому вбивать с самого детства, что труд – вот источник богатства и к нему надо непременно приучаться. Чтобы иметь средства, надо вкалывать, вот и все. Государство должно думать и заботиться только о тех, кто уже не в состоянии производить материальные блага, – это инвалиды, и у нас сегодня к этой группе относятся еще пенсионеры, которые честно свое отпахали, но попали в смену исторических эпох и оказались с мизерной пенсией, практически без средств.

– Известно, что для своих сотрудников в «БалтТрансСервисе» Вы делаете много хорошего, начиная от оплаты путевок и очень хороших медицинских полисов и заканчивая предоставлением возможности сделать прямо в офисе маникюр. Как Вы сами охарактеризовали бы свой стиль руководства людьми? И что Вы считаете для себя в своем бизнесе особенно важным?

– Я всегда считал, что человек, который имеет от своей работы какие-то ощутимые блага, работает более эффективно. А по большому счету и вообще становится более счастлив в жизни. С каждым, кто устраивается к нам на работу, я обязательно беседую лично. При этом к нам практически не попадают случайные люди. Как правило, приходят по рекомендациям или, не побоюсь этого слова, по родственным связям. Я всегда интересуюсь жилищными условиями, и в первое время (сейчас мне уже за это дело немножко попало) мы даже давали беспроцентные кредиты на строительство жилья. Мое мнение таково: если человек сыт, обут, одет, имеет крышу над головой – с него можно спрашивать работу. Это мой жизненный принцип, кредо, если хотите. Что касается маникюра,

то зачем они будут бегать куда-то? Пусть здесь делают, сотрудницы должны выглядеть красиво, опрятно. Это нормально.

Если говорить о том, какой я руководитель, то, скорее всего, либеральный, демократичный. Интересно, что однажды отец меня спросил: «Никак не пойму, как из моего сына такой начальник получился, скажи мне, что ты за руководитель?» Я ему ответил: «Батя, вот ты всегда можешь прийти ко мне домой, взять последний кусок хлеба, последнюю рубашку, будет у меня последний рубль, я тебе его отдам. На это ты можешь всегда рассчитывать. Но если бы ты работал у меня в подчинении и не тянул бы свою работу, то я бы тебя выгнал в этот же день, то есть уволил бы даже родного отца. Вот, понял теперь, какой я есть начальник?» Вопросов больше не было. Да, я либерал и ко многим вопросам отношусь достаточно терпимо. Вот, представьте себе, что я не запрещаю на работе выпивать. Но никаких пьянок тут у нас нет. Если кому-то день рождения, то в обед народ накрывает стол – и все это в пределах нормы. Каждый месяц я провожу общую планерку, после которой – корпоративный ужин, пей сколько хочешь. Система, основанная только на запретах, ничего хорошего не дает. Где-то надо, конечно, и ограничить, но все-таки когда люди понимают, что за их спиной никто с автоматом не стоит, то они раскрепощаются и совершенно по-другому работают.

Ну а что касается ведения бизнеса и вообще жизненных принципов, то я считаю, что прежде всего любое дело надо делать, как для себя. Второе – к людям нужно относиться так, как ты хочешь, чтобы они относились к тебе. Третье – я ко всем абсолютно отношусь исходя из той уверенности, что передо мной хороший человек. В 99% так оно и получается. Иногда ошибаюсь, и самое тяжелое разочарование для меня – это разочарование в людях. Когда в человеке, особенно в твоем близком знакомом, в друге, разочаруешься, это, думаю, самое большое поражение. Бизнес я веду так: никогда не вру компаньонам. Если что-то обещал, то я буду это делать, даже если мне это уже и не выгодно.

Богу – богово

– В части отношения к труду Вы показали себя объективно как потенциальный сторонник протестантской этики. А Вы в принципе религиозный человек или, может быть, даже, как сегодня стало модно говорить, воцерковленный?

Благотворительность в том виде, в котором она существует у нас, я просто не приемлю. Господи! Мы помогаем безголовым чиновникам, безруким баскетболистам, бессовестным матерям, беспросветным отцам и т. д.

– У меня с Богом свои отношения: мы с ним не мешаем друг другу. Я крещеный, меня в свое время втихую крестили, так же потихоньку крестили затем и моего сына. В то же время, хотя вот здесь, на стене в моем кабинете, Вы и можете видеть благодарности от церкви, но это лишь ответ на деньги, которые я туда послал. Вот и все.

– А как насчет часто употребляемого сегодня тезиса, что Россию спасет православие?

– Не верю я в это. Это – из крайности в крайность. Была у нас раньше коммунистическая идея, может быть, даже более осязаемая для человека, теперь кто-то считает, что в виде национальной идеи надо принимать православие. На мой взгляд, это не панацея. В церкви, как и везде, действуют люди, и там тоже не все в порядке. Например, я много примеров вижу, что под видом служения Богу начинают отбирать те или иные музеи. Это ли богоугодное дело – забирать их для того, чтобы расширить свои хоромы? С другой стороны, основы православной религии,

разумеется, учат многому хорошему, и если человек искренне верует, то это, наверное, поможет ему стать нравственно совершеннее. Не убий, не укради, не лжесвидетельствуй, чти отца и мать – кто же против этого возразит? Но я убежден, что церковь должна быть полностью отделена от государства. Никакого здесь единения, никакого насильственного изучения богословия в общеобразовательной школе и т. д. быть не должно. Все это – дело исключительно добровольное.

ГОРА РОДИЛА МЫШЬ

– Мы сегодня уже говорили о тенденции сползания к практике двойных стандартов. А Вы не считаете, что это, к сожалению, относится в том числе и к железной дороге? Официально те же, что и десятилетия назад, сплошные победные реляции, а в неофициальных разговорах никто и не скрывает, что система обслуживания грузовладельца и оператора все больше бюрократизируется, верхи и низы словно говорят на разных языках, клиент все так же обивает пороги и натурально боится ссориться с нужными людьми, а предпочитает любым путем договориться с ними и т. д.?

– Ну что тут сказать? Это же для всех совершенно очевидно. Внешне все благополучно. ОАО «РЖД» якобы лидер в плане реформирования, два этапа провело успешно, сейчас третий уже чуть ли не заканчивает и т. д. Да, много бравурных докладов, но на сегодня, думаю, из запланированного сделано, может быть, максимум процентов 40. Поэтому, естественно, часто то, что должно быть, просто отсутствует. До сих пор нет локомотивной составляющей в тарифе, не приняты законы и подзаконные акты, которые должны уже были бы принять. До сих пор очень много голого администрирования вместо нормального рынка, и самое главное – «монополька» по-прежнему изо всех сил стремится ею и оставаться. Этого никуда не спрячешь. Но, кстати, мы такие подходы подчас видим и в западном обществе. Сколько примеров, когда конкурирующее предприятие покупается только для того, чтобы его закрыть и остаться монополистом на рынке. Ну а монополия в любом деле и всегда будет работать совсем не так, как действуют компании на конкурентном рынке. Это уж закон экономики.

– Вы буквально вчера встречались с президентом ОАО «РЖД» Владимиром Якуниным, причем накануне пресса писала, что Ваша кандидатура внесена в список нового совета директоров ОАО «РЖД», а сегодня Вас там уже нет. Не об этом ли вопросе шла речь?

– Нет, совершенно. Мы обсуждали исключительно рабочие вопросы. Что же касается совета директоров, то появление моей кандидатуры в неких списках было для меня полной неожиданностью, и, сказать честно, я совершенно туда не рвался. Дело заключается в том, что в таких организациях, как ОАО «РЖД», совет директоров носит в очень значительной степени декоративный характер. Реальные решения принимает президент компании. Если у него есть нормальные доверительные отношения с акционерами, то практически все решает он. Ведь если у предприятия есть голова, то оно и работает нормально, а если нет, то хоть сто советов директоров собирай, будут одни разговоры. В то же время раз уж решили изменить принцип формирования совета директоров, то, по моему мнению, надо было вводить туда побольше профессионалов, то есть людей, которые знают железную дорогу и могут высказать компетентное мнение. Может, он и проголосует в соответствии с директивой акционера-государства, но вот особое мнение свое выскажет, привлечет внимание к невидной для непрофессионала проблеме и т. д. То, что сегодня там набрали людей, в общем-то, со стороны, это, наверное, все получилось так, как в данной ситуации и должно было получиться. Ничего страшного не случилось, а, как это часто и бывает, гора родила мышь. А с Владимиром Ивановичем мы обсуждали рабочие моменты, планы перевозок, вопросы не очень хорошего движения поездов, другие текущие проблемы. На встрече были начальник департамента

перевозок А. Миронов, вновь назначенный начальник ЦФТО Е. Кунаева. Мы, в частности, даже договорились, что я буду встречаться с Е. Кунаевой и А. Мироновым хотя бы раз в квартал как президент Ассоциации операторов. В. Якунин, помимо прочего, сетовал, что очень дорого стали стоить вагоны, и даже предложил выступать нам тут неким общим фронтом, чтобы как-то влиять на ситуацию. Кстати, он упрекнул нас, операторов, что, дескать, это мы способствовали росту цен. Я, правда, сказал, что вагоны уже три года как не покупаю. И я действительно тоже считаю, что цена сегодня – просто безумная. Китайцы у меня уже были с предложениями, поэтому я не исключаю, что скоро в России появятся импортные вагоны.

– Когда вход на рынок не свободен, то цены всегда растут. Вы не считаете, что пока его не откроют (или хотя бы не приоткроют), в том числе и для китайцев, то какого-то другого инструмента для давления на цены вагонов, а также и российского металла, из которого их делают, придумать будет трудно?

– Это непростой вопрос. Дело в том, что у нас все-таки вполне нормальное вагоностроение. Вот локомотивостроение, конечно, уже ощутимо отстало, и тут, наверно, надо действительно что-то брать с Запада. А вагоностроение, я думаю, надо развивать все-таки отечественное, не исключая и протекционистских мер по недопущению на этот рынок иностранных компаний. Тут я мог бы назвать себя государственником. Конечно, наши вагоны сейчас уже и по качеству исполнения, и морально устарели, отстают от современных иностранных, но, тем не менее, я думаю, все-таки надо отдать предпочтение своим производителям.

ТЕБЕ ПОМОЖЕТ ТОЛЬКО ТЫ

– Какие же у Вас общие ощущения на будущее? Смотрите ли Вы в него с оптимизмом?

– Чем оптимист отличается от пессимиста? Оптимист говорит: «Все, ребята, конец, хуже уже не будет». А пессимист говорит: «Нет, будет еще хуже». Я ярко выраженный оптимист, верю в хорошее, верю в нормальное будущее России, что она поднимется и займет достойное место в этой жизни.

– Что же, по Вашему мнению, ее вывезет: трудолюбие и инициатива свободного предпринимателя или же государственное администрирование?

– Я верю в русского человека, а он очень терпеливый, очень отзывчивый, очень добрый. И вообще русские люди, я считаю, самые хорошие и добрые люди в мире. Естественно, нельзя не признать за ними и некой веры в какое-то чудо. Одни народные сказки чего стоят: то печка сама все делает, то щука, то скатерть-самобранка, то Иванушке-дурачку просто несказанно везет и т. д. Тем не менее я думаю, что русского мужика надо, наверное, стегать время от времени, иногда пряник давать, иной раз сто грамм наливать, но надеяться на него можно смело. У России обязательно должно быть хорошее будущее.

– Ну и в заключение, что бы Вы хотели, чтобы Вам пожелали в связи с 60-летием?

– Есть такой тост: «Дай Бог здоровья столько, сколько мы за него пьем». Конечно, прежде всего здоровья. Здоровый человек сам всего в состоянии добиться. Я вот в последнее время даже снимал кино, художественный фильм. Отобрал сценарий, подобрал актеров, сам играл и полностью финансировал. Выйдет к концу года. Это будет что-то такое легкое, доброе, хорошее. Рабочее название пока было «Мафка», что по украинской мифологии означает нечто вроде русалки, такое мифологическое существо. Так что, как говорится, были бы мы – и все у нас будет. Один из моих главных принципов: «Тебе поможет только ты». И другой: «Если ты жалуешься на жизнь, то ты слаб, если на себя самого, то силен». Везде надо искать себя. Если где-то что-то не получилось, значит, сам не доработал, не додумал, не довел до конца.

– Тогда с юбилеем Вас и здоровья!

– Спасибо! Большой привет всем читателям нашего любимого журнала «РЖД-Партнер»!

Естественно-монопольное звено действительно естественно?

В 2008 году ежегодная конференция «ОАО «РЖД» на рынке транспортных услуг: взаимодействие и партнерство» пройдет под знаком десятилетия реформы на железнодорожном транспорте России. В этой связи мы попросили поделиться своими воспоминаниями и оценками ученого, стоявшего у истоков идей акционирования МПС.

ВЛАДИМИР ТРЕТЬЯК,
заместитель директора Российского научно-исследовательского института экономики, политики и права (РИЭПП), д. э. н.

В НАЧАЛЕ БЫЛА... УСКОРЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ

– Владимир Петрович, известно, что когда в начале 1990-х годов начальник Октябрьской железной дороги Анатолий Александрович Зайцев стал выдвигать первые в МПС предложения по акционированию, Вы, будучи профессором ЛИИЖТ, находились, что называется, в его команде. Как это все начиналось?

– Началось это еще раньше. В 1984–1987 гг. Октябрьской дорогой руководил Геннадий Матвеевич Фадеев. Он ставил вопрос поиска дополнительных источников средств для обновления техники. В этом контексте родилось такое понятие, как ускоренная, или, согласно нынешнему Налоговому кодексу, нелинейная амортизация. Например, срок службы локомотива равняется 25 годам. Соответственно можно было каждый год 1/25 часть его стоимости амортизировать, или направлять на обновление парка. Ускоренная же амортизация означала возврат, например, 1/15 части. Но когда эта идея была высказана, столкнулись с тем, что по нормам учета на государственном пред-

приятии предполагается списание только 1/25 части. Вскоре стало ясно, что для применения такого инвестиционного инструмента, как ускоренная амортизация, надо провести акционирование железных дорог, так как частным предприятиям это делать разрешалось. Вот откуда все взялось. Началось изучение вопроса. Мы работали в основном с профессором ЛИИЖТ Алексеем Никитичем Ефановым. Стали смотреть, какие виды собственности есть на железных дорогах разных стран, вырабатывать оптимальный вариант для России, уделяя особое внимание такому понятию, как естественная монополия, которую часто ругают, а на самом деле это благо. В марте 1992 года, то есть вскоре после образования МПС России, в Санкт-Петербурге состоялась первая ассамблея начальников дорог, на которой эти идеи уже начали активно обсуждаться. Стали высказываться предложения, что необходимо провести акционирование с 100%-ным государственным капиталом, а потом уже дальнейшие преобразования – приватизацию активов в различных видах деятельности и т. д. В общем-то, в этом ключе сегодня дело и идет.

– Естественная монополия есть благо? Признаться, не ожидал это услышать из уст человека, который во время работы в ЛИИЖТ и МГУ имел, говорят, репутацию либерального экономиста.

– Положительная суть естественно-монопольного звена состоит в том, что с увеличением объемов производства здесь падают как средние, так и предельные издержки. Это явление носит название субаддитивности издержек. А раз с ростом объемов производства здесь падают издержки – это благо. Но дело-то заключается в том, что нередко отождествляют естественного монополиста – компанию – с естественно-монопольным звеном. А это разные вещи. Если мы возьмем железнодорожный транспорт, то здесь только часть активов работает в режиме естественно-монопольного звена, а в целом ряде других сегментов можно создавать рыночную среду, но в целом это естественный монополист. Поэтому когда мы разрабатывали в свое время наши предложения по реформе МПС, то первый вопрос был связан с формами собственности, а второй заключался в том, как вычленить естественно-монопольное звено. Ну и третий вопрос, который сегодня становится совершенно очевидным, а тогда мы о нем говорили только вскользь – это так называемые нематериальные активы. Если вы возьмете компанию «Кока-Кола», то всего у них на балансе находится активов на $37 млрд, из них только $4 млрд – нематериальные активы. Но за счет них она получает около $90 млрд бренд-премии. То есть компания недооценена. То же самое было с МПС. Если его не акционировать, то эти нематериальные активы выделить никак невозможно. Ведь стоимость компании можно проверить только на фондовом рынке. Вот откуда пошли эти идеи, что отрасль надо непременно акционировать. Акции компании обязательно должны котироваться на бирже, причем это нужно не для каких-то частных лиц, а в первую очередь для собственника-государства.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОПЕРЕЖАЕТ СПРОС

– Как известно, предложения по акционированию вплоть до конца 1990-х годов поддержаны в МПС не были. Как Вы оцениваете этот факт?

– Видите ли, всякая идея только тогда получает свою реализацию, когда она востребована в обществе. А это означает формирование такой ситуации, когда не реализовать новые проекты уже нельзя. Очевидно, что предложения об акционировании МПС в первой половине 1990-х годов были еще не востребованы. И здесь нельзя на кого-то обижаться, что, дескать, я вот предлагал, а вы проигнорировали. Значит, возможно, мы предлагали не совсем так, как это было бы целесообразно. Или же общая ситуация еще просто не созрела. Ведь когда министром путей сообщения в апреле 1997 года стал Николай Емельянович Аксененко, он сначала тоже не принимал акционирования, а занимался «самоедством» отрасли в виде со-

кращения станций, снятия вторых путей, ликвидации малодеятельных участков и т. д. Однако надо признать, что он все-таки довольно быстро сориентировался и открытым текстом стал говорить на селекторных совещаниях: «Если реформу не проведем мы, то это сделают за нас». Значит, в 1997–1998 гг. в стране создались уже такие условия, что преобразования необходимо было начинать. Причем если мы вернемся в начало 90-х, то тогда наши предложения не воспринял не только штаб отрасли, а практически и руководство государства. Ведь никаких директивных документов на этот счет до указа президента РФ 1997 года о структурной реформе в сферах естественных монополий не поступало. А почему? Да потому, что в правительстве понимали, что если сейчас отрасль худо-бедно работает, то тронь ее вопреки желанию МПС – и результаты могут быть просто провальными. А вот когда уже и самих железнодорожников, что называется, достала систематическая нехватка ресурсов и деваться было некуда, то тогда процесс пошел. Другое дело, что история, конечно, порой дает очень причудливые варианты и повороты. Первым президентом ОАО «РЖД» стал, как известно, Геннадий Матвеевич Фадеев, то есть как раз тот человек, который долгое время идею акционирования, мягко говоря, не очень поддерживал. Но я так понимаю, что, может быть, это было не столько противоречие, сколько веление времени. Ведь идей же всегда ходит много, и, видимо, Фадеев в определенный момент тоже понял, что реформу делать необходимо.

– А у Вас как у ученого не вызывало чувство досады, что годы идут, железные дороги проедают свои фонды и вместо того, чтобы начать делать первые шаги к новым инвестиционным инструментам, в 1995 году принимается в высшей степени странный для строящей рынок страны закон «О федеральном железнодорожном транспорте», который консервирует нерыночное состояние железных дорог и тем самым просто тормозит развитие их экономики? При этом можно было бы понять ситуацию, когда говорят, что вопрос еще не созрел, но при этом сажают отраслевые институты прорабатывать ряд рыночных моделей. Однако в МПС в 1992–1996 гг. эту идею акционирования просто на дух не переносили.

– Закон был разработан и пролоббирован самим МПС, это действительно так. Но, видите ли, научные исследования всегда многовариантны. Поэтому я не убежден на 100%, что наши предложения были теми самыми, которые и следовало принимать. Когда я впоследствии уже работал вице-губернатором в Иркутске, то с этим вполне столкнулся и даже с большим пониманием стал относиться к поведению Геннадия Матвеевича. От идеи до реализации есть ступеньки, а кроме того, еще имеется каждодневная рутинная работа и в ней присутствуют всякие текущие потребности, форс-мажоры, принимающие неадекватные решения личности и т. д. Я полагаю, что и в МПС, где были постоянные каждодневные планы по перевозке и тысяча всяких текущих дел и забот, долгое время считали, что реформа – это дело не первой важности. А что касается разработок, о которых Вы говорите, то ведь прямого-то запрета на них не было. Другое дело, что, конечно, не были включены соответствующие ресурсы. Это да. А вот во времена Николая Емельяновича они уже были включены.

– С августа 1996 по апрель 1997-го Зайцев был министром путей сообщения, а Вы работали у него управделами. Никаких поползновений к реализации высказываемых Вами ранее идей сделано не было. Обстановка после принятия закона уже не позволяла?

– Да, конечно, это было совершенно не подходящее для реформы время, и любое телодвижение в сторону акционирования вызывало просто шквал отрицательных реакций. Если бы нам было отпущено хотя бы годика полтора, а не семь месяцев, то тогда что-то можно было бы сделать. У нас ведь на все нужно очень много времени. Вот в тот самый период, когда я работал в МПС, муссировался вопрос о присадке для дизтоплива. Помню,

собирались совещания, все это обсуждалось – и что же? Сегодня в США эти присадки вовсю работают, сокращая издержки, а у нас – нет. Я Вас спрошу: почему? Не знаете? И я не знаю.

Благо и соблазны

– Вот Вы говорили, что у естественной монополии с увеличением объемов должны сокращаться издержки. Но мировая практика отчетливо показала, что основной принцип жизнедеятельности порожденных избыточным вмешательством государства в экономику так называемых естественных монополий очень прост: пролоббировать средств в свой бюджет как можно больше, а план по объемам работы принять как можно меньший. Это классический затратный способ производства с раздуванием, а не сокращением издержек, который, собственно, и являлся самым главным пороком социалистической экономики. Кстати, Зайцев в одной из своих книг писал, что именно такой принцип был свойственен работе советских железных дорог и для его преодоления как раз и нужны были структурные реформы.

– Я говорил только о естественно-монопольном звене, которое само по себе – исключительное благо. То есть речь идет о том, что вот нечто здесь есть, а новое создать почти невозможно. Но когда к этому прирастают другие виды деятельности, вполне способные работать и в рынке, и все это включено в компанию, занимающую монопольное положение, то это, конечно, вред. Надо, безусловно, минимизировать активы, которые находятся в естественно-монопольном звене. А что касается здесь общей системы управления финансами, то мы еще в бытность работы в МПС предлагали мотивацию предприятия или подразделения завязать на экономию средств, – и тогда бы эти присадки сразу пошли. Кроме того, должен быть, конечно, контролирующий орган, который постоянно мониторит работу естественной монополии, считает ее издержки и доходы. И здесь не нужна никакая громоздкая контора. Сегодня есть такое понятие – «временный творческий коллектив». Мы в свое время с Зайцевым такой аналитический центр создавали в МПС – из пяти человек. Главное, чтобы была добрая воля на информацию. Важно осознать, что это необходимо и для самой естественной монополии, и для пользователей ее услуг, и для государства. От этого ведь зависит величина тарифа.

Это было совершенно не подходящее для реформы время, и любое телодвижение в сторону акционирования вызывало просто шквал отрицательных реакций

– Милтон Фридмен те сектора, где чисто по техническим причинам нельзя организовать работу рынка, называл понятием «техническая монополия». Правда, он не считал это великим благом, а, скорее, временным необходимым злом. Он писал об этом еще в 60-е годы и, как пример, приводил область связи. Любопытно, что когда появилась цифровая связь, то данная монополия была моментально взорвана, и здесь образовался конкурентнейший из рынков. А если бы государство его охраняло и консервировало в виде естественной регулируемой монополии, то у нас до сих пор не было бы никаких мобильников и вообще многого другого.

– Может быть, мобильная связь сегодня и вытеснила это естественно-монопольное звено, но по надежности новое не смогло заменить старое. К тому же в конкуренции, очевидно, есть не только плюсы, но и минусы. И об этом тоже нужно хорошо знать. Конкуренция – это же не просто выживаемость компаний, снижение цен, повышение качества и количества товаров и др. Это и все остальное, связанное с лоб-

бированием, перехватыванием контрактов, всяческими диверсиями, ценовыми сговорами и войнами и т. д.

– Да, в рынке беспокойно. Как вспоминал Борис Немцов, Аксененко, поддерживая идею разделения МПС на монопольный и конкурентный сегменты, в то же время никак не мог определиться с тем, где ему самому потом работать – управлять казенной инфраструктурой или же возглавить какую-нибудь большую перевозочную компанию. Немцов же, по его словам, все шутливо советовал Николаю Емельяновичу избрать первый вариант, который «с точки зрения денег и спокойствия всегда выгоднее».

– Можно шутить или говорить серьезно, но ведь естественно-монопольное звено действительно имеет природное или исключительное происхождение. Вот где шампанские вина появились? В Шампани, во Франции. Именно это и есть естественно-монопольное звено. Все остальное – подделка. Река Волга – это естественно-монопольное звено. Вокруг него можно строить пароходы, причалы, склады, рестораны и т. д. Если все это объединить в одну компанию, то проехать там будет очень сложно. А если Волгу локализовать, выделив все остальное в рынок, то – значительно проще. Так и на железной дороге. Есть естественно-монопольное звено, оно хорошее, им нужно уметь пользоваться.

– Дело-то заключается в том, что вот в Европе выделили путь в естественно-монопольный сектор. И что же, издержки сокращаются? Да там железнодорожные инфраструктуры сегодня прочно сидят на доходящих до 80% государственных дотациях и таким образом живут за чужой счет. В Евросоюзе честно признают, что цели реформы были как раз противоположные – уйти от этих субсидий. Нет конкурентного бизнеса – нет хозяйства, а есть хорошо устроившаяся команда иждивенцев. Это все социалистические или, по крайней мере, этатистские иллюзии, которые Европа никак не может преодолеть. А вот в Америке их гораздо меньше, и пока рейганомика работает, конкуренция вертикально интегрированных компаний действительно побуждает сокращать издержки, удовлетворять платежеспособный спрос и вести рентабельный бизнес.

– Что касается Европы, Вы правы. Но я повторю, что естественно-монопольное звено, если за ним не следить, может в компании легко обрастать такими видами деятельности и активами, которые его издержки будут резко увеличивать. Здесь есть к этому большой соблазн, это верно. Выход один – надо считать. А считать – это иметь достоверную информацию о конкретном экономическом процессе. Если мы сегодня правильно просчитаем ситуацию в РЖД, то, возможно, выяснится, что на самом деле глобального естественно-монопольного звена у нас не так и много, а существует достаточно большое количество локальных активов, которые вполне можно выделять в отдельные компании, то есть фирмы с локальным естественно-монопольным звеном.

НАДО ДЕЛИТЬСЯ

– Как Вы оцениваете ход реформы после Вашего ухода из МПС? Следили ли Вы за ситуацией?

– Конечно, следил и не сомневался, что эти преобразования будут проведены, потому что иного-то пути все равно нет. При этом на всем протяжении реформирования субъективные или даже конъюнктурно-политические факторы играли очень большую роль. В целом преобразования идут нормально, но их можно было бы провести, на мой взгляд, с меньшими ошибками. Сегодня самым актуальным вопросом на железной дороге остается выделение естественно-монопольного звена. Путь никуда не денешь, его надо определенным образом поддерживать и с издержками, как Вы правильно сказали, что-то делать. Поэтому если бы меня спросили, что следует предпринять первым делом, то я бы сказал: локализовать имущество, которое находится в естественно-монопольном звене. А для этого необходимо очень тщатель-

но посчитать, где на сети у нас нормальная естественная монополия, а где начинаются уже локальные, дающие при увеличении объемов не снижение, а рост издержек. Эти сегменты нужно выделить. И как только вы очистите естественно-монопольное звено, его необходимо превращать в отдельную компанию, хоть в государственную, хоть в частную, – это не имеет никакого значения. Важно, что люди будут понимать, с чего они получают деньги. Также, когда локализуешь сеть, тогда можно думать, куда уже проводить новые магистрали. Сегодня нельзя собрать просто правление и сказать, что вот нужно строить ветку туда или сюда. Да, приняли Стратегию до 2030 года, где начертили целый ряд новых линий. Но по какому принципу? Может быть, лишь по такому, где предполагается накопление грузов? Но надо учитывать не только это, поскольку РЖД придется возить грузы и там, где это невыгодно. Так что расчет естественно-монопольного звена надо делать, а я не слышал, чтобы этим кто-то сегодня серьезно занимался. Другой важнейший вопрос – это, как уже упоминалось, нематериальные активы. Я привел пример с «Кока-Колой», но думаю, что система РЖД имеет еще больший нематериальный актив, но он не учитывается в балансе и тем более в котировке ценных бумаг. Мне кажется, что если сегодня сосредоточиться на этих моментах, то реформа пойдет быстрее.

– Все, что за рамками естественно-монопольного звена, должно работать в конкурентных рынках?

– Да, конечно. Локомотивную тягу, наверное, стоило бы оставить вместе с инфраструктурой, а вот перевозка грузов и пассажиров – это должен быть, безусловно, конкурентный сектор. Но и здесь нужно считать. Я, например, уверен, что следует минимизировать количество подвижного состава РЖД. Вот есть, например, частная компания, которая возит уголь и имеет свои вагоны. Ну и пусть она там в своей конкуренции с этим и разбирается. А когда где-то покупаются за государственный счет вагоны и потом они зачем-то сдаются в аренду либо где-то, наоборот, простаивают – это непродуктивно. Перевозка пассажиров – тоже, несомненно, конкурентный рынок. Здесь надо как можно скорее создавать пассажирскую компанию, а это все время почему-то откладывают. Понятно, что те наличные деньги, которые собираются в кассах вокзалов, – они, мягко говоря, никому не мешают, и избавляться от них никто не спешит. Однако первое, что надо было бы выделить из ОАО «РЖД», – это именно пассажирскую компанию дальнего следования.

Н. Е. Аксененко довольно быстро сориентировался и открытым текстом стал говорить на селекторных совещаниях: «Если реформу не проведем мы, то это сделают за нас»

– В Программе структурной реформы так и значится. Только все-таки ждали, пока в госбюджете появятся на эти цели дотации. В 2007 году они появились, правда, теперь дискутируют об организационно-правовой форме Федеральной пассажирской компании.

– Я Вам скажу по секрету, только это не для печати, что и дотаций-то для дальних пассажирских перевозок по большому счету не много-то и нужно.

– Как?! Во всем мире дотируются!

– Правильно. Если дают, зачем же отказываться? Значит, опять же, правильно посчитали. Но я хочу сказать о другом. Вот сегодня выделена Дирекция железнодорожных вокзалов. Я бы, откровенно говоря, от этого воздержался, потому что когда создается компания, то некоторое время проходит реструктуризация активов. И тогда не будет так, что где-то, например, ресторан окажется убыточным. А если вы выделите сразу дирекцию, то такие рестораны будут. Надо обособить весь пассажирский комплекс, провести

акционирование и сразу некоторую долю акций – процентов пять – пустить на рынок, чтобы определить реальную цену всей компании, а после этого подумать, как минимизировать расходы. Посчитали нужным что-то убрать, сократить, продать, избавиться – сделали. А далее идет привлечение инвесторов. Например, сами стены ресторанов висят на балансе пассажирской компании, а кто в них организовывает работу – это уже вопрос чистого бизнеса. И еще чего у нас не хватает, так это развития таких видов деятельности, которые раньше назывались подсобно-вспомогательными, или прочими. На вокзале, скажем, в Лилле от основной деятельности получают 40% дохода. Остальное – другие заработки. А на наших вокзалах – максимум 12%. Нужно развивать сопутствующие услуги.

– А какова Ваша позиция по вопросу внедрения в ОАО «РЖД» менеджмента качества?

– На мой взгляд, здесь нельзя идти по пути абсолютизации. А нужно чаще вспоминать слова, которые в свое время любил говорить глава Финских железных дорог Пану Хаппала, а затем их повторил уже Фадеев: «Клиент – король». Главное – это степень удовлетворенности пассажира и грузоотправителя, клиентоориентированная работа. Ничего более важного, чем удовлетворение запросов клиента, просто не может быть. А я бы не сказал, что сейчас у нас на железных дорогах это – самое главное.

– Геннадий Матвеевич впервые про клиента-короля сказал на итоговой коллегии МПС 1994 года, а убрал это из своего лексикона вскоре после образования ОАО «РЖД», заменив другим лозунгом: «Клиент – партнер». То есть десять лет повторял – и ничего, никаким королем клиент не стал. И это, кажется, гораздо более естественно, чем естественная монополия. Ведь без рынка и конкуренции никакие призывы никогда никого не заставят улучшать качество обслуживания (если, конечно, они не сопровождаются концлагерями и расстрелами). Для бывших советских людей это должно быть такой банальностью, что даже и говорить-то неинтересно. Вам так не кажется?

– С тем, что улучшать качество обслуживания может побудить только рынок, я согласен. Если вы будете жить на доходы от клиентов, а не от того, какие вы пробьете тарифы, то тогда будет все хорошо. Но что надо сделать? Нужно создавать такие компании и самой системе уже меньше участвовать в их работе. Необходимо, например, срочно, не дожидаясь ничего, учреждать пассажирскую компанию. Нужно активнее создавать компании по пригородным перевозкам. Да, некоторые из них обанкротятся. Но если кто-то по прежнему будет говорить: я вот считаю, что наши люди не будут ездить туда-то за столько-то рублей, – то пусть он реально и доплатит. Надо нести материальную ответственность за то, что ты считаешь. И тогда все будет нормально.

Нужно чаще вспоминать слова, которые в свое время любил говорить глава Финских железных дорог Пану Хаппала, а затем их повторил уже Фадеев: «Клиент – король»

Разделяя – конкурируй!

Наша беседа о концептуальных вопросах готовящейся реорганизации ОАО «РЖД».

ИГОРЬ НИКОЛАЕВ,
директор департамента стратегического анализа аудиторско-консалтинговой компании ФБК, д. э. н.

– Игорь Алексеевич, вопросами программных модельных разработок на железнодорожном транспорте Вы занимались еще у истоков реформы, когда работали в аппарате правительства. Каково Ваше мнение об основных идеях новой концепции?

– Видите ли, все-таки перевозочная деятельность – это единый производственно-технологический процесс. Я боюсь, что когда обособляются функциональные филиалы, то это единство ставится под вопрос. При этом здесь один монополист делится по вертикали на несколько. А этот эффект описан еще в XIX веке, и называется он «каскад монополий». Каждый новый филиал, будь то Дирекция инфраструктуры, движения, перевозок и т. д., поведет себя именно с самостоятельных монопольных позиций, и нежелательный эффект умножится – издержки возрастут, качество услуг – вряд ли. Второй момент: мне, например, не очень понятно, зачем отделяется от бизнес-процессов Корпоративный центр? Получается, мы будем только управлять, а вся работа пусть делается где-то там. Никого не хочется обижать, но мне такие структуры представляются несколько паразитирующими. Управление – это такой же бизнес-процесс. Почему движением управляет самостоятельная дирекция, а управление всем холдингом – это должно быть что-то отдельное? Кстати, я так и не понял, почему дали название в связи с этой реорганизацией «компания холдингового типа»? Ведь дирекции – это все-таки филиалы, а не акционерные общества. А значит, холдинга тут нет.

– Что Вы могли бы сказать в целом об избранной конкурентной модели?

– Я согласен с тем, что с принятием такой модели о полноценной конкуренции на железнодорожном транспорте теперь можно забыть. Если все разделить по вертикали, то кто с кем здесь будет конкурировать? Конкурирующих между собой субъектов

здесь практически нет. Я считаю, что если мы по-настоящему хотим конкуренции как механизма для повышения эффективности работы железнодорожного транспорта, то это должна быть модель с вертикально интегрированными компаниями. Несмотря на особенности нашей сети по сравнению с Северо-Американской или еще какой-то другой, я уверен, что это у нас вполне можно сделать. Когда после распада СССР железные дороги оказались в разных государствах и стали самостоятельными, никакой катастрофы не произошло. Если это действительно единое экономическое пространство, то здесь возможно построение конкурентной модели в полной мере. Но, видно, у нас все-таки это представляется сложным слишком для многих.

– Вы считаете, этот путь нужно было проработать?

– В Программе реформы четко указано, что на третьем этапе должна быть дана оценка перспектив создания вертикально интегрированных компаний. Необходимо проработать варианты, сделать проекты, расчеты, провести обсуждение. Но этого же ничего не было и не предвидится. Это значит, мы просто не выполняем программный пункт.

– Концепция идет по пути разделения инфраструктуры и перевозок. Насколько последовательно, по Вашему мнению?

– Разделение ради разделения не нужно. Важно, появляется ли при этом рынок или нет? И формируется ли конкуренция по услугам предоставления перевозки или же ее как не было, так и не появилось? Если нет, значит это совсем не то разделение, которое необходимо для пользы дела.

– Есть Целевая модель, где в рынок пока выделено только операторство. При этом перевозчик остается без вагонов. Как выбраться из этого тупика? Может, изменить правовую базу и перевозчика или оператора называть по-другому?

– Да, операторы – неперевозчики по законодательству...

– А фактически перевозчики. А вот перевозчик без вагонов – это фактически неперевозчик.

– Тем не менее я не считаю, что надо менять законодательство. Конкуренция может быть или по цене, или по качеству предоставляемых услуг. Что касается качества, то это в основном скорость перевозки, сроки доставки, сохранность грузов. Выполнение этих параметров зависит в основном от услуг инфраструктуры. Значит, мы можем конкурировать по цене. Но тут выясняется, что в России услуги инфраструктуры в тарифе забирают на себя 55%, локомотивная тяга – 30%, а вагонная составляющая тянет только на 15%. На практике же получается, что максимум, где можно играть ценами, добиваясь конкуренции, это 3–5% от стоимости перевозки. Слишком мало. А вот если мы вовлекаем сюда весь комплекс, то у нас получается уже от 50 до 80% конкуренции по ценам, а к тому же еще добавляются возможности развития конкуренции и по качеству перевозочных услуг. Это уже совершенно другая база для выстраивания конкурентной модели.

– Многие утверждают, что у нас это технически невозможно.

– А где они это утверждают, на кухнях? Кто изучал этот вопрос? Где проходили дискуссии? Вот если бы изучение и обсуждение состоялись, я уверен, вполне можно было бы обосновать правомерность данной позиции. Ведь многие даже не задумываются, что для конкуренции вертикально интегрированных компаний совсем не обязательны параллельные пути. Да, в целом ряде случаев и это присутствует, но не является безусловной предпосылкой. Дело в том, что каждая вертикально интегрированная компания заинтересована функционировать в рамках всей сети. И в Америке заключаются соответствующие договоры, и все обязуются возить чужие вагоны по своим путям. Но выигрывает тот, кого в первую очередь предпочитают как перевозчика. Так что все это вполне возможно – прежде всего конкуренция перевозчиков с использованием инфраструктуры друг друга.

– Вам не кажется, что сегодня среди

пользователей начинает преобладать ностальгия по, скажем так, хорошей, доброй командно-административной системе на железнодорожном транспорте с единым твердым Прейскурантом и централизованным управлением?

– Я бы не сказал, что такие настроения уже преобладают. Но они усиливаются, вне всякого сомнения. Может быть, это передается некое общее настроение, когда строятся властные вертикали. Ведь транспорт же существует в определенной социально-экономической среде. Я надеюсь, что мы в смысле реформ все-таки зашли уже слишком далеко. И операторские компании, несмотря на всю ограниченность этого рынка, все же представляют собой достаточно заинтересованную силу. Что же касается возврата к жесткой государственной регулируемой системе, то это возможно только при условии поворота всей экономики страны. А это маловероятно. Но если даже мы говорим только о железной дороге, то усиление ее монополизма с надеждой на эффективность государственного регулирования, в том числе ценового, – это совершенно очевидно тупиковый путь. Реформа началась не от хорошей жизни, а именно от того, что возможности такого варианта уже были давно исчерпаны. Это классический затратный метод производства с прогрессирующими издержками, постоянным выпрашиванием у государства средств, малоэффективным их расходованием, ростом дефицита и крайне слабым реагированием на спрос. Ностальгирующие этого что ли хотят? Я понимаю, что они никогда не признают справедливость такой оценки прежней системы, но именно так оно и было, и именно поэтому началась реформа.

С принятием такой модели о полноценной конкуренции на железнодорожном транспорте теперь можно забыть. Если все разделить по вертикали, то кто с кем здесь будет конкурировать?

Возможности ОАО «РЖД» вести свой бизнес должны быть гораздо более гибкими, чем сегодня

В связи с динамичным ростом числа приватных вагонов возникли существенные проблемы в вопросах рационального использования подвижного состава.

ВАДИМ МОРОЗОВ,
первый вице-президент ОАО «РЖД»

ЗА МИЛЛИОН

– Вадим Николаевич, каково сегодня соотношение инвентарного и приватного вагонных парков? Какие здесь можно выявить наиболее очевидные тенденции?

– Общая ситуация такова. По состоянию на 1 сентября сего года парк грузовых вагонов приписки Российской Федерации составил 1007,4 тыс. единиц. Из них инвентарные вагоны насчитывали 392 тыс. плюс 59,6 тыс. из парка ОАО «Первая грузовая компания», которые пока еще находились в пользовании ОАО «РЖД». Собственные, или приватные, вагоны составляли 555,7 тыс. единиц, из них 384,4 тыс. принадлежали сторонним организациям, а 171,3 тыс., или 31%, – дочерним и зависимым обществам ОАО «РЖД».

Основная тенденция последнего времени в этой связи – резкое увеличение парка приватных вагонов и соответственно их доли в общем объеме. Этот процесс шел, как известно, по двум направлениям. Во-первых, за счет роста вагонов сторонних организаций. С начала 2005 года этот парк вырос в полтора раза. Второе направление – передача инвентарных вагонов в дочерние компании, в частности в ОАО «ПГК», в собственном оперировании которого на 1 сентября находилось 136 тыс. вагонов, и ежесуточно эта цифра прирастает на 400–500 вагонов. В результате доля приватного подвижного состава в общем парке только за один год увеличилась с 37 до 55%.

Соответственно, тот инвентарный парк, которым может непосредственно располагать ОАО «РЖД», в последнее время резко сокращался и на сегодня в перевозках мы можем задействовать не более 370–380 тыс. инвентарных вагонов, вклю-

чая находящиеся в запасе и используемые дорогами для специальных технических нужд. Напомню, еще в начале 2006 года мы могли распоряжаться по своему усмотрению непосредственно 630 тыс. вагонов – так что изменения очень значительные. Принимая во внимание то, что к концу 2008-го ОАО «ПГК» планирует перевести в собственное оперирование не менее 160 тыс. вагонов, а также процесс естественного убытия по сроку службы, мы констатируем, что рабочий инвентарный парк на конец года будет составлять всего 280–300 тыс. вагонов. В то же время общая динамика количества вагонов, работающих на сети РЖД, положительная. Если в 2001 году в целом парк всех видов собственности насчитывал порядка 800 тыс. вагонов, то сегодня, как я уже сказал, он перевалил за миллион. За 9 месяцев 2008-го количество вагонов увеличилось на 32 тыс. единиц, то есть парк пополнялся примерно на 100 вагонов в сутки.

ВАГОН ОДИН, ЦЕЛИ РАЗНЫЕ

– Какие конкретно трудности возникли в ОАО «РЖД» в связи с ростом доли приватного парка?

– Видите ли, дело в том, что у инвентарного и приватного вагонов по большому счету разные цели. Подвижной состав принадлежности МПС, а затем и ОАО «РЖД» всегда использовался для того, чтобы обеспечить имеющиеся заявки на перевозку грузов. Или, как мы обычно говорим, для удовлетворения транспортных потребностей экономики страны, обеспечения обороноспособности и целостности государства, его национальных интересов на международной арене и т. д. А вот приватный вагон, принадлежащий типичной операторской компании, выходит на линию лишь для того, чтобы заработать на конкретной перевозке груза. Это разные вещи. Инвентарный парк, безусловно, всегда использовался рациональнее с точки зрения времени и объемов перевозок. Но учесть его экономику было при этом довольно трудно. Здесь учет всегда строился на таких показателях, как вал, средняя себестоимость, нормативный оборот вагона и т. д. Приватный парк в целом имеет более низкие эксплуатационные показатели. Например, оборот частного вагона с учетом его нахождения на подъездных путях, то есть рассчитанный в сопоставимых с инвентарем условиях, составил в текущем году 12,6 суток, а оборот вагона, принадлежащего ОАО «РЖД», несмотря на более высокую дальность перевозок, – 9 суток. При этом в первом полугодии дальность перевозок в вагонах инвентарного парка составила в пределах РЖД 1512 км, в приватном подвижном составе с учетом вагонов наших дочерних компаний – 1442 км, а без учета ДЗО и того меньше – 1290 км. То есть оборот инвентарного вагона по логике вещей должен быть выше, чем у приватного, однако на деле это не так. Таким образом, эффективное использование подвижного состава по времени и пространству отходит для собственника на второй план. Первоочередной задачей становится поиск, а нередко и сознательное ожидание доходной перевозки в ущерб общесетевому перевозочному процессу. (Правда, при этом необходимо сделать важную оговорку: приведенные мной общие выводы относительно работы инвентарного и приватного парков верны только в отношении универсального подвижного состава, а в части специализированного – ситуация иная. Опыт показывает, что специализированный парк, как и компании, которые им оперируют, работает весьма эффективно. Но это – особая тема.) Кто-то скажет: «Ну так что ж – бизнес!» Да, но для кого-то – бизнес и прибыли, а для кого-то – убытки и головная боль. Сегодня ОАО «РЖД» полностью принадлежит государству и является, как известно, публичным перевозчиком, из чего и складывается наша главная задача – обеспечение потребностей экономики страны в железнодорожных перевозках. В связи с этим мы просто обязаны делать акцент на технологической эффективности использования вагонного парка, а конкретно – на ускорении оборо-

та вагона и обеспечении перевозочными ресурсами обращающихся к нам, согласно законодательству, грузоотправителей. И в то же время как акционерное общество и, по сути, как коммерческая структура ОАО «РЖД» обязано заботиться и о своем финансовом благополучии, что предполагает, вообще-то, использование инвентарного парка, так же как и приватного, на экономически выгодных направлениях. Совместить решение этих задач в сложившихся сегодня условиях представляется крайне проблематичным.

Так вот, если говорить о тех конкретных трудностях, в которые для нас выливается рост приватных вагонов, то картина выглядит следующим образом. Во-первых, это приводит к ухудшению финансово-экономических показателей ОАО «РЖД». Так, увеличение в первом полугодии доли грузооборота в приватных вагонах на 11,7% привело к снижению доходов компании на 5,4 млрд рублей. В целом же в результате этого, а также и других факторов величина доходной ставки за первое полугодие превысила уровень 2007 года лишь на 4,7%, в то время как тарифы были проиндексированы на 11,6%. Во-вторых, с ростом доли частных вагонов у нас, как я уже упомянул, ухудшаются общие эксплуатационные показатели. Так, по итогам первого полугодия оборот вагона в сопоставимых условиях был замедлен на 1,3 суток, в результате рабочий парк грузовых вагонов вырос в июне на 22%. В итоге если на один погруженный вагон в начале года содержалось 7,5 вагона рабочего парка, то в июне – уже 9,1 вагона. Все это ведет к усугублению ситуации с удовлетворением заявок грузовладельцев на перевозку. В этом году, в июне, впервые с момента образования компании мы не выполнили план. При этом был допущен рост остатков сырья и готовой продукции, подлежащих вывозу. Если же говорить в целом, то в условиях роста приватного парка и сокращения инвентарного у ОАО «РЖД» прежде всего возникают проблемы с клиентами, которым непросто объяснить, почему компания уже не может в полной мере выполнять функции публичного перевозчика, хотя этих обязанностей, зафиксированных в законах, с нее никто не снимал.

БОЛЕЗНИ РОСТА

– Если попытаться вникнуть в детали, то из-за чего же конкретно возникают такие технологические сложности? С ростом рабочего парка не стало хватать инфраструктурных мощностей? Системы планирования и управления движением не адаптированы к новым условиям? Нормативная база не поспевает за практикой? Ведь приватизация подвижного состава – это тоже совершенно законный, прописанный в Программе структурной реформы процесс.

– Начнем по порядку. То, что увеличение приватного парка ведет к снижению пропускной способности имеющейся инфраструктуры, – совершенно очевидно. Такая ситуация возникает из-за скопления частных вагонов в местах выгрузки, например в портах, из-за их непроизводительного простоя на станционных путях, роста встречных вагонопотоков, увеличения нагрузки на сортировочные станции и т. д. Да и просто рост рабочего парка, будь он приватный или инвентарный, уже сам по себе создает в этом плане определенные трудности. Сегодня мы имеем 8,3 тыс. км так называемых узких мест, ограничивающих пропускную способность железных дорог, или около 30% протяженности основных направлений сети, обеспечивающих свыше 80% всей грузовой работы компании.

Другая проблема, которая затрудняет управление парками, заключается в структуре владельцев подвижного состава. Их число в пиковый период достигало 2,3 тыс., а сегодня составляет 1,8 тыс. компаний. Среди собственников есть 13 фирм, каждая из которых владеет парком более чем в 5 тыс. единиц. Крупнейшие из них, помимо дочерних компаний ОАО «РЖД», это ОАО «СГ-Транс», ООО «Инпромлизинг», ООО «Трансли-зинг», ООО «БалтТрансСервис», ООО

«Брансвик Рейл лизинг», ООО «Трансгарант», ЗАО «ОТЭКО» и др. (Заметим, что среди этих крупных игроков значительную часть составляют лизинговые компании, непосредственно своими парками не управляющие.) У 65 частников находится в собственности от 1 тыс. до 5 тыс. вагонов, еще 61 компания располагает парком от 500 до 1 тыс. единиц. У 245 имеется от 100 до 500 единиц. В распоряжении остальных компаний – менее чем по 100 вагонов. Сотни владельцев вообще имеют всего лишь по несколько и даже по одному вагону.

Кто-то скажет: ну так что ж – бизнес! Да, но для кого-то – бизнес и прибыли, а для кого-то – убытки и головная боль

Помните, на рубеже 1980–1990-х гг., когда рыночные отношения у нас в стране еще только начинали развиваться, возникло такое выражение – «кулечно-ларечный капитализм», то есть примитивный, с мелкими активами, нецивилизованными повадками и т. д. Вот примерно то же самое сегодня пока еще происходит в приватном секторе подвижного состава. Многие мелкие и даже средние частники работают со своими парками неэффективно, потому что не имеют никакой разветвленной сбытовой сети, не владеют информацией о совокупной грузовой базе, весьма далеки от овладения современными логистическими технологиями. С точки зрения логистики это действительно примитивная работа, приводящая к неудовлетворенности общего спроса на погрузочные ресурсы и ухудшению показателей использования приватного парка. Это, что называется, болезни роста.

Помимо этого я отметил бы, что сам технологический статус компании-оператора сегодня совершенно не ясен, а его ответственность как участника перевозочного процесса вообще не определена. В результате отсутствуют правовые рычаги влияния ОАО «РЖД» как перевозчика и собственника инфраструктуры на консолидацию погрузочных ресурсов владельцев грузовых вагонов. Мы практически не можем эффективно влиять на собственников в вопросах перемещения и попутной погрузки порожних вагонов, обеспечения ремонта и т. д.

Оперировать крупными парками должно быть выгоднее

– В чем Вам видятся пути преодоления возникающих кризисных моментов? Не считаете ли Вы, что прежде всего здесь нужно рассмотреть ситуацию с точки зрения правильности структуры формируемых рынков? Ведь когда одна половина вагонов работает еще по фиксированным искусственным ценам, а другая уже дерегулирована, это напоминает ситуацию в советской экономике. Например, в государственных продовольственных магазинах продукты были дешевые, но в скудном ассортименте, невысокого качества и, как правило, с очередью, а на так называемом колхозном рынке – в изобилии, отличного качества, но жутко дорогие. Когда же цены были отпущены, прилавки всех магазинов стали полны товаров и причем по приемлемым для дееспособных граждан ценам.

– Не берусь проводить параллели с продовольственным рынком, но в общем-то, думаю, Вы правы. Наряду с тем что сегодня необходимо разрабатывать меры чисто технологического характера, нужно все-таки более четко разобраться и с процессами либерализации в сфере железнодорожных перевозок. Иначе все наши усилия будут похожи на вычерпывание воды ситом. Как Вы помните, вопрос о дерегулировании тарифов (или хотя бы вагонной составляющей) в грузовых перевозках мы ставили еще с 2000 года. Он ни в каком виде не

решался. Но при этом было совершенно очевидно, что существовать в море рынка в некоем дорыночном состоянии ОАО «РЖД» просто уже не может. Нельзя оставаться на плаву, не имея возможностей реагировать на коммерческую конъюнктуру вокруг, – это аксиома. Мы, как все знают, выступили с инициативой выделить весь подвижной состав в Грузовую компанию, предложив при этом гибкий механизм передачи вагонов в зависимости от реакции рынка на дерегулирование вагонной составляющей. Однако в ходе дискуссии было принято другое решение – выделить порядка 200 тыс. вагонов в Первую грузовую компанию и посмотреть, что будет. Но сегодня ситуация оказалась достаточно проблематичной, с весьма ограниченными возможностями маневрирования. Механизмы выравнивания спроса и предложения в операторском рынке не могут действовать в полной мере, потому что очень большое количество вагонов работает по жестким гостарифам. Вместе с тем, как показывает опыт Первой грузовой, ставки Прейскуранта № 10-01 очень часто совершенно не отражают современную рыночную конъюнктуру и платежеспособность грузовладельцев. То есть в вопросах формирования операторского рынка мы, очевидно, отстаем от жизни.

К этой теме примыкает, безусловно, и уже затронутый мной вопрос реструктуризации рынка транспортных операторских компаний. Пока не пойдет процесс их консолидации, успеха нам не видать. Конечно, никто сегодня не вправе административно-волевым путем объединять мелких операторов в более крупные. Но нужно, безусловно, создать для этого, в общем-то, совершенно естественного для рынка процесса благоприятные условия. Оперировать более крупными парками должно быть ощутимо выгоднее, чем мелкими. Каким образом этого можно достичь? Ну, во-первых, здесь уже и сам по себе действует так называемый эффект масштаба, свойственный для всех хозяйствующих субъектов во всех отраслях, когда с увеличением объемов производства сокращаются удельные издержки. Но на рынке работает обычно и другое правило – более крупному, долговременному и надежному клиенту даются различного рода допустимые антимонопольным законодательством преференции, зафиксированные в долгосрочных контрактах. И если подобные меры не применяются в той или иной форме, то от такого рынка ждать эффективности довольно трудно. Даже при, казалось бы, незыблемом принципе недискриминационного доступа к инфраструктуре мировая практика давно уже выработала соответствующие инструменты в виде двухставочных тарифов с твердой и дифференцированной составляющими, не говоря уже о конкурсных продажах графиковых ниток, когда более выгодные инфраструктурные и перевозочные услуги может приобрести, как правило, более мощный и опытный пользователь.

Возможности ОАО «РЖД» вести свой бизнес должны быть гораздо более гибкими, чем они есть сегодня. А до тех пор пока у нас каждый дилетант с парой купленных по случаю вагонов будет мнить себя равноправнее других и требовать, чтобы его чуть ли не на руках носили, в то время как он просто «кладет на бок» весь график, – эффективности ждать не приходится. И в этом плане совершенно необходимо, по нашему мнению, создать дополнительные экономические стимулы к повышению эффективности использования приватных вагонов, в том числе за счет увеличения платы за отстой на путях общего пользования, причем дифференцировать ее в зависимости от времени простоя, а также и других определяющих факторов. В целом же нам нужно уже сегодня обеспечить заключение с грузовладельцами долгосрочных и среднесрочных договоров на организацию перевозок согласованных объемов грузов на взаимовыгодных условиях. При необходимости участниками таких договоров могут быть также операторы подвижного состава. И еще один момент. Мы полагаем необходимым создать правовые основы исполь-

зования ОАО «РЖД» приватного подвижного состава для обеспечения наиболее важных для государства перевозок – воинских и специальных, а также в случае чрезвычайных ситуаций – для обеспечения северного завоза и т. п.

Пулы и биржи придуманы не нами

– Вы сказали о необходимости консолидации приватных парков. Правильно ли понимать, что как раз в этой плоскости находится и недавно выдвинутое предложение ОАО «РЖД» обсудить вопрос формирования операторских пулов?

Вопрос о дерегулировании тарифов (или хотя бы вагонной составляющей) в грузовых перевозках мы ставили еще с 2000 года. Он ни в каком виде не решался

– Самое интересное заключается в том, что с подобной инициативой первыми стали выступать не мы, а еще года три назад генеральный директор ООО «БалтТрансСервис» и президент Ассоциации компаний-операторов Владимир Николаевич Прокофьев. Журнал «РЖД-Партнер» об этом, кстати, подробно писал. Напомню, эти предложения касались приватного парка цистерн для перевозки нефти и нефтепродуктов. Их собственникам предлагалось заключать в той или иной организационно-правовой форме соглашения на совместное использование подвижного состава с целью его более рациональной загрузки и, соответственно, получения большей финансово-экономической выгоды. Тогда эта идея не была востребована, но, видимо, вопрос все больше вызревает. Ведь все начинается, как правило, с малого. При этом мы в совершенствовании технологии перевозок тоже не стояли на месте. Сегодня при планировании работы учитывается баланс инвентарного и приватного парков в разных регионах страны, расставляются приоритеты по использованию вагонов принадлежности ОАО «РЖД» на определенных направлениях для оптимизации перевозочного процесса и повышения эффективности использования подвижного состава. Прорабатываются новые формы планирования перевозок, в частности такой порядок, когда порожние приватные вагоны планировались бы на принципах груженых. Мы стремимся более тесно взаимодействовать с крупными промышленными предприятиями и владельцами подвижного состава. Так, например, в результате достигнутых договоренностей с СУЭК, «Кузбассразрезуглем» и ПГК производится совместное планирование перевозок угля с распределением приватного и инвентарного парков вагонов по направлениям для минимизации порожнего пробега вагона. В настоящее время разрабатываются предложения, позволяющие более эффективно привлекать вагоны собственников к участию в перевозках.

Ну и возвращаясь непосредственно к Вашему вопросу, скажу, что сегодня мы предлагаем обсудить внедрение новых логистических схем, направленных на формирование общих пулов вагонов собственников и ОАО «РЖД», позволяющих обеспечить вывоз всего предъявляемого объема грузов и сократить порожний пробег вагонов. Такие схемы потребуют жесткого соблюдения договорных условий со стороны грузоотправителей, собственников вагонов и ОАО «РЖД», повысят значение централизации управления. При этом функции централизованного управления частным парком может взять на себя либо крупный оператор, либо Дирекция по управлению парком вагонов РЖД, создание которой предусматривается Концепцией системы управления компании холдингового типа. В частности, возможно создание пулов парков разных родов подвижного состава и разной категории собственности с укрупнением или большей централизацией процес-

са управления ими. Это позволит добиться большей эффективности в работе вагонов. Сегодня трудно пока сказать, какую форму может принять такая система пулов, но ясно, что она должна функционировать на принципах добровольных соглашений участников перевозок, в основе которых лежит взаимный финансово-экономический и технологический интерес.

– В последнее время выдвигалась и идея создания некоей вагонной биржи.

– Как известно, биржа – это не просто адекватный рыночным отношениям инструмент. По большому счету это и есть сам рынок, или та площадка, где осуществляется свободная купля-продажа товаров и услуг. Если мы поставили цель сформировать рынок грузовых перевозок, то одним из методов может стать создание современной биржи этих услуг, где сосредотачивалась бы основная информация о подлежащей к перевозке грузовой базе, предлагаемых погрузочных ресурсах, пропускных возможностях инфраструктуры, других факторах транспортировки, а также, естественно, ценах на все эти услуги. И в настоящий момент мы эту тему прорабатываем. Как известно, в реформируемой электроэнергетике рынок начинался тоже с малого, с создания Администратора торговой системы, где сначала торговалась очень небольшая часть электроэнергии. Думаю, по мере создания необходимой правовой базы, идя по пути все большей либерализации конкурентных сегментов, мы и на железнодорожном транспорте создадим все необходимые рыночные инструменты.

КУРС ПРЕЖНИЙ: ПРОГРАММА И СТРАТЕГИЯ

– Мы упоминали проблемы, связанные с ограничением пропускной способности инфраструктуры. Можно ли считать, что здесь уже приняты адекватные решения в виде Стратегии развития железнодорожного транспорта до 2030 года?

– Совершенно верно. Нам крайне необходимо как можно быстрее приступать к масштабному развитию инфраструктурных мощностей. Как известно, в этом году была утверждена Стратегия развития железнодорожного транспорта РФ до 2030 года, где и зафиксированы такие планы. Мы их уже многократно комментировали, и я сейчас на этом подробно останавливаться не буду. Единственно, нужно очень четко всем понимать: если мы не станем весьма энергично развивать инфраструктуру, то проблему улучшения качества ее услуг только технологическими мерами не решим. Поэтому мы надеемся, что такие формы финансирования проектов, как инвестиционная составляющая в тарифе, а также прямое участие частного капитала в строительстве железнодорожных линий и станций, будут адекватно восприняты всеми заинтересованными сторонами и востребованы.

Самое интересное заключается в том, что с подобной инициативой первыми стали выступать не мы, а еще года три назад генеральный директор ООО «БалтТрансСервис» В. Н. Прокофьев

– В последнее время можно было услышать отдельные предложения, в целом выражающие позицию противников реформы, с требованием ее остановки и пересмотра изначальных планов создания рынка грузовых и пассажирских перевозок, выделения конкурентных сегментов с проведением в них дальнейшей приватизации, дерегулирования, создания более гибкой правовой базы и т. д. Как Вы относитесь к таким призывам?

– Видите ли, если речь идет о таких вещах, как усиление качества мониторинга в процессе преобразований, совершенствование системы управления реформой,

использование более эффективных механизмов участия в реформировании всех заинтересованных сторон и т. п., то, наверное, здесь трудно что-либо возразить. Хотя и тут нужно иметь в виду, что реформа реализуется под непосредственным контролем правительства, которое регулярно издает руководящие документы в этой сфере, утверждает планы мероприятий, отслеживает их выполнение, ведет мониторинг, ежегодно и по мере необходимости проводит рассмотрение хода реформы на своих заседаниях, а также в образованных рабочих органах и т. д. Кстати, дальнейшее проведение реформы является и органичной составной частью утвержденной председателем правительства В. В. Путиным Стратегии развития до 2030 года. Наверное, можно понять озабоченность некоторых заинтересованных сторон в связи с возникающими в процессе реформы теми или иными конкретными ситуациями, скажем, трудностями в связи с ростом приватного парка, которые мы как раз в этом интервью и обсуждаем. Это все понятно. Но я хотел бы сказать следующее. Реформа началась в связи с тем, что старые общие принципы работы железнодорожного транспорта уже были неприемлемы. Они не обеспечивали необходимого притока инвестиций, не давали возможности железной дороге развернуться лицом к клиенту, становились фактически тормозом на пути развития всей экономической системы нашего государства. Это объективная реальность, от которой никуда не уйти. И сегодня наша задача – найти такие оптимальные формы организации работы железнодорожного транспорта, которые давали бы возможность развиваться ему и как бизнесу, и как макроэкономическому инструменту. Но для нас очевидно и то, что порой за некоторыми требованиями того или иного грузовладельца в отношении ОАО «РЖД» стоит желание решить свои проблемы за чужой счет. Это мы видим и призываем только к одному – равноправию в экономической деятельности. А на это как раз и рассчитана реализуемая сегодня реформа.

Экономика рыночная, но не конкурентная: хуже не придумаешь

Первому этапу реформы – «хорошо», второму – «удовлетворительно», третьему – «удовлетворительно с минусом».

ИГОРЬ НИКОЛАЕВ,
директор департамента стратегического анализа аудиторско-консалтинговой компании ФБК, д. э. н.

– Игорь Алексеевич, прежде всего просьба уточнить, когда и в какой связи Вы непосредственно занимались вопросами реформирования на железнодорожном транспорте?

– В 1997–1998 гг. я работал в должности советника аппарата правительства РФ, а фактически был помощником Евгения Григорьевича Ясина, который в то время занимал должность министра без портфеля. Несмотря на то, что «портфеля» не было, работы было хоть отбавляй. Я как-то подсчитал: Ясин возглавлял тогда 18 самых что ни на есть разнообразных рабочих групп. Соответственно, и мне приходилось всем этим заниматься. Одна из рабочих групп как раз и работала по вопросам структурной реформы федерального железнодорожного транспорта. В результате деятельности министерств и ведомств, всех заинтересованных сторон, представленных в составе рабочей группы, появилось постановление правительства Российской Федерации от 15 мая 1998 года № 448 «О концепции структурной реформы железнодорожного транспорта». Ну а с конца 1998-го я уже трудился в должности заместителя руководителя департамента экономики МПС России. Естественно, что это во многом оказалось предопределено именно тем обстоятельством, что в аппарате правительства приходилось очень плотно заниматься вопросами железнодорожной реформы. В министерстве я работал до конца 2000 года, так что Программой структурной реформы занимался прямо и непосредственно.

– Еще с 1991–1992 гг. с первыми разработками по акционированию железных дорог выступал начальник Октябрьской магистрали Анатолий Александрович Зайцев. Были ли Вам знакомы эти предложения? Почему, на Ваш взгляд, они не нашли достаточного спроса в то время?

– Нет, к сожалению, эти предложения мне не были известны. Во всяком случае в деятельности правительственной рабочей группы в 1997–1998 гг. они ни разу не всплывали. Тогда, помнится, помимо материалов, готовившихся МПС России, рассматривали еще и предложения Минтранса, материалы ЕБРР. Кто-то лично очень активно выступал. Например, Каха Бендукидзе. Его тогда причисляли чуть ли не к олигархам. Впоследствии он, как известно, уехал в Грузию на правительственную службу. Думаю, предложения по акционированию в первой половине 1990-х годов не прошли бы. В то время даже к идее элементарного разделения функций государственного управления и хозяйственной деятельности относились с очень большой осторожностью. Что уж тогда говорить про акционирование? Наверное, такое отношение сложилось по ряду причин. Во-первых, в самые тяжелые кризисные 90-е годы железные дороги работали достаточно устойчиво. Как говорится, «от добра добра не ищут». Во-вторых, железнодорожная отрасль представлялась для подавляющего большинства чем-то особенным. То есть «Газпрому» и РАО «ЕЭС», может быть, и можно, а вот железнодорожникам категорически нельзя.

– Как Вы относитесь к точке зрения, что время 1992–1998 гг. явилось практически потерянным для преобразований и, соответственно, для контрмер против интенсивного проедания основных фондов в этот период? Ведь на расширенной коллегии 16 августа 2000 года министр Николай Емельянович Аксененко четко сказал, что если и далее будем затягивать с реформой, отрасль просто встанет. При этом он охарактеризовал позицию противников реформы среди командного состава МПС как очень удобную прежде всего для себя.

– Надо признать, что, например, даже еще в 1997–1998 гг. готовность к реформам со стороны МПС была, мягко говоря, невысокой. А вот в 1999–2001 гг., напротив, именно Министерство путей сообщения явилось двигателем принятия решений о структурных преобразованиях. Помню, в Центре стратегических разработок в 2000 году на одном из совещаний руководители Министерства экономики и других ведомств были весьма удивлены, что МПС предлагает разделить функции государственного управления и хозяйственной деятельности с созданием хозяйствующего субъекта в организационно-правовой форме не ФГУПа, а акционерного общества, пусть и с 100%-ным государственным участием. Надо признать, что инициатива в начале 2000-х была явно на стороне железнодорожников. И это было правильно, так как «лучшая защита – это нападение». При этом другие не хотели принимать предложения МПС, но и своего ничего толком предложить не могли. Вот вам дословная цитата тогдашнего министра Германа Грефа на одном из совещаний в правительстве: «Мы на сегодняшний день не в состоянии предложить (мы все вместе несколько раз совещались) некую эффективную модель, альтернативную тому, что предложило МПС. Но мы понимаем, что допустить создание этого унитарного по своему составу акционерного общества на сегодняшний день просто невозможно». То есть позиция других была такая: так нельзя, но как – мы не знаем. А мы (в МПС) знали, поэтому и работали, по-моему, достаточно конструктивно. Что же касается оценки 1992–1998 гг., то я все-таки не думаю, что именно из-за отсутствия реформ в то время интенсивно проедались основные фонды. Вон электроэнергетики акционировались. У них что, с основными фондами лучше оказалась ситуация?

– То есть Вы весьма положительно оцениваете деятельность Н. Е. Аксененко применительно к продвижению реформы? А как, по Вашему мнению,

могла бы Программа структурной реформы, принятая в мае 2001 года, быть все-таки более либеральной или продвинутой в части стремления к созданию нормальных рынков в отрасли?

– Я действительно очень положительно оцениваю деятельность Н. Е. Аксененко по продвижению реформы, хотя и признаю, что в начале своей работы на посту министра он, скорее, все-таки притормаживал преобразования. Но, наверное, было бы удивительно, если бы было по-другому. Ведь даже сейчас (спустя столько лет!) найдется немало людей в железнодорожной среде, которые искренне считают, что в советские времена у них была самая лучшая система. Думаю, Программа структурной реформы, утвержденная постановлением правительства № 384 от 18 мая 2001 года, вряд ли могла быть более либеральной. Это был максимум возможного на тот момент.

– Как бы Вы в целом оценили ход первого и второго этапов реформирования?

– Моя оценка становится более критичной по мере продвижения реформы. Если первый этап я оценил бы на «хорошо», то второй уже только на «удовлетворительно». В частности, в рамках второго этапа не были решены следующие задачи: сокращение перекрестного субсидирования пассажирских перевозок, организационно-правовое выделение из ОАО «РЖД» пассажирских перевозок (как пригородных, так и в дальнем следовании). Да и обособление других видов деятельности явно не уложилось в рамки второго этапа. Разумеется, я считаю, что хорошего в этом мало.

– А как бы Вы охарактеризовали сегодняшнюю общую экономическую политику в стране, в частности, в сфере демонополизации? Какова Ваша оценка, например, реформы электроэнергетики?

– Наша экономика по-прежнему остается чрезвычайно монополизированной и во многом именно поэтому неконкурентной. Экономика вроде рыночная, но не конкурентная. Хуже не придумаешь. Именно поэтому у нас остается высокой инфляция, что во многом предопределило торможение экономического роста, начавшееся в мае-июне 2008 года. Оценка реформы электроэнергетики у меня в целом негативная. Такое впечатление, что основная забота была о том, чтобы побольше насоздавать голубых фишек. Но, как говорится, «вам «шашечки» или ехать?». Так вот в электроэнергетике оказалось, что главное – это «фишки-шашечки». В результате крайне обострилась проблема подключения к электросетям. Если в 2004 году, по данным тогдашнего Минпромэнерго России, электрокомпании подключили 32% заявителей, то в 2007-м этот показатель составил около 10%. Плюс к тому же еще в 2007 году приняли решение об ускоренной индексации энерготарифов. А в 2008-м это решение еще более усилили, в результате чего тарифы на электроэнергию с 1 января 2009 года вырастут примерно на 26%. То есть для потребителей получилось так: к сетям не подключиться и тарифы стремительно растут. Это – факт сегодняшнего дня, а все обещания – они из будущего. Так что если судить по фактам (а как же по-другому?), хорошим результатом это назвать пока трудно.

– Каковы Ваши оценки хода третьего этапа железнодорожной реформы?

– Как я уже сказал, мои оценки этапов реформы – по нисходящей. Третьему этапу – самая низкая оценка: «удовлетворительно с натяжкой». В какой-то степени, замечу, такая ситуация объяснима. Трудно и, наверное, невозможно было на рубеже 1990–2000-х гг. подробно и безошибочно расписать реформу на 10 лет вперед. Поэтому неудивительно, что чем дальше от начала преобразований, тем значительнее могут быть расхождения между первоначальными планами и тем, что фактически удалось сделать. Но, даже принимая во внимание данное обстоятельство, следует признать, что третий этап пока явно не заслуживает высокой оценки. Или что-то не выполняется, или что-то переносится за горизонт третьего этапа. К примеру, продажа лицензий на осуществление пригородных пассажирских перевозок, ограниченных сроками действия (франшиз), –

это в планах, и не таких близких. А оценки возможности создания нескольких конкурирующих между собой вертикально интегрированных компаний вообще не было.

– Каковы Ваши прогнозы по разделению основных видов деятельности в ОАО «РЖД» и превращению ее в инфраструктурную компанию? Что показал в этой связи западноевропейский опыт? И какова Ваша позиция относительно реальных перспектив создания модели конкурирующих вертикально интегрированных компаний в России?

– Превращение ОАО «РЖД» в инфраструктурную компанию маловероятно. Не уверен, что оно вообще было бы целесообразным. Но вот что надо сделать, так это проработать вопросы создания модели вертикально интегрированных компаний. Заметьте, я не утверждаю, что их необходимо создавать, но я убежден, что этот вопрос должен быть изучен досконально образом. Увы, этого не было сделано. Традиционно ссылаются на то, что такое возможно только в том случае, если есть параллельные пути и т. д. Но ведь это не так. В тех же США различные железнодорожные компании, имеющие собственные пути, вынуждены заходить и на пути других компаний. Последние, в свою очередь, должны обращаться к первым. Система работоспособна в том случае, когда никто никому не может препятствовать в осуществлении деятельности. Она и работает.

Что касается западноевропейского опыта, то он гораздо менее показателен и интересен для нас. Масштабы не те. По-моему, конкурентную модель надо выстраивать в зависимости от того, насколько полно мы можем вовлечь в конкуренцию по цене и инфраструктурную составляющую, и локомотивную, и вагонную. В максимально возможной степени это осуществимо только в том случае, если есть несколько вертикально интегрированных компаний. Однако еще раз повторюсь: это пока лишь соображения в пользу более глубокой проработки вопроса о целесообразности создания таких компаний.

Вот что надо сделать, так это проработать вопросы создания модели вертикально интегрированных компаний

– Что бы Вы пожелали сегодняшним реформаторам в Минтрансе РФ и ОАО «РЖД»?

– Успехов!

Мне довелось выстраивать всю новую систему экономики того периода

ВАЛЕРИЙ КОВАЛЕВ,
ректор ПГУПС, д. т. н.

3 января 2009 года ректору Петербургского государственного университета путей сообщения, д. т. н., профессору, первому заместителю министра путей сообщения РФ в 1997–1999 гг. Валерию Ковалеву исполняется 60 лет. Сегодня он – гость рубрики «Лидер».

В НАЧАЛЕ БЫЛ ПОКОС

– Валерий Иванович, кто-то из ветеранов Санкт-Петербург-Витебского отделения Октябрьской железной дороги, где Вы прошли путь от помощника составителя поездов до НОДа, сравнил Вас с Аркадием Гайдаром, имея в виду, что Вы стали начальником станции чуть ли не в отроческом возрасте…

– Конечно, в этом сравнении есть преувеличение. Во-первых, в отличие от Гайдара, я был хоть и молодым человеком, но вполне совершеннолетним, а во-вторых, командовал не полком, а станцией 4-го класса Чолово, что в 110 км от Санкт-Петербурга. Я тогда учился на последнем курсе железнодорожного техникума, уже имел семью и работал составителем поездов на станции Цветочная. Жить было негде, пришел в отдел кадров отделения, объяснил ситуацию. А там – преподаватель техникума, которая меня хорошо знала и достаточно высоко

оценивала мои способности (по специальным предметам у меня были только отличные баллы). Так и поступило это предложение, где вместе с должностью предлагалось жилье. Начальник Цветочной признался, что готовил меня своим замом, но в результате полушутя сказал: «Лучше все-таки быть маленьким начальником, чем большим заместителем». И, кстати, всю жизнь я потом любил работать именно первым лицом, самостоятельно решающим вопросы, а не заместителем.

– И как прошли Ваши университеты в российской глубинке?

– Я не столичный житель, вырос в Майкопе, в семье железнодорожника, и скажу откровенно: мне, неопытному еще пацану, поначалу было страшновато. Пусть в подчинении только 20 человек, но это все взрослые опытные люди. Чему и как я могу их научить? Но как-то все срослось, поначалу не стеснялся учиться у них и сам. Но самое интересное, что первое неожиданное испытание случилось прямо в день выхода на работу. Приходят люди и говорят, что надо делить покосы. Это у них всегда была очень сложная проблема, вызывавшая много споров, чуть ли не до драки. И представьте, мне удалось найти некий алгоритм, как это сделать по справедливости, причем я постарался очень доходчиво и аргументированно объяснить тем, кому досталось меньше других, почему это решение справедливое. Конечно, тогда это было на уровне интуиции, но позднее пришло понимание, которое переросло в принципы: первое, руководитель не имеет права уклоняться от принятия решения; второе, его необходимо аргументировать подчиненным. Конечно, можно просто приказать, наказать, и при том почти военном уровне дисциплины, что есть на железнодорожном транспорте, это пройдет. Но в трудной ситуации, когда нужно будет повести людей за собой, это обязательно аукнется. Короче говоря, по одобрительному кивку Ивана Григорьевича, бывшего начальника станции (личности, между прочим, легендарной, члена партии с 1917 года, лично знакомого с Лениным), я понял, что первый экзамен сдал.

КРАСНЫМ ДИРЕКТОРОМ СЕБЯ НЕ СЧИТАЛ

– Были ли в Вашей жизни железнодорожники-руководители, которые оказали решающее влияние на Ваше формирование?

– Конечно, фактически на каждом месте работы, особенно в ранний период моей деятельности, были люди, которых можно назвать наставниками. Это и упомянутый Иван Григорьевич, и Анатолий Михайлович Морозов. Будучи начальником грузового отдела отделения, он курировал мою работу на станции Гатчина-Товарная, где я был заместителем. Он очень много мне дал как в плане понимания эксплуатационной работы, так и общения с людьми. Именно тогда у меня сформировался еще один важный принцип: какой бы ни был острый вопрос, руководитель обязан говорить подчиненным правду. Соврать, пообещать и не сделать – ты уже не руководитель, авторитета не будет, а на одном административном ресурсе далеко не уедешь. И еще важное правило: ко всем нужно подходить с единой меркой. Когда я перешел на работу в отделение дороги, там был другой учитель – НОД Николай Иванович Синельник. Человек, влюбленный в эксплуатационную работу, постоянно предлагавший какие-то новые идеи по совершенствованию перевозок. Работа с ним была, конечно, замечательной школой. Также нельзя не вспомнить Николая Владимировича Агапитова – движенца-виртуоза, который возглавлял службу движения в тот момент, когда я перешел в управление Октябрьской дороги. К великому сожалению, он был несправедливо уволен Г. М. Фадеевым и вскоре безвременно ушел из жизни.

– Начальником Ленинград-Витебского отделения Вы стали на заре перестройки. Насколько трудным для Вас – руководителя, выросшего в условиях советской плановой экономики, – был переход к работе в новых экономических условиях?

– Честно говоря, каких-то больших трудностей в этом плане не испытывал: я ведь никогда не считал себя красным директо-

ром. Напротив, сейчас с особым чувством вспоминаю эти годы. Это был период, когда самостоятельности в принятии хозяйственных решений у НОДов было столько, сколько и не мечталось. Ответственность за их выполнение, конечно, тоже была адекватная, но это меня не пугало. В конце 80-х годов, когда объем перевозок достигал своего пика, нами была проделана немалая работа: на деньги, которые зарабатывало само отделение, были построены вторые пути на нескольких перегонах, я уже не говорю о реконструкции станций Шушары, Автово, Новый Порт. Одновременно становилось понятно: изменяются условия работы, меняются критерии и оценки. Хороший руководитель – это уже не тот, кто пробил строчку в Госплане или Госснабе, а тот, кто умеет заработать на перевозках, подсобной деятельности, повышении качества сервиса и грамотно управляет расходами. Но в отрасли, к сожалению, была велика сила инерции, многие привыкли действовать по старинке, поэтому когда я работал уже и начальником Приволжской дороги, и позднее первым заместителем министра путей сообщения, приходилось преодолевать колоссальное сопротивление.

Верите ли, но иногда от досады локти хотелось кусать! Вот представьте: сидят на защите годовых бюджетов начальники дорог, опытнейшие уважаемые люди. Планы по капитальным вложениям значительно, иногда в разы превышают возможности по доходам. Показываешь цифры – никакой реакции. Да ладно, мол, строить-то надо, ввяжемся, а там видно будет! Начинаю рассуждать вместе с ними: если строить нужно, то, может быть, соответственно, и доходы надо увеличить? Вы готовы это сделать? Нет! Как же велика была у всех надежда на дядю, который сверху что-то даст! Все это нужно было не просто преодолеть – переломить. Фактически мне довелось выстраивать всю новую систему экономики железнодорожного транспорта того периода. Когда я стал работать первым заместителем министра, ситуация была просто немыслимая: падение объемов перевозок, неплатежи, бартер, многомесячные задержки зарплаты – просто тупик! Одна из моих идей была проста: снизить тарифы для массовых грузов и активизировать перевозки, чтобы дать возможность угольщикам и другим грузовладельцам заработать живые деньги и рассчитаться ими с железнодорожниками. Министр Николай Емельянович Аксененко первоначально отнесся к этому достаточно настороженно, но мне удалось убедить его, что это и экономически выгодно, да и политически правильно. Таких конкретных мер, которые разблокировали финансовые тупики, дав возможность выйти из бартера, неплатежей и стагнации, нам довелось предлагать и проводить очень много. Скажу больше – мы, железнодорожники, вообще первые в постсоветской России запустили механизм финансового обращения. Без этого отрасль просто бы встала. Это однозначно. Кстати, на Железнодорожном съезде в конце 2007 года президент, как известно, дал высокую оценку деятельности МПС в тот период, и это было очень приятно услышать. Необходимо признать, что у Аксененко первоначально ощущалась некоторая нехватка хозяйственного опыта, но надо отдать должное, когда действительно пошла коммерциализация, стал развиваться рынок, Николай Емельянович многому научился. Это был хваткий, умный человек, который быстро набирал силу, и к тому моменту, когда мы расходились, он эту силу уже вполне, что называется, почувствовал. Ну и поскольку я всегда все-таки имел свою позицию, нам с ним стало просто тесно.

НЕ МОГ ПОСТУПИТЬСЯ ПРИНЦИПАМИ

– Вокруг Вашего ухода из МПС было много всяких разговоров и догадок. Приоткроете завесу?

– Ну отчего ж не приоткрыть? Когда я соглашался идти первым заместителем министра путей сообщения, то понимал, что с Николаем Емельяновичем мне будет работать очень не просто, а потому, откровенно говоря, на эту должность вовсе не рвался. Мы ведь с ним, когда трудились на

Октябрьской дороге, нередко очень крепко конфликтовали. Но здесь сошлись на том, что, помимо эксплуатационной работы, которая остается под моим кураторством, вопросы финансов и кадровой политики будем решать вместе. К сожалению, не все договоренности выполнялись. Первый наш конфликт с ним произошел на почве назначения заместителя министра по финансам. Был принцип, и я считаю его абсолютно правильным, что любой замминистра должен поработать перед этим начальником дороги. А когда это узкий специалист, когда прибыль – любой ценой, как в данном случае, то можно наломать немало дров: или что-то в хозяйственной деятельности нарушить, или клиента задушить, или привести к нарушению государственных интересов. В результате через полгода предмет наших споров понял, что этот воз ему не по силам, ушел, но джинн из бутылки был выпущен: появилась вокруг куча банков, финансовых компаний, были набраны кредиты под маниловские в тех условиях проекты. И мы, несмотря на то, что за первый год на 30% сократили собственные издержки, оказались в глубочайшей финансовой яме. Как это ни парадоксально, но спас отрасль дефолт, когда в результате девальвации рубля стоимость экспортно-импортных перевозок выросла в среднем в четыре раза.

Н. Е. Аксененко был хваткий, умный человек, который быстро набирал силу, и к тому моменту, когда мы расходились, он эту силу уже вполне, что называется, почувствовал

А что касается непосредственно моего увольнения, то дело было так. После дефолта, как известно, правительство С. В. Кириенко ушло в отставку и премьером назначили Е. М. Примакова. Ко мне пришли два человека и сообщили, что есть предложение в новом составе правительства заменить министра путей сообщения, идет отбор кандидатов и надо посоветоваться со мной насчет моей кандидатуры. Я сказал, что за спиной живого министра не хотел бы обсуждать этот вопрос, и затем честно сообщил об этой встрече Аксененко. Но тот, вместо того чтобы включить какие-то свои ресурсы и понять, что происходит, потребовал от меня сказать, кто именно ко мне приходил. Я ему говорю: «Какая разница, кто? На сегодня в правительстве утверждены два человека – председатель Е. М. Примаков и его первый заместитель Ю. Д. Маслюков. Значит, это их инициатива, а не тех, кто принес для тебя плохую весть. При чем здесь эти люди-то?» Казалось бы, инцидент должен быть исчерпан: мы работаем в паре, я его предупредил об опасности, но Николай Емельянович день за днем стал развивать эту тему – дескать, ты уже был у Примакова на собеседовании, не все мне рассказал и т. д. В общем, между нами стал возникать холодок, напряженность, недоверие, и это, конечно, сказывалось на практической работе. Я тогда пришел к нему и говорю: «Знаешь, твое назначение уже состоялось, я, как говорится, чист, и, казалось бы, ты должен как раз оценить мое открытое поведение. Давай так: либо мы все это проехали, либо работать так дальше вместе просто невозможно и быть каким-то без вины виноватым я отныне не намерен. Предлагаю взять срок две недели и поставить в этом вопросе точку. Либо ты мне доверяешь, либо я пишу заявление». Аксененко в конце концов выбрал второе, причем потом мне стало известно, что даже когда он шел на нашу последнюю встречу, то сказал, что увольнение Ковалева для него очень тяжелое решение, но если я скажу, кто приходил, то буду прощен. Господи, за что прощать-то?! Так мы и расстались. Хотя, конечно, это была как бы последняя капля, а, повторяю, несогласия были у нас и раньше, в основном по конкретным финансовым вопросам.

Но раз уж мы заговорили про Николая Емельяновича, я хотел бы заметить еще одну важную деталь. В конце нашей совместной работы я начал понимать, что Аксененко внешний и внутренний – это два очень разных человека. В действительности, думаю, душа у него была очень мягкая и до нее вполне можно было достучаться. Более того, это был человек удивительной душевной доброты, когда дело касалось быта, друзей, родственников и т. д. Как-то, помню, мы вместе обедали, и с нами были мой внук и маленький племянник, так Николай Емельянович им и того подложит, и этого подрежет – прямо отец родной! А как он своих детей любил, как с внуками возился! Или вот однажды у меня случилась беда – сын с племянником разбились на машине. Я в Саратове, а он уже в Москве работал, так ведь весь город поднял, все бросил, чтобы помочь! Так что душа у него была очень добрая и, я думаю, легкоранимая. Поэтому-то он и являлся с виду таким непробиваемым, сухим и жестким руководителем. В целом же Аксененко был очень сложным человеком. В частности, он, как это не покажется кому-то парадоксальным, легко поддавался влиянию, внушению. И многие улавливали это и пользовались. Вокруг него ведь было очень много, так скажем, присосавшихся, очень много!

Причем я могу совершенно осознанно сказать (и это не только мое мнение), что мне удавалось служить для Николая Емельяновича в этой связи неким противовесом, ограничителем. Многим это не нравилось, и они, конечно, старались всячески подогревать наши с ним разногласия. Можно приводить немало примеров, как я Аксененко буквально спасал от принятия непросчитанных, необоснованных решений, связанных с тарифными скидками и другими финансовыми вопросами, когда министра просто подставляли.

– Покинув в 1999 году МПС, Вы не только пожертвовали своей прекрасно складывавшейся карьерой, но и ушли из системы, в которой проработали всю жизнь. Не жалеете, что все-таки не поискали тогда еще каких-то дополнительных возможностей для компромисса?

– А в чем мог быть компромисс-то? Подставлять под удар ни в чем не повинных людей? Понимаете, есть принципы, поступаться которыми нельзя ни при каких обстоятельствах. Хотя, безусловно, чувство сожаления, что пришлось уйти с железной дороги, было и, наверное, останется навсегда.

НЕ СМЕТЬ УНИЖАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ ТЕБЕ ЛЮДЕЙ!

– И тем не менее возможность вернуться в отрасль у Вас была. В книге «Из тупика» приводится свидетельство Г. М. Фадеева, что когда он был назначен министром во второй раз (в январе 2002 г.), то предложил занять место первого заместителя сначала именно Вам, но Вы отказались. Почему?

– Про Фадеева – разговор особый. Думаю, что топ-менеджера во мне сформировал именно Геннадий Матвеевич. Когда он пришел на Октябрьскую дорогу, многие сразу поняли, что это совершенно новый человек: смелый в решениях, огромной работоспособности, администратор от бога. У него всегда была удивительная способность заразить и повести за собой людей, четко ставить задачи и добиваться их выполнения. Это с одной стороны. Но с другой – руководитель очень жесткий и, что самое главное, склонный подавлять людей, обижать подчиненных уничижительными или презрительными оценками их работы и даже личных качеств, способный морально уничтожить человека за один неверный взгляд, неудачный жест, неправильную, с его точки зрения, реплику. В наших отношениях, когда он был начальником дороги, а я начальником службы движения, тоже было очень много острых моментов.

Например, однажды он публично заявил, что с движением у нас плохо, потому что им попросту некому руководить, нет реально начальника службы. Я тогда даже писал заявление на увольнение.

А уж сколько было случаев, когда я уходил из его кабинета хлопая дверью! То есть в ответ на его, как бы сегодня сказали, наезды я всегда проявлял силу, а ее, как известно, понимают все. Это позиция. Сломаться, сдаться – и будешь все время униженным и оскорбленным, а я никогда ни перед кем не сломался, не позволял себя оскорбить. И от этой позиции я по жизни всегда выигрывал. Однажды после шумной стычки с Фадеевым выхожу из его кабинета, а в приемной сидит сотрудник из НГС с документами мне на квартиру. Видит такое дело – и ко мне: что делать? Я говорю: неси!

Когда я стал работать первым заместителем министра, ситуация была просто немыслимая: падение объемов перевозок, неплатежи, бартер, многомесячные задержки зарплаты – просто тупик!

И ведь Геннадий Матвеевич подписал. А если бы я только заскулил там, то как раз и неизвестно, как бы он отнесся к этому вопросу. Кстати, Фадеев только мне одному дал право подписи оперативных телеграмм начальника дороги. Конечно, после такой школы начать работу НОДом было настолько легко, будто всю жизнь им работал. Но тогда же у меня и отложился еще один принцип: не сметь унижать подчиненных тебе людей. Строго спрашивать, если нужно – наказывать, но не унижать.

Это, как говорится, предыстория вопроса. Когда наступили 1990-е годы, надо, конечно, признать, что Фадеев совершенно не вписался в новую экономику. Абсолютно! Я убежден, что его надо было освобождать от должности министра путей сообщения не в 1996 году, а года на два-три раньше. Он словно не замечал перемен, не находил новых подходов, накопил долги по налогам, по зарплатам, по всему – и при этом продолжал, например, строить жилье – это в то время, когда идет задержка зарплаты в несколько месяцев и для этого берутся кредиты под 150%. Безумие полное! А главное, на вопрос, где взять деньги, у него был один ответ – поднять тарифы. И он их так наподнимал, что и без того-то объемы перевозок постоянно падают, а рост тарифов их еще и добивает.

И вот, когда я работал уже первым замом министра, мы как-то с Фадеевым (он был тогда не у дел – в Координационном совете по Транссибу) идем после игры в теннис, и он мне начинает возмущаться про Аксененко, что, дескать, тот снижает тарифы, подрубает базу и т. д. А я слово за слово и втянулся в объяснение, зачем это все нужно. Он вдруг резко останавливается, смотрит на меня в упор и говорит: «Так это ты все наделал!» А потом поворачивается к моей жене (она находилась невдалеке): «Лена, иди сюда, вот знай, что твой муж просто губит отрасль, попомните меня, как это потом аукнется!» А я и сегодня глубоко убежден (да и сама жизнь это подтвердила), что без тех экономических мер, которые внедрялись начиная с 1997 года, отрасль просто бы рухнула.

– А все-таки было предложение к Вам со стороны Фадеева вернуться в МПС или нет?

– Было. Геннадия Матвеевича назначили вторично министром, как известно, утром 4 января 2002 года. А несколько ранее, 30 декабря, мне позвонил Аксененко и говорит: «Валерий Иванович, так сложилась ситуация, что я должен принять важное для себя решение, связанное с работой. У меня к Вам такой вопрос: Вы готовы возглавить отрасль?» Время утреннее, я еще практически сплю (профессор, полувагоны сдавать не надо) – и вдруг такой вопрос! Ну какой же железнодорожник, прошедший подобный моему путь, не хочет возглавить отрасль, тем более что просто руки чешутся исправить то, что во многом сделано совершенно неправильно. Но и другие мысли сразу же мелькают

в голове: приди я сейчас на место министра, первым делом нужно будет решать очень «деликатные» вопросы с «ТрансТелеКомом», ТрансКредитБанком, БСК, «Росвагонмашем» и многими другими детищами Аксененко. То есть придется многое просто ломать – иначе нельзя. Как это будет выглядеть? В благодарность за то, что Николай Емельянович мне предложил этот пост (а, видимо, предварительный разговор с премьером М. М. Касьяновым у них уже был), я приду и буду ломать то, что он сделал? А прийти и быть зависимым от Аксененко или каких-то обещаний ему я тоже не мог. Поэтому я тогда сказал: «Нет, Николай Емельянович, я не готов». Он спрашивает: «Ты серьезно подумал?» Отвечаю: «Да, я серьезно подумал». Аксененко: «Ну, смотри». И повесил трубку. Можете себе представить мое состояние? Я отказался от предложения быть министром! А ведь когда я пришел ректором в ПГУПС, я же думал, что это на год-два, ну максимум три-четыре. Я был все время на низком старте. И вдруг вот такой звонок – отказался, а у самого душа болит, думаю, с кем бы поделиться. Ну и звоню Геннадию Матвеевичу – как старшему, как учителю. Рассказываю, переживаю, все это эмоционально, искренне – и вдруг начинаю отмечать про себя, что реакция-то его совсем другая, нежели я подсознательно ожидал: паузы какие-то, настороженность в голосе, неопределенность… Далее, 3 января, в мой день рождения, звонит мне Фадеев, поздравляет и так таинственно говорит, что о подарке я узнаю позже. А 4-го его назначают, и я понял, что вот тебе и подарок. Кстати, я подумал тогда, что как мудро поступил президент, назначая его, ведь мне бы и в голову не пришло, а он поставил Фадеева, чтобы разгрести всю эту ситуацию с детищами Аксененко. Вечером 4 января мне звонит Геннадий Матвеевич и просит приехать. Приезжаю на следующий день к нему домой в Москву, довольно долго жду, приходит Фадеев, говорит, что задержался из-за встречи с Аксененко, и последними словами костерит его, дескать, ты не представляешь, что же он творил, как он развалил отрасль и т. д. Я – просто в шоке, ведь они же были в последнее время такие друзья – не разлей вода, и не далее как дней за десять до этого на итоговой коллегии Фадеев просто пел настоящую аллилуйю Аксененко в специально взятом слове, хотя его за язык никто не тянул. Ну и тут, действительно, Фадеев мне предлагает стать у него первым заместителем. Однако я сказал, что по натуре мне работа заместителя вообще-то чужда, не мое это дело, ибо я привык быть все-таки руководителем и самостоятельно решать вопросы. Поэтому пойти начальником дороги – это еще можно было бы рассмотреть, а заместителем министра – нет. Ну на том мы тогда и разошлись. А надо сказать, что к тому времени прошли выборы в губернаторы Ленинградской области, я в них участвовал, получил определенный опыт и рассматривался уже как кандидат в губернаторы Санкт-Петербурга. В этой связи я после разговора с Фадеевым встречался с определенными людьми в Москве, а он следил за мной очень внимательно. Ну я его при встречах так дозированно шутливо поддразниваю, что, дескать, не век же мне в институте сидеть, а сам чувствую, что он очень переживает, возможно, видя во мне реального конкурента. И вот когда Фадеев узнал, что я был на беседе у президента, то очень занервничал (не зная темы разговора), позвал меня и предложил пойти начальником Октябрьской дороги. Я провел необходимые консультации и посчитал, что идти на выборы «с электричек» очень невыгодно с точки зрения предвыборной борьбы.

Время идет, Фадеев работает с первым заместителем В. И. Якуниным и, безусловно, очень хочет завести для него противовес, то есть человека, способного спорить с любой фигурой, в том числе и с представителем президента, а он бы находился над схваткой и наблюдал – это его традиционная политика по жизни. Опять меня вызывает и снова предлагает идти на первого зама. Я ему: «Так мы ведь уже обсуждали». Он говорит, дескать, понимаешь, время идет, я же не вечный, о замене нужно думать и т. д. Я ему даю понять, что в таком случае и с дороги тоже можно

стать министром (как было с А. А. Зайцевым), и если меня согласуют в этот раз, то я пошел бы все-таки на Октябрьскую. Он дает добро. Меня это тогда очень удивило, но, тем не менее, я опять советуюсь в политических кругах, и мне говорят: приближается 300-летие Санкт-Петербурга, в железную дорогу вкладываются значительные инвестиции на благоустройство и на этом фоне ситуация является уже достаточно благоприятной. Я звоню Фадееву и докладываю: «Готов идти на Октябрьскую». Тот в ответ: «Вот это ты молодец, вот порадовал, все хорошо, жди, позвоню». Жду, никаких звонков нет. И вдруг я узнаю, что Фадеев предпринимает просто колоссальные усилия – вояж к полпреду, к губернатору – и всем доказывает, что Ковалева начальником дороги ставить ни в коем случае нельзя. Клебанов – за, Яковлев – за, все за, а Фадеев категорически против. Ну куда тут деваться? Так и поставили по настоянию Геннадия Матвеевича в то время еще совсем молодого В. В. Степова. И я тогда сказал сам себе: много чего прощал я Фадееву как учителю, много он делал вещей некрасивых по отношению ко мне, но вот этого я ему никогда не забуду. Трусость могу простить, а вот подлость – не хочу. Так что как администратор, Фадеев – великий. А вот как человек – коварный.

Одна из моих идей была проста: снизить тарифы для массовых грузов и активизировать перевозки, чтобы дать возможность угольщикам и другим грузовладельцам заработать живые деньги и рассчитаться ими с железнодорожниками

КАК ВОЛКА НИ КОРМИ...

– Вы упоминали про Ваши попытки хождения в политику. Каковы все-таки впечатления, например, от выборов в губернаторы Ленинградской области?

– Если коротко отшутиться, то грязное это дело. А вообще предложение инициативной группы о выдвижении меня кандидатом в губернаторы Ленобласти я воспринял достаточно серьезно, потому как понимал, что могу здесь принести реальную пользу. Все-таки за моими плечами был опыт руководства громадной системой, понимание того, как работает государственная машина и на федеральном, и на региональном уровнях, да и о проблемах конкретного региона знал не понаслышке. Надо сказать, что в ходе избирательной кампании я все-таки чем-то задел избирателей, рейтинг стал достаточно быстро расти. И тут оказалось, что независимому кандидату – ох, как несладко. У партий – отлаженные технологии, причем как продвижения своего кандидата, так и нейтрализации противника. Кстати, моей персоной партийцы тоже интересовались. Но с Г. А. Явлинским разговор не получился, как-то по-менторски он себя повел, а быть угодливым я не умею. На сближение с Зюгановым я и сам не пошел, просто потому, что не разделяю программных установок этой партии. А раз не удалось договориться, в ход пошел черный пиар. Зюганов на пресс-конференции заявил, что я человек клана Аксененко – Березовского, хотя с первым у меня – я рассказал, какие отношения, а со вторым никогда и знаком-то не был. И пошло-поехало. Голосов я не досчитался, хотя эксперты говорили, что для старта был очень приличный результат. Но в итоге уж очень как-то все нечистоплотно получилось.

– Как бы Вы оценили сегодняшнюю общую ситуацию на железнодорожном транспорте?

– Для того чтобы давать точные оценки, надо, наверное, все-таки быть внутри системы. Но определенные наблюдения, безусловно, есть. Как мне кажется, имеет место некое разновекторное движение руководства, или менеджмента, как принято сейчас говорить, с одной стороны, и про-

стых железнодорожников – с другой. Прежде все-таки все железнодорожники – от министра до простого монтера пути – были составной частью единой общности с неким присущим только ей корпоративным духом, и это поощрялось, культивировалось даже, может, и не всегда осознанно. Сейчас, мне кажется, это как-то уходит. Жизнь все больше течет в разных системах координат со своими ценностями, критериями и т. д. Об этом, считаю, нужно думать. Второе. Излишняя централизация управления приводит не только к утрате самостоятельности низовых структур в принятии решений, но и к неизбежному перекладыванию на вышестоящий орган ответственности, снижению мотивации в части проявления инициативы и предприимчивости на местах. А без этого создать действительно эффективную рыночную структуру в системе, которая охватывает огромную страну, едва ли возможно. Ведь когда мы централизовали в свое время финансы для наведения порядка, это была вынужденная временная мера, не предполагавшаяся для дальнейшей, скажем так, нормальной экономической модели.

– Стал ли для Вас университет не тихой гаванью, а неким новым вызовом?

– Знаете, на любом месте я привык работать так, чтобы результаты труда были осязаемы. ЛИИЖТ – это всегда была прекрасная школа с замечательными традициями. Но наступили новые времена, новые условия, и, конечно, Петербургский университет путей сообщения нуждался в некой новой настройке, адаптации к этим условиям. Думаю, за годы работы в ПГУПС мне удалось не просто что-то изменить или улучшить, а реализовать еще один мой принцип: создать систему, которая могла бы работать в автономном режиме. Это было непросто, но мы сделали такую работу. Поэтому идем навстречу 200-летию университета, которое будет отмечаться 2 декабря 2009 года, что называется, с высоко поднятой головой.

– Чем намереваетесь заниматься в свои, так сказать, 60-е?

– У нас относительно рубежа в 60 лет бытуют обычно представления, что это – пенсия, финиш. Как-то в разговоре с одной мудрой женщиной я сказал, что мне уже скоро на пенсию, а она говорит: «Это глупость, придуманная людьми. Ты посмотри, в природе разве есть пенсия? Волк о ней разве думает? Он живет и трудится, пока у него есть силы, старается сохранить их на более долгий период. Так и человек не должен зацикливаться на возрастных датах. Пока силы есть – не комплексуй, а живи и работай, делай, что можешь!» Так что в этом плане меня возраст не смущает, но есть немножко другое. Всю свою жизнь я был подающим надежды, все время куда-то стремился, продвигался, рос, и вот наступает время, когда понимаешь, что двигаться далее по восходящей уже теоретически особо и некуда. Конечно, можно было бы и в политику куда-то еще пойти, чтобы сидеть там лет десять, голосовать, но это не мое. Я люблю что-то создавать, созидать, делать. Конечно, это правильно, когда приходит достойная смена, но грустно все-таки смотреть, как являются молодые неумехи и коверкают нашу жизнь, а при этом полноценные, здоровые, не признающие старости руководители остаются невостребованными. Это ведь профессионалы, а приходят подчас случайные люди. Вот это немного грустно, то есть от того, что ты становишься уже неперспективным. Ну а чем буду заниматься? Всем понемножку. Главное, наверное, буду теперь больше уделять внимания семье, себе – ведь на это всегда раньше не хватало времени. Также буду заниматься в той или иной степени бизнесом (от скуки), хотя я не думаю, что это будет так уж особо интересно.

– Насколько мы Вас знаем, очень большие сомнения, что Вы способны жить неинтересно. Поэтому сердечно поздравляем с юбилеем и желаем здоровья, благополучия и, конечно, новых проектов!

Наши читатели – наше богатство

В уходящем 2008 году журнал «РЖД-Партнер» отметил свой первый юбилей. Итог 10-летия издания подводит его главный редактор.

АЛЕКСАНДР РЕТЮНИН,
главный редактор журнала
«РЖД-Партнер»

ИНИЦИАТИВА НЕ СТАЛА НАКАЗУЕМОЙ

– Александр Сергеевич, правильно ли говорить, что проект «РЖД-Партнер» был инициативой снизу? Или же он явился типичным проявлением предпринимательства?

– Мы, организаторы данного проекта, к моменту его реализации уже много лет работали в газете «Октябрьская магистраль», и железнодорожный транспорт был для нас, без преувеличения, родным. Тогда, в первой половине 1990-х, в системе МПС стала все более явственно ощущаться необходимость в расширении информационного пространства. Если ранее деятельность отраслевых СМИ была направлена в основном внутрь, то с развитием рыночных отношений появились новые сегменты, требующие нового информационного обеспечения. Прежде всего сюда нужно отнести две категории клиентов – это пассажиры и грузовладельцы. Поэтому в 1994 году на Октябрьской дороге мы стали выпускать газету для пассажиров «Стрела», а в 1997-м – журнал «ОМ-Партнер», преобразованный годом позже уже в общесетевое издание «РЖД-Партнер». Журнал сразу же стал функционировать на чисто коммерческих принципах. Мы ориентировались на подписку и рекламу, потом стали проводить конференции и другие общественные мероприятия.

– А как к этой идее отнеслась железная дорога?

– Это был как раз тот случай, когда проявленная инициатива была оценена самым положительным образом руководством дороги. Большую поддержку нам оказал прежде всего начальник Октябрьской дороги, ныне первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Николаевич Морозов, который и сегодня является председателем редакционного совета журнала. Также нужно упомянуть и о начальнике ДЦФТО Вячеславе Александровиче Петренко, причем то, что в первую очередь были налажены контакты с ДЦФТО, вполне закономерно, потому что журнал выполнял

в том числе и некоторые маркетинговые функции для самой железной дороги, то есть давал клиенту соответствующую информацию. Поскольку примерно в то же время создавалась и сама система фирменного транспортного обслуживания, ее сотрудники были объективно заинтересованы в таком журнале. Нам же это позволяло решать вопросы распространения, а также мы получали, безусловно, и значительную интеллектуальную помощь, что способствовало улучшению содержания издания. Когда наша тематика стала выходить за рамки процессов регионального уровня (а это вполне естественно в такой единой системе, как железнодорожная сеть страны), мы получили предложение от Министерства путей сообщения делать журнал уже в общероссийском формате. И здесь очень большую помощь нам оказал работавший в те годы первым заместителем министра Валерий Иванович Ковалев.

ОЦЕНКИ ПО ПОВОДУ

– Какова была с самого начала редакционная политика журнала, учитывая, что 1990-е годы являлись очень политизированными? Сформировалось ли у вас осознание принадлежности к какому-либо идеологическому лагерю или это был просто некий прагматизм, идущий в русле проводящихся в стране либеральных реформ?

– В каком-то чистом виде мы никогда не связывали себя с теми или иными идейно-политическими течениями или тем более партиями. Вместе с тем если говорить вообще о нашей системе ценностей, то я бы охарактеризовал ее как некий умеренный здоровый либерализм, для которого свойственны такие приоритеты, как частная собственность, предпринимательство, конкуренция, рынок, правовое государство, права человека и т. д. Политикой мы никогда не увлекались, а в экономике всегда ратовали прежде всего за развитие рыночных отношений на железнодорожном и всех других видах транспорта. Основная задача, которую мы изначально себе ставили, – это быть некоей дискуссионной трибуной, где высказываются разные точки зрения по любым актуальным проблемам. Я как главный редактор с одинаковым вниманием отношусь к выступлениям авторов, с которыми сам как согласен, так и не согласен. Главное, чтобы была убедительная аргументация, дельный анализ, конкретные предложения. Но в то же время есть, безусловно, и редакционные статьи, в которых мы высказываем именно свою позицию по тому или иному дискуссионному вопросу. Очень важно, что вот такой наш подход был сразу воспринят в МПС как некая необходимость и никогда потом не оспаривался. При этом мы выступаем за то, чтобы дискуссии приводили к решению проблем, а не являлись процессом ради себя самого. Весь смысл, или сверхзадачу, нашей деятельности можно выразить одним словом – партнерство, о чем недвусмысленно говорит и название журнала. Нам было очень приятно, когда президент ОАО «РЖД» Владимир Иванович Якунин, в частности, написал в своем поздравлении журналу с 10-летием: «В этот день мне как президенту Российских железных дорог лишний раз приятно обратить внимание на само название журнала – «РЖД-Партнер». Это говорит о том, что ваше издание – действительно хороший друг и надежный соратник ОАО «РЖД». Впрочем, это не означает, что на страницах «РЖД-Партнера» нет места различным точкам зрения. Там часто идет бурная полемика, сталкиваются противоположные взгляды на вопросы развития железнодорожной отрасли – именно в спорах рождается каждый номер того качественного, авторитетного и востребованного транспортного издания, которое мы привыкли читать».

– Уместно тогда будет процитировать и поздравление одного из самых авторитетных теоретиков и практиков железнодорожного рынка на постсоветском пространстве – Нигматжана Кабатаевича Исингарина. Он отмечает, что, с одной стороны, «РЖД-Партнер» является продуктом новых экономических отношений в России, с другой

– «именно он и подталкивает этот рынок и не дает превалировать старым консервативным подходам и взглядам на роль железнодорожного транспорта и его услуги», а также что без такого издания не состоялась бы сама новая система железнодорожного транспорта. Как Вы относитесь к такому мнению?

– Это очень высокая оценка. Действительно, мы росли вместе с новой экономикой, и мне хочется надеяться, что свою малую толику труда внесли в то, чтобы эти процессы развивались, быть может, чуть более динамично, с осознанием их необходимости более широким кругом людей, с пониманием ими тех вопросов, которые приоритетной темой, то понятно, что операторы все время оказываются в центре внимания при рассмотрении очень многих актуальных проблем.

– Можно ли сказать, что это как раз и есть та категория участников рынка, которая наиболее активно поддерживает экономику журнала?

– Большая часть наших доходов – это реклама, и, безусловно, компании-операторы являются одними из тех субъектов, которые весьма активны в этом отношении. Это вполне естественно. Если им удается за счет рекламы в нашем журнале расширить свою клиентскую базу, укрепить имидж, обратить на себя внима-

Большую поддержку нам оказал прежде всего начальник Октябрьской дороги, ныне первый вице-президент ОАО «РЖД» В. Н. Морозов, который и сегодня является председателем редакционного совета журнала

находились в тени, и т. д. Многие считают, что «РЖД-Партнер» является по крайней мере некой органичной составной частью всего процесса формирования рынка железнодорожных услуг. И мы таким мнением, безусловно, очень дорожим.

ОТКУДА ДРОВИШКИ?

– Как видно из содержания журнала, изначально особой любовью в нем пользовалась такая категория участников рынка, как операторы подвижного состава. Какие бы перипетии с ними не случались, «РЖД-Партнер» всегда подробно их описывал, анализировал и даже, наверное, явно симпатизировал операторским компаниям. Это неслучайно?

– Операторы – это тоже самые что ни на есть дети рынка, причем они стали появляться еще задолго до начала реформы. Но они являются несомненно важнейшей движущей силой создания конкурентных отношений в сфере железнодорожных перевозок, да и продвижения реформы в целом. Ну а поскольку постоянный анализ реформирования является для нас ние партнеров, то мы испытываем чувство удовлетворения вместе с ними. Разумеется, не только операторы, но и грузовладельцы, экспедиторы, машиностроители, портовики и другие также являются нашими активными партнерами.

– Есть мнение, что журнал в очень значительной степени дотируется из бюджета ОАО «РЖД», поскольку вообще как акционерное общество принадлежит ему. Это так?

– Это не так, и мы юридически не относимся к ОАО «РЖД». В то же время компания является нашим крупнейшим подписчиком, причем она приобретает часть тиража не только для собственных менеджеров, но и для клиентов. Кроме того, мы получаем мощную информационную поддержку со стороны ОАО «РЖД».

– С 2003 года журнал стал проводить конференции «ОАО «РЖД» на рынке транспортных услуг: взаимодействие и партнерство», еще ранее начал активно участвовать в «ТрансРоссии» и других форумах. Это было связано с желанием диверсифицировать свою деятельность и увеличить доходы?

– Где-то в начале 2000-х годов мы, что

называется, уже почувствовали свою аудиторию, и далее вся наша работа строилась вокруг того, как полнее обеспечить удовлетворение ее информационных потребностей. Появилось приложение «РЖД-Партнер Документы», затем интернет-сайт, конференции, тематические и региональные приложения, журнал на английском языке, на китайском. Наконец, в 2008 году мы приступили к изданию собственных книг, первой из которых стала монография Андрея Ипполитовича Гурьева «Из тупика», посвященная истории железнодорожной реформы. То есть, как говорится, все для клиента: нужна аналитика – бери и читай один продукт, документы – другой, оперативная информация – третий, и т. д. А хочешь пообщаться с коллегами, поговорить, послушать, обменяться вживую мнениями, встретиться вечером в неформальной обстановке – вот, пожалуйста, конференции и круглые столы. При этом сами мы воспринимаем конференцию как такую большую читательскую летучку. В 2007 году с нашим непосредственным участием была образована специальная структура «Бизнес Диалог», которая сегодня как раз и специализируется на проведении форумов.

САМЫЙ КРУПНЫЙ ИЛИ САМЫЙ ЛУЧШИЙ?

– Как бы Вы охарактеризовали рынок информационных услуг в транспортной сфере? Чувствуется ли здесь достаточная конкуренция, или каждое издание занимает в основном свою особую нишу?

– Пару лет назад мы заказывали TNS Gallup Media специальное исследование по нашей аудитории и получили данные, что по таким показателям, как подписка и объем рекламы, достаточно большая доля рынка транспортных журналов приходится на «РЖД-Партнер» – порядка 50%. Причем мы не видели с появлением новых продуктов на рынке каких-то проблем, связанных с оттоком наших читателей и рекламодателей. Но если говорить о нашей общей позиции, то конкуренция – это вещь, несомненно, благая. Она ведет к необходимости работать над качеством, не дает стоять на месте, обязывает быть самокритичным, расширять продуктовую линейку, учиться, внедрять инновации, сокращать расходы и т. д. Мы, безусловно, за конкуренцию, в том числе в информационно-издательской сфере.

– Тем не менее за прошедшие 10 лет какого-то весьма крупного конкурента в той нише, которую занимает «РЖД-Партнер», у вас не появилось. Почему?

– Наверное, в первую очередь потому, что железнодорожная сфера весьма специфична и ее нужно прежде всего знать. Все руководители журнала, можно сказать, выросли в этой среде, прекрасно в ней ориентируются, разговаривают без акцента, знают людей и сами на этом рынке тоже достаточно известны. (У нас в Издательском доме, например, работают семь Почетных железнодорожников.) Мы любим эту отрасль, и наши читатели это, вероятно, чувствуют, считают нас здесь своими. Разумеется, мы и наши читатели далеко не во всем и не всегда соглашаемся друг с другом, но, думаю, наш опыт позволяет правильно выбирать для освещения наиболее актуальные темы, чувствовать пульс отрасли и поэтому быть востребованными. Мне представляется, наша аудитория очень чувствительна к такого рода вещам.

– Кажется, кто-то говорил, что «РЖД-Партнер» является самым крупным в мире транспортным журналом или, по крайней мере, железнодорожным. Это так?

– Не берусь ни подтвердить, ни опровергнуть такое суждение, но насколько мы знакомы с зарубежной транспортной периодикой, выглядим, как мне кажется, достойно, а по некоторым аспектам имеем и некие преимущества. По крайней мере такой известный эксперт, как американец Рассел Питтман, об англоязычной версии журнала The RZD-Partner International однажды публично заявил буквально следующее: «Если это не лучший в мире железнодорожный журнал, то я уж и не знаю, что же это такое!».

– Вам хотелось бы что-то изменить в общей картине читательской аудитории?

– Мы постоянно стараемся расширять аудиторию как читателей, так и рекламодателей, осваивать какие-то новые сектора. Выпускаем те или иные приложения, придумываем новые рубрики. Какие-то проекты, что называется, выстреливают, какие-то – нет, и мы их закрываем. Сегодня мне, наверное, хотелось бы, чтобы нас несколько активнее читали в странах СНГ, хотя там уже есть на данный момент достаточно неплохая база подписчиков. Требует, конечно, дальнейшей углубленной работы аудитория дальнего зарубежья, хотя и здесь определенный задел уже есть. Главное желание у нас одно – чтобы нас читало еще больше представителей клиентов железной дороги, причем не только крупных и средних, но и из среды малого бизнеса, из тех, кто еще только развивается. Будем стремиться активнее работать целевым назначением, в том числе и на эту категорию.

Если говорить о нашей системе ценностей, то я бы охарактеризовал ее как некий умеренный здоровый либерализм, для которого свойственны такие приоритеты, как частная собственность, предпринимательство, конкуренция, рынок, правовое государство, права человека и т. д.

КТО ОТКАЗАЛСЯ, ТОТ В ПРОИГРЫШЕ ОСТАЛСЯ

– Нет ли желания несколько расширить спектр публикуемых материалов, скажем, в сторону политической, социальной, научной, культурной и других сфер?

– Некоторые шаги в этом направлении мы периодически предпринимаем, например, в прошлом году начали делать раздел LifeStyle, где, в частности, очень удачной признана рубрика «Лидер», которую мы будем, безусловно, развивать и далее. Но о каком-то принципиальном расширении тематики речь не идет. В стране существует огромное количество общественно-политических и всевозможных иных СМИ, и вступать в одну с ними конкурентную среду мне представляется нецелесообразным. У нас есть своя тематика, она специальная, отраслевая, и я думаю, что секрет наших удач, быть может, главным образом в том, чтобы раскрывать ее глубоко, профессионально, сбалансированно, умно. Это наше конкурентное преимущество, и растерять его в более общих темах было бы неправильно.

– Есть ли у журнала проблемы с получением информации? Из ОАО «РЖД», Минтранса, других ведомств?

– В журналистике такие проблемы всегда были и есть, причем сегодня это касается не только РЖД и органов власти, а и частного рынка, и, может быть, его даже в наибольшей степени. Но, знаете, в том и состоит искусство журналиста, чтобы добыть актуальную и достоверную информацию. Поэтому каких-то непреодолимых проблем здесь на сегодняшний момент я не вижу.

– То есть если кто-то из чиновников или бизнесменов упорно отказывается от интервью, – это проблема журналиста?

– В значительной степени да. Еще – авторитета самого журнала. Но здесь нужно понять одну простую вещь. Если нам кто-то отказывает в информации, то это ведь не значит, что мы не будем ничего по данному вопросу писать. Материал все равно выйдет, просто точка зрения не желающего с нами общаться останется неотраженной и ситуацию будут комментировать другие люди, возможно, с противоположной позицией.

– «РЖД-Партнер» – коммерческое издание. Удается ли вам решать типич-

ную в таких случаях проблему сохранения за собой морального права писать про рекламодателя не только приятные вещи?

– Надеюсь, что да. Я уже говорил, что наш журнал с самого начала позиционировал себя как объективное издание, которое пишет правду и дает возможность высказаться всем сторонам рынка. Мы такими были всегда, и к этому все уже привыкли. Разумеется, нас порой укоряют, что в том или ином вопросе редакционные статьи и материалы наших штатных сотрудников, дескать, льют воду на чью-то там мельницу и т. д. Но дело заключается в том, что наше собственное мнение нередко просто совпадает с какой-то определенной позицией. Например, мы с самого начала активно поддерживали планы по выделению из ОАО «РЖД» Грузовой компании. Но делали это вовсе не из-за желания показать свою лояльность ОАО «РЖД», а потому что считали такую меру реальным шагом на пути создания хоть какой-то конкурентной рыночной модели в сфере перевозок. Аналогичная ситуация бывает и по отношению к частным компаниям. Что касается рекламы, то помещение ее в журнале не является некой индульгенцией и не ограждает от возможной критики со стороны других компаний или экспертов. Просто те фирмы, которые теснее сотрудничают с журналом, обычно не только дают рекламу, но и помещают свои статьи, точки зрения, интервью по поводу, общаются с журналистами по разным вопросам и т. д. То есть они, по всей видимости, больше светятся и, соответственно, имеют возможность сказать свое слово.

ТОЛЬКО НАЧАЛИ ЖИТЬ ХОРОШО – И ДЕНЬГИ КОНЧИЛИСЬ

– Сегодня журнал является общепризнанным экспертом на транспортном рынке, а один из самых главных процессов здесь – это железнодорожная реформа. Как Вы сами оцениваете ее ход и основные проблемные моменты? Тем более что являетесь членом координационного совета по реформе при президенте ОАО «РЖД».

– Все проблемы, которые существовали в этой связи изначально, а также те, что появлялись уже по мере реализации преобразований, хорошо известны. Самое главное, всегда нужно четко видеть цель, к которой стремишься. В Программе реформы ясно записано, что целью третьего этапа является создание рынка грузовых перевозок. Но, к сожалению, до сих пор нет единого мнения, какова же должна быть модель этого рынка. Та Целевая модель, которую приняли в 2007 году как некий компромисс, создала ряд новых проблем, которые едва не привели к неспособности отрасли обеспечивать спрос на перевозки. И если бы не мировой финансовый кризис, резко уменьшивший этот спрос, положение дел с подвижным составом и пропускными возможностями было бы просто катастрофическим. О каких проблемах в первую очередь идет речь? Ситуация, когда половина подвижного состава работает по свободной вагонной составляющей, а другая – по госрасценкам, натурально переклинила рынок. Сами же ответственные работники Минтранса на недавней нашей ежегодной конференции оценили ее так: человек занес ногу для шага и вдруг замер в нерешительности, стоит с поднятой ногой, молчит и думает... При этом общего мнения по дальнейшей приватизации инвентарного парка пока нет. Также существует проблема правовой коллизии «перевозчик без вагонов». Очевидно, что здесь реформа сейчас находится просто в патовой ситуации, которую нужно разрешать, так как сама собой она явно не рассосется. Что такое перевозчик? Возможно, нужно все-таки думать о либерализации этого института, а не упираться в ставший неразрешимым вопрос публичности договора перевозок. Нигде на Западе такой проблемы просто не существует. Сегодня, безусловно, требуется уточнение модели рынка и даже, скажем, в какой-то степени упрощение ее, а не еще большее запутывание. Нуж-

ны не какие-то там очередные большие аналитические записки, а просто ясно очерченная схема, может быть, на одной страничке – как функционирует рынок железнодорожных перевозок, полное его понимание. Этого, к сожалению, нет.

Также одна из самых больших проблем – это либерализация тарифов в тех или иных формах. Ну не может быть рынка без свободного ценообразования, и постоянное упование на некое повышение качества государственного регулирования тарифов – это же во многом просто самообман и архаизм. Однако проблема не решается годами. Мне кажется, что шаги в этом направлении должны быть более четкими, ясными, энергичными и осознанными. Больным вопросом давно уже стала проблема правового регулирования деятельности операторов. Постановление правительства по этому вопросу было готово уже, кажется, в 2003 году. Понятно, что время идет, возникают новые ситуации и аргументы, но ведь решения-то нет никакого – ни плохого, ни хорошего, по-прежнему одни споры. Также для всех сегодня очевидно, что система управления реформой и принятия решений нуждается, конечно, в совершенствовании. Это очень хорошо доказывает недавний «обмен любезностями» между ОАО «РЖД» и Минтрансом по поводу ряда предложений последнего в отношении продажи инвентарного парка, увеличения вагонной составляющей, списания вагонов с истекшим сроком службы и др. То есть на сегодняшний день существует целый комплекс системных вопросов, по поводу которых нужно, наверное, провести некую интеллектуальную атаку с привлечением всех причастных, а затем принимать волевые политические решения.

Почему первый этап реформы удалось провести достаточно эффективно и результативно? Во-первых, потому, что Программа реформы давала по этому поводу достаточно четкие ориентиры и указания. Во-вторых, существовала пусть не очень поворотливая, но все-таки единая и действенная система управления: правительственная комиссия по реформе, общественный совет, МПС. Сегодня внятного документа для третьего этапа реформы не существует и вертикали управления, подобной упраздненной в 2004 году, тоже. Мне представляется, что необходимо найти ответы на основные нерешенные вопросы, выстроить перспективу на ближайшие несколько лет и проводить более ясную политику во исполнение какого-то обязывающего правительственного документа или скорректированной программы.

Мы росли вместе с новой экономикой, и мне хочется надеяться, что свою малую толику труда внесли в то, чтобы эти процессы развивались, быть может, чуть более динамично, с осознанием их необходимости более широким кругом людей

– В 2004–2005 гг. журнал «РЖД-Партнер» публиковал мнения участников рынка, которые утверждали, что реформа как-то очень замедлила свой шаг и требуется политическая воля. Ситуация повторяется на новом витке?

– Да, наверное, я согласен с этим. Здесь есть факторы и субъективные, и объективные, но важно иметь в виду следующее. Предыдущие годы были, как известно, в мировой и, соответственно, российской экономике годами тучными, а когда все хорошо, редко кто проводит реформы, ведь они в большей или меньшей степени, но всегда достаточно болезненны и сложны. А приходят годы тощие – и хочешь не хочешь, а вопросы более эффективного зарабатывания средств решать нужно. Многие исходили, например, из того, что либерализация тарифов приведет к росту цен на транспортные услуги. Ну, если нет конкурентной среды, безусловно, приведет. И если твое предприятие неконкурен-

тоспособно для рыночных цен, то тоже, конечно, придется несладко. Также мы знаем, что тарифы и без либерализации все равно повышаются (теперь уже по несколько раз в год) и назад как-то никогда еще не возвращались. А когда цены отпущены и действуют рыночные механизмы, то, как показывает сегодня практика работы в условиях рецессии, в конкурентных сегментах цены очень даже адекватно реагируют на конъюнктуру. Поэтому когда грузовладелец хочет выиграть на фиксированных тарифах, то, конечно, на каком-то этапе он может подняться (за счет железной дороги, недополучающей свою выгоду), но потом, как правило, начнет проигрывать. Потому что тарифы естественных монополий все равно будут увеличиваться, по меньшей мере в соответствии с темпами инфляции, и для клиента гораздо продуктивнее было бы их привязывать к конъюнктуре. Это можно, конечно, сделать с помощью каких-то соглашений, но их в час икс все будут стараться обойти любыми путями. И есть только один объективный показатель, который не обманешь, – это индикатор свободных рыночных цен. Мне кажется, что в ближайшей перспективе, то есть в трудные времена, как это ни парадоксально, но общая ситуация окажется как раз наиболее благоприятной к тому, чтобы вернуться к структурным преобразованиям и либерализации экономики. Другого лекарства для лечения этих болезней просто не существует. Когда денег было много, заниматься реструктуризацией никому не хотелось, было приятнее разрабатывать всяческие стратегии с бюджетными деньгами и социальные программы. А когда жизнь прижимает, приходится все-таки создавать экономический механизм, который позволял бы всей системе работать эффективно.

НАС НЕ ЗАВАЛИШЬ!

– Как отражается кризис на вашей хозяйственной деятельности? Сегодня некоторые СМИ просто закрываются, не говоря уже о поголовном сокращении штатов.

– Разумеется, мы работаем в рынке и испытываем те же проблемы, что и все остальные. Мы так же как и многие наши партнеры вынуждены были принять антикризисную программу и сократить расходы. Пройти трудные времена безболезненно нам, конечно, не удастся, и задача состоит в том, чтобы минимизировать потери. Разумеется, помимо сокращения издержек, мы будем продолжать работать над улучшением качества журнала. В том числе, конечно, будем активно публиковать такие материалы, которые помогут нашим читателям работать в условиях падающего рынка.

– Итак, ваше первое 10-летие позади. Что думаете о втором десятке?

– Самая большая ценность, которая есть в журнале «РЖД-Партнер», – это, как я уже говорил, наша аудитория, которую мы знаем, любим и чувствуем. Основная задача заключается в том, чтобы последовательно продолжать принятую линию, улучшать журнал, делать его более глубоким, более умным, выпускать новые продукты. Думаю, что в этом случае с таким багажом и такими целевыми установками нам удастся достаточно успешно поработать и в следующем десятилетии. Поэтому я хотел бы сердечно поблагодарить всех наших читателей за то внимание, которое они к нам проявляли, еще раз пригласить всех к сотрудничеству и, разумеется, поздравить с Новым годом! Пусть 2009-й по всем прогнозам и обещает быть нелегким, но будем решать проблемы по мере их поступления и ни в коем случае не терять бодрости духа. Всем здоровья и удачи!

Измениться или умереть!

15 марта Николаю Емельяновичу Аксененко исполнилось бы 60 лет. Только лишь 60! И можно было многое еще сделать, если бы не безвременный уход...

НИКОЛАЙ АКСЕНЕНКО,
министр путей сообщения РФ в 1997–2001 гг.

Вряд ли найдется человек, работавший когда-либо под началом Аксененко и не испытавший его, казалось бы, совершенно невозможного прессинга, не обижавшийся на него, что называется, по нескольку раз на дню. Но наряду с этим очень многие, узнав о смерти Николая Емельяновича, совершенно искренне горько вздохнули, подумав про себя: «Как жаль! Ведь вот уж действительно матерый был человечище!»

Это именно при Аксененко Министерство путей сообщения – со скрипом, с оглядкой и даже с сопротивлением, но все-таки подалось, развернулось и двинулась от столь дорогого сердцу тогдашних ветеранов «сохранения» к своему коренному обновлению.

«Железные дороги должны или измениться, или умереть!» – прозвучал еще в 1989 году на проходящем в Москве XXV Конгрессе Международного союза железных дорог столь далекий и малопонятный тогда еще для советских железнодорожников лозунг. Прошло несколько лет, и не кто иной, как Аксененко на коллегии МПС произнес: «Если и дальше затягивать с осуществлением назревших преобразований или вести их робко, непоследовательно, то через несколько лет отрасль из фактора роста экономики превратится в ее тормоз или попросту встанет. Неумение или нежелание изменяться в соответствии с требованиями времени представляет для железнодорожного транспорта большую опасность, чем сами изменения, какими бы сложными они ни были». Такие слова прозвучали из уст главы МПС России тогда впервые.

А потом началась борьба за их воплощение. «Некоторые работники относятся к реформе, мягко говоря, сдержанно, потому что они просто привыкли к нынешней системе организации и управления, чувствуют себя в ней комфортно и поэтому не хотят серьезных и глубоких преобразований. С такими, если они не пожелают включиться в работу по созданию эффективного механизма функционирования отрасли в условиях реформирования, при-

дется расставаться», – резал по живому Аксененко и целенаправленно двигал вперед всю эту неподъемную махину.

Но еще раньше начиналась совершенно новая эпоха, новая экономика. Работая на дорожном уровне, Аксененко оказался одним из первых, кто был открыт ветру перемен и готов был относиться к железнодорожному транспорту как к самостоятельному бизнесу – мощному, предлагающему качественные услуги, гибко реагирующему на спрос, зарабатывающему инвестиции, – а не как к собесу, раздающему из последних сил крохи и вынужденному самому ходить с протянутой рукой к государству.

До Аксененко в отрасли несколько лет шла упорная консервация старых нормативных отношений вместо строительства новых, соответствующих принципиально новому общественному строю. И Николай Емельянович на своем опыте вполне ощутил несоответствие отживших норм нарождающимся бизнес-отношениям, когда пробовал создавать и использовать для увеличения эффективности перевозок современные бизнес-подходы, а назадсмотрящие называли это «выращиванием пиявок на теле железной дороги».

А позднее сколько же было выплеснуто общественного негодования в ответ на попытки снизить (не повысить!) тарифы по ряду грузов и запустить рыночные механизмы выравнивания спроса и предложения хотя бы в таком подготовительном виде! И это притом что в то время страна буквально тонула в неплатежах, бартере, невозможности одних продать и заработать, других вывезти и дать возможность расплатиться и т. д. Сегодня это называется гибкой тарифной политикой, а тогда подавалось практически как преступление или, по крайней мере, как явное злоупотребление.

А какие возникали в эпоху Аксененко смелые, просто дух захватывающие инфраструктурные проекты! Продление Транссиба на Запад, строительство моста на Сахалин и далее в Японию, прокладка дорог к сибирским месторождениям полезных ископаемых. Аксененко являлся также сознательным сторонником строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва, а по части создания отечественного высокоскоростного поезда «Сокол» предпринимал все усилия, чтобы этот российский проект состоялся (и нет сомнения – довел бы его до победного конца).

Неумение или нежелание изменяться в соответствии с требованиями времени представляет для железнодорожного транспорта большую опасность, чем сами изменения, какими бы сложными они ни были

Конечно, многие из тех идей, которые реализовывались под руководством Аксененко, возникали не у него самого, а принадлежали его соратникам и подчиненным. Но важно как раз то, что убедить этого руководителя в необходимости существенных изменений было возможно, после чего он становился уже «паровозом» для новых идей такой неодолимой силы, что многих это, попросту сказать, пугало.

Но здесь была и оборотная сторона медали, которая заключалась в том, что некоторые люди распознавали, умели почувствовать внушаемость Аксененко и старались этим воспользоваться. Многие работавшие с ним в МПС просто диву давались, что, как говорится, на мудреца довольно простоты и Николай Емельянович не может подчас отделить болеющих за дело от попросту примазавшихся. Хорошо знавшие его коллеги свидетельствовали, что душа у Аксененко была тонкая и ранимая, он очень любил детей, свою семью, умел совершенно искренне и исчерпывающе помогать в беде друзьям и знакомым.

Николай Емельянович был, безусловно, смелым человеком. В дни дефолта он не побоялся издать знаменитую телеграмму № 722 по расчетам за внешнеторговые перевозки, которая буквально спасла железную дорогу от разорения, хотя министр прекрасно понимал, что у него из-за этого будут тяжелые судебные процессы и неприятности с клиентурой. То, как он отстаивал интересы отрасли перед другими ведомствами, заслуживает самой уважительной оценки.

Где Аксененко брал столько сил для работы и борьбы? Откуда являлась такая неистовость? Неведомо. Рабочий день – с 7 утра до 10–11 вечера. Заседания, бывало, по восемь часов без перерыва. Разборы – без снисхождения, без пощады, без ссылок на заслуги (за редким исключением). Вражда – до полного уничтожения, и это с теми, с кем, можно сказать, долгие годы укрывались одной шинелью. А в результате – все всегда очень мощно и, как правило… неоднозначно. Один из политических деятелей то ли в шутку, то ли всерьез публично сравнил однажды Аксененко с Лазарем Кагановичем. Тот при этом оставался вежливо непроницаемым. Один бог знает, как он отнесся к такому сравнению в своей душе. Ведь не исключено, что и положительно. «Я думаю, мне теперь до всего в стране должно быть дело», – сказал, как известно, Аксененко после своего назначения первым вице-премьером. И всемерно старался, чтобы так оно и было.

Очень интересно, что когда у Аксененко начались знаковые неприятности с Генеральной прокуратурой, первыми в его поддержку выступили именно самые последовательные его оппоненты: лидеры транспортных ассоциаций и крупнейших промышленных компаний, ученые, ряд политических деятелей, отличавшихся независимостью суждений.

Любопытно отметить, что Аксененко, хоть и любил, конечно, в работе поистине государственный размах, но рассказывали, что в процессе реформы Николай Емельянович никак не мог определиться, чем же он сам станет заниматься после разделения инфраструктурной и перевозочной деятельности МПС: будет ли продолжать возглавлять железные дороги, или уйдет в одну из крупнейших перевозочных компаний.

Одно время имя Аксененко было незаслуженно забыто. Сегодня же мы о нем помним. Разумеется, после его ухода в отрасли появлялось и реализовывалось много новых оригинальных идей, но тот курс, который проводил Николай Емельянович, во многом теперь оказывается востребованным и продолженным. Железнодорожный транспорт становится все более эффективным, открытым для инвестиций и передовых технологий хозяйственным организмом. Структурная реформа, замедлившая было после акционирования МПС свой ход, развивается по принципу от видов деятельности к бизнес-единицам, от монополии к созданию конкурентных рынков транспортных услуг. Гибкая тарифная политика пробивает себе дорогу к полноценной либерализации тарифов. Опять на слуху, и даже уже в активной разработке, находятся все аксененковские инфраструктурные проекты и т. д.

Сильно изменились времена, и нет уже тех бурных 90-х, про которые сам же Николай Емельянович в одном из самых последних своих интервью сокрушенно говорил: «Этики в государстве не хватает!» Но никогда не уйдет потребность в том, чтобы смотреть вперед, а не назад, создавать, а не охранять, открываться новым возможностям и миру, а не уповать на собственную исключительность. Аксененко это всегда осознавал и умел хорошо это делать.

План и рынок: как совместить?

Каков должен быть механизм перевозочного процесса на железнодорожном транспорте в условиях отсутствия у единственного перевозчика – ОАО «РЖД» – парка инвентарных грузовых вагонов? Об этом – мнение эксперта.

Александр Осьминин,
д. т. н., профессор ПГУПС

– Александр Трофимович, как бы Вы прокомментировали ситуацию с новой моделью перевозочного рынка?

– Казалось бы, логичный ход в условиях перехода к конкурентным рынкам в определенных сегментах железнодорожного транспорта – предусмотреть либерализацию тарифов на грузовые перевозки с сохранением за ОАО «РЖД» как за перевозчиком значительной части вагонов инвентарного парка. Это позволило бы холдингу на рынке транспортных услуг в равных условиях конкурировать с операторами. Однако правительство посчитало иначе и определило необходимым создать Вторую грузовую компанию. Де-факто и де-юре с этого момента, а именно после отчуждения от перевозчика подвижного состава, возникает ситуация, когда ОАО «РЖД» предлагается возить чужие вагоны с грузами, а на рынке услуг по предоставлению грузового парка присутствуют компании, ими владеющие, – операторы и только.

В этих условиях сохранить управляемость железнодорожным транспортом возможно лишь путем разработки принципиально новых технологий перевозочного процесса, которые должны быть подкреплены соответствующей нормативно-правовой базой. В их основе, по нашему мнению, должен лежать принцип сочетания рыночных механизмов с централизованным планированием перевозок.

– Как этого можно добиться?

– Первое, на чем хотелось бы остановиться, – это вопросы взаимодействия между грузовладельцем, оператором подвижного состава и перевозчиком, в результате совместной деятельности которых и рождается перевозка. В условиях отсутствия соответствующей нормативной правовой базы есть большой риск

того, что публичный перевозчик ОАО «РЖД» не сможет удовлетворить заявки грузоотправителя на перевозку груза, ибо в отсутствие у него вагонов можно гипотетически предположить, что операторы не предоставят ему таковые под невыгодные для своего бизнеса перевозки. В таких условиях общество не вправе требовать от ОАО «РЖД» гарантий на оказание публичной услуги. По всей видимости, следует исходить из логики, что правительство примет решение об отчуждении инвентарного парка от ОАО «РЖД», по крайней мере, одновременно с установлением новых правоотношений между участниками рынка.

И здесь, в соответствии с Целевой моделью, на первое место выходят операторы – в качестве субъектов рынка, владеющих подвижным составом, и не просто как владельцы тары, лишь передающие вагоны в аренду перевозчику, а как юридические лица, ведущие транспортный бизнес, создающие логистические технологии в перевозках и тем самым привлекающие капитал в транспортную отрасль и, в частности, в строительство подвижного состава. В условиях рынка грузовладельцы и только они определяют, в вагонах какой компании везти груз, и уже после этого консолидированно с операторами должны обращаться к перевозчику. (Это рыночные механизмы.) Необходимо определить новые формы правоотношений между грузовладельцами и операторами, а также операторами и перевозчиком. Такие, чтобы операторы после заключения договоров с грузовладельцами несли публичную ответственность, а перевозчик – солидарную ответственность за надлежащую организацию перевозки уже в рамках договорных отношений с оператором подвижного состава. Это ставит задачу кардинального пересмотра всей технологии организации перевозок и коммерческой работы – начиная с фазы планирования, приема груза к перевозке и заканчивая порядком взаиморасчетов.

– В чем конкретно, по Вашему мнению, должна меняться система планирования перевозок?

– Как известно, технология перевозочного процесса на железнодорожном транспорте формировалась годами и состоит из следующих основных этапов: планирование, нормирование, подготовка планов формирования, их реализация в графике движения поездов, оперативное регулирование вагонопотоками и поездопотоками.

Ключевые вопросы – планирование перевозок (то есть загрузки инфраструктуры) на предстоящий период и подготовка соответствующей нормативной документации в рамках межгосударственных соглашений в соответствии с определенными правилами и учетом пропускной способности линий, перерабатывающей способности железнодорожных станций и грузовых фронтов. В условиях, когда все механизмы, обеспечивающие выработку планов и заданий на перевозку, находятся внутри ОАО «РЖД», сама структура холдинга подразумевает использование в первую очередь вагонов и контейнеров компаний холдинга. На это ориентированы и информационные технологии, обеспечивающие данные процессы. Иные участники рынка не могут непосредственно влиять на перевозочный процесс, кроме как обозначая свои желания через заявки на перевозку грузов. Множественные конфликтные ситуации оперативно не разрешаются, страдает дело. Неэффективное использование приватного парка (как в период дефицита, так и профицита подвижного состава) отталкивает инвесторов от вложения средств в обновление подвижного состава. Но планирование перевозок и подготовка нормативных документов, по сути, мало чем отличаются на межгосударственном уровне и во внутрироссийском сообщении. Однако в первом случае принято считать документы нормативными, а во втором их подготовку относить к хозяйственной деятельности ОАО «РЖД». Это в корне неверно. Функция планирования перевозок и выдача заданий на перевозку национальному перевозчику (в дальнейшем перевозчикам) на основе определенной системы обязана не просто контролироваться государством, а

осуществляться им через определенный институт, наделенный соответствующими полномочиями. Только в таком случае государство может выступать гарантом принципа равнодоступности к инфраструктуре всех участников рынка независимо от их организационно-правовой формы и объема капитала. Безусловно, с изменением формы отношений как внутри компании ОАО «РЖД», так и с потребителями услуг железнодорожного транспорта необходимо найти технологические возможности привлечения компаний-операторов к планированию перевозочного процесса.

– Вы предлагаете достичь этого именно путем изменения самой системы планирования?

– Да, ОАО «РЖД» следует не просто принимать консолидированные заявки на перевозки от операторов (подтвержденные контрактами с грузовладельцами) и осуществлять планирование работы вагонов компаний лишь на отдельных отрезках рейса вагона в процессе его работы, а действовать в целом в рамках динамических транспортных схем работы грузовых вагонов, выстроенных операторами. Собственники вагонов, работая на рынке транспортных услуг, заключают соответствующие контракты на обеспечение порожними вагонами клиентов, на перевозку порожних вагонов с перевозчиком, на ремонт вагонов с вагоноремонтными депо. Естественно стремление владельцев в целях снижения собственных затрат находить оптимальное сочетание маршрутов перемещения вагонов между соответствующими станциями, на которых осуществляется погрузка грузов клиентами и с которыми у операторов заключены договоры, и отстоя подвижного состава в случае необходимости. При этом операторы создают определенные логистические цепочки, учитывая существующие технологии работы перевозчиков, территориальное размещение клиентуры, вагоноремонтных депо, режимы работы предприятий, наличие и тип перегрузочного оборудования, складские емкости, рыночную конъюнктуру и многие другие факторы. Грузоотправители выстраивают свои договорные отношения с собственниками вагонов, они имеют право выбрать ту или иную компанию и, после заключения контрактов, обладают правом обратиться к перевозчику с консолидированной заявкой на перевозку груза или передоверить это право оператору.

На фазе заключения контрактов и действуют зарождающиеся рыночные механизмы, когда в условиях избытка подвижного состава владельцы вагонов вынуждены снижать цены на перевозки в рамках вагонной составляющей, искать пути повышения эффективности работы своих компаний и повышать качество перевозок. Именно на этой фазе можно наблюдать влияние рынка на перевозки и установление объективных цен. А это одна из основных задач реформы. Существующая система планирования, начиная от момента приема заявки ф. ГУ-12 от грузовладельца и до формирования соответствующего сводного заказа, требует существенного развития как в сторону расширения возможностей операторов в подаче заявок на отправление своих вагонов с грузами клиентов, так и заявок на перемещение вагонов в рамках выработанных логистических схем. Возможно, следует предусмотреть и регламент заявок на груженый и порожний рейс одновременно и ввести для этого тарифное поощрение. Функция по планированию перевозок и ее реализация в форме выдачи заданий перевозчику возложена на ЦФТО. Основная технологическая задача – создать такие планы, чтобы полностью обеспечивались заявки на перевозку грузов и (что объединяет всех участников рынка) эффективно использовалась инфраструктура. Данное положение может быть реализовано только в случае активного и непосредственного участия крупных компаний – операторов подвижного состава при планировании перевозок с учетом рационального перемещения парков и сокращения непроизводительного порожнего пробега вагонов.

ЦФТО аккумулирует заявки не только на перевозку грузов, но и на реализацию технологических схем перевозок. Это позволит иметь картину на более глубокий период планирования по дислокации пар-

ков в разрезе типов подвижного состава и собственников. Также это позволяет выявить недостатки и избытки погрузочных ресурсов и помочь рынку определиться с договорной кампанией на перевозку и с неизбежным перемещением порожних парков. Это может сочетаться с вводимой биржей подвижного состава, где ЦФТО будет реально наполнять информационную базу и способствовать эффективному использованию вагонов.

– Как Вы относитесь к предложению по градации компаний-операторов в зависимости от их деятельности?

того, что для перехода в иной, более высокий статус перевозчиком будет предложено оператору повысить объемы перевозок. А последнее можно сделать, лишь обладая этим статусом. Получается замкнутый круг. Вот почему представляется целесообразным на государственном уровне проводить лицензирование компаний-операторов по многим факторам (принять соответствующий акт на уровне правительства), а ОАО «РЖД» – предложить операторам, прошедшим лицензирование, различные технологии перевозок грузов и схемы технологического

В основе новых перевозочных технологий должен лежать принцип сочетания рыночных механизмов с централизованным планированием перевозок

– Понятно стремление перевозчика, выраженное в предложениях специалистов НИИАС, упорядочить работу с операторами путем определения различных форм взаимоотношений с компаниями, имеющими разное количество вагонов. Однако надо иметь в виду, что искусственное помещение перевозчиком той или иной компании в определенную нишу может привести к конкурентным преимуществам одних перед другими. Это противоречит антимонопольному законодательству и может существенно сдерживать развитие рынка. Надо также учитывать, что нет четких границ между компаниями при ведении транспортного бизнеса как по типу подвижного состава и его количеству, так и по структуре перевозимых грузов, диверсификации бизнеса, по применяемым логистическим схемам и районам его ведения. Рынок – он для того и рынок, чтобы менеджмент мог эффективно реагировать на изменение конъюнктуры грузоперевозок и принимать правильные решения, способствуя росту перевозок грузов своей компании, ее капитализации и в конечном итоге – развитию экономики страны.

Ранжирование приведет к элементам дискриминации и сдерживанию роста небольшой компании. Нельзя исключать взаимодействия с операторами. Только в рамках двусторонних договоров возможны те или иные решения по механизмам управления парком вагонов. Круг этих вопросов требуется обсудить публично с участием общественных организаций, в том числе НП «Совет участников рынка услуг операторов железнодорожного подвижного состава».

– Вернемся к плану формирования поездов…

– Это центральный вопрос всей системы организации вагонопотоков и технологии перевозочного процесса. И в этом аспекте хотелось бы предостеречь от неверного методического подхода некоторых специалистов, утверждающих, что не важна эффективность использования вагонного парка, поскольку вагоны принадлежат операторам, и важны лишь затраты перевозчика. Это чревато тем, что пользователей услуг железнодорожного транспорта подводят к мысли о необходимости дополнительных трат (сверх тарифа) за «удобный» план формирования. Вопрос: а для каких целей в таком случае составляется «неудобный» план, и для кого, особенно в тот период, когда все вагоны будут в руках частных компаний. «Неудобный» план приведет к тому, что грузы, традиционно тяго-

теющие к железнодорожному транспорту, будут отходить к другим перевозчикам. На расширенном заседании ученого совета ОАО «НИИАС» мы критиковали подход ЦФТО к адресной привязке порожних вагонов к заявкам на вагоны инвентарного парка. Но с изменением структуры парка данные методы одновременно с планированием перемещения порожних вагонов как груза позволят иметь полные вагонокорреспонденции на сети и рассчитывать план формирования поездов апробированными методами. Ошибочно считать технологию управления обезличенным парком более прогрессивной в век информационных технологий, когда мы о вагоне знаем практически все. Да, она более привычная и оттачивалась десятилетиями, но под другую модель организации перевозок – в отсутствие рынка. Иное дело, что после выявления картины вагонокорреспонденций необходимо использовать приемы регулировки, не меняя адресной привязки! Это достижимо с учетом накопленного опыта по развитию АС расчета плана формирования поездов, регулировки вагонов на основе адресной привязки и других систем, а также создания мощнейших вычислительных комплексов.

По нашему мнению, составление рационального плана формирования поездов – удобного для пользователей – ключевая задача, решение которой может вытянуть за собой всю технологию, так как одновременно с разработкой плана формирования проистекают задачи планирования и прогнозирования вагонопотоков и поездопотоков и загрузки инфраструктуры. Можно ставить вопрос о создании имитационной модели работы всей сети железных дорог и принимать решения об организации перевозок уже на основе моделирования транспортных процессов. Конечно же, это большой труд для ученых и практиков по разработке соответствующих методик и для программистов по реализации алгоритмов. Но ясно одно: что неэффективный план формирования приведет к росту загрузки инфраструктуры и неизбежным значительным капиталовложениям! В увязке с планом формирования необходимо рассматривать и вопрос отстоя невостребованных в данный момент вагонов. Естественно и правильно побуждать собственников вагонов к их отстою на тех станциях, которые позволяют это сделать без ущерба для эксплуатационной работы. Но предложения брать плату по прогрессивной шкале ничего хорошего не дадут. В конечном итоге все ляжет на производителей грузов и потребителей. Поэтому и предложение перевозчика взимать провозные платежи за порожние рейсы приватных вагонов на станциях назначения по фактически пройденному расстоянию представляются не совсем обоснованными. Можно сломать структуру тарифов (плата по кратчайшему расстоянию) и снять ответственность с перевозчика за рациональные маршруты передвижения (а это составная часть плана формирования), тем самым способствуя повышению транспортных издержек.

Стоит также задуматься и проанализировать: а насколько оказалось эффективно непрерывное планирование, которое ввели в период резкого спада перевозок? Может быть, стоит возвратиться к разработке планов на период, кратный декадам или неделям, ибо практика показывает, что система организации вагонопотоков устойчива в условиях стабильного плана, а его частые изменения влекут эксплуатационные потери не только в хозяйствах движения, но и в смежных, в первую очередь при планировании тяги. Достаточно очевидно, что период планирования должен быть значительно больше периода накопления составов поездов и их организованного перемещения. И крайне необходимо создать механизмы, позволяющие вовлечь в процесс планирования и разработки планов операторов. В этих целях перевозчику следует сформировать некую технологическую площадку для выработки решений и механизм, способный влиять на разрабатываемые технологии, методики, программное обеспечение. Ведь здесь имеется интерес всех участников рынка.

– По всей вероятности, отчуждение вагонного парка от перевозчика ста-

вит вопрос о корректировках в системе АСУ железнодорожного транспорта?

– Я бы даже сказал о коренном пересмотре системы. В современных условиях, во-первых, требуются принципиально новые автоматизированные системы планирования, с учетом изменения форм взаимодействия (консолидированные заявки от операторов с грузовладельцами), не только на конкретные перевозки, но и по всему циклу работы вагонов. Во-вторых, необходим расчет плановых вагонокорреспонденций, в том числе порожних (как в движении, так и в отстое), на предстоящий период планирования (кратный неделе или декаде). В-третьих, расчет и конструирование плана формирования поездов и плана формирования вагонов с контейнерами, удобного для операторов с учетом требований по поддержанию инфраструктуры, их увязка с графиком движения поездов и выдача заданий перевозчику под контролем государства. И наконец, нужна открытость информации о планах, по которым работала сеть до момента начала планирования и намерена работать в следующем периоде, дабы операторы могли непосредственно участвовать в подготовке планов. Безусловно, информационные технологии должны позволять управлять и каждым вагоном в отдельности, и совокупностью потоков. Если не идти по пути создания принципиально новой системы АСУЖТ, то необходимо возвратиться к апробированным технологиям, признать, что технологически отрасль не готова к работе в условиях 100%-ного приватного парка. В этом случае сказать спасибо собственникам, что вложили капитал в подвижной состав, а не вывезли за рубеж, и, цитирую сторонников такой точки зрения, «консолидировать парки приватных вагонов и централизованно управлять ими». Тогда остается управление обезличенным парком либо в условиях выкупа государством парка вагонов госкомпанией, либо в условиях взятия этой компанией вагонов в аренду у собственников.

Необходимо найти технологические возможности привлечения компаний-операторов к планированию перевозочного процесса

– Итак, в чем резюме?

– Нет никаких сомнений в том, что общими усилиями возможно сформировать соответствующую концепцию планирования перевозок и более детально проработать технологические, организационно-финансовые, правовые и иные аспекты рассматриваемого вопроса, а также определить перечень нормативно-правовых, тарифных, информационных и иных требований, выполнение которых необходимо для эффективной организации перевозочного процесса в условиях перехода всего инвентарного парка грузовых вагонов в категорию приватного.

Бизнес – это не только экономика, но и этика

О том, что более всего ведет к росту цен на транспортные услуги – экономические недоработки или этические провалы, и о многом другом наш разговор с генеральным директором ЗАО «Нефтетранспорт».

Алла Федотова,
генеральный директор ЗАО «Нефтетранспорт»

Сначала – реноме, потом прибыль

– Алла Константиновна, как предсказывают официальные лица, выход из кризиса уже не за горами. Велики ли оказались потери у вашей компании?

– Я не склонна разделять тот поток оптимизма, который в последнее время наблюдается у ряда политиков по поводу кризиса. Предпочитаю ориентироваться на более осторожные прогнозы и не исключаю, что впереди у нас еще немало трудностей. Если же оценивать прошедший год, то работать стало, безусловно, очень сложно, и мы это почувствовали еще на подходе к кризису, особенно по таким грузам, как минеральные удобрения, химия и нефтехимия. Например, по метанолу, который мы возим из Томска с завода «Сибметахим», весной провалились ниже некуда. И хотя в последние три месяца чуть-чуть и схватили здесь кислорода, но метанол зимой традиционно не востребован, будем, по всей видимости, валиться и дальше. Однако мы работаем молодой, очень способной, профессиональной питерской командой и, будучи компанией небольшой, всегда стараемся из любой сложной ситуации находить выход – иначе нам просто не выжить. Поэтому и сейчас, в сложный экономический период, мы, например, часть специализированных метанольных цистерн переоборудуем в востре-

бованные нефтебензиновые, с тем чтобы как можно меньше зависеть от монополистов, в том числе и от многоуважаемой «дочки» ОАО «РЖД» – Первой грузовой компании. На сегодняшний день она повела такую агрессивную политику, что нас просто топит, да и не только нас.

– Чем же вам конкретно не угодила ПГК?

– Знаете, большое видится на расстоянии, а я рассуждаю субъективно и поэтому, простите уж мою некоторую, связанную с опытом работы ретроградность, сегодня, бывает, с ностальгией вспоминаю об МПС, которое было заточено в основном на интересы государства. А сейчас не чувствуется поддержки со стороны ОАО «РЖД» как в сфере организации перевозок, так и ведения бизнеса. Прямо сказать, тяжеловато складываются отношения с Первой грузовой компанией, с которой мы начали работать с марта 2008 года, представляя интересы в сфере организации перевозок значимого в Республике Башкортостан огромного комплекса по производству и выпуску продуктов нефтепереработки, нефтехимии, химии и минеральных удобрений ОАО «Салаватнефтеоргсинтез». Сначала работали с большим энтузиазмом, разделяя трудности и проблемы первых шагов ПГК, а потом – все тяжелее и тяжелее, и на сегодняшний день эта работа практически забуксовала. В последние три месяца стоимость услуг ПГК увеличилась более чем на 12%, что сделало практически невозможным использование ее вагонов как для нас, так и для ряда других экспедиторских компаний, ведь рентабельность транспортного бизнеса, вопреки сложившемуся мнению, невелика.

– Речь идет о том, что вы привлекали подвижной состав ПГК для перевозки грузов ваших грузовладельцев и теперь не в состоянии этого делать?

– Совершенно верно. Вы понимаете, мы не можем немотивированно увеличить стоимость услуг для наших многочисленных клиентов, тем более что контракты были подписаны с 1 июля (официальное повышение железнодорожного тарифа на 5,7%) до 31 декабря 2009 года. И внезапно объявить, что 1 сентября повышаем стоимость наших услуг, как это сделала ПГК, для нас невозможно. Есть такое понятие, как этика бизнеса. Поэтому, я Вам откровенно скажу, на сегодняшний день у нас возникают сомнения в рациональности реализации самой идеи создания дочерних компаний ОАО «РЖД», потому что у людей, вынужденных традиционно пользоваться их услугами взамен инвентарного парка, не укладывается в голове: почему таким удивительно агрессивным, безапелляционным методом нужно заходить на рынок? И если это – способ беспрепятственно увеличивать цены на транспортные услуги, то нужны ли такие компании обществу, бизнесу и государству вообще? Ведь миф о захвате высокодоходных перевозок частными операторами не совсем корректен. Предприятия нефтеперерабатывающей и химической промышленности пришли к этому в 90-х годах прошлого века из-за отсутствия ресурсов у МПС. Операторы вложили огромные средства в приобретение подвижного состава, задействовав все возможные финансовые инструменты. Грамотная тарифная политика позволяла делиться частью прибыли от перевозок в собственном подвижном составе с грузоотправителем, забирая на себя проблемы взаимоотношений с железной дорогой. А сегодня кризис поверг в техдефолт отчаянных экстремалов. Но кто не рискует, тот не пьет шампанского!

– Помнится, одно из последних интервью министра путей сообщения Н. Е. Аксененко называлось «Этики в государстве не хватает». Вы полагаете, что в российском транспортном рынке сегодня по-прежнему не хватает не только самого рынка, но и деловой этики?

– Многие помнят примитивное изображение капиталиста в прежние годы: руки загребущие, прибыль любой ценой и все ради денег. Это совершенно неверно. Вот мы работаем в частном бизнесе. Да, действительно, наша компания должна функционировать экономически эффективно и зарабатывать больше, чем тратить – это азбука ведения любого хозяйства. Но сказать, что мы работаем только ради прибы-

ли, было бы абсолютно неправильно. Прежде всего мы – профессионалы и хотим делать нашу работу качественно, творчески, добиваться откровенно амбициозных результатов в нашем труде, гордиться своей квалификацией и успехами – вот что главное!

– Труд как призвание?

– Именно! Как призвание, как высокопрофессиональная работа. А уж результат такой деятельности – это, конечно, хорошая рентабельность производства и все другие экономические показатели. Если в чьих-то головах складывается такая картина, что частники созданы лишь для того, чтобы кого-то там «обуть» и что-то отнять, то это наивное понимание. На самом деле руководители и специалисты операторского бизнеса – это люди, которые, как правило, влюблены в свое дело, и, как ни странно, большая часть из них работает именно за идею, то есть стремится делать свое дело хорошо, отлично, образцово. Эта идея как раз и способна зарабатывать деньги, организовать эффективное производство. Так что в первую очередь – реноме, потом все остальное.

СЕРВИС КАК СПОСОБ ВЫЖИВАНИЯ

– Вы сказали, что частично привлекали парк ПГК для работы со своими клиентами. А почему бы Первой грузовой не работать с ними напрямую?

– Изначально при создании «дочки», видимо, такая задача стояла, и были сделаны определенные шаги, но ведь многие заводы уже привыкли к отлаженному транспортному сервису в виде частных операторов и не хотели бы иметь новые проблемы. Тут как в поговорке: «Чем больше я узнаю таможенников, тем больше люблю гаишников». Зачем им связываться с монополистом и находиться постоянно в какой-то борьбе: то есть вагоны, то нет, то пригнали неисправный, то не тот калибр, то без трафарета, то планы не согласовали, то денег на лицевом счете недостаточно и т. д. Им-то зачем вся эта канитель нужна? Они производственники, у них другие задачи. Ну, скажите, пожалуйста, разве ОАО «Сургутнефтегаз» разорвет десятилетием отлаженные отношения с ООО «Трансойл», если тут все совершенно понятно и прозрачно? Грузовладелец заплатил, условно говоря, три рубля за тонну, и уж чего там делает «Трансойл»: танцует полечку, моет эти вагоны, ремонтирует или по небесам их там возит – «Сургутнефтегазу» до этого, извините, дела нет. Он купил услугу, и, как говорится, крутись, теща, как хочешь – завтра похороны! Мы ведь работаем на клиента. Понадобились, например, «Салаватнефтеоргсинтезу» хопперы – пожалуйста! Надо доставить продукт, название которого и в химическом справочнике не найдешь, – пожалуйста! Нужно сегодня увезти 40 тыс. мазута, а завтра они вообще ничего не продадут – пожалуйста! Или сегодня им нужен фосфорит из Казахстана, а завтра хлористый калий с «Сильвинита» – пожалуйста! Вот так мы работаем и зарабатываем, без бессмысленного увеличения ставки. Или вот обратите внимание на интересный пример. «Транснефти» потребовался оператор для перевозки нефти в Китай по железнодорожному участку. Все думали, что это будет Первая грузовая. Ведь здесь как раз та ниша, которая никем не заполнена, не надо ни с кем толкаться. Я же, например, туда не пойду, потому что у меня нет такого количества вагонов. И вдруг уже де-юре «Транснефть» создала совместное предприятие с кем? С «Уралвагонзаводом». Ну это же о чем-то говорит?

– Поможет ли, по Вашему мнению, более упорядоченному и рациональному поиску свободного парка создание вагонной биржи?

– Я не очень верю в эту затею. Допустим, у меня есть метанольная цистерна, и мне говорят: ой, она нам сейчас очень нужна, давайте скорее. Но знаете, сколько стоит перегнать ее в порожнем состоянии, скажем, с Салавата на Томск? 62 тысячи! Какая же тогда окажется общая цена перевозки?

– А железная дорога в таком случае, может, скинет тариф-то? У нее, по всей видимости, скоро появится законное право самостоятельно применять предельные ценовые уровни.

– Господь с Вами! Будет найдено 33 повода и 26 причин объективной нецелесообразности снижения ставки. Даже тогда, когда это вполне целесообразно. На железной дороге есть огромный пласт незадействованных доходов – это верно, но, видимо, нет особых стимулов с ними разбираться. Нам же от этого никуда не деться. Вот мы занялись танк-контейнерами. Можно работать тупо: взять чужой танк, поставить на чужую платформу и оказать классную дорогую услугу контрагенту. Но наш подход иной. Мы сделали свое сертифицированное специалистами «Германиш Ллойд» депо, которое оказывает услуги как по ремонту танк-контейнеров, так и по их освидетельствованию, то есть организовали новый бизнес. Надо искать и выстраивать источники дополнительного дохода, а не вырывать его из глотки с позиции силы. А ведь ситуация, которая сегодня наблюдается с Первой грузовой, в точности повторяет ситуацию с «ТрансКонтейнером». В 2007 году мы заключили с ними договор на подачу фитинговых платформ под перевозки наших танк-контейнеров, и тут как пошли они повышать ставки! Даже не с 1-го числа, с 11-го! В итоге мы оперативно купили фитинговые бэушные платформы, поставили на них арендованные и часть собственных танк-контейнеров и приостановили наши отношения с «дочкой» ОАО «РЖД» в этом плане.

– Ограничить рост цен может только конкуренция, и мы уже неоднократно видели, как частные компании этим механизмом вполне пользуются на благо потребителя, когда предложение превышает спрос. Как Вы считаете, будут ли действовать в более широком объеме эти естественные процессы регулирования рынка, после того как образуется Вторая грузовая компания и обе универсальные «дочки» ОАО «РЖД» выйдут на IPO?

Простите уж мою некоторую, связанную с опытом работы ретроградность, сегодня, бывает, с ностальгией вспоминаю об МПС, которое было заточено в основном на интересы государства

– Нет, этого по определению не будет, потому что они окажутся владельцами разного вида подвижного состава. А цистерна никогда в жизни не будет конкурентом крытого или полувагона. У тех – свой бизнес, у этих – свой.

– Но если они станут самостоятельными компаниями и будут нормально хозяйствовать, а не исполнять преимущественно некие социальные функции, то парки у них наверняка диверсифицируются и пропорции изменятся.

– Лично я до этого времени, скорее всего, не доживу. А относительно социальных функций, то реальный бизнес всегда был и будет социально ответственным. Яркий пример тому – деятельность ОАО «Салаватнефтеоргсинтез» в период жесточайшего кризиса: ни одного уволенного работника, сохранение активной социально направленной инвестиционной деятельности в регионе.

В бизнесе – как в разведке

– Сегодня создана саморегулируемая организация Некоммерческое партнерство «Совет участников рынка услуг операторов железнодорожного подвижного состава». Как Вы считаете, будет ли способствовать ее деятельность реальному совершенствованию рынка перевозок?

– Думаю, да. По крайней мере, это будет некий Страсбургский суд, куда простому смертному можно будет обратиться с требованием привести в соответствие с этическими и процессуально-правовыми нормами отношения с организацией, у которой он вынужден покупать услугу. На данном этапе это, наверное, и будет первый реальный шаг, чтобы противостоять вакханалии с ценами и противоправными действиями монополистов. Вероятно, я сейчас удивлю многих собственников подвижного состава, да и федералов от железной дороги, следующей информацией. На прошедшем 13–14 сентября 2009 года 47-м Совете по железнодорожному транспорту государств – участников СНГ и Балтии принято решение об изменении сроков проведения плановых видов ремонтов подвижного состава с соответствующей корректировкой в базе данных ГВЦ. И 17 сентября многие новые вагоны встали без права под погрузку из-за превышения нормативных сроков проведения плановых ремонтов. А мы-то с вами думаем, что этот срок наступит через год. Вот так, друзья-соратники. Поэтому надо сразу же определиться с правовой базой.

– Для того чтобы Совет рынка реально действовал, нужно, наверное, чтобы подавляющее большинство операторов вступило в эту организацию?

– Если Вы говорите и обо мне в том числе, то знаете, я никуда не вступаю. Да, молодежь, возможно, должна этим заниматься: у них и образование иное, и менталитет другой, они больше западными мерками оперируют, а мы – старшее поколение, вот, видимо, все побаиваемся. Почему? Потому что в силу, опять же, нашего воспитания мы, приняв на себя какие-либо обязательства, будем непременно их выполнять. А прав-то нет. И получится, что, вступив в некую ассоциацию, я лишь получу для себя дополнительные обременения и больше ничего. Ведь иной раз и выступаешь, и кричишь, и молишь, а тебя не слышат и все тут. С монополистом разговор всегда короткий. А я еще раз скажу: добывать доход любым путем – это неправильно. И я думаю, что все-таки от социализма в этом смысле что-то должно сохраниться в госмонополиях.

– Есть точка зрения, что представительство в Совете рынка должно быть пропорционально количеству подвижного состава у участников. Вы считаете, что это справедливо?

– Нет, конечно! Такой подход как раз и отражает вот ту политику слона в посудной лавке, о которой я говорила. Это же не акционерное общество, а некоммерческое партнерство. Весь смысл-то здесь и заключается в том, что встречаются участники рынка и говорят на равных. Мы ведем речь о том, что должна быть ассоциация, в руководство которой приглашаются прежде всего такие люди, которым можно доверять, а не только так называемые воротилы бизнеса, акулы экономики и пр. Я, например, в свое время столкнулась с Александром Леонидовичем Елисеевым. Даже не встреча, а телефонный разговор. Скорее всего, что он меня и не помнит, но вот, знаете, я про себя отметила, что такому человеку можно доверять. Мы не были знакомы, но по телефону мы с ним решили очень сложный, я бы сказала, этический вопрос, касающийся очень высоко доходного бизнеса. И человек решил его так, как продекларировал в беседе, разобравшись в ситуации. Понимаете? Это очень важно. И мне все равно, сколько у него там вагонов, я знаю, что с ним я бы пошла в разведку.

– На Октябрьской дороге реализуется пилотный проект по переходу на новую организационно-функциональную структуру. Вы как-то готовитесь к этому?

– Я отношусь к этому с большим беспокойством. И еще раз повторяю, что все сказанное – это мое сугубо личное и субъективное мнение бывшего госслужащего на железной дороге, хотя бывших железнодорожников не бывает. Раньше железная дорога держалась на определенных рычагах воздействия – единоначалие и высочайшая, как говорилось, военная дисциплина. ДС – это была уже очень большая величина, но которая жестко подчинялась НОДу, а поэтому

панически его боялась, а тот, в свою очередь, бился в судорогах, если, не дай бог, его вызывал на ковер начальник дороги. Про министра, извините, я вообще молчу, так как в самом страшном сне не могло присниться, что ты попадаешь на разбор к министру. Максимальной величиной доступности для простого смертного был НОД, но этого вполне хватало для жизни честного железнодорожника, потому что у него были и полувагоны, и тонно-километры, и зарплаты, и жилье, и детский садик с круглосуточными яслями, и профсоюзные путевки, и сокращенный рабочий день, и все остальное. Для организации круглосуточной бесперебойной и безопасной работы у руководства дороги имелись все возможные рычаги, инструменты: организационные, финансовые и, опять же, морально-этические. А когда не будет в прежнем понимании ни начальника дороги, ни НОДа, ни ДС, я с трудом представляю, как это все станет взаимодействовать. Ведь даже на станции сегодня существуют две независимые структуры, и одна подчиняется движенцам ОАО «РЖД», а другая – ЦФТО. Вот есть начальник станции. За что он теперь будет отвечать? За безопасность, наверное. За подачу вагонов он не отвечает, потому что у ОАО «РЖД» их нет. Дальше имеется товарный кассир, который всегда боялся гневного окрика ДС, а теперь просто плюет на него и говорит, что я тебя видала в гробу в белых тапочках, потому что у меня самое главное – ЦФТО. А как, в свою очередь, ЦФТО может проконтролировать работу товарного кассира на станции Медвежья Гора? Мне кажется, никак. А вот Анатолий Александрович Зайцев, между прочим, знал, что делается в Медвежьей Горе, будучи начальником Октябрьской железной дороги.'

ПРОФЕССИОНАЛ ПРОФЕССИОНАЛУ ДРУГ

– Что вам в итоге больше всего мешает сегодня работать и есть ли по этому поводу какие-либо предложения?

– Всегда мешает работать непрофессионализм. На всех уровнях. Это касается и нас, и фискальных органов, и наших контрагентов-партнеров, и кого угодно, в том числе и работников РЖД, коль скоро мы работаем в этой сфере. Не хотим упустить три копейки, для того чтобы получить гораздо больше. Сейчас трудно всем, а знаете, когда тяжело в жизни, надо разлиновать тетрадочку пополам и записать с одной стороны тех, кто тебе помог, а с другой – кто отвернулся. Вот случился у нас кризис, и я завела такую тетрадочку. Со всеми контрагентами, подрядчиками, особенно теми, которые нам оказывают услуги, и начала работать. На 85% это оказались компании, которые были в точно таких же сложных условиях, но пошли друг другу навстречу. Например, возьмем не очень распространенный в России бизнес – работа с танк-контейнерами. Один из наших лизингодателей – «Евротейнер». Я была просто восхищена тем профессиональным и человеческим отношением к партнеру, в данном случае к ЗАО «Нефтетранспорт»! Первые лица сразу же приехали в Санкт-Петербург из Роттердама, после получения нашего обращения о предоставлении льготных условий в обстановке развивающегося финансового и экономического кризиса в мире, чтобы обсудить перспективы дальнейшего сотрудничества. Они реально оценили ситуацию и предложили до конца 2009 года (мы на тот момент для выживания просили максимум до 6 месяцев) и льготную ставку, и комплекс дополнительных услуг. Я даже попросила у руководства «Евротейнер»

Как образовались операторские компании? Это была вынужденная мера в качестве противодействия тому стихийному беспорядку, который тогда сложился в МПС

взять моего сына – студента третьего курса ЛИИЖТ (уж очень неблагозвучно нынешнее его название) постажироваться летом в их структурах в Роттердаме, чтобы он поучился цивилизованно работать. Сын получил прекрасную практику и первые трудовые мозоли. Но совершенно противоположная картина по взаимодействию была с компанией GE Sea Co. С каким трудом, со скандалом, с агонией мы на короткий период уговорили их на некоторое снижение ставки аренды на танк-контейнеры! Это была просто какая-то некрасивая бойня, с угрозами разбора дело до ума только благодаря коллективу Куйбышевской железной дороги. Мы от души говорим им огромное спасибо за содействие, и в особенности первому заместителю начальника дороги Сергею Валентиновичу Соложенкину. Ни от чего не отмахнулся!

– Кризис заставил всех оздоравливать и рационализировать свое производство. Вы не считаете, что он должен был бы дать толчок и процессам консолидации активов в операторском бизнесе? Не ощущаете таких тенденций на практике?

Сказать, что мы работаем только ради прибыли, было бы абсолютно неправильно. Прежде всего мы – профессионалы и хотим делать нашу работу качественно, творчески, добиваться откровенно амбициозных результатов в нашем труде, гордиться своей квалификацией и успехами – вот что главное!

в Высшем лондонском суде. К сожалению, мы не имеем возможности прервать сегодня с ними отношения, потому что тогда будем платить драконовские штрафы. Поэтому работаем с желанием поскорее закончить всяческие отношения, а ведь это неправильно. Кстати, не мы одни столкнулись с неконструктивной позицией топ-менеджмента GE Sea Co. Представитель «Евросиб-Логистики» правильно заметил, что лизинговая компания изначально предлагала неприемлемые условия сдачи оборудования как по срокам, месту, так и по стоимости. И то, что они намерены форсировать процесс переговоров, говорит лишь о том, что GE Sea Co теряет двух не самых худших партнеров на рынке России. Понятно, что критиковать проще всего, но я, наверное, все-таки имею на это право, потому что мы весь этот бизнес делали своими руками, прошли с нуля, знаем почем фунт лиха и умеем ценить добрые отношения. Например, одно время у нас были большие проблемы с технологией использования инфраструктуры на станциях Салават и Аллагуват, но мы довели

– Если Вы имеете в виду слияния, то вряд ли. На все есть свои причины. Как образовались операторские компании? Это была вынужденная мера в качестве противодействия тому стихийному беспорядку, который тогда сложился в МПС. Условно говоря, каждый грузоотправитель нашел себе помощника для решения своих транспортных задач. И, как я уже говорила, очень дорожит им. Поэтому существование большинства сегодняшних операторов вполне оправданно. Ведь и одна из причин финансово-экономических кризисов заключается как раз в том, что начинают создаваться компании неимоверной величины – этакие дутые неповоротливые гиганты, склонные к агрессивной политике, монополизации рынка и массовому выпуску бумажек вместо продуктов. Ни к чему это.

– То есть ваши акционеры объединяться пока ни с кем не планируют?

– Ну, скажем так, что за акционеров я отвечать не имею никаких полномочий. По-моему же мнению: а зачем? Есть бизнес, который определился в рынке. Есть команда профессионалов. Ведь если я с кем-либо

сольюсь, то пацанов-то своих – куда ж дену? И вообще я думаю, что сегодня на рынке транспортных услуг уже все более-менее устаканилось. У металлургов – свои партнеры, у угольщиков – свои, у автомобилистов – свои. Каждый оператор нашел свою нишу, и не первое десятилетие мы находимся в этом состоянии. А вот некая искусственная консолидация, монополизация – она не приведет к хорошему, никогда.

– А у вас сейчас какой парк?

– Мы оперируем более чем 5 тыс. единиц рабочего парка, который очень диверсифицирован. Помимо традиционных нефтебензиновых цистерн, есть и автомобилевозы, созданные по собственному индивидуальному проекту, и вагоны для перевозки химии и нефтехимии, и платформы, и хопперы, и крытые, и полувагоны, и танк-контейнеры.

– Но нефтеналив по-прежнему превалирует?

– В нашем бизнесе – фифти-фифти. Нефтепродукты, нефтехимия, химия, минеральные удобрения и сырье – вот основное в примерно одинаковых пропорциях.

– Но название фирмы остается прежнее? Не меняете вслед за новой номенклатурой?

– Ну, скажете тоже! Это святое! Да, самое главное – 8 октября 2009 года нашей компании ЗАО «Нефтетранспорт» исполняется 7 боевых лет! Спасибо всем, кто с нами сотрудничал, сотрудничает и будет сотрудничать!

– Поздравляем!

Сегодня необходимо осознание новой социально-экономической парадигмы

Старейший отраслевой проектный институт Ленгипротранс отмечает свое 75-летие.

ВЯЧЕСЛАВ РЫБКИН,
генеральный директор ОАО «Ленгипротранс»

А был ли кризис?

– Вячеслав Георгиевич, разрешите Вас поздравить с наступающим юбилеем. С каким настроением встречает его коллектив? Не испортил ли праздничных ожиданий недавний кризис?

– Нет, настроение у нас, безусловно, праздничное, хорошее. Что же касается кризиса, то мне уже доводилось делиться с вашим журналом своими взглядами на эту проблему, и они не изменились. Когда меня сегодня спрашивают, достигли ли мы дна, ходим ли по «мягкому» дну, я всегда отвечаю так: «А был ли кризис?» Если мы работаем в реальном секторе, то и дело имеем с реальными объектами, а соответственно,

с вполне материальными инстанциями. И если истина состоит в том, что разразившийся на планете кризис был обусловлен различного рода мыльными пузырями, то мы в таковых не участвуем. Институт делал работу, имеющую материальное выражение, и за свои продукты получал соответствующее вознаграждение. Мы не были замечены ни в каких спекуляциях, не торговали деривативами и т. д. В общефилософском же плане то, что произошло, у многих изменило сознание, а у многих – нет. К сожалению, достаточно большое количество людей пока еще так и осталось пребывать в каком-то виртуальном мире, думая, что можно в результате нажатия клавиши компьютера в течение одной минуты заработать миллион. Но это – спекуляция, и такие миллионы как приходят, точно так же и уходят. Сегодня нам всем требуется осознание новой социально-экономической реальности, рациональной парадигмы, которая состоит в том, что нужно не плодить новые финансовые пирамиды с какими угодно общественно-благородными или, наоборот, частно-корыстными целями, а привыкать к необходимости повышения конкурентоспособности производства, внедрения инноваций, ликвидации «плохих активов», получения того, что реально заработано, и т. д. Если же возвратиться к нашему юбилею, то, повторяю, настроение у нас очень праздничное. Нам исполняется 75 лет – солидный возраст для предприятия и, я бы сказал, такая красивая цифра. Вся история деятельности нашего института – это реализация различных проектов в разное время. И в трудные для страны периоды, и в какие-то более благоприятные исторические отрезки, но всегда было непросто. Деньги, которые мы зарабатывали, никогда не являлись легкими. Что же касается завтрашнего дня, то мы в него смотрим, я бы так выразился, со сдержанным оптимизмом.

– Каковы сегодня приоритетные направления деятельности института? Какие бы Вы выделили конкретные проекты?

– Сегодня мы продолжаем реализовывать главным образом наш традиционный основной вид деятельности – комплексные инфраструктурные транспортные проекты. Именно в комплексности – сила нашего института. У нас сейчас насчитывается более 30 направлений специализации, которые сосредоточены в десяти производственных отделах. Работают порядка 800 инженеров. Нет ни одного института в отрасли проектирования, который был бы сопоставим с нами по широте железнодорожного линейки специальностей, по количеству сотрудников, способных участвовать в разработке именно сложных комплексных проектов. Ну разве что Росжелдорпроект со своей широкой филиальной сетью, но у него несколько иная специфика работы. Из конкретных проектов, которыми мы занимаемся в настоящее время, я бы выделил организацию скоростного движения на линии Санкт-Петербург – Выборг – Бусловская – Госграница, также очень серьезный титул Гатчина – Веймарн – Ивангород – порт Усть-Луга. Работаем и по главному ходу Октябрьской железной дороги Санкт-Петербург – Москва. Разумеется, кризис сказался на объемах инвестиционных программ наших основных заказчиков – ОАО «РЖД», субъектов Федерации, частных компаний. Те явления, которые мы наблюдаем, заставили всех более внимательно относиться к деньгам. Сегодня главное заключается в том, что инвестор хотел бы быстро вводить объекты в эксплуатацию и начинать извлекать полезные свойства из своих проектов. Если раньше многие программы осуществлялись так, что только бы запустить процесс, а дальше как кривая вывезет, то теперь все очень внимательно смотрят на реальную отдачу от инвестиций. Поэтому каких-то новых больших проектов пока еще не наблюдается. Хотя некоторый оптимизм у многих инвесторов я уже почувствовал. Те предприниматели, которые хотели бы вложиться и потом, что называется, долго сидеть на деньгах, внимательно изучают геополитические возможности России. А они, как известно, весьма привлекательны как для иностранных, так и для отечественных компаний.

– С северного направления не уходите?

– Не уходим, проявляем интерес, но надо откровенно сказать, что по проекту «Урал Промышленный – Урал Полярный» дела идут пока только на уровне обсуждений. Там запланированы две линии: Салехард – Надым и Полуночная – Обская – Салехард. В обществе продолжается дискуссия о том, имеются ли на Ямале и Северном Урале подтвержденные запасы, стоит ли вкладывать средства и т. д. Но в то же время есть и ясно выраженная политическая воля. Полпред в Уральском округе регулярно выступает с утверждениями, что проект очень важен и может послужить стартом для развития экономики региона.

– Недавно вышел указ президента РФ о высокоскоростном железнодорожном транспорте. Ваш институт стоял у истоков проекта ВСМ Санкт-Петербург – Москва. Сегодня продолжаете занимать активную позицию в этой сфере?

– Безусловно. На данный момент в качестве генпроектировщика мы выполнили стадию «Обоснование инвестиций выделенной высокоскоростной железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва». Сейчас документация проходит государственную экспертизу. Конечно, все очень ждали указа президента. И весьма важно, что в нем был определен единый заказчик – ОАО «РЖД». Как раз этого во многом и не хватало проекту в предшествующие годы. Так что мы не просто следим за дальнейшим развитием событий, но и активно готовимся к тем конкурсным процедурам, которые, надеюсь, будут проведены в ближайшее время. Мы готовы участвовать в конкурсах.

ГОСТы И СНиПы ПЛЮС ЕВРОРЕМОНТ

– Какие проблемы Вы бы выделили сегодня в правовой базе, действующей в вашей отрасли?

– Здесь основным новшеством является, как известно, переход с 1 января 2010 года всей строительной сферы, включая проектирование и инженерные изыскания, на саморегулирование. Созданы СРО деятельности – изыскательские, проектные и, по соответствующим направлениям, строительные. Но для того чтобы оценить ситуацию, прошло еще слишком мало времени. Разумеется, некоторые вещи уже начинают всплывать, но достаточной практики пока нет и какие-то взвешенные выводы можно будет делать по истечении первого года. Разумеется, здесь будет очень ценен голос специалистов с подсказками законодателю о том, что он недоработал. Но если говорить о саморегулировании как общественном институте вообще, то этот процесс очень важен в первую очередь тем, что оценку по допуску к тому или иному виду работ здесь дают профессионалы. Думаю, это совершенно правильно. Другое дело, что сегодня уже выскакивают такие саморегулируемые организации, которые представляют собой некие пустышки, но, я думаю, они уйдут достаточно быстро. Наш институт на сегодняшний момент состоит в трех СРО, поскольку у нас много направлений деятельности. Более того, буквально на днях меня избрали председателем одной из них, так что после первых, как водится, ста дней в этом качестве буду готов дать отдельные комментарии по наиболее актуальным проблемам саморегулирования. Другая часть затронутого Вами вопроса по нормативно-правовой базе касается ГОСТов, СНиПов, европейских стандартов качества и т. д. Здесь проблемные моменты, с одной стороны, для нас гораздо более ясны, чем по саморегулированию, но в то же время многие из них остаются достаточно дискуссионными. Нам часто говорят: «Ну что вы так цепляетесь и держитесь за давно устаревшие СНиПы, ГОСТы, это все прошлый век и т. д.». Я по этому поводу посмею возразить. Речь идет прежде всего о безопасности. Все эти строительные нормы и правила были выстраданы практикой предыдущих поколений. Они имеют и практическое, и научное обоснование. Поэтому наши профессионалы относятся очень бережно к такого рода вещам. Нельзя разрушать все до основания, при этом толком не зная, что будет создано взамен. Это – типично большевистский подход,

который неприемлем и непродуктивен. Много недоразумений, например, возникает, когда говорят о неких европейских стандартах качества. Во-первых, единых европейских стандартов нет, во-вторых, порой это годится только для разговора про каких-нибудь новых русских из 90-х годов и их особой любви к «евроремонту». Разница в стандартах обусловлена не только разными географическими, климатическими, геологическими условиями, но и определенными традициями, образованием, особенностями технологий и т. д. Я полагаю, что здесь надо отталкиваться от наиболее общих вещей и уровней. А это – базовые стандарты по безопасности. Далее уже встает вопрос технологий. Что же касается применения европейских норм, то имеется решение президента страны, что их можно использовать. Разумеется, по соответствующей процедуре, с грамотным переводом на русский язык. Ведь вот мы столкнулись с неожиданными проблемами в своей практике, когда совместно с немецкой компанией проектировали депо в Металлострое для обслуживания высокоскоростных поездов. Казалось бы, мы говорим уже на одном деловом языке. Но те или иные инженерные термины у нас и немцев, бывает, понимаются совершенно по-разному. Представляете ситуацию? Вот так вот просто возьмите европейскую документацию, отдайте в бюро переводов и стройте – и получите полный профессиональный коллапс. Ведь, по сути, это единый процесс. Можно, конечно, пригласить зарубежных проектировщиков, но тогда, видимо, придется пригласить зарубежных строителей, а далее и эксплуатирующие организации, а закончится все приглашением зарубежных потребителей?

– Видится ли Вам сегодня некая стройная система правового регулирования строительной сферы?

– Если бы я сказал, что вполне видится, то погрешил бы против истины. Тут широты взгляда одного человека не хватит однозначно. Но некий рациональный технологический процесс, систему взаимоотношений мы представляем. Более того, мы ее своевременно обсудили на научно-техническом совете и предложили определенный алгоритм для нашего основного заказчика – ОАО «РЖД». Он предполагает, что есть отработанные на практике те или иные базовые параметры. Далее идет речь о том, чтобы применяемые технологии их обеспечивали, и здесь уже, конечно, есть некий простор для большей эффективности, улучшения качества, экономической выгодности работ и т. д. Но имеется и третья составляющая – когда этого еще у нас не было и такую технологию надо проверить и испытать. При этом необходимы соответствующие условия, чтобы провести испытания и сказать: «Да, это для нас применимо». Есть уже положительный пример в этом смысле – высокоскоростной поезд «Сапсан». Он конструировался на базе западного образца, но под нашу колею, наши климатические условия и даже под менталитет наших пассажиров. И в эксплуатации «Сапсан» показал, что как конструкция поезда, так и реконструированная инфраструктура оказались настолько успешными, что сбои в работе были просто мизерны. А на Западе, запуская высокоскоростной поезд, обычно пару лет занимаются еще доводкой. Это был совместный труд российских и немецких инженеров, обмен знаниями и технологиями.

Если люди протестуют против гибели окружающей среды, а мы этого не замечаем и своими вездеходами безапелляционно губим тундру – это неправильно

– Насколько Вас устраивает уровень приходящих кадров?

– Дело в том, что когда мы принимаем на практику студентов, то сразу начинаем давать им практические задания. Естественно, при таком погружении молодого

человека в профессиональную среду становится видно, его это дело или не его. И сам он тоже для себя делает выводы. Кроме того, наши специалисты входят в состав экзаменационных комиссий и сразу видят, кто как отвечает, кто чего стоит. Также нужно сказать, что у нас есть договор с ПГУПС о сотрудничестве, согласно которому и преподаватели регулярно выезжают к нам на практику. Потому что, имея только одну теоретическую подготовку, не соприкасаясь с реальной средой, готовить студентов трудно. Такое взаимодействие позволяет нам выбирать действительно золотую молодежь в хорошем смысле этого слова, и у нас идет, правда, небольшой, но постоянный приток свежих сил. Порядка 8–10 человек мы ежегодно принимаем на работу – преимущественно тех, кто уже на практике хорошо себя проявил.

– То есть вакансии у вас сегодня в принципе имеются?

– Я наложил мораторий на прием по непроизводственным специальностям. Но на нашем сайте можно увидеть, что мы всегда рады хорошим производственным специалистам, хотя, естественно, это предполагает очень серьезный профессиональный отбор.

РЫНОК – ЭТО ПРОЦЕДУРА

– Деятельность проектировщиков и строителей нередко сопровождается стычками с зелеными и другими протестующими. Так было, например, в ходе реализации проекта ВСМ. Есть ли у вас сегодня такие проблемы? Готовитесь ли вы противостоять подобным атакам в рамках возобновления строительства высокоскоростной дороги?

– Термин «противостоять», может быть, в данном случае не вполне удачный, а вот вступать в конструктивный диалог – безусловно. У нас есть свои экологи, мы ими очень гордимся, и, кстати, если Вы зайдете к ним в кабинет, то сразу поймете, что там сидят специалисты по охране окружающей среды – всюду зелень, цветы и т. д. Когда возникает конструктивная критика со стороны зеленых или местных властей, которые лучше нас знают особенности своего региона, то, естественно, мы стараемся решать все проблемы в диалоге. Если люди протестуют против гибели окружающей среды, а мы этого не замечаем и своими вездеходами безапелляционно губим тундру – это неправильно. Ничего хорошего из такого подхода не выйдет. Другое дело, что очень часто подобные общественные организации сами, мягко говоря, не правы. Далеко не всегда это профессионалы, и далеко не всегда эти люди руководствуются действительно заботой о природе, а имеют иной, отнюдь не природоохранный интерес, более того – специальный заказ. Это ни для кого из специалистов не секрет. Здесь, разумеется, не наша епархия – судить о том, кто в том или ином случае выделил средства, чтобы зеленые вышли и заблокировали реализацию какого-то проекта, но подобные факты имеются. Если кто-то сомневается, что на вооружении западных спецслужб есть и такой инструмент для торможения реализации инвестиционных и инновационных проектов в развивающихся странах, – это просто наивный человек. Думаю, в таких случаях нужно поступать довольно жестко, но, разумеется, в рамках действующего законодательства.

– Не считаете ли Вы, что здесь сегодня необходима определенная доработка нормативной базы, потому что нередко просто жаждущий саморекламы человек или же небольшая группа зарабатывающих таким образом себе на жизнь людей вполне способны заблокировать реализацию того или иного проекта?

– Конечно. Нужна ясность и четкое разграничение – в каких конкретно случаях невозможно начало строительства, а в каких – налицо явно избыточные требования. Это все должно быть увязано с общей нормативной базой, о чем мы с Вами сейчас говорили. Понятно, что всякая деятельность оказывает на окружающую среду то или иное влияние. Поэтому нужны разумные нормы: вот есть такие-то процедуры, причем они должны быть понятными и не зависеть от воли чиновника, которому проще и безопаснее отказать, чем согла-

совать строительство, и если они пройдены – все, сворачивай плакаты и…

– ...нанимайся на стройку – принесешь больше пользы и себе, и людям. Часто от строителей можно услышать сетования по поводу, как они выражаются, «пресловутого 94-го ФЗ», то есть закона «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Вы разделяете эту критику?

– Безусловно. Здесь несовершенство законодательства налицо, и, к сожалению, практика последнего времени полностью дискредитировала ту правовую базу, которая имеется в части проведения конкурсов и аукционов. Недавно в прессе была опубликована статья об электронных аукционах, которые проводились у нас в Санкт-Петербурге. Демпингующий претендент на размещение госзаказа ставил цену 10 копеек, 1 копейку и был готов чуть ли не доплатить публично и открыто госзаказчику за размещение у него этого заказа. А комментарий антимонопольной службы сводился к тому, что это не противоречит действующему законодательству. Понятно, что ничего хорошего в этом деле нет, так как не реализуются те проекты, на которые государство хотело бы рассчитывать. Мы, к сожалению, часто следуем тому принципу, что Россия пойдет своим собственным путем. И, разумеется, начинаем в рамках этого особого пути изобретать велосипед, не обращаемся к опыту наших соседей, той же Германии, например. Вот мы участвуем сегодня в одном из конкурсов в Азербайджане. Там принята уже та методология, которая апробирована и успешно работает на Западе. Она предполагает две стадии. Сначала идет квалификационный отбор без стоимостных показателей. То есть оценивается профессионализм претендента, качество реализованных им проектов, наличие у него соответствующих ресурсов, опыта работы и т. д. Далее определяется, достойна ли та или иная компания по своим параметрам претендовать на этот заказ в принципе.

Рациональная парадигма состоит в том, что нужно не плодить новые финансовые пирамиды с какими угодно общественно-благородными или, наоборот, частно-корыстными целями, а привыкать к необходимости повышения конкурентоспособности производства

А затем уже начинается собственно торг. У нас же почему-то считается, что такой порядок задушит малый и средний бизнес. Но в таком случае мы будем иметь дело с тем исполнением, которое сейчас есть. Убежден, что власть должна, наконец, услышать в этом вопросе и мнение профессионалов, и, что называется, призывы с мест.

– Вероятно, и саморегулируемые организации скажут здесь теперь свое профессиональное слово. Ну и напоследок Ваши пожелания своему предприятию на следующие 75 лет.

– Я пожелал бы Ленгипротрансу так держать, развиваться, и мне бы хотелось, чтобы при праздновании 150-летия наши потомки сказали нам спасибо. Чтобы нам не было стыдно перед ними. Надеюсь, что и не будет.

Презумпция ответственности

Если производственный процесс организован правильно, вероятность ошибки составит лишь несколько процентов.

АЛЕКСАНДР ТИШАНИН,
вице-президент ОАО «РЖД»

– Александр Георгиевич, какова Ваша оценка деятельности по обеспечению безопасности движения на сети в этом году? Какие направления работы вызывают удовлетворение или же, наоборот, наибольшее беспокойство?

– В целом в 2010-м мы идем на прошлогоднем уровне. По состоянию на 25 августа в прошедшем году было допущено 2939 случаев брака, в текущем – 2945. При этом удалось сократить количество сходов в поездах на 30% и сходов при маневровых работах на 20%. Улучшились показатели по хозяйствам перевозок, вагонному, автоматики и телемеханики, эксплуатационному комплексу пути. Удалось несколько поправить ситуацию по Центральной дирекции по ремонту грузовых вагонов, за год количество нарушений там снизилось на 27%. Тем не менее есть серьезные проблемы. Особенно тревожит ситуация в локомотивном комплексе (я имею в виду в целом эксплуатацию и ремонт), где рост количества нарушений с начала года составил почти 44%. Здесь проблемы связаны прежде всего с качеством ремонта тепловозов и электровозов, а в эксплуатации – с проездами запрещающих сигна-

лов. В прошлом году их было 13 и в этом году – тоже 13. Из которых 10 – по вине локомотивного хозяйства. Если говорить о причинах нарушений, то их можно называть в каждом конкретном случае много, но в целом самая главная причина – это безответственность. Или, формулируя по-другому, отсутствие ответственности. Вы, наверное, сразу скажете, что об этом говорилось всегда, термин избитый, но дело в том, что пришло время несколько по-иному взглянуть на это понятие. И не случайно на планерном совещании 23 августа президент компании Владимир Иванович Якунин очень большое внимание уделил данному вопросу. Необходимо вести речь о реанимировании отдельных принципов. Одним из которых как раз и является ответственность. Нам необходимо придать этому принципу должную значимость, статусность и содержательность. Задам Вам вопрос: с чем, на Ваш взгляд, сегодня обычно ассоциируется слово «ответственность»?

– Сразу приходят на ум слова: «привлечь к ответственности».

– Совершенно верно! Но ведь у этого понятия смысл гораздо шире и глубже. Я считаю, что ответственность необходимо рассматривать как гарантию. Это – слова-синонимы. Я имею в виду гарантию качественной, безаварийной работы. Существует гарантия на приобретаемый автомобиль или любую другую технику. Производитель гарантирует качество, а значит, отвечает перед своим покупателем за свою продукцию. Соответственно и наши руководители-железнодорожники сверху донизу должны гарантировать, что на каждом из участков или уровней делается все необходимое и производственный процесс гарантирован таким образом, что работа будет организована качественно, а значит, безаварийно. Вот о чем надо говорить. Мы должны следовать такому принципу, как презумпция ответственности. Это когда человек осознает свою способность и готовность взять на себя управление причинами, приводящими к прогнозируемым результатам, когда он согласен компенсировать отставание от обещанных им результатов и соответственно готов потом уже в общепринятом понимании нести ответственность, если у него что-то не получилось. И если мы говорим о структурных реформах, то должны, конечно, в первую очередь иметь в виду изменение структуры нашего сознания, образа мышления, менталитета. Это большая кропотливая работа. В ближайшее время мы намерены представить на обсуждение Кодекс ответственности работников компании в вопросах безопасности движения поездов – очень своевременный, актуальный документ. Бегство от ответственности – это, согласитесь, проблема не только нашей отрасли, но и общества в целом.

– Можно ли говорить о каких-то новых подходах стимулирования ответственности работника за качество его труда?

– В данном случае я говорю, скорее, не о стимулировании, а о придании этому понятию «ответственность» нормального понимания и главное – статуса. Повторяю, человек отвечает – значит гарантирует. Мы всегда после того или иного происшествия находим и обвиняем его исполнителя и, как говорится, привлекаем. А может ли он отвечать? Могу привести массу примеров, когда работник бывает обложен со всех сторон этой ответственностью и к ней привлекается, не обладая соответствующей компетентностью. Это правильно? Наверное, нет. И наоборот. Я думаю, что, скажем, дорожный мастер, обладая соответствующей компетентностью, необходимыми ресурсами, временными рамками выполнения работ и т. д., не сможет некачественно, недобросовестно выполнить работу. Зачем ему это? Такого не случится, если он знает, что для выполнения данной работы ему будет придано соответствующее количество людей, нужный объем материалов, инструмент необходимого качества, дано время и т. д. В таком случае он берет на себя ответственность в полной мере и сделает свою работу, безусловно, хорошо. Ведь у нас все люди абсолютно адекватные. Не так ли? И мы тогда не будем повторять одно и

то же: человеческий фактор, человеческий фактор... Доказано наукой, что человеческий фактор играет во всех проблемах всего лишь 2–4%. Не более! А остальное все лежит в системной плоскости, в том, как построены производственные процессы. Если процесс построен правильно, то не выполнить его невозможно. Вот в чем ключ вопроса! Мы должны правильно построить процессы как производственных технологий, так и связанные с кадрами, то есть отбор, подготовка, контроль и т. д. Если правильно построен процесс, работа не может выполняться некачественно. Вот и все. И ничего другого нет.

– В последнее время много говорится о том, что функции ревизора по безопасности движения должны измениться и он должен стать практически аудитором. Как бы Вы прокомментировали эту идею?

– Безопасность обычно ассоциируют с ревизором. Да, ревизор – это действительно безопасность. Но безопасность – это не только ревизорский аппарат, который составляет в ней порядка 10–15%. Все остальное лежит опять-таки в производственном процессе. Кто допускает происшествия или брак? Не ревизорский же аппарат, а владелец процесса: начальник депо, дорожный мастер и т. д. При этом старая система ревизорского аппарата строилась таким образом, что ревизор подчинялся тому, кого он должен, по сути, проверять и контролировать. И если говорить о реформировании, то здесь мы стремимся к тому, чтобы контрольная функция, связанная с работой ревизорского аппарата, была бы независимой. Только тогда можно объективно оценивать ситуацию. В свое время мы вывели ревизорский аппарат из отделения, и теперь начальник дороги видит реальную картину происходящего на всей магистрали. Раньше он этого видеть в полной степени не мог. Но если говорить об аудите, то здесь, помимо формальной независимости аудитора от проверяемого, он выполняет принципиально другие функции. Немного отойду в сторону. Есть такое понятие «встроенное качество». И мы говорим о том, что безопасность движения точно так же должна быть встроена в производственную деятельность. Проблема в том, что сейчас фактически контролером является весь административный аппарат компании. Мы все только и делаем, что контролируем, контролируем, контролируем... В развитых компаниях еще в середине прошлого века поняли, что системой тотального контроля, когда им занято порядка 10% персонала, решить вопрос качества производства невозможно. Поэтому нужно говорить о том, чтобы сам работник выявлял свои несоответствия, и для этого мы должны пересмотреть правила отношения с этим работником.

Возвращаюсь к вопросу, чем отличается аудитор от ревизора. Ревизор – это человек, который выявляет нарушения. Он приехал на предприятие, вскрыл факты отступления от инструкций и правил, в результате чего нарушителя неминуемо привлекут к ответственности. К чему это в результате приведет? К тому, что этот работник нарушения будет в одном случае прятать, а в другом – ревизор и нарушитель будут просто договариваться друг с другом. Аудит занимается другим. Он проверяет процесс в целом. Аудитор – это доктор. Кроме того, он вместе с исполнителем отвечает за проверяемый процесс. Аудитор должен его проверить, проанализировать и дать рекомендации, как наладить производство. А тот работник или руководитель, которого мы привыкли обвинять в нарушениях, должен сам заниматься выявлением ошибок и недостатков, вырабатывать корректирующие меры и устранять эти недостатки. И это – тоже аудит, только внутренний. Безусловно, нам необходимо создать условия и среду такого поведения. Не бояться этого. Наказывать-то в итоге нужно не за нарушения, а за вранье, сокрытие. Если работник копит недостатки, которые затем, набрав критическую массу, выливаются в тяжелый случай, не говорит о них, не устраняет сам, не дает возможности вмешаться другим, это скверно. Это должностное преступление. То есть, подчеркиваю, если мы говорим о реформировании и вместе с тем о реформиро-

вании системы безопасности движения, мы должны говорить в первую очередь о реформировании нашего сознания.

– Работать качественно, а значит, безопасно, должно быть выгодно во всех отношениях?

– Конечно! Нужно различать: вот это, скажем так, табу, чего делать ни при каких обстоятельствах нельзя, а это – то, за что не нужно наказывать, а нужно устранять нестыковки в общем процессе. Я еще раз обращаю внимание, что человеческий фактор составляет всего лишь несколько процентов. Это та банальная ошибка, от которой не застрахован никто. Но если правильно построена технология работы, ошибку можно допустить только в этих самых нескольких процентах случаев. А мы ставим подчас работника в такие условия, когда эти нарушения просто провоцируются. Поручаем какую-то работу без обеспечения ресурсами, обязываем содержать и эксплуатировать объект, не обеспечив должной технологией. Дескать, ну уж ты давай, постарайся! Не получилось – наказали. А он – нормальный человек и нормально подготовленный работник. У нас недавно был проезд запрещающего сигнала светофора на Северо-Кавказской дороге. Машинист поезда № 463 прибыл на боковой путь станции Фаногорийская. По графику после обгона поездом № 13 он должен был отправиться в 9.06. Но № 13 был на 9 минут задержан и шел с опозданием. Машинист поезда № 463, стоя в кривой, увидел зеленый, посмотрел на часы, было 9.05, воспринял зеленый как свой и поехал. В результате проехал запрещающий и взрезал стрелку. Виноват? Десять раз виноват! Но предположим, что № 13 шел бы по графику. Тогда не было бы никакого брака. Вот, пожалуйста, вам иллюстрация. Хотя, еще раз повторяю, что машинист, конечно, виноват и должен отвечать.

– «Гудок» уже рассказывал, что в компании создается Ситуационный центр как раз для предупреждения происшествий. В какой стадии находится этот проект?

– Мы провели заседания НТС, правления, сегодня идет подготовка программных продуктов, связанных с материальным насыщением Ситуационного центра. Он принципиально отличается от тех, что созданы в Росатоме, МЧС и других структурах. Там такие подразделения предназначены для констатации и ликвидации возникшей чрезвычайной ситуации. Мы изначально придерживались другой идеологии. У нас это центр прогнозирования. Вначале мы делали такую работу вручную, то есть анализировали ряд факторов, которые влияли на брак (например, проезд запрещающего сигнала), а их обычно порядка двадцати: нарушение труда и отдыха, сбой в работе рельсовых цепей и оборудования и т. д., и определяли степень влияния на ситуацию тех или иных аспектов. Это были первые попытки прогноза и выявления наиболее опасных дорог. Однако в ближайшей перспективе силами НИИАС будет разработан программный продукт, который позволит нам видеть ситуацию в постоянном режиме. Главное – это научиться предвидеть негативное событие, а в целом – управлять рисками, то есть ликвидировать эти проблемы в зародыше. Не допускать их возникновения в принципе. И на большинстве дорог поняли, что этим необходимо заниматься, ведут работу по созданию своих ситуационных центров, без которых нам, конечно, не обойтись. Без них мы не доберемся до околотка, участка, колонны или станции.

Если мы говорим о структурных реформах, то должны, конечно, в первую очередь иметь в виду изменение структуры нашего сознания, образа мышления, менталитета

– Вероятно, создание таких центров требует значительных инвестиций?

– Я противник вложения огромных средств в какие-то эффектные, но фак-

тически не нужные, впечатляющие вещи. Нужно прежде всего насыщение центра программным продуктом, который бы позволил нам управлять процессом. Речь не идет о дороговизне или шарме, главное – содержание. Капиталист с пеленок умеет считать деньги и никаких огромных центров строить не будет, а вложит лишь в то, что позволит ему улучшить качество продукта и вообще его бизнеса. Дело недалекого будущего – с помощью этих программных продуктов, аналитической работы выдавать подготовленные рекомендации руководящего плана, чтобы начальники подразделений этим реально пользовались. Обратите внимание, сегодня, например, руководитель того или иного департамента получает огромную кипу всяких справок. Он что, их все читает? Сомневаюсь. Задача Ситуационного центра – осуществить мониторинг ситуации и выдать, быть может, не окончательно готовое, но проработанное, проанализированное управленческое решение, связанное как с производственной деятельностью, так и с безопасностью движения. Без грамотного производства, без современного подхода говорить о конкурентоспособности нашего транспорта, наверное, неправильно.

– Достаточно ли делается в компании, чтобы реально продвигаться к реализации тех новых задач, о которых Вы сейчас говорите?

– Конечно, мы находимся в начале пути. И в то же время за два последних года удалось существенно продвинуться. Разработаны стандарты аудита, всевозможные методики, методические рекомендации. Мы учимся по-новому говорить, мыслить, рассуждать.

– А с чем связаны основные проблемы?

– Безусловно, с подготовкой человека, в первую очередь – руководителя. Проблема в том, что влияние на безопасность основано у нас главным образом на административном ресурсе. К этому все привыкли. Есть, конечно, здесь и иные факторы (обновление фондов, автоматизация и т. д.), но самое главное – административный ресурс. Это прежде всего постоянный тотальный контроль на разных уровнях, неимоверное количество проверок, селекторных совещаний, директив, телеграмм, разборов. И такая деятельность с каждым годом растет. Кривая, которой мы можем описать все эти меры, в самом ближайшем будущем гипотетически уйдет уже куда-то в совершенно нереальные заоблачные выси. Этот резерв нами практически полностью исчерпан. Необходим другой инструментарий и, еще раз повторю, выход – в системе встроенного качества, встроенной безопасности. Иначе мы попросту остановимся, потому что, образно говоря, следуя прежней логике, нам придется запретить само движение поездов, саму работу. Абсурд. И президент компании обозначил задачу таким образом: ответственность как гарантия качества, грамотной, правильной технологии работы.

Обратите внимание, сегодня, например, руководитель того или иного департамента получает огромную кипу всяких справок. Он что, их все читает? Сомневаюсь

– Очевидно, что нормативная база в области безопасности движения не соответствует таким подходам. С другой стороны, мы всегда говорили, что наши инструкции «писаны кровью».

– Естественно. Рассуждать, что с нас началась история, глубочайшее заблуждение. Но, согласитесь, плох тот ученик, который не совершенствует дело своих учителей, толчется на месте и живет тем, что сделали его предки. Необходимо постоянно думать, искать, предлагать и главное – делать. То есть стремиться к движению и двигаться.

На новый уровень

Главными вопросами в ходе реализации завершающего этапа реформы железнодорожного транспорта остаются обновление правовой базы и совершенствование перевозочных технологий.

ВАДИМ МОРОЗОВ,
первый вице-президент
ОАО «РЖД», к. т. н.

– Вадим Николаевич, какова Ваша оценка работы отрасли? Удовлетворены ли Вы результатами эксплуатационной деятельности?

– Погрузка в январе – сентябре 2010 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года возросла на 9,6% и составила 895,1 млн т. При этом наибольший прирост мы имеем по таким грузам, как металлолом, химические и минеральные удобрения, черные металлы, нефть и нефтепродукты, цемент и прочие. Год мы планируем завершить с ростом в 7,5%, что заметно превышает первоначальные планы. С одной стороны, это говорит о том, что промышленность восстанавливается хорошими темпами и железнодорожный транспорт обеспечивает этот рост. С другой – совершенно очевидно, что до показателей докризисного уровня мы прошли примерно половину пути.

Из основных трудностей нужно отметить переориентацию значительной части объемов перевозок на Дальний Восток, где зафиксированы рекордные показатели, даже относительно советского периода. К сожалению, это отразилось на качестве нашей работы и на выполнении ряда важных показателей, таких как участковая скорость и сроки доставки грузов. Новые вызовы требуют от нас мобилизации здесь всех резервов. Также требуется проведение ряда предусмотренных реформой мер в части гибкого реагирования на спрос и оптимального регулирования грузопотоков в зависимости от состояния инфраструктуры. Кроме того, должны быть созданы условия максимально быстрого наращивания возможностей инфраструктуры в зависимости от складывающейся рыночной конъюнктуры, что в условиях существующего дефицита инвестиционных ресурсов очень непросто. Не случайно по предложению президента компании полученные нами дополнительные по сравнению с планом доходы от грузовых перевозок за 2010 год будут направлены на увеличение инвестиционной программы (которая изначально была значительно урезана по

отношению к имеющимся потребностям). Это 45 млрд рублей.

– В посткризисный год активно продолжалась реализация Программы структурной реформы железнодорожного транспорта. Что здесь можно занести в актив и какие остались основные проблемы?

– За прошедшее время мы смогли существенно сблизить позиции различных сторон – и тех, кто настаивал на переходе к рынку любой ценой, и тех, кто призывал создать казенное предприятие или возродить Министерство путей сообщения. Образована Вторая грузовая компания, предполагается сохранение интеграции инфраструктуры и грузовых перевозок в ОАО «РЖД», а также развитие института локальных грузовых перевозчиков. Успешно закончено реформирование пассажирского блока в дальнем следовании – создана и с 1 апреля начала перевозочную деятельность Федеральная пассажирская компания. Определен и зафиксирован механизм государственной поддержки социально значимых пассажирских перевозок в дальнем следовании. В заключительной стадии находится работа по формированию пригородных пассажирских компаний. Созданы дочерние и зависимые общества в сфере контрактной логистики, санаторно-курортного обслуживания, производства современных смазок и в других сферах. Всего за истекший период 2010 года совет директоров принял решения об образовании восьми дочерних обществ.

Существенные успехи достигнуты и в области совершенствования системы управления и формирования холдинга. В прошлом году по решению совета директоров были созданы четыре филиала ОАО «РЖД»: ЦФТО, Центральная дирекция управления движением, Дирекция тяги и Дирекция по ремонту тягового подвижного состава. В 2010-м продолжено формирование функциональных вертикалей в составе образованных дирекций. Ведутся работы по переходу всех железных дорог на безотделенческую структуру, и этот процесс мы планируем завершить к концу года. При этом основной вопрос, который волновал и членов правления, и начальников железных дорог, и коллектив, – это обеспечение корпоративной и технологической координации деятельности на территориальном уровне. В результате долгих обсуждений были приняты решения, позволяющие в период реорганизации минимизировать риски и обеспечить бесперебойное и безопасное функционирование железнодорожного транспорта.

– На какие моменты в этой связи следует обратить особое внимание?

– В дальнейшем нам необходимо сосредоточиться на решении системных проблем, мешающих успешному завершению реформы. Это прежде всего внесение изменений и дополнений в федеральные законы, регулирующие деятельность железнодорожного транспорта: «О железнодорожном транспорте в РФ», «Устав железнодорожного транспорта» и др. Это, конечно, принятие федерального закона «Об организации регулярного пассажирского сообщения в Российской Федерации». Данный законопроект сейчас находится на рассмотрении в правительстве.

Мы подготовили свои предложения о внесении изменений в Программу структурной реформы. Речь, в частности, идет о завершении создания конкурентного рынка оперирования грузовыми вагонами и создании операторских компаний на базе инвентарного парка ОАО «РЖД», исключении положения о необходимости оценки целесообразности отделения перевозочной деятельности от инфраструктурной, необходимости проработки основных механизмов сетевого контракта, формировании государственного заказа на пассажирские перевозки. Кроме того, мы ставим вопросы об исключении оказания услуг локомотивной тяги как отдельного вида деятельности ОАО «РЖД», введении понятия локальных перевозчиков и разработке тарифов на услуги инфраструктуры, а также о комплексной модели государственного тарифного регулирования отрасли и совершенствовании действующей системы тарифных прейскурантов и о многом другом.

– Не секрет, что сегодня для многих железнодорожников остается неочевидной необходимость выделения внутри компании отраслевых дирекций и их вертикалей. Вы прошли всю систему старой железнодорожной модели снизу доверху. Какие хотели бы дать комментарии для тех, кому данные новации представляются непонятными и даже опасными?

– Эти меры обусловлены прежде всего поиском большей эффективности работы компании. Когда все службы и хозяйства были в едином кулаке начальника дороги, а на более низком уровне – начальника отделения, казалось бы, все было управляемо, надежно, стабильно и т. д. Мы в свое время действительно работали в этой системе и по праву до сих пор гордимся очень многими ее достижениями. Но эта конструкция, которую часто называют непрозрачной, не имеет резерва роста эффективности. В новой модели, основанной прежде всего на экономических принципах управления с четким определением заказчика и исполнителя, мы рассчитываем не только увязать реальные затраты. Мы должны управлять ими по-новому, создавая эффективные мотивационные инструменты, формируя новые действенные механизмы ответственности. При этом существенно возрастают требования к управленческому персоналу, к его квалификации, способности принимать оперативные и нестандартные решения, к работе с людьми. Не случайно в компании тратится столько времени и средств на воспитание руководителей нового уровня, создан и успешно функционирует Корпоративный университет.

– Какие же реальные изменения должны произойти в процессах управления перевозками?

– Одно из главных – это организация перевозочного процесса на основе экономических методов управления. Во главу угла поставлен график движения поездов, поскольку здесь формируются объемные и качественные показатели, закладывается способность инфраструктуры обеспечить весовые нормы, скоростные режимы движения пассажирских и грузовых поездов, потребное количество локомотивов и вагонных парков. В соответствии с графиком устанавливается расписание движения пассажирских, пригородных поездов, а начиная с 2011 года – части грузовых поездов. Именно график и его четкое исполнение непосредственно влияют на величину расходов по основной деятельности, включая расходы на содержание штата и т. д.

Мы предлагали оставить часть парка у компании и дерегулировать вагонную составляющую, в том числе и для этих вагонов. Но такое решение не было принято

В локомотивном хозяйстве выстраиваемая вертикаль ремонтных депо позволяет реально оптимизировать их численность и загрузку, внедрять систему сервисного обслуживания со стратегическими партнерами, такими как «Трансмашхолдинг», или ремонтными заводами, работающими в системе ОАО «Желдорреммаш». Шаг за шагом приближаемся к формированию вертикали управления инфраструктурой. Управление текущим содержанием путевого хозяйства, электроснабжением, централизацией и блокировкой объединяется в единую дирекцию. Это, очевидно, наиболее сложный и объемный вопрос. Не случайно он обсуждался в начале сентября на ассамблее начальников железных дорог. С учетом высказанных мнений подготовлена финальная версия концепции Дирекции инфраструктуры для рассмотрения ее на заседании правления ОАО «РЖД» и принятия окончательного решения. На мой взгляд, очень показательным примером тому, как все сферы деятельности компании встраиваются в новую управ-

ленческую систему, является и реформирование корпоративных СМИ в вертикаль с переходом дорожных газет в структуру ОАО «Газета «Гудок» при сохранении их содержательной специфики.

– Очевидно, что при выделении вертикальных дирекций и дочерних компаний требуется с максимальным вниманием отнестись к вопросу координации деятельности их подразделений в регионах. То есть появление вертикали управления не должно сопровождаться ослаблением горизонталей?

– После завершения формирования вертикально интегрированных структур осуществлять технологическую и корпоративную координацию работы инфраструктуры, всех региональных подразделений будет наделенный необходимыми полномочиями начальник железной дороги. Он станет менее задействован на оперативной работе, но в не меньшей степени будет ответствен за результаты деятельности всех подразделений в границах дороги, в том числе ДЗО. Весомый эффект, усиливающий систему управления, мы рассчитываем получить от формирования института руководителей региональных дирекций. Они прежде были «за спиной» первого лица, будучи его заместителями, а теперь оказываются на первом плане, непосредственно отвечая за результаты возглавляемого ими направления работы.

– Нельзя ли было, по Вашему мнению, все-таки часть вагонного парка оставить у ОАО «РЖД»?

– Мы действительно предлагали в свое время оставить часть парка у компании и дерегулировать вагонную составляющую, в том числе и для этих вагонов. Но такое решение не было принято. Вследствие чего получились неравные условия ведения бизнеса: частные операторы пользовались свободой ценообразования, а мы вынуждены были возить по Прейскуранту № 10-01. В результате все это самым негативным образом отражалось на экономике РЖД, поскольку выходило, что одним – вершки, а другим – корешки. То, что сегодня в этом сегменте услуг формируется конкурентный рынок, в котором активнейшее участие принимают наши дочерние операторские компании, вполне укладывается в общую логику реформы.

Но над чем, на мой взгляд, необходимо серьезно подумать? Цена операторской услуги, или вагонная составляющая перевозочного тарифа, сегодня свободна. А вот цена услуги, предоставляемой ОАО «РЖД», в которую входит инфраструктурная составляющая, регулируется государством. Поэтому когда спрос на ту или иную железнодорожную перевозку начинает расти, владелец вагона имеет полное право и резон повысить цену за свою услугу и направить полученный дополнительный доход на дальнейшее развитие своего бизнеса. А что же получает от этого ОАО «РЖД»? Все тот же фиксированный в Прейскуранте № 10-01 и очень негибкий регулируемый тариф. Важнейший рыночный инвестиционный инструмент здесь не работает. Спрос есть, грузовладелец готов платить, но все эти премии уходят к собственнику вагона, а не инфраструктуры. В результате, например, когда вследствие изменений конъюнктуры мировых рынков повышается цена на какие-то товары (нефть, металлы, уголь и т. д.), на этом зарабатывают их производители и владельцы вагонов. Но не ОАО «РЖД». А вот когда цены падают, тогда сразу начинаются разговоры о необходимости предоставления спецставок, чтобы помочь отечественному производителю пережить трудные времена.

Разумеется, есть такой инструмент, как государственные дотации, и он в последние два года использовался, за что мы правительству очень благодарны. Но ведь совершенно очевидно, что только на бюджетной помощи эффективный перевозочный бизнес построить нельзя. А у нас, как я уже сказал, крайне тревожная ситуация с инфраструктурой, и дефицит инвестиций в нее оценивается более чем в 400 млрд рублей до 2015 года. Была ли в начале реформирования задача поставлена так, чтобы для собственника вагона создать сверхприбыль, а для владельца инфраструктуры предусмотреть оскудение и сдерживание развития? Не думаю.

Поэтому сегодня нужно привлечь к этому вопросу самое пристальное внимание правительства, регулирующих ведомств и общественности.

– И ведь при этом уже можно считать, так сказать, медицински установленным фактом, что железнодорожная инфраструктура в последние годы финансировалась темпами, явно отстающими от других отраслей российской экономики.

Необходимо повысить для железной дороги возможности гибкого реагирования на спрос

– Совершенно верно. Вот цифры. В 2007 году по отношению к декабрю 2003-го железнодорожные тарифы увеличились примерно в полтора раза, а цены в промышленности – в среднем вдвое. Вследствие обвала цен в 2008 году это различие несколько сократилось, однако все равно опережающая динамика роста цен в промышленности над железнодорожными тарифами в период кризиса оставалась. Так, в 2009-м (по решениям ФСТ России) наши тарифы выросли по отношению к декабрю 2003 года в 1,97 раза, а цены в промышленности – в 2,14, в том числе в топливной – в 3,26, электроэнергетике – в 2,17, угольной – в 2,58, черной металлургии – в 2,11. Или если Вы возьмете индексацию тарифов естественных монополий, то у железнодорожников она традиционно самая низкая. Например, в июне этого года было установлено, что в 2011 году стоимость грузовых железнодорожных перевозок возрастет на 8%, в 2012 г. – на 7,4%, а в 2013 г. – на 6,4%. Но при этом тарифы на газ будут ежегодно увеличиваться на 15%, а рост цен на электроэнергию составит по годам соответственно 13–15%, 11–12% и 10–11%.

Сравнительный анализ показывает, что очень важная для экономики России задача снижения финансовой нагрузки на граждан и бизнес из года в год решается в основном за счет установления более низкого темпа роста железнодорожных тарифов. А между тем износ основных фондов составляет сегодня у нас 55,7%, в том числе по электровозам – 70,1%, тепловозам – 75,7%, грузовым вагонам – 87,7%.

– Где же, по Вашему мнению, выход?

– Он очевиден. Необходимо расширить для железной дороги возможности гибкого реагирования на спрос. Для этого нужно совершенствовать действующие регуляторные механизмы, потому что у нас нет такого набора экономических инструментов, который бы предусматривал, с одной стороны, государственный контроль за ценообразованием на железнодорожном транспорте, а с другой – позволил бы ОАО «РЖД» реально обеспечить достаточный приток инвестиций путем реализации своих услуг, причем в наибольшей степени по предоставлению инфраструктуры под перевозки. Речь идет в первую очередь о таких вещах, как применение инвестиционной составляющей тарифа на наиболее востребованных маршрутах, введение механизма либерализации тарифа на перевозку в пределах определенного регулятором коридора, а также о целом ряде других инструментов, связанных с сокращением обременения на оборот имущества, эффективным использованием земель, различными формами государственно-частного партнерства, софинансирования с бизнесом и т. д.

Уже в ближайшей перспективе необходим переход на свободные цены в конкурентных секторах рынка железнодорожных перевозок. В качестве первого шага мы предлагаем принять решение по дерегулированию тарифов на транзитные перевозки крупнотоннажных контейнеров. Также необходимо обеспечить совершенствование действующего Прейскуранта № 10-01, в том числе провести унификацию тарифов на перевозки грузов по ставкам разделов 2 и 3, проработать механизмы унификации тарифов на порожний пробег вагонов, а также обеспечить сближение уровня тарифов на перевозку

грузов различных классов. То есть вот мы говорим иногда, что в чем-то наш собственный менталитет не успевает за проводимыми преобразованиями, а с другой стороны, и общество уже не всегда успевает за нашей реформой, за ее требованиями. Сегодня все-таки получается так, что для всех – рынок, а для нас – все еще не рынок.

– Другой важнейший проблемный вопрос – это необходимость перевозочных технологий в связи с ростом приватного парка. Какие здесь необходимы неотложные решения?

– Железнодорожные технологии меняются и адаптируются к рынку. Но этот процесс должен протекать рационально. Это такая же наукоемкая сфера, как и металлургия, машиностроение и любая другая область экономики. Мы, разумеется, не против развития частного операторского бизнеса, но видим, что вагон зачастую оказывается в неэффективных руках и работает плохо, нерационально. В результате процент порожнего пробега растет. В среднем по сети он составляет 41%, а на наиболее загруженных дорогах – еще выше. Это отрицательно влияет на все наши качественные показатели работы. Так, при росте доли порожнего пробега на 1% среднесуточная производительность локомотива снижается на 17,7 тыс. ткм брутто, эксплуатируемый парк увеличивается на 49 локомотивов в сутки, а средний вес поезда падает на 38 т. Вместе с тем соответственно растут и затраты. Если мы не переломим ситуацию с использованием подвижного состава, нам не хватит никаких средств на развитие инфраструктуры и весь наш перевозочный бизнес окажется попросту экономически несостоятельным.

Мы убеждены, что сегодня необходимо применение различных механизмов консолидации управления приватными парками. Такую услугу может оказывать как ОАО «РЖД», так и его дочерние компании. То есть речь идет о том, что тот или иной собственник заключает, например, агентский договор с ЦФТО на определенных условиях – и вагон начинает работать более рационально, повышается коэффициент обратной загрузки, улучшается оборот, совершенствуется логистика. Данная схема позволит ОАО «РЖД» предложить комплексное транспортное обслуживание грузоотправителям, включающее в себя оказание услуги по перевозке грузов и услуги по предоставлению приватных вагонов под такие перевозки посредством заключения агентских соглашений с собственником вагонов. Как известно, недавно президент ОАО «РЖД» встретился с топ-менеджерами крупнейших угледобывающих и металлургических компаний, где предложил им такую услугу. Была достигнута договоренность после проработки некоторых деталей опробовать новую модель взаимодействия между железной дорогой, грузовладельцами и операторами.

В целом же крайне важно упорядочить операторский бизнес, принять соответствующие правила игры с надлежащей ответственностью владельцев подвижного состава за использование вагонов. Для этого необходимо обновление правовой базы, но этот процесс идет крайне медленно, и, безусловно, ему нужно придать динамику. Представляется первоочередным внесение изменений в федеральные законы, о чем я говорил ранее, по наиболее актуальным вопросам деятельности железнодорожного транспорта. Это, несомненно, нормативное урегулирование вопросов, связанных с перевозками приватного порожнего подвижного состава, а также установление правового статуса оператора, требований к содержанию и условиям осуществления операторской деятельности, определение порядка взаимодействия оператора с перевозчиком. Кроме того, нужны правила перевозок порожнего подвижного состава, не принадлежащего перевозчику, в которых необходимо предусмотреть порядок и условия осуществления перевозчиком перевозки приватного вагона и оформления документов на такую перевозку, а также иные ее особенности. Законодательно также предусмотрено утверждение Переч-

ня критериев технических и технологических возможностей осуществления перевозки, отсутствие которых является для перевозчика и владельца инфраструктуры основанием отказа от согласования заявки на перевозку грузов, который должен учитывать технические и технологические аспекты работы железнодорожного транспорта и изменения, связанные с его реформированием. Вот это первоочередные меры, и по ним с нашей стороны все необходимые предложения представлены в

компании существует система поощрения работников корпоративными, ведомственными и государственными наградами, которыми в год отмечается труд более 10 тыс. наших работников. Вся система мотивации труда в компании нацелена на то, чтобы побудить человека качественно работать. К примеру, отдельным профессиям и должностям, в том числе и дежурным по станции, могут присваиваться классные звания и выплачиваться надбавки к заработной плате согласно установленному

Сегодня все-таки получается так, что для всех – рынок, а для нас – все еще не рынок

Минтранс России. Я хочу подчеркнуть, что неурегулированность в этих вопросах работает не только против экономики РЖД, но и явно не во благо экономики страны в целом.

– Понятно, что работать лучше и больше может побудить человека в первую очередь конкурентное поле. Но вот, скажем, дежурный по станции: никаких конкурентов у него нет и быть не может. И таких профессий в ОАО «РЖД» достаточно много. Как здесь быть?

– Вот, кстати, поэтому в ОАО «РЖД» совершенно сознательно были сохранены традиции организации соревнования как среди трудовых коллективов, так и среди работников компании, которое является одним из инструментов вовлечения персонала в эффективную реализацию корпоративных задач. Ежеквартально решением правления ОАО «РЖД» более 150 коллективов с численностью около 250 тыс. человек признаются победителями с вручением свидетельств и премий. Это очень почетно и значимо. Также в

в ОАО «РЖД» порядку. Предусмотрена возможность устанавливать рабочим надбавки за профессиональное мастерство, руководителям, специалистам и служащим – надбавки за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде. Значительными мотиваторами труда в компании являются выплаты вознаграждения работникам ведущих должностей и профессий, в том числе и дежурным по станциям, за обеспечение безопасности движения поездов и единовременного вознаграждения за преданность компании.

В заключение нашего разговора хочу еще раз подчеркнуть: мы вступаем в новый этап развития, начиная с 2011 года будем работать в уже практически сформированной вертикальной системе управления. Мы должны подтвердить правоту выбранной модели, а это огромная ответственность для всех работников компании и в Москве, и в регионах. Конечно, это потребует решения многих технических и технологических задач. И я уверен, что у нас получится.

Вытащили, выдержали, продвинулись вперед

Об итогах прошедшего года, проблемах, предложениях по их решению и основных задачах на перспективу – наша беседа с президентом ОАО «РЖД».

Владимир Якунин,
президент ОАО «РЖД», д. плт. н.

О главном

– Владимир Иванович, оцените, пожалуйста, основные итоги 2010 года с точки зрения эффективности работы ОАО «РЖД» и развития отрасли в целом.

– Прошедший год я бы назвал периодом стабилизации. После 15%-ного падения погрузки предыдущего года в 2010-м мы приросли на 8,8%. И хотя докризисного уровня ни наша промышленность, ни, соответственно, железная дорога еще не достигли, рост шел более высокими темпами, чем мы первоначально записали в наших планах. Это позволило направить дополнительные средства на реализацию нашей инвестпрограммы. Также я бы назвал следующие конкретные показатели, которые адекватно характеризуют нашу работу. Доходы от перевозок выросли на 13%, а эксплуатационные расходы увеличены лишь на 8%. При этом прирост себестоимости перевозок составил 5,7%, что в сопоставимых условиях ниже инфляции. С Вашего позволения, более я не стану пичкать уважаемую аудиторию журнала «РЖД-Партнер» еще какой-либо статистикой, поскольку она уже в основном опубликована, а остановлюсь на ряде важнейших, с моей точки зрения, тезисах. Считаю, что стратегия и тактика, которые были нами избраны для работы в кризисных и посткризисных условиях, оказались в целом правильными. И это нашло свое подтверждение в результатах деятельности компании. Мы выполнили и перевыполнили принятые производственные планы, обеспечили устойчивую прибыльную работу, реализовали основные инвестиционные проекты, осуществили ряд намеченных системных мер в рамках структурной реформы. ОАО «РЖД» является органичной частью нашего общества и выполняет свою работу в его интересах. При этом оно представляет собой такую инфраструктурную компанию, от здоровья которой во многом зависит и общее состояние нашей экономики. Мы стремимся стать по-настоящему клиентоориентированной компанией и целенаправленно с каждым годом прибавляем в этом отношении как в пассажирских, так и грузовых

перевозках. Также мы по праву называем себя и социально ориентированной компанией.

В целом же по итогам года при всех наших недостатках у нас есть основания утверждать, что мы сработали успешно и, образно говоря, вытащили, выдержали, продвинулись вперед. В то же время мы видим, сколь огромен объем тех задач, которые нам еще предстоит решать.

– Есть ли такая проблема или задача, про которую Вы бы сказали, что она сегодня все более явственно выходит на первый план и требует к себе самого пристального внимания?

– Конечно. Это перспективы развития инфраструктуры, а точнее – недофинансирование нашего инфраструктурного бизнеса. Как известно, на протяжении всего постсоветского времени цены на промышленную продукцию росли опережающими темпами по сравнению с железнодорожными тарифами. А при существующей тарифной системе собственных средств ОАО «РЖД» хватает только на половину его потребностей в части инвестиционных программ. Где же выход? Как всегда, в комплексном решении проблемы, или, я бы так выразился, в умных решениях. Возьмем тарифную политику. Здесь государственными регуляторами в прошлом году принята новая методика определения экономически обоснованного уровня тарифа. Мы ее долго и с нетерпением ждали, и вот проведенные по ней расчеты показали, что для покрытия издержек компании с возможностью нормально развиваться индексация тарифа в 2012 году должна составить 23% к 2011-му. Заметьте, это не наши ценовые амбиции, а расчеты по принятой в Федеральной службе по тарифам научно обоснованной методике RAB, аналоги которой активно используются в мировой практике. Но мы говорим: если правительство по макроэкономическим соображениям не считает возможным провести такую индексацию, то недостающая часть средств может быть направлена в виде прямого финансирования определенных инфраструктурных проектов. Также в рамках одобренной правительством в январе этого года Целевой модели рынка грузовых железнодорожных перевозок зафиксировано такое понятие, как «сетевой контракт», на основе которого государство оплачивает часть расходов на содержание и развитие путевой инфраструктуры. Эту практику нужно начинать применять и развивать. А для того чтобы выравнять условия конкуренции железнодорожного и автомобильного транспорта, следует, по нашему мнению, взимать плату за движение тяжеловесных грузовиков по автомобильным дорогам. (Это, кстати, необходимо делать и вне отношений между автомобильным и железнодорожным транспортом.)

Кроме того, есть такой известный в мире инвестиционный инструмент, как инфраструктурные облигации. Мы сейчас ведем работу по их подготовке, но настаиваем на том, чтобы это были не корпоративные ценные бумаги, а государственные или выпускаемые под государственные гарантии.

Помимо этого, сегодня, как все знают, существует уже острая необходимость коренного совершенствования всей тарифной регуляторики железнодорожного транспорта. Определенные задачи в этом плане содержатся в постановлении правительства № 643, в частности, по выделению ценового коридора и др. Мы активно готовим в этой связи предложения и в течение года будем вести соответствующую работу с ФСТ и другими ведомствами. Также, разумеется, нужно использовать все реальные возможности по улучшению инвестиционного климата на железной дороге. Наша компания едва ли не на каждом шагу сталкивается с нормативными ограничениями для ведения бизнеса, для привлечения частных инвестиций, для более рационального использования своих активов в рыночном обороте. То есть проблему финансирования ОАО «РЖД» нужно решать за счет оптимальной комбинации всех доступных инструментов.

В целом же я должен констатировать (и об этом сказал в своем докладе на итоговом правлении компании), что на сегодняшний день мы пока не встречаем достаточного

понимания со стороны государственных регуляторов и общества по поводу важности развития транспортной инфраструктуры для экономики страны. Очевидно, наша работа в этом направлении должна быть усилена. Выработка долгосрочной модели устойчивого финансового обеспечения инвестиционных программ холдинга «РЖД» должна стать одной из самых главных наших задач текущего года.

О ПРИМЕЧАТЕЛЬНОМ

– Как известно, правительство продлило сроки структурной реформы на железнодорожном транспорте до 2015 года. Это было для Вас неожиданное решение?

– В течение прошлого года прорабатывались два варианта: продлить срок до конца 2011 или до 2015 года. Знаете, мы были готовы к любому из них. Ведь ни в 2011 году, ни даже в 2015-м преобразование отрасли, ее развитие, в том числе и структурное совершенствование, не заканчиваются. Выполняются одни планы, принимаются другие, происходит адекватное реагирование на новые вызовы времени и т. д. Это постоянный процесс, и, как известно, если он останавливается, то и возникают так называемые периоды застоя, когда проблемы накапливаются, но не решаются. В то же время формализация тех или иных процессов, конечно же, тоже очень важна. Думаю, лучший комментарий к продлению сроков реформирования дал сам премьер-министр на заседании президиума правительства. Он, в частности, сказал, что реформа идет по плану, практически без каких-то серьезных срывов, но она пока далека от завершения и ряд важнейших решений еще предстоит принять. Разумеется, на такое развитие событий существенным образом повлиял и процесс формирования Единого экономического пространства в составе России, Казахстана и Белоруссии. Намечено в 2015 году открыть доступ перевозчикам данных стран к национальным инфраструктурам. Это весьма серьезный процесс, требующий достаточно большой подготовки в самых разных областях: правовой, тарифной, технической, технологической и многих других. Причем он потребует гармонизации правового поля трех стран, а это очень непростые, я бы так сказал, вязкие вопросы. Также на четвертом этапе реформы должна быть реализована и Целевая модель рынка грузовых перевозок. Это даст ответы на многие вопросы о том, как будет развиваться отрасль далее.

– Что было для Вас наиболее запомнившимся, существенным среди тех мероприятий по реформе, которые проводились в минувшем году?

– Начну, возможно, не с самого важного, но весьма примечательного. В прошлом году мы провели первичное публичное размещение 35%-ного пакета акций ОАО «ТрансКонтейнер». Так вот, несмотря на не лучшие времена для такого шага, мультипликатор компании в момент размещения, то есть ее стоимость к EBITDA, составил 6,6, а вот у компании Globaltrans – 6,4. То есть мы, акционерное общество, принадлежащее государству, сработали в этом плане лучше, чем частный капитал. Также очень знаковым событием стало привлечение в ОАО «ЭЛТЕЗА» активов одного из технологических лидеров рынка – канадской компании «Бомбардье». Если же говорить о весомости тех или иных структурных мероприятий реформы, проведенных в 2010 году, то надо, конечно, выделить создание Федеральной пассажирской компании и Второй грузовой компании. Это системообразующие меры, которые определяют саму конфигурацию железнодорожного рынка на обозримую перспективу. Теперь в этой связи в 2011 году нужно успешно реализовать планы по продаже контрольного пакета акций Первой грузовой компании. И затягивать с этим мы сами никак не заинтересованы.

Что же касается внутрикорпоративных структурных преобразований, то здесь в минувшем году шла очень активная работа по выделению отраслевых дирекций. Смысл данных шагов заключается в том, чтобы сформировать бизнес-единицы по

видам деятельности и достичь через это наибольшей экономической эффективности работы компании. Среди основных проблем я бы выделил в этой связи вопрос нахождения оптимального механизма координации деятельности вертикальных дирекций и дочерних обществ ОАО «РЖД» на региональном уровне. Институт начальников дорог должен претерпеть очень существенные преобразования, суть которых в принципе нам уже понятна, но масса очень важных деталей пока еще не может быть вполне уяснена, поскольку для этого нужна практика. Здесь сегодня так же невозможно все заранее прописать вперед, как нельзя, например, при рождении человека сразу же нарисовать точный план его дальнейшей жизни. У начальников дорог появились новые функции корпоративной координации и управления. Кроме того, образован институт заместителей начальников дорог по регионам. В целом идет процесс создания условий для становления на базе дорог региональных корпоративных центров.

– На какие наиболее проблемные процессуальные моменты Вы могли бы указать в рамках реализации третьего этапа реформирования?

– Если брать системные вещи, то сегодня один из важнейших вопросов – это отсутствие среди причастных инстанций единой позиции по необходимым изменениям в законодательной базе железнодорожного транспорта. В этой связи мы говорим так: раз имеются существенные разногласия, давайте принимать пока то, в чем достигнуто взаимопонимание. Когда подойдем к той черте, что дальше уже никак нельзя двигаться вперед без принятия новых решений, – будем их принимать с учетом полученного практического опыта.

О менталитете

– В своих выступлениях, а также в личном интернет-блоге в последнее время Вы уделяете большое внимание организации пригородных перевозок как самостоятельного обособленного бизнеса и связанным с этим проблемам.

– Да, это действительно очень непростой вопрос, но чрезвычайно важный, причем не только для экономики железнодорожного транспорта, но и в общесоциальном плане, а также в разрезе имиджа и репутации ОАО «РЖД». В пригородном сообщении на сегодняшний момент переплелись целый ряд таких общественных вопросов, которые решить быстро и эффективно не представляется возможным, поскольку они упираются, в том числе, и в ментальность многих людей, в их представления о ценностях, о том, что такое хорошо и что такое плохо в конкретных ситуациях. И даже если эти представления являются в чем-то нерациональными, неправильными, архаичными, то ни железнодорожникам, ни правительству, ни местным органам власти, ни самим пассажирам от этого, как говорится, не легче. Здесь нужна очень кропотливая, длительная работа, в том числе и разъяснительного характера, причем часто весьма неблагодарная.

Выполняются одни планы, принимаются другие, происходит адекватное реагирование на новые вызовы времени. Это постоянный процесс и если он останавливается, то и возникают периоды застоя.

Пригородное сообщение, как известно, в предшествующий период окупалось платой за проезд не более чем на 15–20% и в основном дотировалось из других доходов российских железных дорог, потому что бюджеты большинства регионов принимали в этом участие крайне неохотно. С 2011 года пригород обособляется в отдельный бизнес, где региональные власти будут играть роль заказчика перевозок. Трудности связаны со многими аспекта-

ми. Цена билета здесь была традиционно достаточно низкой, и сколько-нибудь значительное ее повышение вызывает, естественно, неприятие со стороны пассажиров. Но и у администраций регионов тоже есть много иных социальных расходов. Поэтому здесь нужно будет находить приемлемые для всех сторон компромиссы с использованием федеральных субсидий, целевой поддержки определенных слоев населения и т. д. Очень непростая проблема связана с безбилетным проездом. Почему-то считается, что если в магазине за бесплатно ничего не дают – это вполне нормально, а вот в электричке прокатиться «зайцем» – святое дело. Также есть проблемы с организацией проверки билетов – как нормативно-правового характера, так и чисто человеческого, то есть попросту коррупционного. Причем даже спустя долгое время после выделения пригородных перевозок из ОАО «РЖД» для населения электрички будут ассоциироваться не столько с пригородными компаниями, сколько непосредственно с железной дорогой, с РЖД. На нас по-прежнему еще какое-то время пассажиры будут автоматически возлагать ответственность и за рост тарифов, и за отмену убыточных поездов, и за попытки повысить собираемость доходов, и т. д. Поэтому участвовать в решении всех этих вопросов нам, конечно, все равно придется. Тем более что там, где безобразия происходят действительно по нашей вине (сбои в графике движения, неисправный подвижной состав и пр.), мы готовы, как говорится, отвечать по полной.

– Зато другой, выделяющийся в перспективе бизнес, связанный с высокоскоростным движением, будет работать как раз на поднятие престижа РЖД. Не так ли?

– Да, это то направление, которым мы занимаемся и будем заниматься в ближайшей перспективе, что называется, вплотную. Эксплуатация «Сапсанов» показала, что сегодня востребованность высокоскоростных перевозок у нас в стране просто высочайшая. Прошедший год ознаменовался и запуском экспрессов «Аллегро» на линии Санкт-Петербург – Хельсинки. По заданию премьер-министра мы сегодня пересматриваем в сторону интенсификации программу развития высокоскоростного и скоростного движения, и чемпионат мира по футболу 2018 года является здесь отличным стимулом к активизации деятельности для всех причастных ведомств и компаний. Надеюсь, что в первой половине 2011-го мы уже представим в правительство документы по организации конкурса на строительство ВСМ Москва – Санкт-Петербург.

О ценностях

– Какие недостатки внутри ОАО «РЖД» вызывают у Вас наибольшее неприятие?

– Прежде всего те, что наносят ущерб репутации компании. Например, мы нередко сталкиваемся с проявлениями нерасторопности и корпоративного бюрократизма при согласовании нашими подразделениями различных договоров. Известны случаи, когда документы визировались в течение 6–8 месяцев. Это, конечно, форменное безобразие. В свое время я дал соответствующие указания на сей счет и теперь намерен жестко контролировать их исполнение. Я также не приемлю таких случаев, когда начинают манипулировать статистикой, желая приукрасить результаты работы своего подразделения или же компании в целом. Также не терплю таких «наставников», которые учат молодых, как обойти то или иное корпоративное правило поведения и поживиться за счет коллектива или своего же товарища. Я уж не говорю о таких случаях, как ненадлежащее отношение к клиенту, воровство, взяточничество и т. д.

– Есть информация, что в 2011 году при замещении вакантных должностей вице-президентов и других руководителей центрального аппарата ОАО РЖД» будут применяться конкурсные процедуры. Правда ли это?

– Да, мною в конце прошлого года было сделано такое распоряжение, и этот порядок будет касаться должностных лиц от начальника департамента ОАО «РЖД» и

выше. Причем я бы не сказал, что такой подход является чем-то из ряда вон выходящим в нашей общей корпоративной кадровой политике, поскольку вся она направлена на подбор наиболее подготовленных и способных работников, их постоянную учебу, стимулирование к качественному и производительному труду, карьерному росту, повышению квалификации и т. д. Ни для кого не секрет, что так называемый репрессивный менеджмент уже давно изжил себя и не даст нам ничего хорошего в плане повышения эффективности работы и создания благоприятных условий труда.

Ни для кого не секрет, что так называемый репрессивный менеджмент уже давно изжил себя и не даст нам ничего хорошего в плане повышения эффективности работы и создания благоприятных условий труда

Надо не снимать и не наказывать сотрудников направо и налево, а мотивировать их и учить. В этом направлении мы сделали уже немало, но все-таки еще находимся в начале пути. Здесь тоже многое упирается пока в традиции и менталитет. Например, со старого времени (когда одни делали вид, что платят, а другие – что работают) сохранилась привычка к тому, что премия – это, по сути, постоянная и гарантированная часть заработка. А она должна выплачиваться только при условии достижения определенных результатов в работе. В прошлом году мы начали переход на новую систему премирования и придаем этому очень большое значение.

– Уже без малого 10 лет с переменным успехом обсуждается проект продления широкой колеи на Запад. Какова ситуация в этом вопросе сегодня и какие Вы могли бы выделить наиболее важные события международного сотрудничества ОАО «РЖД» в прошлом году?

– Что касается проекта строительства широкой колеи до Вены, то в 2010 году мы получили здесь официальную поддержку правительства Словакии, и это, несомненно, будет способствовать дальнейшему развитию проекта. Также у меня состоялся разговор на эту тему с главой Еврокомиссии Жозе Баррозо, который заявил, что готов оказать проекту политическую поддержку. Это для нас очень важно. Из других событий и направлений международного сотрудничества я бы выделил такие, как присоединение ОАО «РЖД» к Международному комитету железнодорожного транспорта (ЦИТ) в прошлом году, работы по реализации инфраструктурных проектов в Ливии, Иране, Абхазии, решение о создании инжинирингового центра вагоностроения со словацким заводом «Татравагонка», развитие совместного бизнеса наших дочерних компаний с предприятиями в Казахстане, Украине, Финляндии, Германии, Испании, Китае, управление государственным пакетом акций Улан-Баторской железной дороги и концессионное управление железной дорогой в Армении, ну и конечно, договоренности в рамках создания Единого экономического пространства с Белоруссией и Казахстаном.

Также нужно отметить, что в 2010 году был одобрен проект Концепции стратегического развития железнодорожного транспорта государств – участников Содружества до 2020 года, утверждена Концепция единой системы управления и использования парка грузовых вагонов различных форм собственности. Сегодня мы активно работаем в МСЖД, ОСЖД, ЭСКАТО и других международных организациях, что позволяет обеспечить нам продвижение интересов компании и страны в вопросах развития транспортных коридоров, унификации правовой базы и т. д.

О ПЛАНАХ

– Какие задачи 2011 года в сфере грузовых перевозок являются для компании приоритетными?

– В текущем году прогнозируется некоторое замедление прироста грузовой базы, поэтому нам нужно активизировать работу по привлечению грузов на железнодорожный транспорт. Это должны быть как маркетинговые меры, так и технологические.

Нам необходимо наращивать качество перевозки: скорость, сохранность, следование по расписанию на выделенных полигонах и т. д. Мы также будем продолжать совершенствовать работу ЦФТО, например, развивать опыт использования института персональных менеджеров клиентов, системы удаленных продаж услуг, электронного документооборота и др. Важнейшее значение будет придаваться формированию сквозных транспортно-логистических услуг, когда работа целого ряда служб должна быть интегрирована для оказания комплексной транспортной услуги. То есть генеральная линия развития – совершенствование нашего сервиса. При этом многое нам придется в нынешнем году делать впервые. Например, выполнять перевозки без инвентарного парка, работать в условиях вертикальных отраслевых дирекций и без отделений дорог, полностью передать пассажирские перевозки дочерним компаниям и многое другое. Конечно, предстоит и очень большая работа по совершенствованию правовой базы и технологии перевозок.

В заключение я хотел бы привести одно образное бизнес-правило о том, что любое дело, если оно подобно автомобилю без мотора (или в нашем случае – вагону без тяги), может двигаться только под гору. А нам необходимо непременно подниматься в гору, то есть развиваться, осваивать новые подходы и модели, увеличивать глубину и масштаб нашей деятельности. Например, что касается среднесрочных планов, то к 2015 году мы ставим себе целью сократить себестоимость перевозок на 15% к уровню 2008-го, повысить производительность труда на 30%, производительность подвижного состава – на 15%. Думаю, все необходимое для этого у нас есть.

Спекулятивные настроения вредны для рынка

Наша беседа о национальных особенностях тарифной политики операторских компаний.

Алексей Гром,
вице-президент по железнодорожному дивизиону Транспортной группы FESCO, управляющий директор ООО «Фирма «Трансгарант»

– Алексей Николаевич, вопрос, что называется, ребром: почему, по Вашему мнению, растет цена на операторские услуги?

– Основная составляющая роста – это увеличение цены на новый вагон. Также большое влияние оказывает рост стоимости ремонтных работ. Присутствует, к сожалению, и спекулятивный фактор. Впрочем, это не уникально для нашей страны. Некоторые компании стремятся получить большую прибыль на фоне дефицита подвижного состава, но они не могут служить индикатором всего операторского рынка. Здесь наибольшей активностью отличаются даже не профессиональные операторы, а финансовые структуры, некоторые лизинговые компании, которые рассчитывают на скорейшее получение прибыли и не думают о развитии отрасли. Такая политика свойственна и ряду мелких владельцев подвижного состава. А вот системный оператор, у которого есть стратегия развития, кто стремится сыграть именно вдлинную, для него важно получить устойчивый денежный поток. Для оператора также имеют значение инвестиционные показатели проекта, потому что любое вложение в подвижной состав следует рассматривать как инвестиционный проект. Как бизнес-модель. В моем понимании, приемлемый срок окупаемости вагона не должен пре-

вышать 10 лет. Полагаю, что с развитием рынка условий для спекулятивных действий будет все меньше. Это, наверное, бич всего нашего бизнеса – желание быстро заработать на искусственном разогреве экономики. Я думаю, что мы должны сделать выводы из недавнего кризиса и постараться изменить ситуацию.

– Под спекулятивным фактором Вы имеете в виду накручивание цены в результате дефицита услуги?

– Не только это. Например, есть компании, готовые ради своей транспортной безопасности покупать вагоны даже на высоком рынке. Но они не могут этого сделать, потому что все «железо» уже распродано организациям, у которых, как я уже сказал, на первом месте стоит сиюминутная выгода, а не развитие отрасли или стратегия оптимального взаимодействия с другими игроками рынка перевозок. Ситуация, при которой крупный пользователь услуг железнодорожного транспорта обращается на вагоностроительный завод, а ему говорят, что вагонов нет, так как все уже выкуплено на год вперед таким-то финансовым учреждением, является ненормальной и вредной для отрасли. У нас структуры, которые оперируют свободными деньгами, фактически являются законодателями цен на рынке перевозок – и это неправильно.

– Может быть, дело в том, что вагоностроительный бизнес в последние годы очень слабо развивался в плане увеличения мощностей? Возможно, с появлением новых предприятий, например Тихвинского завода, ситуация с дефицитом начнет меняться?

– Безусловно, сегодняшний дефицит спровоцирован и этим фактором. Однако мне кажется, что это последний год, когда мы живем в таких условиях. Вы абсолютно правы в отношении Тихвинского завода. Тем более что он будет выпускать более качественные, инновационные вагоны, на которые сегодня рассчитывают многие участники рынка. Я думаю, что с запуском новых мощностей тема дефицита отпадет сама собой. Наступит баланс спроса и предложения, начнется нормальная конкуренция. Плохо, когда рынком управляют финансовые институты, производители вагонов, еще кто-то. Здесь должны работать классические модели конкуренции, где спрос рождает предложение, а не наоборот. Вот эти механизмы и нужно целенаправленно выстраивать в нашей экономике.

– Нередко говорят о сверхдоходах операторских компаний. Так ли это на самом деле? Какова сейчас средняя рентабельность этого бизнеса?

– На сегодняшний момент сверхдоходность операторов – не более чем миф. Если рентабельность на вложенный капитал у операторской компании в районе 12% – это уже хорошо. Конечно, мы всегда рады, если удается достичь лучшего результата. Но в целом от 12 до 15% – это нормально.

– А рентабельность грузовых перевозок в ОАО «РЖД» в разное время составляла 20–30%.

– Мы можем только порадоваться этому. Если доходность РЖД будет на уровне и даже выше рынка, то, мне кажется, от этого всем будет только хорошо. Начнут строиться новые линии, расширяться узкие места и т. д. Станут больше зарабатывать рядовые железнодорожники – машинисты, путейцы и др. Хорошо, что в последнее время ситуация начала улучшаться. Мы за то, чтобы ОАО «РЖД» было эффективной и успешной компанией.

– Как вы формируете свои ставки?

– Для нас формирование любой ставки – это мини-бизнес-план. Минибизнес-модель. На входе – прямые производственные затраты, технические и технологические особенности перевозки. Это в основном техобслуживание и ремонт. Принимается во внимание также рыночный уровень доходности вагона. На выходе – ставка в рублях за тонну. Все очень просто. Конечно, когда рынок излишне спекулятивен или, наоборот, депрессивен, возникают поправочные коэффициенты. Чтобы было все ясно по поводу нашей тарифной политики, приведу самый простой пример по формированию ставки операторской компании. Возьмем

перевозку по закольцованному маршруту. Двое суток в пути туда, двое обратно, день – погрузка, день – выгрузка, всего шесть суток. То есть пять оборотов в месяц – это отличная оборачиваемость. При загрузке 60 т вагон перевезет 300 т в месяц. Оператор берет рыночную ставку, например, 1200 рублей в сутки за вагон, умножает на 30 дней и, для того чтобы дать клиенту ставку за тонну, как он обычно просит, делит на 300 т. Получилось 120 рублей за тонну. Все вроде довольны – и продавец, и покупатель. Теперь снимаем розовые очки и смотрим на фактическую экономику этой перевозки. Погрузка вместо одних суток у нас выходит сплошь и рядом в двое. (Бывает, вагон и по неделям пропадает на подъездных путях грузовладельца.) По выгрузке – то пароход не подошел, то грузовой фронт занят, то снегоборьба идет и т. д. – также плюсуем лишние сутки. Предположим, что в пути следования состав задержался еще на сутки. Получилось общее увеличение на трое суток. Следовательно, оборачиваемость вагона вместо 5 составляет уже 3,33. С соответствующим уменьшением количества тонн, которые вагон может перевезти, до 200 т. Несложными арифметическими действиями выходим на доходность вагона менее 800 рублей в сутки. Если это рассматривать в рамках инвестиционного проекта с покупкой нового вагона, который стоит сегодня более 2 млн рублей, то срок окупаемости этого проекта будет близок к 20 годам. Какой инвестор будет вкладывать деньги в вагон при таких показателях? То есть вопреки популярному мнению, что оператор получает мешок с деньгами, к сожалению, зачастую ему достается только веревка от этого мешка. Он, конечно, и ею доволен, но это, заметьте, несколько не то, что многие себе воображают. Поэтому что делает оператор? Для обеспечения своих плановых 1200 рублей в сутки он вынужден в ставку закладывать немного больше, учитывая все эти риски. Которые, подчеркиваю, возникают не по его вине. Может быть, многие скажут: требуй сатисфакции с тех, по чьей вине произошли задержки в работе. Но наш рынок, к сожалению, сегодня просто не готов к такой жесткой ответственности всех без исключения участников. К тому же если в отношении погрузки-выгрузки теоретически мы еще можем настроить систему взаимоотношений с грузовладельцем, то что делать, когда вагон непроизводительно простаивает в составе брошенного поезда? Оператор не может предъявить претензию железной дороге по брошенным поездам. А зимой такой подвижной состав может простаивать неделю и даже больше. Также по сравнению с докризисным периодом количество внеплановых отцепок вагонов в текущий ремонт по независящим от нас причинам увеличилось в два раза. И стоимость их тоже выросла в два раза. Все это сказывается на общей цене перевозки.

Мы долгое время равнялись на ставки Прейскуранта № 10-01. Привыкли к этому ориентиру, в какой-то мере даже полюбили его

– Влияет ли мировая ценовая конъюнктура на операторские ставки? Если экспортная цена какого-то груза подскочила на 20–30%, стремитесь ли вы в какой-то степени разделить с грузовладельцем дополнительный доход?

– В этом вопросе у каждого свой подход. Что касается «Трансгаранта», то мы к этому не стремимся. Потому что в противном случае при падении рыночной цены продукта мы должны будем пропорционально снизить ставку. Наверное, логика в том, чтобы привязывать цены на перевозку к изменениям стоимости сырья на мировом товарном рынке, есть. Но для нас главный ориентир в сфере тарифной политики, как я уже сказал, – стоимость вагона. Мы не

выкручиваем руки нефтяникам или металлургам в зависимости от роста цен на их продукцию, а заинтересованы иметь с ними долгосрочное стабильное сотрудничество.

– Когда грузовладелец выбирает транспортную компанию, главный критерий для него – это цена перевозки?

– Да, полагаю, что на данный момент это ключевой фактор. Спрос на сопутствующие услуги пока невысок, за исключением контейнерных перевозок, где сервис играет большую роль, формируя конкурентные преимущества.

будет, вероятно, более сложен, чем в Прейскуранте. На мой взгляд, уровень ставки инвентарного парка должен сменить индекс рыночной доходности вагона, рассчитанный по определенной формуле, где ключевой параметр – цена нового вагона. Думаю, что в ближайшее время операторы смогут предоставить грузовладельцам новую методологию расчета индикатора рыночной вагонной составляющей.

– Раньше средняя вагонная составляющая была исчислена в 15,4%. Сегодня она, по всей видимости, уже существенно выше.

Должны работать классические модели конкуренции, где спрос рождает предложение, а не наоборот. Вот эти механизмы и нужно целенаправленно выстраивать в нашей экономике

– Мы часто слышим о неких ценовых сговорах, в которых ФАС подозревает то одну, то другую группу компаний в промышленной сфере. А возможен ли сегодня сговор операторских компаний?

– Теоретически ряд крупных операторов договориться, конечно, может. Но мне такие факты неизвестны. На практике мы видим как раз другое, а именно то, что они по тем или иным вопросам договариваются достаточно тяжело, так как фактор конкуренции в отрасли достаточно высок.

– Насколько актуально считать ориентиром операторских ставок вагонную составляющую Прейскуранта № 10-01?

– Мы долгое время равнялись на эти ставки. Привыкли к этому ориентиру, в какой-то мере даже полюбили его. Он был очень удобен, поскольку грузовладельцы опирались на него при составлении годовых бюджетов. Для операторов он тоже был индикатором плановой доходности при перевозке того или иного груза. Но равняться на него сейчас – это все равно что рассчитывать валютный риск предприятия, исходя из соотношения доллара к рублю по курсу, скажем, 1978 года. Сегодня нужны соответствующие рыночным реалиям планки ставок, хотя их расчет

– Когда у оператора растет стоимость вагона, увеличиваются расходы на ремонт и обслуживание парка, вагонная составляющая соответственно тоже возрастает.

– Тарифы на перевозку железнодорожным транспортом ежегодно индексируются на определенную государственным регулятором величину. Вы индексируете свои ставки в аналогичной пропорции?

– Не всегда. Вот в этом году ФСТ железнодорожные грузовые тарифы проиндексировала на 8%, а мы на контейнерные перевозки ни в январе, ни в феврале ставки не повышали. Не сезон. Мы больше ориентируемся на внешнюю среду, так как тех или иных перевозок вследствие завышения тарифов может и не быть. Конечно, мы эти 8% хотим возместить, но лишь когда наступит подходящее время. А бывает и так, что грузовладелец предлагает поделить эту индексацию на два. Половину – ему, половину – нам. Тогда приходится добирать за счет повышения эффективности работы.

– На какой срок вы договариваетесь обычно с клиентом по ценам?

– В большинстве случаев заключается годовой контракт, и при этом мы стараем-

ся не изменять стоимость услуг чаще чем раз в полгода. Бывают и другие сроки. У нас есть, например, контракты с различными предприятиями на период до 10 лет. Цену в таких случаях оговариваем по-разному, например, определяем формулу, которая включает ряд макроэкономических составляющих.

– Сильно ли повлияла на операторские ставки Первая грузовая компания, когда выходила на рынок? Повлияет ли в 2011 году ОАО «ВГК»?

– Конечно, небольшие коррекции были, особенно на первом этапе работы ПГК. Когда компания выходит на рынок, она действует методом проб и ошибок и пытается найти баланс спроса и предложения на свои услуги. Но кризис, как ни странно, все расставил по своим местам. Не думаю, что Вторая грузовая сильно повлияет на уровень цен.

– Каков Ваш прогноз на нынешний год по операторским ставкам?

– Думаю, будет рост не более 10–12% от уровня декабря 2010-го. То есть в рамках общей инфляции. При этом я считаю, что сегодня нужна продуктивная пауза в плане роста тарифов. Мы прошли посткризисный этап. Надо остановиться, оглянуться, проанализировать происходящее вокруг. Необходимо противодействовать чисто спекулятивным настроениям, которые, повторюсь, наносят отрасли ощутимый вред. Эту передышку в ценообразовании должны сделать все: и грузовладельцы, и операторы, и вагоностроители, и ремонтники. Как у Станиславского: взял паузу – держи. Больше внимания мы должны уделить сегодня новым условиям работы – правовым, ценовым, технологическим и т. д., которые объединили бы всех. Разумеется, покупатель и продавец всегда будут стремиться в вопросах цены в противоположных направлениях, но если условия их торга и вообще работы будут рыночными и справедливыми, то они обязательно договорятся.

Управлять отношениями

Новая модель корпоративного управления в ОАО «РЖД» требует совершенствования методов работы менеджмента в процессе производства транспортных услуг.

СЕРГЕЙ КОБЗЕВ,
начальник Куйбышевской железной дороги

– Сергей Алексеевич, для начала – буквально в двух словах: удовлетворены ли Вы работой дороги в прошедшем году?

– С одной стороны, мы выполнили все основные бюджетные показатели и даже завоевали первое место в отраслевом соревновании в I квартале 2010 года. Но, откровенно говоря, я все равно испытываю некоторую личную неудовлетворенность, поскольку мы могли бы сработать и лучше. Имеющийся потенциал (по мощностям, кадровому составу и т. д.) все-таки до конца реализован не был. Поэтому, формируя цели и определяя количественные показатели на 2011 год, мы, конечно, уже исходили не только из факта 2010-го, но и из этого неиспользованного потенциала, потому что планировать без учета данного фактора – это неправильно и вредно: начинаешь деградировать. Надо все-таки иметь известное напряжение.

– Сегодня один из наиболее проблемных вопросов – это недофинансирование инфраструктурного бизнеса в ОАО «РЖД». Как Вы оцениваете ситуацию в этом плане на вашей дороге? Какие пути видите по привлечению дополнительных инвестиций?

– Как говорится, глазами бы все сделал. Посмотришь – во все хозяйства нужно вкладывать, все необходимо усиливать. При этом сегодня, к сожалению, не все до конца понимают, насколько железнодорожный транспорт является ресурсоемкой структурой. Ведь у нас цикличность смены основных фондов составляет порядка полувека.

Например, чтобы заменить конструкции пути, нам нужно 15–20 лет. Чтобы перевооружить локомотивный парк – 30 лет. И все это требует огромных финансовых ресурсов. А у нас сейчас идет явное отставание в этих вопросах. На Куйбышевской дороге почти 1 тыс. км пути – с про-

сроченным капитальным ремонтом. Чтобы выйти на нормальный уровень, мы должны ремонтировать в год 650 км, а делаем лишь 300 км. С просроченным средним ремонтом мы имеем 2 тыс. км, из которых 1,7 тыс. – на главных путях.

Примерно такая же картина по устройствам СЦБ и в других хозяйствах инфраструктуры. Для достижения здесь нормативного состояния нам необходимо увеличивать инвестпрограмму в два-три раза. Где взять средства? Уповать на резкое повышение тарифов не приходится. Поэтому нужно искать дополнительные возможности. Между тем ведь это и есть одна из самых главных задач реформы. И многие решения уже найдены, воплощены и эффективно работают.

Возьмите пассажирский комплекс. Он выделен в обособленный бизнес, и государство взяло на себя на первых порах его дотирование, чтобы убрать перекрестное субсидирование. Но, по сути, сейчас уже ставится задача получить прибыльную работу Федеральной пассажирской компании и без участия государства. Она будет решаться за счет организации более эффективного хозяйствования. Например, появится двухэтажный вагон. Он процентов на 20–25 снижает себестоимость перевозки – прекрасное решение. Будут заказываться новые локомотивы, более экономичные, специально предназначенные для конкретных размеров наших пассажиропотоков.

Если мы возьмем грузовые перевозки, то тут практически создана платформа для полноценного рынка предоставления подвижного состава, а следовательно, в самом обозримом будущем проблема его дефицита и вообще организации операторского бизнеса с нормальными антизатратными механизмами будет решена.

Остается главный вопрос – инфраструктурный. Да, легких решений, которые бы лежали на поверхности, здесь нет. Следовательно, нужно искать. Прежде всего с позиций, все ли мы ресурсы использовали по экономии средств и действительно ли найдены оптимальные схемы организационной структуры? Я думаю, что тут еще огромное поле для деятельности. Ну вот, скажем, малодеятельные линии. По ним мы во многом все еще несем необоснованные затраты. Другой резерв – это поиск решений по повышению производительности труда. У нас в ряде направлений очень много ручного труда, дублирующих функций. Также еще очень сильны традиции по сохранению каких-то отдельных неэффективных подразделений. В этом плане наш менталитет пока очень негибок, инерционен, часто просто иррационален.

Мы на дороге в 2009 году закрывали локомотиворемонтное депо Сызрань, понимая, что эти мощности нам не нужны, они избыточны и затратны. Там работали 350 человек, вопросы были очень непростые, но мы ими реально занимались и всех людей трудоустроили. Такая работа должна продолжаться. В целом же в инфраструктуре и локомотиворемонтном комплексе с точки зрения оптимизации затрат, ресурсосбережения, перехода на более эффективные производственные технологии у нас еще очень много работы. Кроме того, это поиски инфраструктурной компанией дополнительных доходов, например, за счет развития товарно-логистических услуг и соответствующих центров. Ну и конечно, совершенствование тарифообразования: введение инвестиционной составляющей, частичная либерализация тарифов в рамках определенного регулятором ценового коридора и т. д. Так что направлений повышения доходности этого очень непростого бизнеса достаточно много.

– Вам выпало работать начальником дороги в период непосредственного выделения из нее вертикальных дирекций и перехода к новой системе управления. Есть ли у Вас сегодня какие-либо опасения по поводу дальнейшей управляемости такой модели и какими видятся действенные способы координации ее различных звеньев на региональном уровне?

– В новых условиях деятельности железных дорог, связанных с изменением внешней и внутренней среды, прежняя структура управления дорогами уже не

могла сохраниться. Появились новые законодательные акты и нормативные документы, изменилась экономическая модель общества, стали другими требования потребителей услуг железнодорожного транспорта. Эти изменения объективно повлекли за собой разделение внутренней среды по видам деятельности. И начальник дороги из главы хозяйствующего субъекта с широкими административными рычагами управления переходит в новую стадию управленца – координатора деятельности подразделений акционерного общества в регионе ответственности. То есть реформирование в данной сфере просто неизбежно.

Кажется, Уинстон Черчилль полушутя сказал, что в переменах нет ничего неправильного, если они идут в нужном направлении. Я думаю, с нашей реформой – это как раз тот случай

Но важно понять, как теперь я должен управлять. С помощью каких рычагов и подходов? Начальник дороги в будущей структуре как начальник регионального корпоративного центра ответствен в первую очередь за реализацию стратегии компании в регионах, за соблюдение производственных отношений, взаимосвязей, технологии работы перевозочного процесса. Он ответствен за то, чтобы звенья, которые встроены в этот техпроцесс, – локомотивщики, движенцы, ремонтники и т. д. – четко выполняли свои функции и принятые задания по параметрам. И моя задача состоит в том, чтобы при возникновении на границе субъектов производства каких-то сбоев разобраться с этими границами, с поведением здесь хозяйствующих единиц. Вот в чем заключаются новые подходы, новые методы.

При этом второй ключевой момент – это функция подбора и расстановки кадров. Сегодня президентом компании Владимиром Якуниным четко определено, что назначение в филиалы, даже в ДЗО, не должно проходить без согласования с начальником регионального центра. Это очень важно. В целом же данная фигура остается ключевой с точки зрения управления стратегическими вопросами и контроля за процессами. Плюс, конечно, отношения с субъектами Федерации.

– Вы сказали, что начальник регионального центра должен преимущественно следить за тем, как взаимодействуют на стыках участники перевозок. Вы имеете в виду то, что в его функцию входит, прежде всего, выявить причину сбоев: то ли у них регламенты нецелесообразные, то ли финансирование было принято недостаточное, то ли там человеческий фактор?

– Да, Вы абсолютно правы, именно с таких позиций. Причем если там виной чьи-то личные амбиции, то это решается как раз всегда проще. А вот когда есть какие-то экономические причины – или не предусмотрели что-то в планах, или нет мотивации, или нормативная база устарела, – это уже более сложная, более системная работа. Но, Вы знаете, это как раз и позволяет повышать и уровень мастерства управленца, и профессиональные знания, и понимание глубин процессов. Это новый уровень, в том числе и для начальника дороги.

– А Вам лично нравится такой вид управления? То есть не только привычный административно-распорядительный менеджмент, а еще и, скажем так, процессный.

– Нравится ли?.. (Смеется.) Знаете, с точки зрения совершенствования управленца, его мастерства – да, наверное, здесь это слово можно употребить, нравится. Потому что это – новая высота. Когда спортсмен стремится к улучшению результатов, то сначала он задействует просто силу воли, а вот потом уже идут тренировка, мастерство, оттачивание

техники и т. д. И мы сейчас на железнодорожном транспорте подошли как раз к такому моменту, когда нужно оттачивать мастерство, добиваться нового качества управления.

– И нового качества дисциплины?

– Дисциплина достигается через ответственность. Президент компании очень точно сказал, что первым берется за выполнение задачи тот, у кого более развито чувство ответственности.

– Вы считаете, что на данном этапе многим командирам железнодорожного транспорта необходимо пройти дополнительное обучение в смысле методов управления?

– Да, несомненно. При этом я считаю, что система обучения, принятая в компании, – Корпоративный университет – достаточно эффективная. В свое время в СССР существовала стройная система повышения квалификации, но она была рассчитана только на улучшение профессиональных навыков. Сегодня этого недостаточно. Требуется мастерство управленца. Какие решения принимать, как формировать команду единомышленников, как мотивировать работников, как себя поддерживать в тонусе, ставя задачи и достигая стратегических целей, и т. д. Вот это главное. С этих позиций нам на дороге за два года удалось во многом переосмыслить предназначение каждого руководителя персонально и сделать целый ряд шагов по совершенствованию нашей командной работы.

– Как Вы оцениваете сегодня в целом ход реформы на железнодорожном транспорте?

– Реформа, как я уже сказал, была неизбежна. Многие решения уже найдены и реализованы, другие еще только предстоит окончательно определить. Будут, разумеется, и такие вещи, которые придется существенно корректировать по мере накопления опыта. Но посмотрите на промежуточные результаты. Выведены в самостоятельные бизнесы и успешно работают уже многие виды деятельности. Поставлены на правильную экономическую основу пассажирские перевозки и грузовой операторский бизнес. Сейчас идет организация ремонтных видов деятельности. Это совершенно естественные и обязательные в рыночных отношениях преобразования.

В целом же за постсоветские годы индекс роста цен в промышленности составил 380 (280 – энергетика, 290 – металлургия), а на железнодорожном транспорте – лишь 130. Это важнейший положительный результат реформы – снижение транспортных издержек в экономике. Кажется, Уинстон Черчилль полушутя сказал, что в переменах нет ничего неправильного, если они идут в нужном направлении. Я думаю, с нашей реформой – это как раз тот случай.

Технология и экономика

В ОАО «РЖД» идет процесс выстраивания вертикальных дирекций и отработка взаимодействия между различными звеньями управления в новых условиях.

ВАДИМ МОРОЗОВ,
первый вице-президент ОАО «РЖД», д. т. н.

ПЕРЕГРУППИРОВКА ОТНОШЕНИЙ

– Вадим Николаевич, почему необходимо выделять функциональные филиалы, изменяя тем самым прежние связи подразделений на всех уровнях?

– В первую очередь потому, что железная дорога, работая в рыночной среде, должна быть к ней совершенно адекватно адаптирована. Прежняя структура железнодорожного транспорта, в которой мы все возрастали, учились работать и работали, была органичной частью социалистической экономики. Мы совершенно справедливо гордимся многими железнодорожными свершениями за прошлые годы, но для успешной работы в рынке эта система нуждается в целом ряде принципиальных преобразований. Они касаются прежде всего форм собственности, инвестиционных инструментов, принципов экономического учета, производственных стимулов, способов руководства кадрами и многого другого. Соответственно, нельзя обойтись и без изменений самой структуры управления, без организационного выделения целого ряда активов в новом порядке. Мы должны работать в соответствии с законами рационального ведения бизнеса, то есть очень четко знать свои расходы и доходы по каждому виду деятельности, уметь гибко реагировать на спрос, быть клиентоориентированной компанией. Нужно так организовать свое производство, чтобы предлагать обществу качественные, конкурентоспособные

транспортные продукты при минимальных затратах. При этом мы, разумеется, ничего не перечеркиваем из того, что было рационального, универсального в наших прежних методах работы, а расширяем наш инструментарий, обогащаем теорию и практику железнодорожного дела.

– Российский железнодорожный транспорт всегда основывался на единстве вертикальной и горизонтальной структур управления. Этот принцип сам по себе, по сути, никуда не уходит. Не так ли?

– Совершенно верно. В то же время внутри него происходит перегруппировка правовых, экономических и административных отношений. Раньше линейное предприятие, как известно, тоже дисциплинарно подчинялось по вертикали своей службе в управлении дороги и далее – отраслевому департаменту в центре. Но организационно-юридическое объединение групп разнопрофильных предприятий осуществлялось по территориальному (или горизонтальному) принципу – они входили в состав дорог, которые в последние годы МПС являлись ГУПами, а сейчас – филиалами ОАО «РЖД».

Новая же система в этом смысле как бы меняет вертикаль и горизонталь местами. Теперь линейные предприятия входят в отраслевые дирекции (функциональные филиалы), сформированные по видам деятельности: управление движением, локомотивное хозяйство, инфраструктура, сбыт и т. д. В то же время на дорожном и бывшем отделенческом уровне сохраняется координация деятельности всех предприятий данного региона через единый центр. Вот суть внутренней реструктуризации. Ее смысл состоит в том, что для налаживания нормального экономического учета сколько-нибудь крупные виды деятельности должны быть выделены из «единого котла», организационно обособлены. Иначе не добиться должного управления доходами и затратами, то есть не будет рациональной экономики. А технология без экономики, наверное, в чем-то и была обоснованна раньше, но невозможна теперь. При этом те виды деятельности, которые не являются монопольными и способны существовать в конкурентном рынке, вообще выделяются в самостоятельные акционерные общества. В то же время, разумеется, и эффективная экономика невозможна без организации четкой технологии перевозок. И одна из наших главных задач сегодня как раз и заключается в том, чтобы привести в гармоничное соответствие систему управления перевозочным процессом и реалии рынка.

ЖИВОЙ ЗАКАЗ И ПРОЗРАЧНЫЙ УЧЕТ

– Просьба вкратце обрисовать ту модель корпоративного устройства, которая сегодня уже вполне обрела свои черты в принятых документах и воплощается в жизнь.

– В прошлом году правление ОАО «РЖД» одобрило Стратегию развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года и основные приоритеты его развития на среднесрочный период до 2015 года. Этот документ определяет в том числе и целевую корпоративную модель нашей компании. Наряду с этим еще в 2008 году была выработана Концепция системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД», основные положения которой также остаются актуальными и сегодня.

Во главе холдинга будет стоять Корпоративный центр, который, не занимаясь непосредственно операционной или производственно-технологической работой, сосредоточится на стратегических вопросах развития корпорации, общей координации взаимодействия между подразделениями, вопросах отношений с другими компаниями и государственными регуляторами и т. д. То есть это будет головное подразделение, которое вырабатывает политику, следит за корпоративной (холдинговой) макроэкономикой, поддерживает единое правовое, технологическое, техническое, социальное и любое иное пространство внутри холдинга, направляет в общем русле имиджевую

деятельность и т. д. Сегодня пока еще нет детальной проработки всех вопросов организации Корпоративного центра, но предполагается, что в него войдут подразделения аппарата управления ОАО «РЖД», непосредственно не связанные с перевозочным процессом и иной хозяйственной деятельностью. При этом создание Корпоративного центра как некоей управляющей компании с юридическим обособлением мы пока не планируем.

Из хозяйственного комплекса ОАО «РЖД» в вертикально интегрированные бизнес-единицы выделяются различные виды деятельности в форме филиалов с самостоятельными финансовыми балансами. Это преимущественно дирекции: Центральная дирекция инфраструктуры, Центральная дирекция управления движением, Дирекция тяги, Дирекция по ремонту тягового подвижного состава, Центр фирменного транспортного обслуживания и др. Они являются в определенной степени самостоятельными предприятиями со своими четко очерченными хозяйственными задачами, имуществом, единоначалием и всеми необходимыми ресурсами.

Основной смысл здесь заключается в том, что эти бизнес-единицы уже не будут являться некими цехами, которые заинтересованы брать обязательства как можно более низкие, а требовать ассигнования на свою деятельность как можно более высокие, стремясь при этом на бумаге как можно больше заложить в затраты и в отчеты о проделанной работе. Здесь действует принцип, я бы так сказал, живого заказа и прозрачного учета. ЦФТО заказывает у Дирекции движения столько поездов и перевозки такого качества, сколько востребовал и оплатил пользователь. Соответственно движенцы закажут столько локомотивов, сколько нужно для таких перевозок. Локомотивщики делают заказ на новую технику и ремонты, и так далее по всем хозяйствам. Так работают все крупные корпорации мира, в том числе и транспортные. При этом для лучшей управляемости группами взаимосвязанных бизнес-единиц планируется сформировать бизнес-блоки, например «Пассажирские перевозки», «Грузовые перевозки», «Инфраструктура» и др.

– Как известно, самой крупной из вертикальных структур будет Центральная дирекция инфраструктуры, которая сейчас создается в соответствии с решением совета директоров ОАО «РЖД», принятым в декабре прошлого года. Нельзя ли о ней чуть подробнее?

– Это будет крупнейшая бизнес-единица с численностью работающих около 270 тыс. человек. В нее войдут такие комплексы, как путевой, электрификации и энергоснабжения, автоматики и телемеханики, часть вагонного хозяйства, управление механизации, и некоторые объекты технологического и коммунального назначения. Формирование полноценной Дирекции инфраструктуры будет проходить поэтапно. Сегодня на всей сети сформированы дорожные дирекции инфраструктуры и идет формирование центрального аппарата. В течение этого года предстоит проработать нормативно-правовую базу для организации управления внутри вертикали и эффективного взаимодействия с другими дирекциями, в первую очередь – управления движением и тяги. По результатам этой деятельности будет принято решение о сроках перевода дорожных дирекций в вертикаль. Планируется, что это произойдет до конца будущего года, а возможно, и раньше. Мы должны приложить максимум усилий, чтобы этот процесс не затормозился.

МЕХАНИЗМЫ КООРДИНАЦИИ

– В настоящее время между подразделениями дирекций и дочерних компаний на дорожном уровне происходит еще большое количество различных технологических нестыковок. Какие действия в этом плане Вы считаете наиболее актуальными?

– Этот вопрос на сегодняшний момент является одним из самых важных и требующих нашего пристального внимания. Разумеется, в рамках реформы есть и другие важнейшие актуальные проблемы, например создание адекватных инстру-

ментов финансирования инфраструктуры, совершенствование нормативно-правовой базы с целью более рационального управления приватными вагонными парками, изменение системы тарифообразования и т. д., но если мы упустим технологическую управляемость, то наверняка потерпим поражение в самой основе нашей деятельности. А этого допустить, естественно, нельзя. Какие здесь необходимо отрабатывать направления? Важнейший вопрос – это полномочия территориального руководителя железнодорожного комплекса.

Планируется, что в перспективе на базе железных дорог будут сформированы региональные корпоративные центры без изменения наименования «железная дорога» и организационно-правовой формы «филиал ОАО «РЖД». Нужно добиться того, чтобы начальники дорог и в новых условиях могли эффективно координировать деятельность всех подразделений на своей территории. Для этого их следует наделить соответствующими полномочиями. В частности, сегодня начальнику дороги предоставляются следующие права: согласовывать кандидатуры руководителей различных железнодорожных предприятий, привлекать их к дисциплинарной ответственности за нарушения технологии перевозочной работы и приостанавливать их решения, рассматривать и согласовывать контрольные показатели бюджетов всех подразделений и давать предложения по их корректировке, привлекать все ресурсы в случаях чрезвычайных условий и др. По мере накопления опыта эти функции будут корректироваться.

Другой важнейший вопрос – отработка качественных регламентов взаимодействия между структурами. Нужно признать, что пока мы этого не достигли и действующие ныне регламенты зачастую не описывают всех существенных элементов взаимодействия или не согласованы со всеми причастными. При этом многие связи между вновь создаваемыми структурами вообще нормативно не закреплены. Между тем качественная и полная нормативная база крайне необходима для скорейшего перехода от «ручного» руководства к регулярному управлению, для расширения возможностей делегирования полномочий и ответственности, для сокращения влияния человеческого фактора на результаты деятельности.

С целью улучшения координации подразделений на дорогах уже сформированы технологические службы, которые подчиняются первому заместителю начальника дороги. Соответственно в аппарате управления ОАО «РЖД» будет создан Центр технологической координации, подчиненный первому вице-президенту компании. Основной задачей технологических служб является проработка управленческих решений, направленных на приведение текущей деятельности территориальных подразделений филиалов ОАО «РЖД» и дочерних обществ во взаимное соответствие. Технологические службы должны иметь все необходимые инструменты для проведения анализа эффективности общей работы эксплуатационного блока, прорабатывать предложения по совершенствованию регламентов взаимодействия подразделений и других аспектов управления. Предметом каждодневного рассмотрения этой новой вертикали технологической координации должно стать все, что работает нерационально, нетехнологично, создает межфункциональные барьеры и нестыковки, мешает эффективной, слаженной работе всех звеньев перевозочного процесса. В этой связи я хотел бы подчеркнуть, что технологиче-

Мы совершенно справедливо гордимся многими железнодорожными свершениями за прошлые годы, но для успешной работы в рынке система нуждается в целом ряде принципиальных преобразований

ские службы должны быть не какими-то статистами, львиную долю своего времени расходующими на сбор статистической информации и подменяющими собой службы корпоративной информатизации, а именно активными архитекторами рационального взаимодействия всех производственных структур. Понятно, что при этом Центр координации будет вырабатывать и проводить в жизнь общую методологию сопровождения технологических процессов, чтобы эта важная вертикаль управления была одним целым. А главным интегратором всей нашей технологической деятельности, основным механизмом координации действий практически всех филиалов и подразделений компании должен быть, конечно же, график движения поездов. Вокруг выполнения его нормативов и надо строить взаимодействие в рамках перевозочного процесса, определять ответственность всех исполнителей.

система негосударственного пенсионного обеспечения, координация деятельности объектов социального назначения, обеспечение равной доступности их услуг как для подразделений ОАО «РЖД», так и для дочерних компаний, проведение различных мероприятий по формированию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах и многое другое.

УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО РЕАГИРОВАНИЕ

– В связи с переходом к новой структуре управления, по всей видимости, должны совершенствоваться и методы работы руководителей разных уровней. Как бы Вы прокомментировали этот вопрос?

– Действительно, инструментарий железнодорожного управленца должен быть

Новая система в этом смысле как бы меняет вертикаль и горизонталь местами

– В связи с реструктуризацией компании возникает немало вопросов на местах в социальной сфере. Каковы здесь, по Вашему мнению, должны быть механизмы решения повседневных проблем?

– Нет никакого сомнения в том, что на уровне железных дорог будет и далее проводиться не только правовое и технологическое регулирование всеми хозяйствами, но и сильная кадровая и социальная политика. Остается должность заместителя начальника дороги по кадрам и социальным вопросам с дополнительными полномочиями. Внутри холдинга будет осуществляться постоянная ротация персонала между структурными подразделениями РЖД и дочерними компаниями, использоваться общие обучающие программы, формироваться единый кадровый резерв и т. д. То же самое и в отношении социальных вопросов: это будет единая жилищная, молодежная и культурная политика, общая

значительно расширен, обогащен. Многие руководители уже прошли обучение в нашем Корпоративном университете, использовали другие возможности для учебы. В чем состоит здесь новизна? Прежде всего в том, что с изменением самих наших производственных институтов, то есть механизмов взаимодействия различных корпоративных звеньев, управление в целом ряде случаев требует уже процессного подхода, то есть отладки правильных нормативных отношений между подразделениями.

Нужно стараться переходить от избыточного прямого администрирования к нормальным отработанным технологиям, вполне обеспеченным правовыми, финансовыми, кадровыми и всеми иными ресурсами. Конечно, чтобы добиться такого состояния, все должно быть сбалансированно: законодательная база, ценообразование, антизатратные механизмы, государственная политика, региональные условия, общий социальный и деловой климат

и т. д. Но я хотел бы заметить, что, даже при значительной отлаженности условий работы, любой руководитель должен оставаться хорошим администратором. Ведь у нас и сегодня порой бывает так, что в том или ином подразделении существует предостаточно всяческих инструкций, выделены финансовые средства, есть все необходимые ресурсы, а результаты работы неудовлетворительные. Почему так? Во многом потому, что там имеется не дефицит каких-то регламентов и норм, а дефицит самого руководителя. Менеджер на железнодорожном транспорте должен всегда помнить, что он несет личную ответственность за своевременное выявление реальных причин невыполнения производственных заданий, и уметь устранять их путем принятия адекватных ситуации мер, быть лидером, отлично разбираться в технологии работы, никогда не забывать, что от его квалификации и ответственности напрямую зависят человеческие жизни.

В то же время, конечно, сегодня любому руководителю необходимо хорошо разбираться в вопросах экономики, ведения бизнеса. Я думаю, что потенциал нашего управленческого корпуса очень высок и мы вполне способны эффективно управлять современными железнодорожными технологиями в новых экономических условиях. При этом я хотел бы подчеркнуть, что совершенствование структур и инструментов управления должно нами всеми восприниматься как регулярный, непрерывный процесс, поскольку наша компания работает в условиях постоянно развивающейся рыночной среды, меняющейся мировой экономической, политической и социальной конъюнктуры, в том числе и с проявлениями глобальных факторов нестабильности и непредсказуемости. И наша задача состоит в том, чтобы иметь такую систему управления и использовать такие общеметодологические подходы, которые вполне позволяют адекватно и своевременно реагировать на эти и другие факторы жизни. А жизнь, как известно, это постоянное движение.

Средства и инструменты

Вопрос финансирования развития железнодорожной инфраструктуры все явственнее требует своего решения.

ВАЛЕРИЙ ВЕРЕМЕЕВ,
начальник департамента экономической конъюнктуры и стратегического развития ОАО «РЖД»

– Валерий Анатольевич, большинство экспертов согласны с тем, что вложения ОАО «РЖД» в содержание и развитие магистральной инфраструктуры необходимо увеличить в два-три раза. Оставим сейчас за скобками вопрос расходов и антизатратных механизмов в инфраструктурном блоке компании и поговорим о доходах. Какие инвестиционные инструменты, по Вашему мнению, необходимо использовать для финансирования инфраструктурных проектов?

– Сегодня ОАО «РЖД» вносит свой вклад в ВВП страны в размере около 2%, а инвестиций вкладывает 3,4% от общего объема. Если же мы посмотрим на наши основные фонды, 80% из которых составляет инфраструктура, то увидим, что у ОАО «РЖД» – 7% от фондов страны. Очевидно, что, зарабатывая 2% национального богатства, содержать 7% основных фондов очень сложно. И сегодня это действительно ключевой вопрос, как нивелировать такое несоответствие. Подсчитано, что до 2020 года на развитие инфраструктуры основных направлений сети требуется более 2 трлн руб. Иначе провозные ограничения могут стать тормозом для российской экономики. Развилка подходов здесь понятна – это либо увеличивать уровень тарифов, либо направлять больше инвестиций на развитие инфраструктуры за счет государственных источников. Кроме того, нельзя исключать возможности привлечения частных инвестиций в отдельные проекты. Относительно тарифов известно, что правительство намерено сдерживать их рост у естественных монополий. Частные инвестиции привлечь в инфраструктурные проекты очень сложно, и чем ниже тарифы, тем слабее привлекательность вложений. Но железнодорожная инфраструктура – это субъект естественной монополии, который находится в государственной собственности. А значит, ограничивая тарифы,

государство должно изыскивать источники средств на модернизацию и развитие магистральных путей за счет иных механизмов. И такие примеры у нас, конечно же, есть. На транспортные объекты Олимпиады в Сочи в прошлом году было выделено 80 млрд бюджетных денег и в этом году – 60 млрд. Также есть проекты, которые финансируются из Инвестфонда, хотя использование этого механизма для новых проектов прекращено. Поэтому наработки в этих вопросах имеются, нужно развивать их и далее.

– Почти два года назад было принято постановление правительства № 643, где декларировалась возможность частичного дерегулирования тарифов ОАО «РЖД» в рамках определяемого ФСТ России коридора. Такая мера способствовала бы привлечению дополнительных средств через выравнивание спроса и предложения на перевозки. Какое значение Вы придаете этому инструменту?

– Разумеется, большое. Но я хочу отметить, что 643-е постановление в случае его реализации даст много и других возможностей, а не только установление ценового коридора. Я бы на первое место по значимости поставил здесь принцип установления экономически обоснованного уровня тарифа с учетом рентабельности на инвестированный капитал. Кроме того, постановление дает возможность применять исключительные тарифы с инвестиционной составляющей на отдельных направлениях перевозок или для отдельных грузоотправителей. К сожалению, эти важнейшие инструменты сегодня не применяются, хотя, казалось бы, оппонентов у нас среди представителей органов госрегулирования нет, поскольку все они принимали активное участие в разработке этого документа. Видимо, проблема заключается в инертности нашего мышления и в заведомом преувеличении рисков, которые ряд участников рынка видят для себя в этих механизмах. Но вот сегодня мы обсуждаем очень важную тему по развитию БАМа. Цена вопроса – порядка 1 трлн рублей. Для нашей компании и даже для госбюджета это, конечно, неподъемные средства. Однако если мы посмотрим на те инвестиции, которые предполагается вложить в месторождения этого региона, в промышленные объекты, то данная цифра уже не покажется какой-то сверхъестественной. Потому что частные инвесторы готовы вкладывать в развитие промышленности десятки триллионов рублей, и мы понимаем, что мультипликативный эффект от развития БАМа будет колоссальный. Поэтому в отношении развития магистрали обсуждался вопрос применения специального инвестиционного тарифа, который позволит в течение пары десятков лет окупить затраченные средства. И здесь важно определить, сколько инвестиционной составляющей можно заложить в тариф, а сколько целесообразно выделить государству, чтобы не создавать чрезмерной нагрузки на промышленность.

При этом выделение государственных средств на развитие инфраструктуры нужно считать не субсидией, а полноценной инвестицией в долгосрочное устойчивое развитие экономики. Мы на эту тему проводили исследования и попытались оценить, кто получает наибольший эффект от вложений в инфраструктуру: ее собственник, грузоотправитель или государство. Для владельца инфраструктуры окупаемость проектов наращивания грузовых перевозок при существующих тарифах составляет порядка 25–30 лет – причем там, где перевозятся достаточно доходные грузы. Также и для грузовладельца вложенные средства окупятся через 20–30 лет, а это практически начисто отсекает возможность привлечения частного капитала. Развитие инфраструктуры в целях увеличения пассажирского трафика или ускорения движения пассажирских поездов за счет доходов от перевозок, как правило, не окупается. Но вот для государства эффект от вложения в инфраструктуру будет наибольшим за счет увеличения налоговой базы, создания рабочих мест, развития производства и т. д. В этом случае сроки возврата в бюджет вложенных государством средств составляют около 10 лет, а это уже очень неплохой результат.

– И все-таки есть ли какие-то проекты, где можно было бы рассчитывать на частный капитал?

– Да, мы сегодня видим, что в отдельных точках можно рассчитывать на частные инвестиции для строительства новых железных дорог. Например, это такие проекты, как Кызыл – Курагино, Урал Промышленный – Урал Полярный, «Белкомур» и др. Здесь можно было бы привлечь десятки и даже сотни миллиардов рублей инвестиций при условии определенной государственной поддержки и применения долгосрочных либо концессионных, либо иных гарантийных механизмов для частных инвесторов. Также мы полагаем, что совершенно оправдан оптимизм по поводу возможности привлечения частных инвестиций в проекты высокоскоростных магистралей, в частности Москва – Санкт-Петербург. Там предполагается использовать контракт жизненного цикла – разновидность концессии, что, по оценкам разработчиков, позволит привлечь 250–300 млрд руб. Так что механизмы и инструменты есть. Необходимы соответствующие обоснования инвестиций и решения регулирующих органов.

– Очевидно, что привлечению частных инвестиций в инфраструктуру не способствуют те жесткие обременения, которые налагаются на активы ОАО «РЖД» законом «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта». Какие надежды было бы оправданным возлагать на либерализацию законодательства в этом плане, тем более что президент РФ Дмитрий Медведев недавно на Петербургском экономическом форуме высказался весьма негативно об «избыточной системе регулирования государства в подконтрольных ему сферах, прежде всего в естественных монополиях»?

– В то же время напомню, что наряду с этим президент сказал и о «более осторожном подходе в отношении инфраструктурных монополий и предприятий, которые необходимы для обеспечения военной безопасности государства». Мы выступаем здесь за пошаговый подход. Имеются сегменты, которые являются вполне привлекательными для частных инвестиций, например ремонт вагонов, эксплуатация подъездных путей, терминально-складские комплексы и т. д. Давайте начинать именно с этих секторов. Кроме того, для привлечения частных инвестиций в строительство новых линий и сегодня нет законодательных ограничений.

Проблема заключается в инертности нашего мышления и в заведомом преувеличении рисков, которые ряд участников рынка видят для себя в новых инвестиционных механизмах

– Сейчас идет процесс продажи дочерних компаний ОАО «РЖД» и предполагается, что вырученные средства пойдут на формирование общей инвестиционной программы компании, попросту говоря, на латание дыр. Не лучше было бы вложить эти деньги в отдельные высокорентабельные проекты?

– Сегодня правительство как представитель акционера нашей компании – Российской Федерации – считает, что в посткризисное время эти средства необходимо использовать для модернизации и развития инфраструктуры. Конечно, с точки зрения доходности бизнеса можно дискутировать о целесообразности таких подходов. Но ОАО «РЖД» – это субъект естественной монополии, который обязан руководствоваться в своей деятельности не только рыночными инструментами и бизнес-целями, но и государственными, общественными интересами, обеспечивать свое развитие не в ущерб экономике в целом. Кроме того, решения по продаже пакетов акций дочерних обществ являются важным составляющим элементом программы структурного реформирования и развития рыночных отношений в отрасли.

– Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная правительством в 2008 году, разрабатывалась еще до кризиса. Насколько актуальны ее параметры сегодня?

– Напомню, что она была разделена на два этапа. С 2009 по 2015 год – это период модернизации инфраструктуры, а далее до 2030 года – масштабное строительство новых линий, создание ВСМ и т. д. В части объектов первого этапа очень многое актуально и сегодня. Если мы посмотрим на те точки развития инфраструктуры, которые были определены в Стратегии, то увидим, что во многом проблемы с лимитирующими местами остались те же, а также появились и новые моменты. Остается необходимость развития подходов к портам. Ведь по ряду грузов экспортные перевозки уже достигли докризисного уровня и даже превышают его. Также на повестке дня стоит развитие Московского транспортного узла. Новую остроту получила тема Дальнего Востока: подходы к портам, Транссиб, БАМ. Здесь нами ранее не прогнозировался такой всплеск перевозок, который мы сегодня имеем. Очевидно, что в отношении БАМа нужно закладывать уже совершенно иные средства и выводить этот вопрос на новый уровень. То есть основные среднесрочные задачи остались актуальными, но вопрос заключается в методах их решения. Ранее предусматривалось, что за период до 2015 года ОАО «РЖД» получит порядка 1 трлн руб. за счет инвестиционной составляющей тарифа и направит их на реализацию инфраструктурных проектов. Но до сих пор инвестиционная составляющая не введена.

– Можно ли все-таки прогнозировать, какие реальные государственные средства будут направлены в развитие российских железных дорог в обозримой перспективе?

– Сейчас Минтранс корректирует профильные целевые программы, и полная ясность у нас по данному вопросу возникнет тогда, когда появится официальная версия этих документов. Также пока еще только формируются основные подходы по такому инструменту, как «сетевой контракт», который, согласно Целевой модели рынка грузовых железнодорожных перевозок до 2015 года, призван формализовать взаимные обязательства государства и ОАО «РЖД».

С чувством ответственности

В канун Дня железнодорожника «Гудок» встретился с первым вице-президентом ОАО «РЖД».

ВАДИМ МОРОЗОВ,
первый вице-президент ОАО «РЖД», д. т. н.

– Вадим Николаевич, с какими основными итогами подходит компания к профессиональному празднику работников стальных магистралей?

– Как в прошлом, так и в нынешнем году компания «Российские железные дороги» выполняет поставленные перед ней задачи по удовлетворению спроса экономики и населения страны на перевозки, а также обеспечивает последовательное проведение структурной реформы. За 7 месяцев 2011 года грузооборот вырос на 6,6%, погрузка – на 3,7% к соответствующему уровню прошлого года. Напомню, что в 2010 году благодаря системной работе по преодолению кризиса и росту прибыли инвестиционный бюджет ОАО «РЖД» был увеличен почти до 317 млрд рублей. А в текущем году он составит уже 349 млрд рублей. На данный момент завершена реализация ряда крупных инфраструктурных проектов. В частности, открыт реконструированный Большой Новороссийский тоннель на Северо-Кавказской дороге, закончена проходка основной штольни Кузнецовского тоннеля на Дальневосточной, введен в эксплуатацию электрифицированный участок на перегоне Карымская – Оловянная на Забайкальской. ОАО «РЖД» ведет работы по подготовке инфраструктуры к масштабным мероприятиям и проектам мирового уровня. Это Олимпиада в Сочи, Универсиада в Казани, саммит АТЭС на Дальнем Востоке, чемпионат мира по футболу – 2018 и др. Отрадно, что, несмотря на непростую экономическую ситуацию, компанией сохранен кадровый потенциал и обеспечена социальная стабильность в коллективах. Ежегодные расходы на реализацию обязательств Коллективного договора (без учета дочерних обществ) составляют у нас сегодня порядка 84 млрд

руб. В среднем социальные расходы на одного железнодорожника превышают 53 тыс. рублей, на неработающего пенсионера – 8 тыс. рублей. Уже в прошлом году мы завершили применение таких антикризисных инструментов, как неполный рабочий день и уход в неоплачиваемый отпуск. Заработная плата в компании регулярно индексируется в пределах инфляции. За истекший год средний заработок работников ОАО «РЖД», занятых на перевозках, увеличился более чем на 17%, превысив 33 тыс. рублей в месяц. В целом «Российские железные дороги» являются сегодня устойчивой, динамично развивающейся и социально ответственной компанией.

– Как Вы уже отметили, продолжалась реализация реформирования отрасли. На чем были сосредоточены здесь основные усилия?

– В 2010 году органами управления ОАО «РЖД» были приняты решения по созданию 17 дочерних и зависимых обществ, а в целом за время реформирования создано 84 ДЗО в различных сферах деятельности. В прошлом году начали свою работу такие системообразующие игроки новой модели, как ОАО «Федеральная пассажирская компания» и ОАО «Вторая грузовая компания». С текущего года все пригородные железнодорожные перевозки в стране осуществляются дочерними обществами, в уставный капитал которых вошли регионы. Важнейшим аспектом реформирования является создание благоприятных условий для притока в компанию дополнительных инвестиций, и в этом плане знаковым элементом стало существенное повышение авторитета ОАО «РЖД» на международном финансовом рынке. Для дальнейшего развития рыночных отношений и привлечения дополнительных частных инвестиций в соответствии с задачами третьего этапа реформы советом директоров ОАО «РЖД» утверждены концепция и план продажи акций дочерних обществ компании. В ноябре 2010 года было успешно проведено публичное размещение 35%-ного пакета акций ОАО «ТрансКонтейнер», которое стало неординарным событием не только для российских, но и для международных рынков капитала. В декабре состоялась сделка по продаже пакета 50% минус 2 акции ОАО «ЭЛТЕЗА» авторитетнейшей канадской машиностроительной компании «Бомбардье». Сегодня на повестке дня стоит размещение акций ОАО «Первая грузовая компания», а далее – недавно образованных вагоноремонтных акционерных обществ. Это все системные мероприятия по формированию новых экономических отношений в различных сегментах железнодорожного транспорта, запланированные в программных правительственных документах.

– Как бы Вы оценили ход реструктуризации внутри самого ОАО «РЖД»?

– Идет достаточно сложный и ответственный этап реорганизации системы управления компанией и холдингом. За счет реорганизации отделений сокращено число уровней управления. Осуществляется переход к матричной структуре с преобладанием функциональной организации. Не хотел бы повторять здесь уже сказанное мною в предыдущем интервью «Гудку», напомню лишь, что, в частности, созданы центральные дирекции по ключевым видам деятельности, руководители которых поэтапно берут на себя основные управленческие задачи и ответственность за результаты текущей работы и проектов развития. Наряду с этим в составе железных дорог сформированы органы и назначены руководители, осуществляющие функции горизонтальной координации и проводящие во всех подразделениях ОАО «РЖД» и его дочерних обществах единую корпоративную политику. Начальникам железных дорог делегированы дополнительные задачи и полномочия, связанные с решением стратегических задач развития и обеспечением интересов ОАО «РЖД» и его ДЗО в регионах. Также нужно отметить, что в новых условиях значительно возрастает роль и ответственность руководителей региональных и территориальных дирекций. Под общим руководством недавно созданного Центра технологической координации и при непосредственном участии технологических служб железных дорог они должны нала-

дить четкое оперативное взаимодействие подразделений ОАО «РЖД» в регионе, обеспечить эффективность и безопасность перевозочного процесса. Главный итог проведенной работы – это формирование новых возможностей для повышения качества управления и эффективности хозяйственной деятельности в условиях рынка. В первую очередь это четкий и прозрачный финансово-экономический учет по видам деятельности, а значит, и лучшие возможности управления затратами и доходами. Также большое значение имеет раскрытие потенциала руководителей дирекций, их территориальных и линейных подразделений. Кроме того, теперь мы можем проводить изменения в процессах и структуре разных дирекций параллельно и с разумным уровнем риска для общей стабильности хозяйственного комплекса. Это позволяет ускорить мероприятия по повышению эффективности работы, проводя их одновременно во всех хозяйствах. И при этом системы управления дирекций могут формироваться с учетом особенностей производственных задач и имущественного комплекса каждой из них в отдельности. Применение адекватных подходов к планированию, учету, отчетности, организации самой производственной деятельности позволит нам успешнее решать задачи увеличения производительности и качества труда. В этом и следующем году нашей ключевой задачей в области реорганизации станет, в частности, проведение мероприятий, необходимых для завершения формирования Дирекции тяги и Центральной дирекции инфраструктуры. Президентом компании уже подписан приказ о переводе до конца текущего года дорожных дирекций тяги из состава железных дорог в вертикальную дирекцию. Также очень важная область – это кадры. Новые задачи и функции, связанные прежде всего с разворачиванием всего хозяйственного комплекса к рынку, к клиенту, а также с устранением барьеров и препятствий во взаимодействии внутри ОАО «РЖД» и в холдинге в целом, требуют от руководителей и работников компании умения работать с учетом новых факторов.

– Не секрет, что в последнее время обострилась ситуация с управлением грузовым подвижным составом. Казалось бы, задача реформы по ликвидации его дефицита успешно решается – общее количество вагонов растет и уже перевалило за миллион. Их становится даже слишком много для имеющихся провозных мощностей. Но при этом заявки грузовладельцев удовлетворяются сегодня не полностью, а доля грузов, доставленных с просрочкой, достаточно велика.

– Да, на сегодняшний день это одна из наиболее острых проблем – поиск и внедрение оптимальных методов и инструментов управления приватным парком. Здесь мы ощущаем, я бы так сказал, болезнь роста. Если говорить о ее причине коротко, то она заключается главным образом в отставании правового и тарифного регулирования перевозок от структурных преобразований. По мере ликвидации такого дисбаланса ситуация будет все более нормализоваться. Мы свою часть пути в этом отношении стараемся пройти максимально полно и энергично, например, предлагаем грузовладельцам и собственникам подвижного состава использовать механизмы консолидации управления вагонными парками всех видов собственности, внедряем их на практике, прежде всего внутри холдинга. Сегодня необходимо создание единой системы управления консолидированным парком различных собственников с оптимальным количеством подвижного состава порядка 250 тыс. полувагонов. При этом обеспечение грузовладельцев вагонами до внесения необходимых изменений в нормативно-правовую базу может осуществляться путем оформления прямых договорных отношений между участниками перевозочного процесса. Основной же задачей, повторяю, является совершенствование правовой основы функционирования рынка грузовых перевозок, а также создание условий для консолидации парка вагонов различных собственников. При этом ключевая роль при внедрении единой системы управления консолидированным парком должна принадлежать перевозчи-

ку. Также имеет место и целый ряд других аспектов. Например, недостаток механизмов информирования участников перевозочного рынка о наличии на данный момент спроса и предложения услуг. В этой связи мы уже открыли на сайте ОАО «РЖД» электронную информационную площадку и надеемся на ее востребованность. Есть, конечно, и вопросы, связанные с силой инерции нашего менталитета. Сегодня инвентарного парка осталось всего лишь порядка одной десятой части от общего количества вагонов. Но ряд грузовладельцев упорно не хотят этого замечать, а требуют от ОАО «РЖД» перевезти их грузы именно в нем по ставкам Прейскуранта № 10-01. Это невозможно, и чем ранее мы перейдем на полноценные рынки предоставления подвижного состава для всех грузов (как это произошло уже с нефтяными перевозками), тем скорее установятся естественные экономические механизмы сдерживания цен.

Сегодня одна из наиболее острых проблем – это поиск и внедрение оптимальных методов и инструментов управления приватным парком. Здесь мы ощущаем болезнь роста

– Если говорить о пассажирских перевозках, то нельзя не отметить здесь развитие высокоскоростного и скоростного движения на ряде направлений, общий рост уровня вокзального сервиса, бурно идущий процесс «интернетизации» отрасли и т. д. Успехи налицо. В то же время нынешним летом несколько упал спрос на дальние пассажирские перевозки. Чем это объяснить?

– Да, в июне снижение пассажирооборота в дальнем сообщении составило 0,7%, в июле – 1,5% к соответствующему периоду прошлого года. С одной стороны, необходимо отметить, что формирование объемов перевозок летом 2010 года происходило под влиянием аномально высоких температур, что привело к повышенному спросу. В 2011 году ситуация с погодой, особенно на курортах побережья Северного Кавказа и Крыма, была несколько иной, что не могло не повлиять на формирование туристического потока в эти регионы. Дополнительными неблагоприятными факторами, оказывающими влияние на формирование туристического потока на курорты Северного Кавказа, являются ухудшение экологической ситуации в связи со строительством объектов инфраструктуры для Олимпиады-2014 в Сочи, уменьшение предложения жилья для туристов в частном секторе из-за сноса значительного числа индивидуальных домов и т. д. Но здесь, конечно, нельзя убаюкивать себя лишь объективными факторами, поскольку на других видах транспорта, например в авиации, на те же южные направления наблюдается рост пассажиропотока. Как известно, основной мотивацией при выборе вида транспорта при туристических и деловых поездках является уровень цен и сервиса у различных перевозчиков. И здесь мы имеем известную общемировую проблему неравных условий конкуренции между железнодорожными перевозчиками с одной стороны и авиационными и автомобильными с другой. Дело в том, что у железной дороги гораздо выше инфраструктурная составляющая стоимости перевозок. Если, например, в авиации она составляет не более 20%, то на железнодорожном транспорте вместе с локомотивной тягой – порядка 85%. При этом данная часть тарифа жестко регулируется государством. То есть какие-то маркетинговые ходы Федеральная пассажирская компания может осуществлять в пределах оставшейся совсем небольшой доли цены на билет. В странах Евросоюза эта проблема решается полным или частичным выравниванием этих условий путем бюджетных дотаций на железнодорожную инфраструктуру. У нас же этого нет. Сегодня стоимость авиаперелета на многих направлениях равна или даже меньше стоимости проезда в ку-

пейном вагоне при несопоставимом времени поездки. Например, цена на авиабилет Москва – Сочи на начало августа 2011 года лежит в диапазоне от 2600 до 4600 рублей. А минимальная цена билета в купейном вагоне составляет 4700 рублей. И существенно снизить ее при действующей общей системе ценообразования на железнодорожном транспорте не представляется возможным. У автобусных же перевозчиков инфраструктурная составляющая стоимости билетов вообще практически отсутствует, поскольку автодороги содержатся за счет бюджетных средств, а транспортный налог составляет порядка 40–50 тыс. рублей в год, не зависит от объема перевозок и может быть возмещен практически за один-два коммерческих рейса. Эти вопросы нуждаются в рассмотрении, и мы предлагаем регулирующим органам совместно выработать здесь оптимальные решения по созданию механизмов, позволяющих железнодорожным перевозчикам более гибко реагировать на спрос своей ценовой политикой.

– В этом году пригородные перевозки были фактически выделены в самостоятельный бизнес. Как бы Вы оценили ситуацию в данном, очень резонансном с социальной точки зрения секторе?

– Пригородное движение осуществляется в 73 регионах. Важнейшее направление деятельности компании – выстраивание партнерских отношений с региональными органами власти. Создание совместно с субъектами РФ пригородных пассажирских компаний является одним из ключевых элементов структурной реформы железнодорожного транспорта. Выбранный здесь курс предусматривает системный подход к решению проблемы убыточности пригородного комплекса и повышению уровня бюджетного финансирования субъектами Федерации. Основные цели создания ППК – это обособление данного направления транспортного бизнеса, повышение эффективности его работы и создание инвестиционной привлекательности этого вида деятельности. Для улучшения транспортного обслуживания населения в некоторых регионах прорабатываются вопросы об организации интермодальных транспортных схем в пригородных перевозках с совместным использованием авто- и железнодорожного транспорта. Новые модели сочетают перевозки пассажиров автобусами на малодеятельных участках и развитие сети ускоренных пригородных поездов на линиях с увеличенным пассажиропотоком. То есть здесь уже получается не конкуренция тех и других видов транспорта, а их взаимное дополнение. Также не вызывает сомнений достижение синергетических эффектов при организации совместной инфраструктуры «железнодорожный вокзал – автовокзал» и другие совместные проекты. Для отработки предлагаемых решений в настоящее время рассматривается пилотный проект на территории Брянской области, администрация которой выразила заинтересованность в консолидации железнодорожных и автобусных пригородных перевозок в одной организации. Что же касается наиболее болезненного вопроса в пригородном комплексе – тарифной политики, которая сегодня находится в компетенции субъектов Федерации, – то мы отчетливо видим, что отработка механизмов совместного участия в покрытии расходов ППК со стороны федерального и местных бюджетов уже приносит положительные результаты.

– Вадим Николаевич, с каким настроением Вы лично встречаете в этом году День железнодорожника?

– С удовлетворением от сделанного и желанием сделать то, что не удалось, не получилось, пока не состоялось из задуманного. С чувством постоянной ответственности за работу. С гордостью за профессию, с радостью за свою причастность к нашей замечательной отрасли. Хотел бы от всего сердца поздравить всех железнодорожников и членов их семей с профессиональным праздником, пожелать доброго здоровья, благополучия, уверенности в том, что мы правильно сделали свой выбор и делаем в этой жизни очень нужное, ответственное и интересное дело. С праздником! Успехов!

Делай, что должен

Эксклюзивное интервью президента ОАО «Российские железные дороги» газете «Гудок» накануне Дня компании, который отмечается 1 октября.

ВЛАДИМИР ЯКУНИН,
президент ОАО «РЖД», д. плт. н.

– Владимир Иванович, хотелось бы начать беседу с события, казалось бы, достаточно локального, но при этом явно резонансного и знакового для компании. Многие наши читатели обратили внимание на то, как в последние пару месяцев буквально чудесным образом стали преображаться привокзальные территории на Комсомольской площади в Москве.

– Верите ли, но я и сам, хотя знал о проекте все в деталях, немало был удивлен тем, до чего же красивым становится этот район, когда увидел на Дне празднования Москвы уже реально сделанное. Напомню, что проблема привокзальных площадей, которые традиционно принадлежали городам, а не железной дороге, как говорится, с большой бородой. Получалось так, что сколько ни благоустраивай сам вокзал, но, выйдя из него, пассажир нередко сразу же сталкивался с неубранной территорией, нагромождением каких-то убогих ларьков, несанкционированной торговлей, беспорядком с парковкой автомобилей, сомнительными личностями и т. д. А если уж называть вещи своими именами, то в Москве, например, на этих территориях мы столкну-

лись с кормившейся там полукриминальной средой. В мае этого года компания заключила с новым руководством Москвы соглашение об аренде привокзальных территорий и обязалась навести на них порядок, то есть благоустроить, очистить от криминала, сделать лицом и города, и железной дороги. Сегодня на площади Трех вокзалов действительно уже можно видеть разительные перемены (хотя работы еще продолжаются).

В моей почте также немало писем, в которых люди отмечают, как это можно было за считаные недели между зданиями Ленинградского и Ярославского вокзалов на месте рынка, называемого «крест», построить прекрасный фонтан с бронзовой фигурой Георгия Победоносца и садом из живых деревьев. А как красиво становится возле Казанского вокзала со стороны Царского павильона! И ведь раньше мне, как и всем, нередко приходилось бывать здесь, но, откровенно говоря, голову просто не хотелось поднимать: грязь, бомжи, автомобильная толчея, безобразие. Знаменательный факт: в июле – августе на московских вокзалах не произошло ни одного убийства, а число тяжких преступлений сократилось в разы. До конца года мы планируем обустроить все привокзальные площади Москвы. И теперь нужно запустить аналогичные процессы в других городах. В ряде регионов мы это уже делаем и будем активизировать подобные проекты, тем более что нам очень важно это с учетом 175-летия российских железных дорог, которое будет отмечаться в следующем году.

– В связи с реконструкцией привокзальных площадей хотелось бы всех интересующихся пригласить в Москву посмотреть все своими глазами. Однако наряду с подобными приятными эпизодами мы сегодня наблюдаем все-таки достаточно непростой период в жизни компании. Прежде всего это касается управления вагонным парком, которого многим грузовладельцам стало не хватать. Почему так?

– Потому что пока еще в процессе реформирования не создана такая система управления железнодорожным транспортом, которая бы имела соответствующие правовые возможности, экономический инструментарий и перевозочные технологии для своевременного гибкого реагирования железной дороги на хозяйственную, социальную и политическую ситуацию в стране и мире. Это связано с принятием (или же, наоборот, непринятием) ряда решений в ходе реализации программы реформы. Прежде всего я имею в виду процесс отчуждения подвижного состава от перевозочной компании. Если кто-то не знаком с историей этого вопроса или же хотел бы сегодня исказить ход событий, то я готов напомнить. Работа Министерства путей сообщения в советские годы характеризовалась хроническим дефицитом перевозочных услуг с соответствующей нехваткой подвижного состава, провозных мощностей инфраструктуры, моральным устареванием техники, отсутствием инвестиционных возможностей и т. д. Если кто-то об этом не знает или забыл, то я советую просто взять и почитать перед сном отраслевую мемуаристику, ну, например, книгу воспоминаний министра путей сообщения СССР в 1970–1980-е гг. Ивана Григорьевича Павловского «Моя дорога». Там эти вещи очень доходчиво и правдиво показаны.

Однако в первой половине 1990-х резко упали объемы перевозок, и дефицит перевозочных ресурсов в целом не ощущался. Но затем с ростом экономического производства в нашей стране этот вопрос опять стал актуальным. В самом МПС было четко признано, что если не начать реформирование, то отрасль просто встанет. В 2001 году, как известно, правительство приняло постановление № 384, утвердившее Программу структурной реформы. Между тем для преодоления дефицита грузовых вагонов промышленные, экспедиторские, а впоследствии и лизинговые компании стали активно закупать подвижной состав, так называемые вагоны собственности предприятий.

В отличие от принадлежавшего МПС, а затем ОАО «РЖД» инвентарного парка, работавшего по ставкам государственного Прейскуранта № 10-01, собственные, или

приватные, вагоны могли предоставляться под перевозку по свободным ценам. То есть вагонная составляющая грузового железнодорожного тарифа для частных собственников подвижного состава оказалась дерегулированной, а для РЖД по-прежнему регулировалась государством. Это привело к тому, что частники могли гибко реагировать на экономическую конъюнктуру и очень быстро заняли наиболее выгодные сегменты перевозки грузов. Доходная ставка в грузовой работе ОАО «РЖД» стала падать. Получалось, что инвентарный парк, работая в неравных условиях с приватным, приносит нам убытки. Мы в свое время исписали горы бумаг с предложениями по дерегулированию вагонной составляющей тарифа на перевозку тех грузов, где уже явно наблюдался конкурентный рынок предоставления вагонов. Делались научные обоснования, в соответствующие инстанции направлялись методики определения таких сегментов и проекты самой процедуры дерегулирования, но нам говорили, что этого сделать нельзя без организационно-правового обособления таких секторов.

– То есть, по сути, без выделения из ОАО «РЖД» операторских компаний, владеющих вагонами?

– Совершенно верно. Тогда в 2005 году мы выступили с предложением о выделении из ОАО «РЖД» грузовой компании, которая бы, работая в рамках холдинга, в то же время имела возможность на равных конкурировать с частниками. При этом мы говорили, что должен быть предусмотрен порядок постепенной и дозированной передачи вагонов в дочернюю компанию с использованием механизмов доверительного управления или аренды, чтобы не допустить существенных технологических и коммерческих сбоев в переходный период. Но регулирующие ведомства приняли другое решение, и утвержденная в 2007 году Целевая модель рынка железнодорожных транспортных услуг содержала положение о передаче всего вагонного парка в две дочерние грузовые компании. При этом возлагались надежды на то, что, находясь в рынке, весь этот вагонный сегмент перевозочного процесса будет регулироваться механизмами спроса и предложения. В 2007 году начала работу Первая грузовая компания, а в 2010 году – Вторая грузовая. На сегодняшний момент инвентарного парка, за исключением технологического, практически нет. Но приватных вагонов (включая ПГК и ВГК) в России много – их уже более миллиона, то есть даже больше, чем было в советское время. В этом смысле реформа свою задачу по созданию условий для притока в отрасль инвестиций как раз выполнила. В чем же проблема? Во-первых, в том, что правовая база в целом ряде основополагающих своих положений не отреагировала на данные изменения. В результате, например, Федеральная антимонопольная служба настаивает на том, что любой обратившийся к ОАО «РЖД» с заявкой на перевозку груза в инвентарном парке по Прейскуранту № 10-01 должен эту услугу получить безо всяких ссылок на то, что такого парка уже нет в природе. То есть грузоотправитель имеет право потребовать то, чего не существует. Не абсурд ли это?

Работа МПС в советские годы характеризовалась хроническим дефицитом перевозочных услуг с соответствующей нехваткой подвижного состава, провозных мощностей инфраструктуры, моральным устареванием техники, отсутствием инвестиционных возможностей и т. д.

С другой стороны, здесь появилась очевидная системная нестыковка как раз в организации механизма соответствия спроса и предложения. Вот представьте: если, скажем, колбасу все магазины города будут

продавать по рыночным ценам 100–300 рублей за килограмм, а в каком-то определенном месте ее будут, как раньше говорили, «давать» по 2 рубля 20 копеек, как при советской власти, без всякого учета колебаний спроса и предложения. Что произойдет? Во-первых, тот, кто продает такую колбасу, рано или поздно обанкротится, и даже никаких госдотаций ему не хватит. Во-вторых, возникнет ажиотажный спрос, и этой колбасы будут стараться взять гораздо больше разумных потребностей, а значит, придется ввести квотирование, карточную систему. В-третьих, выстроится громадная очередь, и люди начнут негодовать, почему существует дефицит колбасы, в то время как от других продуктов ломятся полки. В-четвертых, произойдет отток покупателей от рыночных магазинов, и часть из них, возможно, закроется, а часть – не снизит, а, наоборот, повысит цены в расчете на тех покупателей, которые имеют финансовые возможности не стоять в очереди. Ведь созданный демпинговыми раздачами дефицит закономерно породит подъем цен в дерегулированном сегменте.

– И, кстати, в советское время с продуктами питания так и было: в государственной торговле они были дешевые, но в дефиците и плохого качества, а у частников на рынках – в изобилии, отличного качества, но жутко дорогие для обыкновенных смертных.

– Вот именно. Таким образом, сегодня на рынке предоставления подвижного состава в этом смысле требования возить по Прейскуранту № 10-01 создают сильные искажения в работе всей системы и искусственный дефицит, а следовательно, и повышенный спрос с ростом цены у частника. Поэтому система нуждается в отладке, прежде всего в рамках правового и тарифного регулирования. Причем здесь актуальны не только те аспекты, о которых я сейчас сказал, а и многие другие. ОАО «РЖД» – это крупная корпорация, акционерная компания, которая работает по утверждаемому ее владельцем, то есть государством, финансово-экономическому плану, бюджету. Его неисполнение – это производственное преступление, недополучение доходов и соответственно провалы в финансировании содержания и развития всего сложнейшего железнодорожного хозяйства. Но вагонный парк – частный, его экономическое управление зависит сегодня от поведения сотен собственников. Отвечают ли они за выполнение планов ОАО «РЖД»? Конечно же, нет. Не будет преувеличением сказать, что согласно имеющейся правовой базе они вообще ни за что не отвечают. Это нонсенс. Глядя сегодня на работу многих промышленных и транспортных частных компаний, нельзя не вспомнить одну из классических цитат: «Жадность и стремление к наживе, являющиеся инстинктами вульгарного капитализма, не способствуют формированию этики социально ответственного бизнеса». Цивилизованный рынок – это прежде всего жесточайшая финансовая, административная, технологическая, этическая и иная ответственность деловых партнеров друг перед другом. У нас же этого пока нет. И не только в части собственников вагонов. Как все знают, буквально бедствием стал вопрос с изломами вагонного литья. Сколько на эту тему говорится и пишется! Но при конкретных разборах часто выясняется, что реально получить компенсацию просто не с кого.

Также важнейшим вопросом является экономическая стимуляция всех участников перевозочного рынка работать так, чтобы подвижной состав использовался рационально. У ОАО «РЖД» она есть, увеличение оборота вагонов – это рост наших затрат. А вот у промышленных и операторских компаний интересы с железнодорожниками очень часто в этой связи не совпадают. Например, сплошь и рядом выгоднее либо поставить вагон на путях общего пользования в ожидании высокоплатежного груза, либо гнать его порожняком за тридевять земель, нежели отдать под перевозку имеющегося попутного груза. В этом смысле действующая тарифная система не способна на необходимое стимулирование и реагирование. А правовая база не дает нам возможности самостоятельно использовать приватный вагон более рационально.

Ну и конечно, говоря о причинах неудовлетворительного управления подвижным составом, нельзя не сказать о такой совершенно очевидной вещи, как отставание развития провозных мощностей инфраструктуры от роста количества подвижного состава. Все мы отлично представляем, что такое автомобильные пробки. Но ведь и железная дорога не резиновая и уже не может по целому ряду направлений пропускать требуемое количество поездов, не может на сортировках перерабатывать такое возросшее в связи с приватизацией вагонов количество операций, не может на целом ряде станций справиться с ростом маневровой работы. Ведь когда у нас количество собственников вагонов насчитывает даже не сотни, а тысячи, то представьте, как это влияет на комплектование и движение поездов. При этом грузопотоки сегодня – вопрос вопросов. Согласно расчетам, сделанным по научно обоснованной методике, не так давно принятой Федеральной службой по тарифам, для того чтобы начать вкладывать достаточное количество денег в поддержание и развитие железнодорожного хозяйства, необходимо проиндексировать грузовой тариф в 2012 году на 23%. Заметьте, это не мы придумали, а это следует из принятой государством методики. Нам сказали, что такое повышение станет слишком большим ударом по грузовладельцам и нужно процент индексации существенно снизить, используя при этом государственные дотации. Мы с такой постановкой вопроса вполне согласились. Но в результате долгих обсуждений теперь, наконец, оказывается, что индексация не только не достигнет размера компромиссного варианта в 7,4%, а опустится до 6%, и

То есть грузоотправитель имеет право потребовать то, чего не существует. Не абсурд ли это?

в сегодняшней экономической ситуации подчас меняются просто в одно мгновение на противоположные. Это требует соответствующего развития инфраструктуры, причем опять же в гибком исполнении. А у нас нет для этого ни достаточного количества денег, ни инструментов для более эффективного их зарабатывания.

– Можно ли констатировать, что соответствующие органы власти этого почему-то не видят?

– Наверное, проще было бы спросить об этом у них самих. Я могу лишь констатировать какие-то реальные факты. А они заключаются в следующем. Принимается немалое количество правильных документов и программ. Например, Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации на период до 2030 года, постановление правительства № 643 о государственном регулировании тарифов, методика определения экономически обоснованного уровня тарифа на перевозку и т. д. Но ведь на практике они попросту не выполняются. Развитие инфраструктуры при этом еще нет гарантии, что нам дадут 40 млрд рублей обещанных дотаций.

В целом же, говоря о проблемах, возникших в деятельности железной дороги по удовлетворению спроса на перевозки, я хотел бы сказать следующее. Задачей реформы является создание благоприятных, или, попросту говоря, нормальных, условий для эффективной работы железнодорожного транспорта. Эффективной с точки зрения интересов и государства, и общества, и бизнеса, и самой железной дороги. И здесь можно выделить ряд важнейших системообразующих компонентов преобразований. Это правовая база, структура, инвестиции, тарифообразование, технологии и др. Мы готовы обеспечить современные перевозочные технологии, но это невозможно, если правила игры компании на рынке будут прямо препятствовать этому. Если в процессе реализации реформы нет системности, трудно ожидать удовлетворительных результатов. Нельзя вести реформирование в интересах только какой-то части из

взаимодействующих сторон. Не следует думать, что можно бесконечно поддерживать отечественный промышленный бизнес, а железнодорожников держать на голодном пайке только потому, что эта отрасль демонстрирует наибольшую ответственность, стабильность и способность выдерживать нагрузки, попросту выживать.

Вот цифры. По данным Росстата, с 2002 года железнодорожный тариф вырос в 2,6 раза, а цены в угольной отрасли – в 5,1 раза, в топливной – в 4,2 раза, в металлургии – в 3,7 раза, в электроэнергетике – в 3 раза. Недофинансирование железнодорожного хозяйства – это очень опасные игры. И ситуация после принятия правительством решения о тарифах естественных монополий на 2012 год для нас остается крайне сложной. Конечно, какой-то минимум для работы мы получили, но нужно ведь заглядывать на шаг-два вперед. Та инвестиционная политика, которую мы сможем проводить, не дает возможности реализовывать Стратегию-2030. Может быть, кто-то хочет, чтобы мы о ней вообще забыли. Но мы не дадим об этом забыть. Я глубоко убежден, что без развития железнодорожной инфраструктуры невозможно говорить о дальнейшем развитии экономики России. Для обеспечения задач модернизации экономики государство должно инвестировать в инфраструктуру.

Если у ОАО «РЖД» не появятся возможности по увеличению инвестпрограммы, то железнодорожный транспорт не сможет обеспечить прирост перевозок целого ряда грузов в ближайшие годы. Мы уже представили в Минэкономразвития расчеты, согласно которым компания в 2015 году не сможет перевезти до 70% планируемого прироста грузовой базы. Экономическая политика без достаточного учета геополитических факторов бесперспективна. Как бесперспективна, по моему убеждению, и существующая ныне мировая глобальная парадигма развития экономики. Она себя исчерпала, и осознание этого приходит уже не только к широким слоям населения развивающихся стран, но и к финансовым мировым элитам. Все более зреет массовое понимание того, что должны произойти глубокие изменения.

Что касается нас, то это должен быть безусловный приоритет развития инфраструктуры как основы для развития производительных сил в России.

И меня, например, очень порадовало, что на Инвестиционном форуме в Сочи Владимир Владимирович Путин, традиционно подойдя к нашему стенду, задал мне вопрос о том, каковы возможности соединения тоннелем через Кавказский хребет наших южных территорий с Закавказьем. Я ответил, что все зависит от источников финансирования. Будут источники – построим «железку» хоть через океан. Но сама постановка вопроса премьером говорит о многом.

И мы в ближайшее время, естественно, предпримем необходимые усилия по изучению всех основных аспектов этого проекта. То есть, если резюмировать, то сегодня у нас есть два ключевых вопроса: обеспечение ресурсов для выполнения задач, сформулированных в Стратегии-2030 по развитию инфраструктуры, и выстраивание технологии управления движением в соответствии с рыночными реалиями. Мы их и будем решать очень настойчиво, последовательно и проверяя каждый шаг обратной связью.

– Проблема ограничения пропускной способности железнодорожной сети обсуждалась в начале сентября на расширенном заседании комиссии РСПП по транспорту. Как Вы прокомментируете прозвучавшие там оценки и принятые решения?

– Отрадно отметить, что по всем основным вопросам, которые были вынесены, мы получили поддержку членов комиссии. По итогам дискуссии было принято решение рекомендовать федеральным и региональным органам власти принять меры, направленные на увеличение объемов финансирования развития железнодорожной инфраструктуры. В частности, в 2012 году внедрить сетевой контракт, а также обеспечить финансирование проектов развития инфраструктурных объектов в сумме не менее 40 млрд руб. ежегодно.

Было рекомендовано предусмотреть выделение дополнительно до 400 млрд рублей в рамках ФЦП «Развитие транспортной системы России на период 2010–2019 годов» на реализацию приоритетных проектов развития БАМа и Транссиба, подходов к портам Балтийского и Черноморского бассейнов. Также комиссия поддержала позицию ОАО «РЖД» о целесообразности выпуска инфраструктурных облигаций Российской Федерации с последующим внесением привлеченных средств в уставный капитал компании целевым назначением на развитие инфраструктуры. При этом в качестве источников средств на покупку облигаций возможно использовать добровольные накопления Пенсионного фонда РФ, которые помогут только в этом году аккумулировать 3 трлн руб., а общая сумма там достигает 10 трлн руб. Кроме того, регуляторам рекомендовано провести работу по приведению грузовых тарифов к экономически обоснованному уровню. Также участники заседания высказались за принятие неотложных мер по гармонизации транспортного законодательства.

– Что можно сделать для нормализации управления подвижным составом в новых условиях с чисто технологической точки зрения? Все ли для этого предпринимается со стороны самой компании?

– Не хочу, чтобы подумали, будто я считаю, что все в рамках реформы, и в частности в вопросах управления парком, недорабатывают и лишь одни мы белые и пушистые. Напротив, тот, кто, например, участвовал в сентябрьском общесетевом селекторном совещании, подтвердит, что оно проходило очень самокритично. Мы, в частности, говорили и о невыполнении целым рядом дорог плана по грузообороту, и о передержках «окон», и о снижении многих эксплуатационных показателей, и о росте сверхурочных часов, и об отказах технических средств и т. д. И мы строго спрашиваем с соответствующих руководителей за их неэффективную работу. Но все-таки в главном направлении нашего понимания выхода из кризисной ситуации мы не заблуждались. Оно состоит в том, что необходима консолидация определенного объема парка у перевозчика. И на недавно прошедшем совещании в Минэкономразвития в этом с нами согласились крупные и малые грузовладельцы, а также представители НП «Совет участников рынка услуг операторов железнодорожного подвижного состава».

Представьте: если, скажем, колбасу все магазины города будут продавать по рыночным ценам 100–300 рублей за килограмм, а в каком-то определенном месте ее будут «давать» по 2 рубля 20 копеек

Мы ожидали, что нас будут нещадно критиковать за некачественно отработанный алгоритм управления парком, а совещание пошло по иному пути, более конструктивному. При этом все же видят, что мы уже предлагали и пытались на практике организовать работу консолидированным парком в ряде форм (например, с помощью агентских соглашений), но они в силу совокупности причин не дали нужного результата. Сегодня идет работа над новыми схемами и предложениями, помимо тех правовых и тарификационных новаций, которые мы давно уже предлагаем принять компетентным регулирующим органам. При этом совершенно очевидно, что простых решений в этом деле не будет. И рассчитывать на то, что можно было бы просто вернуться к принципам работы как в старые добрые времена, также не стоит. Речь, конечно же, не идет об изменении общей стратегии реформирования. Но то, что должны быть созданы правовые и тарифные условия для работы консолидированным парком подвижного состава, прежде всего универсального, это несомненно.

Что же касается наших чисто внутренних корпоративных аспектов, связанных с реструктуризацией и ее влиянием на управление перевозками, то здесь, разумеется, важнейший вопрос сегодня – это налаживание эффективной координации работы всех подразделений дорог, дирекций и дочерних компаний ОАО «РЖД» на региональном уровне. Должны в полной мере заработать новые полномочия начальника дороги, нужно до конца отработать регламенты взаимодействия между подразделениями, включить в общую работу деятельность технологических служб с Центром технологической координации во главе. Да, это непросто: из горизонтально интегрированных хозяйственных единиц (железных дорог) формировать вертикально интегрированные бизнес-единицы (дирекции) – и все это, разумеется, на полном ходу, ни на минуту ничего не останавливая и даже не притормаживая по отношению к объемам промышленного производства. Это трудно. Не зря же существует афоризм, что переход от командно-административной системы к рынку подобен превращению рыбного супа в аквариум. Но это необходимо.

– То есть Вы смотрите на перспективы исправления ситуации с управлением подвижным составом и развитием инфраструктуры все-таки с оптимизмом.

– А у нас просто нет другого выхода. Можно не сомневаться в том, что иных государств уже на свете не окажется, а российские железные дороги все будут жить и здравствовать. Важно внести сейчас в проводимые преобразования должную системность и ликвидировать возникшие дисбалансы принятия основополагающих решений. Надеюсь, сегодня в связи с возникшими сложностями это уже поняли все. Еще раз подчеркиваю, что самое главное сегодня – это привести законодательную базу в соответствие с требованиями дня.

– Насколько Вы удовлетворены работой компании по внедрению технических инноваций?

– Всегда хочется, конечно, большего, но нам есть что показать в этой сфере, и мы, как известно читателям «Гудка», даже недавно снарядили специальный поезд – Передвижной выставочный комплекс инновационных достижений. В начале августа состав отправился из Москвы в поездку через всю страну. В его вагонах размещены экспозиции, при этом информация представлена в самых современных форматах, в частности 3D. Есть также конференц-зал, а в местах остановок будет развернут комплекс-шатер, оборудованный для различных мероприятий. В этом проекте участвуют со своими разработками «Роснано» и «Росатом». Один из читателей моего блога написал в комментариях, что такой проект обречен на успех у представителей всех поколений. Я ему ответил, что полностью согласен, но особенно мне хочется привлечь к нему молодежь, ведь в специальном вагоне комплекса установлены тренажеры, на которых можно попробовать себя в роли машиниста современного локомотива, и много еще чего интересного.

Мы не скрываем, что запускали этот поезд с расчетом на профориентацию как одну из главных идей проекта. В компании вообще сейчас очень много внимания уделяется молодежной политике. Это крайне важно, если ты живешь не только сегодняшним днем, а и днем будущим. И в этом плане, кстати, меня очень порадовал один из недавних опросов, где молодые люди из самых разных стран высказывались по разным, в том числе ценностным, вопросам и на первое место поставили возможность участия в общественной жизни, а на одно из лидирующих мест – семейные ценности. То есть уже совершенно очевидно, что молодежь вполне наелась навязываемыми ей порой идеями об отчуждении общества от государства, человека от общества и семьи и т. д. В умах и сердцах молодых людей идет возврат к наиболее продуктивным базовым общественным устоям, и это очень радует.

А возвращаясь к вопросу об инновациях, хочу сказать, что ОАО «РЖД» проводит активную инвестиционную политику по развитию бизнеса на инновационных принципах. Для концентрации интеллектуального потенциала на базе ОАО «ВНИИЖТ» создан Объединенный ученый совет, который сам по себе можно смело назвать инновацией

в практике организации корпоративных научных исследований.

Недавно прошел III Международный железнодорожный салон ЭКСПО 1520 в Щербинке на испытательном кольце ВНИИЖТ. Из демонстрировавшейся там современной техники я бы выделил газотурбовоз ГТ-1 (первый в мире такой образец), далее – созданный совместно с «Альстомом» пассажирский электровоз ЭП20, а также не имеющий аналогов в мире энерговагон с установкой на водородных топливных элементах для работы в тоннелях. Ко Дню железнодорожника в этом году мы приурочили опытную поездку нового грузового локомотива 2ЭС10 «Гранит». В нем, в частности, использованы 60% инженерных решений, ранее не применявшихся в отечественном машиностроении. «Гранит» создается совместно с компанией «Сименс» на условиях локализации его производства в России. То есть, видите, как говорится, ростки нового налицо, и нам нужно как можно быстрее превращать их в полноценные поля с обильным урожаем, потому что ситуация с локомотивным парком очень непростая. У нас, например, резко возросло число внеплановых ремонтов и отказов локомотивов. Вообще каждый третий отказ технических средств приходится на локомотивное хозяйство. Не так давно я подписал распоряжение о начале работы по сервисному обслуживанию локомотивов, и мы возлагаем на эту меру, также для нас инновационную, большие надежды.

– В этом году пригородное хозяйство работало уже как отдельный самостоятельный бизнес-сегмент. Какие бы Вы выделили основные трудности в этом виде деятельности?

– Основная сложность заключается в том, чтобы не допустить существенного роста цен на проезд в пригородных поездах, чреватого усилением социальной напряженности в регионах, и в то же время обеспечить денежные компенсации убытков пригородным компаниям. То есть надо пройти поистине между Сциллой и Харибдой. В августе в Минфине состоялось совещание по вопросу субсидирования перевозок в пригородном сообщении. В частности, было подтверждено, что решение о выделении из федерального бюджета 25 млрд рублей для пригорода остается в силе. Правда, пока неясно, будет ли аналогичная мера применена и в последующие годы, ведь она необходима, по крайней мере, на ближайшие 10 лет. Но наряду с этим еще 14 млрд рублей должны выделить бюджеты субъектов Федерации, а далеко не все губернаторы и региональные законодательные собрания горят желанием это делать. Мы видели, что в ряде мест решают вместо этого поднять тарифы или сократить количество поездов, что в условиях нашего автомобильного бездорожья и пробок вряд ли можно признать рациональным решением.

Не будет преувеличением сказать, что согласно имеющейся правовой базе операторы вообще ни за что не отвечают. Это нонсенс

Мы ведем сейчас интенсивную работу по пригородному комплексу со всеми причастными инстанциями. Например, в августе прошли слушания в Общественной палате, где наши предложения были в принципе поддержаны. Субъектам Федерации рекомендовано завершить совместно с ОАО «РЖД» и пригородными компаниями все мероприятия по реформированию отрасли в этом сегменте и принять меры по ограничению роста тарифов для населения, компенсировав перевозчикам потери в доходах. А федеральному правительству рекомендуется разработать концепцию развития пригородных перевозок с определением долгосрочных механизмов их финансовой поддержки. Также по-прежнему острой проблемой в пригородных перевозках остается безбилетный проезд, потери от которого составляют порядка 4 млрд

рублей. На законодательном уровне действенных средств борьбы с этим явлением пока, к сожалению, не создано. Более того, менталитет большинства граждан остается таков, что проезд «зайцем» в электричке не считается чем-то предосудительным, безнравственным. Как показал опрос, проводимый ВЦИОМ, так настроены почти две трети опрошенных. И, что самое примечательное, наиболее злостные безбилетники – это мужчины в возрасте 40–45 лет, то есть вполне трудоспособные и соответственно платежеспособные граждане.

– 31 августа председатель правительства подписал распоряжение об утверждении плана мероприятий по реализации проектов организации высокоскоростного железнодорожного движения. По всей вероятности, осуществление проекта ВСМ Москва – Санкт-Петербург, который разрабатывается уже более 20 лет, становится все более реальным?

– Согласно утвержденному плану предполагается разработка оптимального механизма реализации проекта ВСЖМ-1 Москва – Санкт-Петербург. Доклад по этому вопросу должен быть подготовлен рядом причастных министерств совместно с ОАО «РЖД» и Внешэкономбанком до конца сентября. Кроме того, нами разработана концепция организации высокоскоростного и скоростного движения на сети РЖД в связи с чемпионатом мира по футболу 2018 года. Это все действительно реальные проекты, которые в случае определения надежных инвестиционных схем и источников финансирования будут реализованы в ближайшие годы. Мы на это, во всяком случае, очень надеемся.

– Как Вы оцениваете в настоящий момент социальную ориентированность компании по отношению к своим работникам?

– Как одну из самых высоких в экономике страны среди системообразующих корпораций и отраслей. Это, в частности, подтвердило и недавнее обсуждение вопросов выполнения Коллективного договора на последнем заседании правления ОАО «РЖД» совместно с Роспрофжелом. И, в частности, мы отмечаем, что придаем первостепенное значение Колдоговору, в том числе и с точки зрения мотивации людей на производительный и безопасный труд. При этом третья часть социальных благ и гарантий, предусмотренных в Коллективном договоре, вытекает из действующего законодательства, а остальное – это уже наши собственные почины. В первом полугодии расходы на одного работника составили 23 тыс. рублей, на неработающего пенсионера – 4,5 тыс. Идет процесс улучшения условий труда. В частности, за первое полугодие приведено в соответствие с требованиями норм более 4,5 тыс. рабочих мест и на 18 тыс. мест условия труда улучшены. Будем планомерно продолжать эту работу и далее. Что же касается такого важнейшего индикатора благополучия работника, как заработная плата, то за первое полугодие она составила среди занятых на перевозках 32,2 тыс. рублей с ростом к аналогичному периоду прошлого года на 14,7%. При этом повышение благосостояния наших сотрудников идет опережающими темпами по сравнению со средними показателями по стране. Так, за первое полугодие 2011 года у нас реальная зарплата, то есть с учетом инфляции, повысилась на 4,7%, а по Российской Федерации – на 2,4%. Сейчас средний заработок в ОАО «РЖД» превышает аналогичный показатель в промышленности в 1,44 раза. И я думаю, что мы вполне в силах осуществить задачу повышения этого индекса до 1,5 в течение 3–5 лет. При этом я напомню, что рост заработной платы мы всегда увязывали с повышением производительности труда. Хотел бы сказать несколько слов о премиях. С начала года большинство филиалов компании уже ввели в действие единую Корпоративную систему премирования. Средний размер премии в первом полугодии у нас вырос. Однако мне нередко задают вопросы относительно того, правомерно ли снижение премии в таких случаях, когда объемы работ падают. Я отвечаю: а как же иначе? Работать стали хуже, а премии должны быть выше? Так не бывает. Снижение премиальных, когда ухудшаются параметры работы, факт неизбежный. Другое дело, что при этом мы должны тщательно раз-

бираться в причинах такого ухудшения и искать способы улучшения работы. Традиционно большое значение в компании придается охране здоровья сотрудников. Всего к медицинскому обеспечению у нас прикреплено более 3,2 млн человек, из них порядка трети – это сами работники, а остальные – члены их семей, пенсионеры, а также другие граждане. Особое внимание будем и далее уделять молодежной политике, а также поддержке детства и юношества. В целом в сфере социальной защищенности наших работников приоритеты компании не изменились, и она является, безусловно, одной из самых социально ориентированных в стране.

– Какое событие в текущем году запомнилось Вам более всего?

– Среди огромного количества ярких и знаменательных для компании событий мне очень запомнилось, например, открытие 12 июля новой Детской железной дороги в Санкт-Петербурге. Во-первых, сами конкретные впечатления, связанные с этим праздником, были очень сильны, ведь нельзя оставаться равнодушным, когда видишь счастливые лица детей. Ну и конечно, очень отрадно, что мы не только сохраняем, но и развиваем в отрасли такой важнейший и, я бы сказал, уникальный формат профориентации школьников, как Детская железная дорога. Более того, мы делаем для государства и общества такое благое дело, как социальная адаптация трудных подростков, которые, может быть, и не все станут железнодорожниками, но главное, что именно здесь они получают свои первые уроки дисциплины, ответственности, приобщения к труду.

– Будучи в начале 2000-х годов первым заместителем министра путей сообщения РФ и непосредственно курируя вопросы создания ОАО «РЖД», Вы, таким образом, стояли у его истоков. Что хотели бы пожелать самой компании и всем ее работникам?

– В этом году нашей компании исполняется 8 лет. Действительно, мне посчастливилось принимать самое активное участие в ее появлении на свет, а потом руководить ею. Все эти годы были до предела насыщены очень непростой работой, но сожаление вызывает лишь то, что слишком быстро летит время и бывает очень досадно, что не успеваешь своевременно сделать то или иное или же для этого не хватает каких-то не зависящих от тебя возможностей. Однако в связи с этим я всегда вспоминаю девиз, который дошел до нас еще с рыцарских времен и который очень любил Лев Николаевич Толстой: «Делай, что должен, и пусть будет, что будет». Ведь, несомненно, осознанное и ответственное исполнение своего долга – это самый надежный путь к позитивным результатам. Накануне Дня компании я хотел бы пожелать, чтобы, несмотря на все наши реструктуризации, мы оставались единой семьей железнодорожников, объединенных нашим совершенно замечательным, ни с чем не сравнимым миром, который называется «железная дорога». Чтобы, несмотря на те или иные трудности, которые всегда были и будут, потому что жизнь не стоит на месте, в нашей работе было гораздо больше побед, чем поражений. Чтобы мы всегда достойно находили верные решения и гордились нашим родовым умением брать на себя ответственность, держать слово, не уподобляться более слабому и менее честному партнеру. Я хотел бы от всего сердца поблагодарить всех сотрудников компании за работу и пожелать здоровья, успехов и счастья! С Днем нашей компании «Российские железные дороги»!

С 2002 года железнодорожный тариф вырос в 2,6 раза, а цены в угольной отрасли – в 5,1 раза, в топливной – в 4,2 раза, в металлургии – в 3,7 раза, в электроэнергетике – в 3 раза

Новая конфигурация рынка – старая регуляторная модель

Если бы несколько лет назад была либерализирована вагонная составляющая тарифа на перевозку, то, возможно, и не возникло бы необходимости в обособлении подвижного состава в дочерние компании, считает эксперт.

ВИТАЛИЙ ЕВДОКИМЕНКО,
генеральный директор ОАО «Вторая грузовая компания»

– Виталий Михайлович, как известно, в прошлом году в отрасли возникли существенные проблемы с управлением подвижным составом. Каково Ваше видение причин этого и путей перехода к более эффективной работе?

– Реформа рынка грузовых перевозок должна была сопровождаться, а еще лучше – предваряться реформой регуляторной модели этого рынка. Я имею в виду соответствующую адаптацию нормативно-правовой базы и системы государственного тарифного регулирования. Это два важнейших элемента системы регулирования рынка железнодорожных перевозок. Почему нельзя было оставлять старую регуляторную модель? Потому что она была сформирована еще для той структуры железнодорожных перевозок, что существовала в советское время. Возьмите 1989 год. Весь вагонный парк – инвентарный и лишь 4,5% – это вагоны собственности промыш-

ленных предприятий. Соответственно, и вся нормативно-правовая база заточена именно под управление единым инвентарным парком в условиях планового хозяйства. При этом, что очень важно, инфраструктура также развивалась исключительно под единый парк, управляемый балансовым методом с централизованной регулировкой вагонов по полигонам. Затем в рамках проводимой реформы стала расти доля приватного парка. Но технологии работы инвентарного и приватного парков абсолютно разные. При инвентарном объектом управления является вагонопоток. Используется балансовый метод: здесь профицит, там дефицит, определили регулировочное задание – сдали столько-то вагонов с одной дороги на другую. Порожний вагон при этом – тара, которая перевозится без заключения договора перевозки и оформления соответствующих документов. Технология работы приватного парка совершенно другая. Здесь объектом управления является каждый конкретный вагон. Перевозка порожняка производится с заключением договора, оформляются соответствующие документы. Это значит, что эти вагоны идут согласно действующему плану формирования. Они перерабатываются на попутных сортировочных станциях, дополнительно загружают инфраструктуру, требуют увеличения маневровой работы на грузовых станциях и т. д. При этом каждый владелец подвижного состава выстраивает логистику исходя из собственной экономической эффективности. Ему нет дела до внутренних потребностей инфраструктуры. Он руководствуется только соображениями корпоративной целесообразности. Поэтому если регуляторная модель позволяет ему эту свою экономическую эффективность обеспечивать, то он, естественно, так и планирует работу. В результате вагонам становится слишком тесно на инфраструктуре, которая создавалась для совсем другой конфигурации рынка перевозок. Снижаются эксплуатационные показатели железной дороги, возникает технологический дефицит вагонов при их достаточном физическом объеме. При этом, если мы посмотрим на работу североамериканских железных дорог, то увидим, что там просто нет такой социально-экономической проблемы, как встречный порожний пробег подвижного состава. Плати и вези что хочешь и куда хочешь, хоть во встречном направлении, хоть в поперечном. Они могут себе это позволить с их развитием инфраструктуры, которая создавалась в рыночных условиях. Мы – не можем, у нас нет резерва пропускной способности. Если бы была загрузка, скажем, с коэффициентом 0,5 или хотя бы 0,7, мы бы и реформы никакой не почувствовали. А в условиях ограниченности ресурсов инфраструктуры никто конкурентный рынок не строит и никогда не построит, потому что это приведет только к дефициту и больше ни к чему.

– Как, по Вашему мнению, можно было бы адаптировать работу железной дороги к новым экономических условиям с помощью регуляторных решений? Какие это должны быть меры?

– Прежде всего необходимо озаботиться пониманием того, как, за счет каких источников и инструментов будет развиваться инфраструктура. Это понятно. Но нужно и ясно понимать, что как-то очень быстро, моментально развить инфраструктуру невозможно. Даже если бы сегодня были выделены большие деньги, все равно строительство новых путей и станций займет какое-то время. Поэтому в таких условиях государство должно поменять правила игры на рынке и сказать его участникам: уважаемые коллеги, в сложившихся условиях вам всем придется делиться собственной эффективностью. Вы должны уяснить, что находитесь в конкретной среде, которая характеризуется возможностями инфраструктуры. Поэтому ездить куда угодно и как угодно вы не будете, и вам придется опосредованно, через регуляторные механизмы, учитывать возможности ресурсов имеющейся инфраструктуры. Нужно, как образно сказал один из руководителей ОАО «РЖД», где-то повесить кирпич, показав, что сюда сейчас ездить вообще нельзя. А где-то установить для проезда определенные часы. То есть перевозчик должен иметь возможность через установленные регулятором нормы и правила управлять движением поездов с учетом инфраструктурной

целесообразности. Кроме того, конечно же, правовые нормы и система тарифного регулирования должны создавать стимулы для собственника вагона использовать его рационально с точки зрения, опять же, занятия инфраструктуры. А у нас, к сожалению, эти необходимые новации в правовом и тарифном регулировании в большинстве своем до сих пор не приняты. На сегодняшний день говорить, что сформирована новая регуляторная модель, которая призвана обеспечить эффективное функционирование рынка, пока нельзя. Отсюда и все проблемы.

– Тем не менее в начале октября Минтрансом был принят приказ № 258, который вносит изменения в правила перевозок порожних вагонов.

– Во-первых, он вышел очень поздно. Во-вторых, это плод больших компромиссов и с точки зрения перевозчика далеко не все проблемы в нем урегулированы. Остаются пока вопросы, связанные с переадресовкой порожних вагонов в пути следования, порядком определения провозной платы за перевозку порожнего вагона и многие другие. Кроме того, как известно, не урегулированы отношения перевозчика и оператора и т. д. Не принят до сих пор новый закон о железнодорожном транспорте и новый Устав железнодорожного транспорта. Не отвечает требованиям дня система тарифного регулирования. Например, сегодня тариф на перевозку не дифференцирован в зависимости от направления. Почему бы не ввести повышающий коэффициент там, где пропускные возможности наиболее ограниченны, то есть на тех направлениях, которые пользуются наибольшим спросом? Рынок на том и основан, что там, где сильнее спрос, повышается цена и дополнительный капитал направляется на расширение предложения. Почему бы не дать возможность таким образом развивать инфраструктуру? Также необходимо изменить систему тарификации по дальности перевозки. Может быть, надо провести более глубокую дифференциацию по видам отправки. Сегодня тариф на перевозку в повагонной отправке отличается от маршрутной от 5 до 15% на различных поясах дальности. Причем там, где осуществляется наибольшее количество маршрутных перевозок, разница в тарифе составляет 5%, а в себестоимости перевозки доходит до 40%.

– Недавно было подписано постановление правительства о привлечении приватного подвижного состава под управление ОАО «РЖД» на особых тарифных условиях. Нетрудно предположить, что привлекаться в аренду будут прежде всего полувагоны Второй грузовой компании. Как ваша компания будет работать в таких условиях?

– У перевозчика, который несет ответственность за обеспечение экономики страны перевозками, в сегодняшних условиях несоответствия рынка и его регуляторной модели одна из важнейших задач заключается в том, чтобы сформировать технологию управления универсальным парком, максимально приближенную к старой технологии управления инвентарным подвижным составом. Чтобы универсальный вагон был обезличен и мог быть погружен на любой станции, подан под перевозку груза любого грузовладельца. Пока был определенный буфер в виде 200–250 тыс. инвентарных полувагонов, система еще справлялась. Учитывая, что статус вагонов изменился, а в регуляторике ничего не поменяли, технологический комплекс справляться перестал. Это привело к известным затруднениям в эксплуатационной работе. Раз вагоны работают менее эффективно, значит их требуется больше. Возник технологический дефицит подвижного состава. Поскольку самостоятельно поменять регуляторную модель ОАО «РЖД» не может, ему остается только одно: изменить технологию работы. Одна из предпринятых ранее попыток – агентская схема управления. Сейчас будет другая попытка – привлечь в аренду подвижной состав с рынка. Главнейший сдерживающий фактор здесь – жесткое тарифное регулирование. Поэтому был найден вариант либерализации вагонной составляющей тарифа на перевозку в парке перевозчика в виде особого порядка тарифообразования. Этот вариант соответствует имеющимся экономическим реалиям, потому что РЖД на рыночных условиях может привлекать подвижной состав своих дочерних обществ, а также дру-

гих владельцев. Но я не могу согласиться с тем, что ВГК должна превратиться в некое подобие лизинговой компании. Во-первых, это временная мера, направленная на стабилизацию ситуации в условиях отставания правовой базы и системы тарифообразования от конфигурации рынка. Во-вторых, согласно вышеуказанному постановлению, должен быть рассмотрен механизм привлечения подвижного состава не только дочерних компаний, но и иных участников рынка, обеспечивая им рыночный уровень доходности. Было бы несправедливо и неправильно с экономической точки зрения, если бы речь шла только о ВГК.

В то время, в 2006 году, еще не было понимания, как это можно сделать и нужно ли делать вообще. Ни федеральная власть, ни само бизнес-сообщество не были к этому готовы

– Когда обсуждался проект постановления, в ОАО «РЖД» был сделан расчет, что суточная ставка аренды привлеченного под управление перевозчика полувагона будет составлять 1070 рублей с правом ОАО «РЖД» – в зависимости от конъюнктуры – увеличивать ее на 10% или снижать на 30%. Но ведь на рынке цена составляет уже 1200–1400 рублей.

– Ставка такая возникла потому, что фактическая доходность подвижного состава ПГК и ВГК как раз и составляет порядка 1000–1100 рублей в сутки. Это несколько меньше, чем нижний уровень доходности на рынке. Но в то же время это, конечно, выше, чем по Прейскуранту № 10-01. А средний возраст полувагонов сегодня 19,5 лет при сроке службы 22 года. Мы в ВГК повышаем доходность вагона за счет оптимизации логистики, а не роста ставок. За счет того, что у вагона появился конкретный владелец, который занимается экономикой каждой конкретной перевозки.

– ФАС России в свое время требовала от ОАО «РЖД», чтобы привлеченный подвижной состав «дочек» предоставлялся по ставкам Прейскуранта № 10-01. Не противоречит ли это всей логике реформы, не говоря уже о здравом смысле, поскольку ОАО «РЖД» вынуждено тогда работать себе в убыток?

– Поведенческие условия выдавались при создании ВГК и учитывали доминирующее положение группы лиц (РЖД, ПГК и ВГК) на рынке. После перехода права собственности на контрольный пакет акций Первой грузовой компании группа лиц утратит доминирующее положение на рынке и отношения здесь должны будут регулироваться только нормами антимонопольного законодательства.

– Но в ФАС рассуждают так: существует услуга «железнодорожные перевозки», которая, согласно закону о естественных монополиях, регулируется государством. А значит, любой вправе обратиться к ОАО «РЖД» и перевезти свой груз по ставкам Прейскуранта № 10-01. Но раз нет свободной цены, то нет и самого рынка. Кажется, здесь получился классический пример так называемой институциональной ловушки. Выхода нет.

– Выход всегда есть. Постановление о привлечении ОАО «РЖД» вагонов иных собственников подтверждает, что он есть из любой ситуации и в данном случае заключается в особом порядке ценообразования. Как я уже сказал, в данном случае был найден вариант, при котором РЖД, то есть перевозчик, получает возможность на рыночных условиях привлекать подвижной состав и сам предоставлять свою услугу также по справедливой цене. После подписания постановления правительства Федеральная служба по тарифам должна утвердить особый порядок тарифообразования, и тогда предоставление регулируемой услуги уже не будет являться нарушением антимонопольного законодательства. То есть эта услуга в принципе продолжает

регулироваться в соответствии с законом, но уже согласно особому порядку, утвержденному в подзаконном акте. Действующее антимонопольное законодательство четко и ясно определяет, что не может быть признана монопольно высокой или монопольно низкой цена, подлежащая государственному регулированию.

– Виталий Михайлович, а как Вы думаете, если бы была возможность либерализировать вагонную составляющую раньше, еще до принятия Целевой модели рынка 2007 года, быть может, и не возникло бы таких коллапсов образца 2011-го?

– Быть может, и не возникло бы. Быть может, тогда вообще не возникло бы необходимости в обособлении подвижного состава в дочерние компании и сегодня примерно половина вагонов оставались бы инвентарными, половина – частными.

«дочки» будет сопровождаться целым комплексом мероприятий по приведению в соответствие с новой конфигурацией рынка правовой базы и тарифной системы. А этого пока не сделано. Я считаю, что если бы был реализован этот комплекс мероприятий, мы бы с Вами сейчас не обсуждали данный вопрос, потому что рынок работал бы полноценно и без сбоев.

– Вы являетесь членом президиума НП «Совет участников рынка услуг операторов железнодорожного подвижного состава». Какую роль в регулировании отрасли может сыграть бизнес-сообщество в лице некоммерческого партнерства?

– Некоммерческое партнерство играет огромную роль. Это площадка, которую операторы и другие участники рынка могут использовать для выработки общей позиции по формированию регуляторных

Говорить, что сформирована новая регуляторная модель, которая призвана обеспечить эффективное функционирование рынка, пока нельзя. Отсюда и все проблемы

Наверное, да. С одной стороны, я этого не отрицаю. Хотя и здесь нужно иметь в виду, что в то время, в 2006 году, еще не было понимания, как это можно сделать и нужно ли делать вообще. Ни федеральная власть, ни само бизнес-сообщество не были к этому готовы. Мы же все двигаемся вперед поэтапно, осмысление ситуации происходит при работе в конкретных условиях и по мере накопления опыта. На тот момент стояла реальная проблема, связанная с созданием равных тарифных условий работы приватного и инвентарного подвижного состава. Дерегулирование вагонной составляющей для инвентарного парка, по мнению большинства участников рынка, было чревато неконтролируемым ростом цен, а также требовало раздельного учета, который, как считалось, может быть полноценно налажен лишь после обособления парка в отдельную компанию. Все это привело к решению о создании двух дочерних компаний. Но, с другой стороны, ведь предполагалось, что вывод всего парка в

механизмов. Например, чтобы определить систему отношений между операторами и перевозчиками, во всех других общих проблемных вопросах. Данная площадка имеет перспективу трансформации в саморегулируемую организацию. Рынок – это обмен товарами и услугами, который регулируется государством и самим бизнес-сообществом. В этой связи мы рассматриваем некоммерческое партнерство как прообраз саморегулируемой организации, которая будет определять стандарты, какие-то квалификационные требования к операторским компаниям, рассматривать конфликтные ситуации. Здесь его роль очень велика. Сегодня в этом направлении идет работа, готовится нормативно-правовая база для трансформации НП в СРО. Но это не приведет автоматически к формированию системы саморегулирования на железнодорожном транспорте. Нужны правовые основы на уровне законов. Только закон может передать часть полномочий от государства к СРО.

Ни инвестора, ни загрузки

Успехи ВВРЗ, достигнутые в последние годы, неожиданно оказались омрачены недостаточными заказами на ремонт вагонов.

ВИТАЛИЙ БЕКУЗАРОВ,
генеральный директор
ОАО «Владикавказский вагоноремонтный завод»

– Виталий Ахсарбекович, рассказывают, что, когда в 2001 году министр путей сообщения Николай Аксененко приехал на завод, он походил по цехам и сказал, что по-хорошему здесь все надо сровнять с землей и устроить на месте предприятия детскую спортивную площадку. Правда ли это?

– Я тогда на ВВРЗ еще не работал, но знаю, что так оно и было. Тем не менее в том же году МПС приняло решение о реконструкции завода, и вскоре начались строительные работы. Однако в начале 2002 года министр сменился, и завершена была только первая очередь с введением в эксплуатацию нового цеха по ремонту пассажирских вагонов. Стройка замерла, а на предприятии сложилась крайне тяжелая ситуация: старое оборудование демонтировано, новое не установлено, по территории ни пройти, ни проехать, работать с грузовыми вагонами запрещено. Когда в 2004 году я принял завод, обстановка в коллективе была накалена до предела.

– Как выходили из сложной ситуации, с чего начали?

– Самые первые шаги были направлены на создание нормального морально-психологического климата в коллективе. Мы стали еженедельно проводить утренние оперативные совещания в цехах с участием генерального директора и его заместителей. На них люди могли высказать руководству все, что считают нужным.

Также было уделено большое внимание развитию гласности (в частности, мы возобновили издание заводской газеты), организации производственного соревнования, созданию системы моральных и материальных стимулов. Постепенно пси-

хологический климат был налажен, сформирована профессиональная команда из руководителей.

Сегодня люди, имеющие квалифицированное мнение по какому-либо производственному вопросу, могут быть уверены, что оно всегда будет услышано руководством, а в случае целесообразности – использовано на практике.

Второй важнейший вопрос, которым мы занимались, – это поднятие материальной базы, то есть обновление цехов и оборудования, наведение порядка на территории.

Денег на инвестиционные программы никто не давал, выживали подчас за счет энтузиазма. После того как в 2007 году стали акционерным обществом, возможности несколько расширились. Затем наступил кризис, но нам удалось сделать главное – сохранить коллектив, который может выполнять любые сложные заказы. Последние два года это подтвердили и были самыми продуктивными.

го цеха, мощность которого возросла до 8 тыс. колесных пар в год.

Проведена реконструкция аварийной части цеха по ремонту грузовых вагонов, что дало возможность расширить технологические площади для сборки новых тележек, ремонта платформ, приобретена и пущена в эксплуатацию вагоноремонтная машина по правке кузовов полувагонов, развивается капитальный и капитально-восстановительный ремонт пассажирских вагонов, приобретено диагностическое оборудование для обеспечения безопасности движения. Проведена реконструкция кузнечно-прессового цеха. То есть у завода есть площади, оборудование и обученный персонал, для того чтобы формировать хороший заказ и нормально работать. В 2010-м мы увеличили объем производства по сравнению с предыдущим годом почти на 40%, в 2011-м превысили уровень 2009-го почти в два раза. Однако по поводу наступившего года у нас есть серьезные опасения.

В январе 2013 года заводу исполнится 100 лет. Очень хочется надеяться, что мы встретим юбилей с новыми свершениями и планами по развитию производства, а не по его свертыванию

– Что в этой связи можно было бы назвать в качестве наиболее показательного?

– Сертифицирована система менеджмента качества. Дополнительно к ремонту пассажирских вагонов мы возобновили ремонт грузовых, освоив новую для завода технологию восстановления полувагонов, цементовозов, минераловозов, модельного ряда платформ. Получены сертификаты по целому спектру специализированного подвижного состава, в частности, на продление срока полезного использования нефтебензиновых и газовых цистерн, спецвагонов Минобороны, расширяем область действия клейма.

Для повышения качества ремонта колесных пар было построено и оснащено соответствующим оборудованием новое демонтажно-моечное отделение колесно-

– В чем проблема и кто бы мог помочь в ее решении?

– Производственная программа по пассажирским вагонам загружает наши мощности лишь наполовину, и мы не можем сейчас сформировать нормальную экономику по этому направлению. А ожидания по объемам заказов от Первой и Второй грузовых компаний пока, к сожалению, не оправдываются. Мы обращаемся к нашим уважаемым партнерам с просьбой пересмотреть имеющиеся планы в сторону их увеличения. Для нас это жизненно важно.

– Есть ли какие-то идеи, как можно диверсифицировать ваше производство и увеличить его доходность?

– Мы вынашиваем планы по производству новых полувагонов. Если иметь соответствующую технику, то построить новый

вагон ничуть не сложнее, чем капитально отремонтировать старый.

– В конце прошлого года планировалась приватизация завода, однако аукцион не состоялся из-за отсутствия покупателей. Что Вы думаете по этому поводу?

– Я не скрою, что продажа завода – это больная тема, которая не оставляет равнодушным никого в коллективе. Конечно же, мы понимаем, что необходимо формировать конкурентные рынки. Все последние годы мы вели целенаправленную работу на улучшение соотношения «цена – качество» в нашей продукции и готовы работать в конкурентных условиях, хотя наше географическое расположение несколько снижает нашу конкурентоспособность. Но опасения лежат в иной плоскости, а именно – какую политику поведет новый собственник. Не будет ли предприятие перепрофилировано в какие-нибудь коммерческие склады с гораздо меньшими затратами и большими доходами? Я лично убежден, что это была бы настоящая трагедия и для завода, и для города Владикавказа. Поэтому мы очень надеемся на то, что завод будет приобретен именно с целью сохранения и дальнейшего развития производства и весь накопленный потенциал и опыт работы будут востребованы.

В январе 2013 года заводу исполнится 100 лет. Очень хочется надеяться, что мы встретим юбилей с новыми производственными свершениями и планами по дальнейшему развитию производства, а отнюдь не по его свертыванию.

Где рынок – там и конфликт интересов

Стопроцентные компромиссы, когда все удовлетворены всем, не дают положительного результата. Любое решение идет кому-то в плюс, а кому-то частично в минус – и без этого нет движения вперед, полагает новый руководитель Федерального агентства железнодорожного транспорта.

Алексей Цыденов,
руководитель Федерального агентства железнодорожного транспорта

– Алексей Самбуевич, намерены ли Вы как-то существенно изменить роль и значение Федерального агентства железнодорожного транспорта в жизни отрасли?

– Роль и функции Агентства всегда имели большое значение для отрасли. Даже если кратко перечислить лишь некоторые из них, то получится внушительный список. Это пономерной учет вагонов, функции государственного заказчика по организации исполнения федеральных целевых программ, организация работ по обязательной сертификации продукции и, конечно, обеспечение транспортной безопасности на железной дороге и метрополитенах. Помимо выполнения возложенных на него обязанностей по категорированию и аккредитации объектов инфраструктуры, Агентство работает в направлении обеспечения эффективной работы системы, которая должна оперативно реагировать на вызовы и проявления актов незаконного вмешательства. Если говорить о рынке железнодорожных перевозок, то позиция Росжелдора укреплялась вместе с его развитием. Пять лет назад это было одно, три года назад – другое, а сейчас, мне кажется, у всех уже появилось зрелое понимание того, что формирование рынка у нас сильно продвинулось вперед, причем налицо активы разных форм собственности, а следовательно, необходима структура, которая бы всю эту деятельность координировала, регулировала. И она не должна быть ангажированной, так как у владельца инфраструктуры – свои законные интересы, у операторов – свои, у грузо-

владельцев – свои, и необходим баланс этих интересов. Поэтому роль Агентства состоит в том, чтобы наладить взаимодействие со всеми участниками перевозок с целью построения здесь оптимальной работы. Оптимальной с точки зрения потребности в перевозках и обеспечения эффективности работы как инфраструктуры, так и перевозчиков, операторов и других игроков. Роль Агентства будет повышаться, и это объективный процесс, вне зависимости от субъективного фактора.

– Через какие механизмы и инструменты вы намерены координировать деятельность участников рынка? Посредством правового поля? Но ведь это функция не Росжелдора, а в целом Минтранса.

– Мы непосредственно взаимодействуем с рынком, понимаем, в чем здесь конкретные проблемы, видим, какие нормативные документы помогали бы решать вопросы и, исходя из этого, тесно взаимодействуем с Минтрансом в нормотворческом процессе, участвуем в подготовке документов, вырабатываем свои предложения. Эту работу мы будем усиливать.

– В последнее время одним из наиболее актуальных был вопрос совершенствования правовой базы и системы тарифного регулирования в сфере управления приватным подвижным составом. На какие свои конкретные предложения Вы могли бы обратить внимание в этой связи?

– Сегодня уже все созрели до понимания того, что правовое поле в области железнодорожных перевозок нужно серьезно донастраивать. Я не случайно это подчеркиваю, потому что еще не так давно операторы вагонов заявляли, что не надо их трогать и регулировать, собственник инфраструктуры говорил, что сам все знает лучше других, и т. д. Сейчас все согласны, что необходимо совершенствовать нормативную базу – прежде всего в части прав и обязанностей операторов. Пока что они наделены правами, но не обязанностями. Это с точки зрения гармонизации рынка перевозок и обеспечения интересов экономики неправильно. Здесь нужно находить баланс, чтобы рынок работал нормально и эффективно с позиций и экономики, и технологии. Также, конечно, необходимо совершенствовать систему тарифного регулирования. Например, для оптимизации порожнего пробега нужно принимать решения по дифференциации стоимости порожнего пробега по направлениям. Вот возьмем, скажем, некий порт или завод. Туда приходят вагоны с углем, выгружаются и возвращаются порожняком в регион своей погрузки. Вместе с тем такие же порожние вагоны, но принадлежащие другим собственникам, подсылаются на ту же станцию под погрузку. Конечно же, с точки зрения рационального использования инфраструктуры это неэффективно. Значит, исходя из того, что в определенных местах погрузки-выгрузки всегда есть избыток порожних вагонов, отправка туда порожняка должна стоить процентов на 15 больше, чем в обратном направлении. То есть должна быть система стимулирования использования вагонов под сдвоенные операции. При этом необходим как кнут, так и пряник. Если мы делаем порожний подсыл дороже, то и груженый пробег вагонов под сдвоенные операции должен быть на 1–2% дешевле. Это нужно потому, что использование вагонов под сдвоенные операции зачастую зависит не от оператора, а от грузовладельца. Надо, чтобы он понимал: когда приходит вагон с грузом под выгрузку, ему выгоднее использовать этого же оператора и под погрузку, потому что иначе обойдется дороже.

– Поскольку приватный вагон не подлежит такой же регулировке, как в свое время инвентарный, можно ли, по Вашему мнению, хотя бы упростить порядок переадресовок?

– Конечно, и можно, и нужно. Сейчас подается заявка, отдается приказ, и пока эти бумаги пройдут, вагон уже проскочил станцию, где его можно было развернуть. Нужно сделать так, чтобы операторы заключали соглашения с ОАО «РЖД», в которых бы прописывались уполномоченные лица и упрощенный порядок переадресовок, когда диспетчеры оператора и железной дороги уже общаются напрямую, без

бумажек. А для того чтобы не нарушать общую технологию работы, нужно определить опорные станции, на которых возможна переадресовка. При этом расчет должен производиться на станции назначения согласно фактическому пробегу вагона по кратчайшему расстоянию. То есть это будет не два тарифа отдельно, а один общий. Также одним из наиболее актуальных вопросов управления порожним парком является регулирование нахождения вагонов на станции выгрузки в ожидании попутной загрузки. Сейчас ОАО «РЖД» не имеет права передислоцировать куда-либо вагон, если он не заадресован. Здесь нужно либо вводить повышенную плату за простой, чтобы стоять было невыгодно, либо давать полномочия владельцу инфраструктуры отогнать вагон на другую станцию. Но в последнем случае мы можем породить условия, когда вагоны приближенных к ОАО «РЖД» операторов будут исправно подаваться под погрузку, а не приближенных – активно передислоцироваться. Поэтому, мне кажется, тут надо регулировать стоимостью простоя.

– К этому склоняются и в ОАО «РЖД».

– Да, и крупные операторы тоже, а мелкие – не очень.

– В проекте постановления правительства о регулировании деятельности операторов, подготовленном Минтрансом, указывалось, что оператор должен управлять не менее чем тысячью вагонов. Такая норма вызвала многие протесты мелких собственников. Каково Ваше отношение к этому?

– Откровенно признаюсь, что у меня нет однозначного ответа на этот вопрос. Более того, скажу, что и в самом Минтрансе нет единой позиции по тысяче вагонов. Это, я бы так сказал, предложение к дискуссии, исходящее из того, что ускорять процесс консолидации операторского рынка так или иначе необходимо. Лично я считаю, что основной вопрос здесь кроется в том, чтобы разделить понятия «собственник» и «оператор» подвижного состава. Если правильно определиться с терминами, с правами и обязанностями этих субъектов рынка, с их функционалом, то тогда очень многое прояснится. Ведь собственник вагона может быть разный. Банк, лизинговая компания – это одно. Тот, кто владеет вагонами и осуществляет перевозки для собственных нужд – другое. А оператор, который с использованием вагонов оказывает услуги неограниченному кругу лиц – это третье. Нужно разграничение, потому что у того, кто берет на себя функции оператора, оказывающего услуги неограниченному количеству лиц, уже другая технология работы, другие взаимоотношения с перевозчиком, вообще другая миссия на рынке, потому что он тесно связан в своей работе с особенностями публичного характера деятельности перевозчика. Здесь должны быть другие права и обязанности, нежели у собственника, скажем так, более узкого профиля. Вот, согласно постановлению правительства № 1051 от 20 декабря прошлого года, операторы в случае острой необходимости обязаны предоставлять вагоны для перевозки грузов по решению правительства. То есть на оператора эта обязанность распространяется, а на собственника – нет. Но раз у оператора есть такая нагрузка, то, следовательно, у него должны быть и какие-то дополнительные права, возможности. Поэтому сейчас нужно провести работу по разграничению прав и обязанностей субъектов рынка перевозок, тогда многое встанет на свои места.

– В соответствии с упомянутым Вами постановлением ОАО «РЖД» будет привлекать под свое управление вагоны дочерних обществ и иных собственников, предоставляя их по особому порядку ценообразования. Как Вы считаете, такая модель рынка может быть долговременной или ее следует рассматривать лишь как пожарную меру?

– Я считаю, что это хорошая мера и она позволит не только перевозчику эффективнее работать с вагонами, но и мелким операторам отдавать свой подвижной состав в аренду с минимизацией своих бизнес-рисков.

– Сегодня ОАО «РЖД» сможет предложить собственнику за полувагон по-

рядка 1 тыс. рублей в сутки, в то время как на рынке цена доходит уже до 1,6 тыс. рублей. Кто же отдаст свои вагоны в аренду РЖД, помимо Второй грузовой компании?

– Существует много собственников, для которых покупка вагона была инвестицией. Они приобрели 15–20 вагонов, которые теперь кому-то постоянно сдают. Такому собственнику важно иметь хоть и небольшой, но надежный, стабильный доход. Перевозчик сможет ему это обеспечить, а сам, рационально используя эти вагоны, также будет эксплуатировать их безубыточно и эффективно. Это нормальная схема, и я, например, за то, чтобы она была и впредь.

Лично я считаю, что основной вопрос кроется в том, чтобы разделить понятия «собственник» и «оператор» подвижного состава

– Есть мнение, что подобную либерализацию вагонной составляющей нужно было провести еще несколько лет назад, и тогда бы мы решили проблемы управления парком и его обновления гораздо раньше.

– Здесь не учитывают тот аспект, что решение вопроса развития вагонного производства и обновления парка не заключается только в наличии денег. Важнейшую роль еще играет доверие производителя к этому рынку, или инвестиционный климат. Когда существует рынок одного покупателя, то вкладываться в развитие производства, понимая, что ты зависишь от решений одного человека, слишком рискованно. Капитал сюда в таком случае не пойдет. Поэтому вагонное производство в России развилось только тогда, когда сложилась конкуренция спроса. У нас сейчас вагоностроительные мощности вдвое превосходят лучшие советские показатели. Если бы здесь был один покупатель, то есть монопсония, то ничего подобного мы бы не увидели. В стране сегодня присутствует огромный спрос на стрелочные переводы, но никакого всплеска предложения в этой сфере мы не наблюдаем. Потому что нет рынка покупателей, а, значит, есть слишком большие бизнес-риски.

– Принятый согласно постановлению № 1051 вариант дерегулирования вагонной составляющей тарифа является, как известно, очень ограниченным. Сама ставка все равно осталась в руках государства, и право ОАО «РЖД» ее менять от +10 до -30% не даст гибко реагировать на меняющуюся конъюнктуру рынка и равноправно конкурировать с операторами. А значит, сохранятся ценовые перекосы с неизбежным в таком случае дефицитом дешевого вагона и ростом цен в свободном сегменте. Может, все-таки стоило полностью дерегулировать вагонную составляющую для парка перевозчика, а не устанавливать здесь потолок (причем такой, что ходить можно будет лишь сильно пригнувшись)? А главное, что эти недополученные ОАО «РЖД» деньги, которые готов заплатить грузоотправитель, все равно уйдут на рынок, только их возьмут операторы, а не перевозчик.

– Отложим в сторону человеческий фактор и представим, что в ОАО «РЖД» работают кристально честные и экономически безупречно подготовленные люди, которые в условиях полностью дерегулированной вагонной составляющей выставляют абсолютно экономически обоснованные цены. Они все равно будут постоянно подвергаться критике. Грузоотправители их обвинят, что цены завышены, операторы – что занижены, на них всегда будут жаловаться снизу и проверять сверху, искать коррупцию, сговор и т. д. Поэтому установление ставки Федеральной службой по тарифам, причем с учетом рыночных факторов, – это мера, которая позволяет всякую дискуссию по этому поводу закрыть. Такой подход защищает ОАО «РЖД» и исключа-

ет бесполезную полемику. Иначе перевозчику будет ни от кого не защититься.

– Но «экономически обоснованная цена» – это категория, скорее, из политэкономии социализма или из области не менее фантастической теории трудовой стоимости. Рыночная, или договорная, цена на конкурентном рынке является единственно справедливой просто по определению. А на рынке предоставления подвижного состава конкурентная среда сегодня вполне уже сложилась. Что же тут дискутировать?

– О рыночной цене сложно говорить в условиях дефицита. Пока есть нехватка вагонов для грузовладельца, которая вызвана дефицитом пропускной способности инфраструктуры, неотработанной технологией или другими перекосами на рынке, говорить про устойчивую рыночную цену невозможно. Если бы у нас было стабильное движение и полное обеспечение спроса вагонами и пропускной способностью, тогда цена была бы привязана к объективным экономическим факторам. Тогда это рынок. А когда мы не можем нормально доехать и оборот вагона вырос с 20 до 30 суток, а грузовладельцы идут на все тяжкие в поисках вагона, тогда устойчивых рыночных условий не создается.

– Дефицит пропускной способности порождает дефицит вагонов, хотя физически их уже больше, чем нужно. Как, по Вашему мнению, нужно развивать в ближайшей перспективе инфраструктуру, за счет каких источников? Какова здесь может быть роль инструментов рыночного характера?

– Нужно не забывать, что у нас цель – не развитие инфраструктуры ради развития инфраструктуры, а увеличение объема перевозок, повышение пропускной способности сети, рост эффективности ее работы. Этого нужно добиваться прежде всего с помощью увеличения интенсивности эксплуатации имеющихся ресурсов. И результат будет зависеть от количества и качества локомотивного парка, его производительности, скорости и интервалов движения поездов, веса поезда, перерабатывающей способности сортировочных станций и от того, насколько пути забиты неисправными вагонами, то есть от наличия ремонтных мощностей и т. д. Если мы будем строить больше путей и больше забивать их неисправными или простаивающими без движения вагонами, то эффекта не добьемся. У нас 35% БАМа имеет еще полуавтоблокировку. Мы можем увеличить здесь пропускную способность минимум на 30% без строительства вторых путей за счет реализации других мер – увеличения массы и длины поезда, модернизации устройств СЦБ, сокращения интервалов движения, внедрения новых технологий, в том числе ГЛОНАСС, и т. п. Это, конечно, все равно потребует инвестиций. Но все мероприятия должны быть выстроены в приоритетном порядке, исходя из сроков и стоимости реализации, влияния на увеличение пропускной и провозной способности. Минтрансом, РЖД и Агентством проведена большая работа в данном направлении, и перечень мероприятий в основном определен.

– Деньги на эти цели должно выделять преимущественно само ОАО «РЖД»?

– На недавнем совещании в Кемерово под руководством председателя правительства были приняты важные решения. Прежде всего хочу обратить внимание на сам принцип: любое усиление инфраструктуры следует оценивать с точки зрения того, кому это нужно. Вот, например, есть грузоотправитель, который хочет перевозить в определенном направлении больше руды. Для этого надо развить инфраструктуру. Считаем: при объявленном объеме перевозок окупается ли этот проект для перевозчика? Если да, то тогда ОАО «РЖД» заключает с грузоотправителем долгосрочный договор на предоставление определенных объемов грузов и модернизирует инфраструктуру. Если грузоотправитель отказался предоставлять груз, он платит неустойку. Это позволяет более ответственно подходить к развитию инфраструктуры.

– Но государство не гарантирует в случае банкротства грузовладельца оплату расходов ОАО «РЖД»?

– Нет, не гарантирует. Но есть другая схема. Когда проект заведомо неокупаем для перевозчика при действующих тарифах, тогда рассматривается его бюджетная эффективность в целом. То есть рассчитывается, какой эффект принесет развитие производства, для которого необходимо развить железнодорожную инфраструктуру, в части налоговой базы. Затем эти дополнительно генерируемые налоги «подкрашиваются» – и в том же объеме возвращаются на развитие инфраструктуры через механизмы Инвестфонда. Я считаю, что это кардинальное решение.

Я за то, чтобы уровень тарифов был привязан в неких коридорах к спросу и стоимости груза

– В постановлении правительства № 643 от 5 августа 2009 года о регулировании тарифов предусмотрена реализация принципа предоставления ОАО «РЖД» права самостоятельно устанавливать тариф на перевозку в рамках определенного ФСТ коридора. То есть там, где спрос на перевозки превышает предложение, цена может увеличиваться и дополнительный капитал пойдет на развитие инфраструктурного предложения. И наоборот. Следует ли, по Вашему мнению, активизировать реализацию этой меры на практике?

– Конечно. Я за то, чтобы уровень тарифов был привязан в неких коридорах к спросу и стоимости груза. Например, выросла цена металла на мировом рынке. Почему бы в какой-то доле не повысить инфраструктурный тариф на его перевозку, чтобы эти деньги направить на развитие инфраструктуры и увеличение перевозок того же груза? Но в данном вопросе определяющей является позиция Минэкономразвития, которое категорически против любых инвестиционных составляющих в тарифе. Причем все понимают, что, как Вы совершенно верно заметили, все остальные участники логистической цепочки – и стивидоры, и владельцы подвижного состава, и представители других видов транспорта – они же все равно свою рыночную часть стоимости перевозки заберут. Здесь рынок все отрегулирует, только не в пользу железной дороги.

– Насколько Агентство намерено участвовать в формировании системы саморегулирования на железнодорожном транспорте?

– Участвовать мы будем обязательно и даже возглавлять и стимулировать эту работу. Но я не разделяю мнения, что полная передача регулирования в руки СРО решит все вопросы. У нас ушли от лицензирования в строительстве, но, как показала практика, государственные органы, оказывается, во многом регулировали отрасль как минимум не хуже, чем потом это стали делать СРО. Но то, что развитие саморегулирования заставит самих участников рынка более вдумчиво относиться к решению вопросов, выстроит дисциплину и внутренние стандарты внутри бизнес-сообщества, – это так. И это, безусловно, полезно.

– А должна быть одна СРО в отрасли или несколько?

– Оптимально – одна. Их не может быть десятки, потому что тогда сама идея себя дискредитирует. И даже если их будет несколько, то возникнет конкуренция между СРО, а значит, привлечение новых членов будет идти за счет снижения к ним требований. Возможным мне кажется существование нескольких саморегулируемых организаций с дифференциацией по бизнес-нишам, например, по каким-то специализированным перевозкам или грузам. Наряду с этим в любом случае очень многое будет зависеть от персоналий. Если во главе СРО окажутся люди, которые будут использовать ее как инструмент для развития прежде всего своего собственного бизнеса, то это, естественно, не сыграет на пользу отрасли.

– То есть там должны быть представлены и ОАО «РЖД», и грузовладельцы, и операторы, и регуляторы?

– Да. И надо четко понимать, что поскольку это рынок, то здесь всегда будет конфликт интересов участников. Поэтому нужно опасаться создать некое большое аморфное образование, где нельзя будет договориться ни о чем конкретном, а все будет заканчиваться стопроцентными компромиссами, которые, как правило, не дают никакого результата. Когда все удовлетворены всем, значит, это слишком общее, ни к чему не обязывающее, не работающее решение, которое не побуждает двигаться ни вперед, ни назад.

– Так что же в реальных делах все-таки нельзя руководствоваться принципом «не навреди», если, конечно, заведомо не ставится цель менять все так, чтобы по сути ничего не менялось?

– Любое решение идет кому-то в плюс, а кому-то частично в минус. Без этого нет движения вперед.

– Какие пожелания рынку Вы хотели бы сейчас высказать? И что Вы, в свою очередь, ждете от него?

– Прежде всего я жду открытого диалога. Потому что когда есть диалог, тогда будет и выход на результат. А разговор слепого с глухим, как известно, непродуктивен. Мы намерены выстраивать честный разговор со всеми участниками рынка. Я хотел бы, чтобы все видели, что Агентство работает для того, чтобы правильно представлять позицию рынка во властных структурах на федеральном уровне, и наоборот. Мы намерены выступать балансиром в интересах между производителями услуг и пользователями, крупными субъектами рынка и мелкими и т. д. Так что давайте работать вместе и подходить к выстраиванию нашей совместной деятельности с точки зрения долгосрочных перспектив, потому что сейчас определенные решения будут, возможно, кого-то ущемлять, не устраивать. Где-то это будет касаться инфраструктуры, где-то – операторов, но такие решения необходимы, чтобы оптимизировать работу. Для того чтобы мы быстро ехали и хорошо зарабатывали, нужно правильно отстроить технологию, нормативную базу и систему тарифного регулирования. Будем все это делать вместе, осознанно, грамотно и целеустремленно.

Мы не инспекторы, а эксперты-технологи

В ОАО «РЖД» сформирована вертикаль технологических служб во главе с Центром по технологической координации.

СЕРГЕЙ КОБЗЕВ,
начальник Центра по технологической координации ОАО «РЖД»

КЛЮЧЕВОЕ СЛОВО – КООРДИНАЦИЯ

– Сергей Алексеевич, как бы Вы сформулировали основную идею новой структуры?

– Во-первых, вертикаль технологической координации должна отслеживать те узкие места, где система организации и обеспечения перевозок на том или ином уровне дает сбой, где выявляются шероховатости во взаимодействии между различными службами, хозяйствами. Во-вторых, принимать меры к оптимизации работы путем формирования новой нормативной базы. В-третьих, осуществлять мониторинг исполнения этой работы, объединять деятельность всех причастных к перевозкам подразделений для достижения корпоративного эффекта.

В самом истоке рождения технологических служб лежал практический вопрос организации ремонтных «окон» и налаживания более эффективного взаимодействия в этом плане движенцев, путейцев, локомотивщиков, энергетиков – словом, всех причастных хозяйств. А потом стал уже виден и гораздо больший горизонт для работы. Службы должны быть организаторами, хранителями, владельцами технологических процессов. Именно они должны отслеживать, чтобы каждая дирекция добросовестно и пунктуально выполняла все требования этого процесса, и оценивать последствия нарушения установленной технологии. И когда создавался Центр по технологической координации, то в первую очередь ставилась задача именно по организации оптимальной технологии перевозок.

– По всей вероятности, первые шаги Центра заключались в том, чтобы ревизовать имеющуюся технологическую нормативную базу и понять, что нужно упразднить, изменить или принять вновь?

– Разумеется. У нас в компании действует более 3 млн технологических

документов. Из них тех, которые непосредственно относятся к перевозочному процессу, около тысячи. И описывающих взаимоотношения с внешней средой – несколько десятков. Вот этот массив мы должны усовершенствовать с точки зрения оптимизации перевозочного процесса в условиях новой структуры компании, новых экономических отношений с клиентами и регуляторами, радикальных изменений формы собственности в целом ряде сегментов рынка и т. д. Особого внимания требуют сегодня горизонтальные связи подразделений функциональных дирекций на региональном уровне. Эти взаимодействия технологически остаются очень тесными, их нельзя разорвать на автономные блоки.

– Как Вы считаете, создание вертикали по технологической координации – это временная мера на период, так сказать, утряски отношений между сформированными в рамках реструктуризации ОАО «РЖД» подразделениями или же данный элемент новой модели холдинга останется на долгосрочную перспективу в качестве ее органичной части?

– Загадывать на несколько десятилетий в условиях постоянно развивающегося рынка, конечно, сложно, но уверен, что в ближайшие 5–10 лет эта структура будет существовать. Более того, потребность в наращивании качества ее работы будет увеличиваться. Недавно мы провели первое сетевое совещание начальников технологических служб, где определились с первоочередными задачами, обозначили основные проблемы. Все отчетливо увидели, что помимо непосредственно вопросов технологической координации мы затрагиваем и более широкую тему корпоративного управления. Возьмите начальника дороги в новых условиях. Кто сегодня поможет ему объективно разобраться в конфликтных ситуациях, когда происходит какой-то сбой? Кто сможет обеспечить инженерное решение какой-то задачи? Эта функция также ложится на технологические службы, на Центр по технологической координации. Не случайно на совещании с заместителями дорог по регионам президент компании Владимир Иванович Якунин затронул тему школы кадрового роста. Возьмем заместителя начальника дороги по региону – кем он может быть в дальнейшем? Или, наоборот, откуда целесообразно брать кандидатуру на эту должность? Если НЗ по региону обеспечивает координацию работы целого ряда наших подразделений да еще взаимодействует с местными органами власти, то очевидно, что одна из ступенек к этому – начальник технологической службы.

ПОЛНОМОЧИЯ НАДО ЧЕТКО РАЗГРАНИЧИТЬ

– Правильно ли понимать, что основной инструмент работы технологической службы – это нормотворчество? Есть ли у вашей структуры право на оперативное вмешательство?

– Основная идеология нашей работы может быть сформулирована так: мы не вмешиваемся в текущее оперативное управление, а находим в нем узкие места и через технологические регламенты устраняем их. При этом мы не инспекторы, а эксперты-технологи. В то же время на наших совещаниях много дискутировались вопросы: а что это такое – оперативная работа, в том числе для начальника дороги в его новом качестве, для заместителя по региону, для начальника технологической службы. Вот у меня на рабочем месте установлен целый ряд информационных систем, из которых видны график движения, вагонопотоки, использование локомотивов, безопасность и т. д. Я постоянно пользуюсь этими данными для отслеживания эксплуатационной ситуации. Если вижу сбой, могу ли я равнодушно созерцать монитор компьютера и ничего не предпринимать, никак не вмешиваться в этот процесс? Вряд ли. Другой вопрос состоит в том, как именно мы должны в таких случаях вмешиваться, нужно ли нам подменять какого-то конкретного ответственного работника из дирекции управления движением, тяги или инфраструктуры. Я стою на позиции, что подключаться к решению вопроса мы должны,

но не подменяя никого, а выполняя свои функции по координации. В то же время есть ряд определенных серьезных проблем, по которым выстраивается новая работа. Это и повышение эффективности локомотивного парка на Восточном полигоне, и вопрос взаимодействия с портами. Здесь основное участие специалистов нашей вертикали обязательно, для нас это в какой-то мере и есть оперативная деятельность.

– А все-таки если взять даже такие нештатные ситуации, как неприем по портам или сбои на стыках дорог, – не является ли их разруливание работой движенцев?

– Движенцы работают обычно в соответствии с привычным процессом, по некоему шаблону, а если оперативная ситуация требует каких-то нестандартных или, я бы так сказал, нестандартизированных действий, то одна служба, без увязки с другими, их выработать не может. И катализатором для генерирования таких решений как раз и обязана служить технологическая служба. В ситуации, требующей взаимодействия многих участников перевозочного процесса, мы поможем быстрее отыскать правильный выход. Допустим, мы видим, что по каким-то причинам не выгружают зерно, но можно выгружать металл – и конвейер должен перестроиться под подвоз металла. Не выгружают металл, заняты портовые площади, но есть возможность выгружать трубы и т. д. Порт Новороссийск в состоянии выгружать в день 2 тыс. вагонов, а выгружает лишь 1,6 тыс. Значит, логистика требует доработки, о чем и шла речь в феврале на заседании координационного совета в Краснодаре. Мы выстраиваем сейчас эту систему для Северного Кавказа, чтобы поднять вагонооборот. Причем у нас есть хороший пример работы Санкт-Петербургского узла – портовой станции Автово, портов Усть-Луга и Высоцк: железная дорога совместно с морской гаванью работает с поездами не только тогда, когда они уже приходят в Санкт-Петербург, а еще на дальних подходах, когда состав на Свердловской дороге или только грузится на Западно-Сибирской. Диспетчерский аппарат уже тогда выстраивает порядок подведения поездов – каким из них дать приоритет в пути следования, с тем чтобы не вызывать затруднений с выгрузкой. Это пример хорошего взаимодействия с портами.

«БЕЗ НАС УЖЕ НЕ ОБОЙТИСЬ»

– Будучи начальником Куйбышевской дороги, Вы застали там период работы уже с технологической службой, а сегодня знакомы с опытом и в других регионах. Каково Ваше ощущение – технологические службы уже прижились на дорогах, нашли свое место? Не смотрят ли на них как на пятое колесо в телеге?

Особого внимания требуют сегодня горизонтальные связи подразделений функциональных дирекций на региональном уровне

– Ну, то, что не как на пятое колесо, это сто процентов. А если этот термин все-таки применять, то тогда пятое колесо – это руль управления, аналогия может быть именно в таком смысле. Почти все начальники технологических служб назначены из руководителей структур, отвечающих за движение, техническую политику и др., то есть это люди как раз понимающие толк в технологии работы. Что касается их статуса, то я, например, на Куйбышевской дороге на еженедельных оперативных совещаниях первым давал слово как раз начальнику технологической службы. Он докладывал о том, как идет работа, какие есть сбои, как их можно устранить. А затем начальники других подразделений уже говорили о принимаемых мерах для стабилизации той или иной ситуации. Побывав на трех дорогах – Московской, Октябрьской и Северо-Кавказской, – я увидел практически то же самое. Это говорит о том, что новые служ-

бы не просто востребованы – без них руководители дорог уже не представляют, как дальше управлять этим процессом.

Другой момент: я увидел на Октябрьской и Московской магистралях, как там поставлен процесс с точки зрения современных достижений менеджмента качества. Например, на Октябрьской идет мощнейшая работа по стандартизации, разработке регламентов технологических норм, карт. Более того, мы всегда начинаем с описания связей – какие блоки, подразделения, конкретные люди друг с другом контактируют, в том числе и с точки зрения системы менеджмента качества. На дороге все эти связи прописали не просто, а по каждой создали параметры, кто за что отвечает. Так что в этой части начальники технологических служб, я считаю, достаточно солидно развернули работу, и руководители дорог без них уже не обходятся. Более того, на ряде магистралей начальники технологических служб стали заместителями председателей координационных советов, которые возглавляют начальники дорог, то есть они оказались востребованными и в этом качестве.

– Что касается разработки регламентов взаимодействия дирекций – этот пласт работы уже частично выполнен?

– По многим вопросам мы сегодня если начинаем и не с чистого листа (наработки, конечно, определенные есть), то во всяком случае нам приходится формировать новые документы. Сегодня нужно дополнительно разработать на каждой дороге порядка 70–80 документов, потому что имеется очень много взаимосвязей. В Центре это количество примерно такое же, только оно затрагивает центральный уровень. Мы определили приоритетные задачи. Первая – нужно провести аудит и ранжирование того необъятного количества бумаг, о которых я уже говорил. Когда мы начали их анализировать, то обнаружили, что они не укладываются в какую-то четкую иерархию. Поэтому нужно подготовить корпоративный стандарт и привести документы в соответствие с ним. Кроме того, бывает так, что существуют разные бумаги по поводу одних и тех же норм, причем дающие различающиеся параметры. Это недопустимо и требует унификации. Другая задача – разработка регламентов взаимодействия, которые сегодня просто отсутствуют. Например, недавно был подписан такой документ для ЦФТО и Центральной дирекции управления движением. Следующая задача – это унификация имеющихся у нас информационных систем. Мы всегда считали, что здесь должны быть согласованные действия, но жизнь вносит свои коррективы: кто-то продвинулся в разработках, кто-то замедлился, в итоге начинается разнобой, поэтому требуется технологическая координация. И еще одна из важных задач – создание системы увязки плана перевозок и ресурсного обеспечения с выделяемыми средствами на его реализацию.

– Чтобы решать такие задачи, у вас должны быть для этого большие ресурсы, прежде всего кадровые. Сколько работает специалистов в Центре, определена ли в окончательном виде его структура?

– Структура Центра выстроена так, что наша штатная численность – всего 12 человек. Это эксперты, высококвалифицированные специалисты. У нас серьезный конкурсный отбор, с каждым проводится глубокое собеседование, тестирование. Задача нашего сотрудника-эксперта заключается в том, чтобы системно организовать процесс выработки решений, квалифицированно его провести, сформировать рабочую группу, добиться, чтобы документ был качественно подготовлен профильными специалистами, проработан, согласован. Мы не исключаем, что жизнь внесет свои коррективы в организацию нашей деятельности, но пока она будет идти именно так. И более того, для своих экспертов и начальников технологических служб мы специально предусматриваем обучение в Корпоративном университете с уклоном на умение быть управляющим проекта. То есть мы ни в коем случае не собираемся подменять технологические блоки во всех дирекциях, а намерены привлекать к работе эти мощные инструменты.

Весь позитив от реформы – благодаря конкуренции

На железнодорожном транспорте планируется создать коммерческую инфраструктуру управления рынком грузовых перевозок.

Анатолий Голомолзин,
заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, к. т. н.

«Реформу отслеживать надо на каждом этапе»

– Анатолий Николаевич, лично Вы уже давно выступаете за создание органа самоуправления на рынке железнодорожных перевозок по типу того, что существует в электроэнергетике. На совещании в Кемерово тогдашним премьер-министром Владимиром Путиным было дано поручение подготовить этот вопрос. Просьба прокомментировать данную проблему, но сначала в целом оценить ход реформ в РЖД.

– Вопросы, связанные с реформированием естественных монополий, – тема очень серьезная, потому что речь идет о трансформации таких сфер деятельности, которые являются большими техническими системами. Электроэнергетика и железнодорожный транспорт в принципе реформируются примерно синхронно по времени и по похожим сценариям. При этом нельзя сказать, что реформы в РФ существенно отличаются от преобразований, происходящих в мире. Тем не менее отличия, конечно, есть, поскольку для России железнодорожный транспорт является очень существенной отраслью, на которую сильно завязана вся экономика страны. В рамках реформирования мы больше тяготеем к европейскому опыту. Здесь речь идет о разделении по видам деятельности. Когда принималась программа реформы на российских железных дорогах, предполагалось, что будет три этапа. И планировалось, что на каждом из них мы будем проводить анализ того, что сделано и каковы результаты. Но, к сожалению, это не всегда происходило. До сих пор даже показателей реформирования, оценки эффективности преобразований в каком-то полном сводном виде у нас нет. Более того, когда мы сталкиваемся

с оценкой тех или иных процессов, то порой получаются просто парадоксальные вещи. Например, явно непродуктивная дискуссия о роли и месте операторов, которая продолжается уже много лет. Самое главное, реформу нужно отслеживать на каждом этапе и делать соответствующие выводы. Если почувствовали, что идем не по тому пути, – надо вносить коррективы. Пока же, повторяю, аналитическое сопровождение реформы во многом оставляет желать лучшего. Что касается оценок, то понятно, что в новых условиях железнодорожный транспорт не может уже работать по-старому. Но то, что реализовано, еще далеко от того, что задумывалось. Сегодня, в частности, надо вносить изменения в саму модель, структуру управления рынком железнодорожных перевозок. Если же говорить о позитивных моментах в реформе, то очевидно, что они были достигнуты за счет конкуренции, то есть именно в конкурентных сегментах. Например, это мощное привлечение инвестиций в операторском секторе. Благодаря реформе здесь удалось решить проблему, связанную с дефицитом и старением вагонного парка. Именно операторы купили новый подвижной состав, без которого железная дорога просто встала бы. А вот проблемы с узкими местами на инфраструктуре, с локомотивной тягой как раз находятся в тех секторах, которые работают, по сути, в старой системе хозяйственных отношений. Здесь дефицит не преодолен и даже нарастает.

– Вы упомянули о дискуссии, которая идет с 2002 года: нужно или не нужно регламентировать деятельность операторов? Но сегодня, кажется, вопрос уже прояснился в свете проблем с управлением приватными вагонными парками.

– Да, но при этом есть мнение, что операторов стало слишком много, они расплодились на сети, создали заторы – вот в этом и заключается главная проблема. А поэтому надо ввести ограничение по количеству вагонов, которым может владеть оператор. Это как будто и решит вопрос. Но я так не считаю. У нас порядка 2 тыс. операторов. Такое количество сформировалось еще 5 лет назад, и сейчас оно находится на этом же уровне. Проблемы усугубились в 2011 году. Почему? В 2009-м образовалась Первая грузовая компания, выделившись из ОАО «РЖД». В 2011 году она стала работать по агентским схемам в рамках управления этими процессами со стороны Центра фирменного транспортного обслуживания. Так вот как раз это управленческое решение и привело к тем негативным последствиям, о которых все хорошо знают. ОАО «РЖД» стало работать именно не в качестве перевозчика, а как бы отвечая по обязательствам оператора. Но у оператора иная ответственность, нежели у перевозчика, прописанная в уставе. В результате заявки не удовлетворялись в полной мере и при избыточном парке создавался дефицит вагонов на рынке. ФАС рассмотрела дело в отношении группы лиц РЖД и жестко отреагировала на ситуацию с вынесением решений и предписаний. При этом мы еще раз напомнили, что проблемы на рынке железнодорожных перевозок неизбежно будут возникать, пока здесь не сформирована коммерческая инфраструктура механизма управления или сорегулирования. То есть речь идет о создании такого органа, который позволит организовать перевозки в интересах всех участников рынка.

– Что конкретно это будет за орган?

– С одной стороны, это площадка, на которой происходит организация хозяйственных взаимоотношений участников рынка. А с другой – здесь формируется система договорных отношений и создаются правила игры. Вот, собственно, и все. Необходимо обеспечить соответствующие организационные формы, которые позволяли бы вырабатывать и принимать правила на уровне нормативно-правовых актов разного уровня (законодательные, постановления правительства, ведомственные и т. д.), создающие правовую стабильность на рынке. В то же время эта нормативная база должна гибко реагировать на меняющуюся конъюнктуру рынка. Стабильность формируется в рамках соответствующих законов, постановлений других актов. А гибкость возможна тогда,

когда интересы участников рынка могут быть оперативно отражены в договорных отношениях. При этом в управляющий орган должны войти представители всех заинтересованных сторон: регуляторов, владельцев инфраструктуры, перевозчиков, операторов, грузовладельцев и т. д.

ЗАИМСТВОВАТЬ ЛИ ОПЫТ ИЗ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ?

– То есть некий аналог управляющей структуры в электроэнергетике здесь действительно будет прослеживаться?

– Да, разумеется. В любой сфере экономики могут быть, конечно, свои нюансы, порой очень существенные, но модель «продавец-покупатель» в условиях разнообразия форм собственности, конкуренции хозяйствующих субъектов и свободы ценообразования, то есть там, где уже налицо конкурентные сегменты экономики, по сути, едина. Вот почему мы предлагали создавать структуру, аналогичную по управлению той, которая существует в электроэнергетике. Повторяю, это должна быть площадка, на которой собираются и органы власти, и продавцы, и покупатели. Они формируют систему коммерческих отношений. Например, в электроэнергетике существуют оптовый и розничный рынки. Мы полагаем, что структура транспортного рынка должна состоять из ряда сегментов. Один из них – сектор инвентарного парка. Ситуация 2011 года возникла вследствие того, что не был реализован механизм поэтапного перехода от инвентарного парка к парку других операторов. То есть вагоны Первой грузовой компании достаточно резко перешли к работе совсем в других условиях. Вагонная составляющая тарифа на перевозку, по сути, дерегулировалась, увеличившись в среднем в два раза. Соответственно перевозка подорожала на 30%. В условиях сформировавшегося рынка такого ценообразования быть не может. К дерегулированию цен всегда нужно переходить лишь при наличии рыночных условий. До той поры, пока была группа лиц РЖД и имелся в определенном объеме инвентарный парк, операторские компании, работая на конкурентном рынке, ориентировались на ценовой индикатор, сложившийся в старой системе. Но как только этот сегмент изменился, ориентиры стали другими. Поэтому мы всегда говорим, что не может быть дерегулирования, прежде чем не будут созданы необходимые рыночные структурные, правовые, организационные и иные условия.

– Какими Вам представляются перспективы формирования полноценной конкурентной модели в сфере железнодорожных грузовых перевозок?

Это будет площадка, на которой происходит организация хозяйственных взаимоотношений участников рынка перевозок

– Напомню, что с 1 января 2015 года мы будем работать с Казахстаном и Белоруссией в рамках Единого экономического пространства. И железнодорожные перевозчики из этих стран будут иметь право оказывать свои услуги в России наравне с национальными транспортными компаниями. Рынок железнодорожных перевозок должен стать для них сначала общим, а затем единым. Потом на нем будут выделяться отдельные сегменты. Сейчас идет обсуждение проекта правил недискриминационного доступа на рынок всех перевозчиков. Приложением к нему является перечень услуг, которые оказываются на рынке. Там нет ни одной услуги, которая была бы как-то придумана. Это все услуги, которые вытекают из существующей практики и действующих нормативных актов. Поэтому железнодорожные перевозки таким образом сегментируются, и надо организовать их именно на условиях конкурентного рынка в тех сегментах, где это возможно. Работа по конкурентным принципам означает работу на условиях организованного рынка. Есть целевая модель.

В ее рамках можно определить некоторые участки сети, где могут формироваться условия конкуренции. Нужно оценить, где возможны такие сегменты. Их в принципе достаточно много, в том числе маршрутные перевозки по направлениям к морским портам. Грузоотправители могут выкупать здесь у перевозчиков места в следующих по расписанию поездах под свою продукцию. Мы недавно смоделировали, как это может происходить, на примере двух видов грузов – нефтеналивных и контейнерных. Выбрали маршруты и посмотрели, каким образом может быть реализована такая схема конкурентных перевозок. В моделировании участвовали представители ОАО «РЖД» и всех ведущих операторов, в том числе Первой и Второй грузовых компаний. Мы сделали вывод: эта схема работоспособна, перевозчики вполне могут конкурировать друг с другом.

– Когда вы предполагаете предложить применять такие схемы на практике?

– Мы считаем, что постепенно, по мере создания нормативных условий, необходимо будет переходить к таким формам. Примером может служить опять же энергетика, где с 2001 года начали проводить инвестиционные торги, а затем перешли к развитию других конкурентных сегментов этого рынка. Первоначально на этих условиях работало от 5 до 15% рынка, затем по закону прошла дальнейшая его либерализация. Конкурентный сегмент расширялся.

– Сегодня озвучивается много критики в адрес реформы электроэнергетики и, в частности, роста цен на электроэнергию для промышленных предприятий. Как Вы могли бы прокомментировать эту ситуацию? Ведь копировать не вполне успешный опыт было бы явно неправильно.

– Оптовый рынок в электроэнергетике уже успешно работает, и цены там меняются на рыночных принципах. Проблема как раз в сетях, где нет соответствующего регулирования. В результате этого тарифы выросли многократно. Сейчас ситуация исправляется. Мы вынуждены были включить представителей ФАС в региональные энергетические комиссии. Фиксируем 1% нарушений на оптовом рынке, 99% – на розничном. Надеемся ситуацию стабилизировать. Что касается железнодорожного транспорта, то сейчас мы уже начинаем моделировать ситуацию с переходом на новые условия управления и регулирования в узком сегменте. Хотим понять, как это будет в реальности. Мы надеемся, что новая система сорегулирования на рынке железнодорожных перевозок скоро начнет внедряться. Кстати, у нее ведь есть историческая основа. С 70-х годов XIX века на железных дорогах России существовала система Тарифных съездов. Мы считаем, ее нужно восстановить и трансформировать в современные формы. В целом же саморегулирование бизнеса не может здесь взять на себя всю полноту управления, только государственное регулирование также не справится с задачей. Нужно сорегулирование.

– Можно ли уже указать конкретные сроки выполнения поручения премьер-министра по поводу создания, условно говоря, совета рынка грузовых железнодорожных перевозок?

– Сейчас вопрос находится на стадии обсуждения. Ответственный за него – Минтранс. Мы говорим о том, что наблюдательный совет должен быть сформирован уже в течение одного-двух месяцев. В него должны войти регуляторы, перевозчики, операторы, грузоотправители и т. д. Дальше при этой структуре должна сформироваться система организации рынка, заработать торговая площадка для проведения инвестиционных торгов. Участники рынка сами должны подписать об этом договор. Далее – по типу шаг за шагом.

Пока недореформировали

Недавно вышла в свет книга Фарида Хусаинова «Экономические реформы на железнодорожном транспорте» (М.: Издательский дом «Наука», 2012). Наша беседа – с автором монографии, знакомым читателям журнала «РЖД-Партнер» по целому ряду статей.

ФАРИД ХУСАИНОВ,
кандидат экономических наук

– Фарид Иосифович, как бы Вы сами определили жанр книги – это академический трактат или, скорее, популярная публицистика?

– Я старался, чтобы получилось нечто среднее. То есть научная монография, но написанная по возможности публицистическим стилем. Главной темой исследования являются экономические реформы в сфере железных дорог. Но реформы – это необъятная тема, которую в небольшой монографии всесторонне осветить невозможно, поэтому многие проблемы остались за скобками. Основным объектом изучения в данной работе стал рынок грузовых железнодорожных перевозок. Многие не менее интересные аспекты – например вопросы экономики пассажирских перевозок – в книге не затрагиваются. При этом круг исследуемых тем сгруппирован в четыре основных блока, каждому посвящена отдельная глава.

– Первые две главы носят относительно общий характер и написаны так, чтобы быть понятными широкой аудитории, а не только отраслевым специалистам.

– Да, совершенно верно, первая глава посвящена реформированию железных дорог за рубежом: идеологическим и экономическим предпосылкам преобразований. Здесь особый упор сделан на анализе двух альтернативных моделей организации железнодорожной отрасли, получивших в экономической науке условные названия «европейской» и «американской», поэтому освещение реформ в Великобритании и США носит более подробный характер.

Вторая глава рассказывает о структурной реформе в сфере грузовых перевозок в России. В ней рассмотрены предпосылки реструктуризации, дискуссии, которые развернулись в научном и экспертном сообществе на этапе обсуждения Программы реформы и предварительные результаты трех этапов преобразований. Следующие две главы носят уже более прикладной и узкоспециальный характер. Третья посвящена некоторым проблемам системы железнодорожных грузовых тарифов, четвертая – вопросам управления вагонными парками в условиях наличия большого количества различных собственников.

– Каковы Ваши выводы по поводу промежуточных итогов российской реформы и сопоставлению результатов в тех сегментах, где либерализация уже состоялась, и там, где ее еще не было?

– Результаты неоднозначны. С одной стороны, даже половинчатое внедрение рыночных механизмов привело к определенным позитивным переменам. Вместе с тем реформа не затронула некоторые важные сферы, в которых вследствие недореформированности по-прежнему наблюдается стагнация и дефицит. Судите сами: в сегменте оперирования вагонами была проведена либерализация, там появилась частная собственность, децентрализация принятия экономических решений, дерегулирование тарифов – и, как следствие, бурный рост инвестиций в приобретение вагонов, увеличение объемов перевозок и вообще развитие. Наряду с этим в сфере инфраструктуры железнодорожного транспорта сохраняются основные черты советского министерства – государственная собственность, негибкая административно-командная система управления, отсутствие экономических стимулов и, соответственно, катастрофическое отставание развития инфраструктуры от растущих объемов перевозок и увеличивающегося вагонного парка. Это приводит к повышенной загрузке инфраструктуры и к тому, что она становится тормозом промышленного роста. Аналогично обстоит дело с рынком локомотивной тяги. До сих пор, за небольшими исключениями, у нас практически отсутствует частная собственность на магистральные локомотивы, и именно в этой сфере поныне сохраняется дефицит.

– Не секрет, что в последнее время результаты реформы российских железных дорог стали предметом критики со стороны части научного сообщества, особенно его консервативного крыла. Высказываются идеи возвращения к модели управления отраслью, принятой в МПС.

– Да, эта дискуссия также нашла свое место в моей монографии. Но для меня очевидно, что основные проблемы функционирования железнодорожного транспорта сегодня обусловлены не реформами и демонополизацией, а как раз, повторяю, недореформированием и незавершенностью проводимых мер и несистемностью отдельных решений. В результате в одном сегменте уже действуют рыночные силы, а в соседнем царит архаичное государственное регулирование. Кстати, такие проблемы были и при реформировании в Великобритании, а выводы сделали противоположные, что именно реформа виновата во всех бедах.

Монография доступна на сайте http://f-husainov.narod.ru, высказать свое мнение о ней можно в блоге http://f-husainov.livejournal.com

Раньше возили грузы, теперь – товары

В рыночных условиях важнейшее значение для благополучия любой компании, в том числе и транспортной, имеет качество ее услуг.

ДМИТРИЙ МАЧЕРЕТ,
первый заместитель председателя Объединенного ученого совета ОАО «РЖД», д. э. н.

СМЕНА ПАРАДИГМЫ РАЗВИТИЯ

– Дмитрий Александрович, раньше качество работы железной дороги определялось у нас в тоннах, километрах, обороте вагонов, сдаче порожняка по стыкам и т. д. Но с переходом к рынку и приватизацией подвижного состава ряд эксплуатационных показателей упал. Как Вы считаете, закономерно ли это? Что теперь, по Вашему мнению, должно стать критериями качества услуг железной дороги? Как их совместить с эксплуатационными нормативами?

– Что касается тонн, тонно-километров и т. п., это, безусловно, очень важные показатели, но они объемные. По этим показателям сопоставлять работу железных дорог в централизованной плановой и рыночной экономике можно только в узкопроизводственном смысле, но не в общеэкономическом. Ведь в централизованной плановой экономике перевозились грузы, а не товары, продукция, произведенная в соответствии с разнарядками плановых органов, а не в соответствии со спросом. И потому объем и производства, и перевозок этой продукции очень слабо характеризовал уровень удовлетворения общественных потребностей.

Теперь обратимся к собственно показателям качества. Как раньше, так и сейчас качество работы железнодорожного транспорта определяется очень большим на-

бором, а точнее – системой показателей. И нельзя сказать, что все они ухудшились с переходом к рынку, вовсе нет! Если мы сравним важнейшие показатели качества эксплуатационной работы сети железных дорог России за последний советский (1991) год с тем, что стало 20 лет спустя, то увидим, что важнейшие качественные показатели существенно улучшены. Например, участковая скорость грузовых поездов в целом за этот период возросла более чем на 8%, а пассажирских – в еще большей степени: дальних – более чем на 15%, пригородных – свыше чем на 12%. Производительность локомотива увеличена на 65% – это кардинальное улучшение. А резкое замедление оборота вагона, которое фиксируется статистикой, когда вместо привычных 7–9 суток мы видим 14–15, прежде всего связано с изменением системы учета, а также с существенным ростом дальности перевозок.

– А процент порожнего пробега?

– Данный показатель действительно ухудшен: 20 лет назад он составлял 34% (в 80-е гг. был еще ниже), а сейчас превышает 40%. Причем основная часть этого прироста произошла не в последние годы, при приватизации подвижного состава (хотя и этот фактор сыграл роль), а уже в 90-е, когда российские железные дороги, оставаясь еще в традиционной системе МПС, начали работать в рыночном окружении. И здесь можно говорить об определенной закономерности: если на советских железных дорогах уровень порожнего пробега был существенно ниже, чем, например, в США, то в рыночных условиях быстро стал сопоставим. Почему так произошло? Дело в том, что относительно низкий уровень порожнего пробега вагонов на железных дорогах СССР был связан с централизованной системой прикрепления грузополучателей к грузоотправителям и, как следствие, устойчивостью грузопотоков, что позволяло минимизировать порожние пробеги. Естественно, что при переходе к рыночным отношениям, появлении хозяйственной самостоятельности клиентуры во взаимоотношениях с железными дорогами порожний пробег возрос. Можно ли это ставить рынку в вину? Если не считать, что «паровоз для машиниста», а исходить из того, что транспорт должен удовлетворять запросы клиентов, то, конечно, нельзя. В конце концов, и порожние пробеги такси в советское время были незначительны, но в дальний, «нерациональный» район, из которого пришлось бы возвращаться порожняком, везти пассажиров никто не хотел (вспомним М. Жванецкого: «Я ему показал свои документы. И он мне показал свои. И по документам нам надо было ехать в разные стороны»). Вряд ли кто всерьез может считать такую ситуацию нормальной. Нужно отметить, что, несмотря на рост порожних пробегов грузовых вагонов, доля грузооборота нетто в грузообороте брутто грузового движения – а это важный показатель технологической эффективности железнодорожного транспорта – возросла с 55,2% в 1991 году до 57,7% в 2011-м. Это достигнуто благодаря повышению статической нагрузки грузового вагона, которая увеличилась на 11,5% и превысила 60-тонный уровень. А это в том числе и результат рыночных отношений. Ведь частный товаровладелец кровно заинтересован максимально загрузить каждый заказанный им вагон. Подытожим: в целом за два десятилетия возрождения и развития рыночной экономики в России качество эксплуатационной работы железных дорог не снизилось, а возросло. И это свидетельствует об успешной адаптации отрасли к работе в рыночных условиях в ходе проводимой реформы.

– Тем не менее сегодня железнодорожникам приходится разделять такие понятия, как «качество эксплуатационной работы» и «качество продукции».

– Совершенно верно. Качество эксплуатационной работы – это, так сказать, внутреннее свойство. Оно, безусловно, важно и для клиентов – без качества внутренних процессов не может быть качества обслуживания, не может быть приемлемого уровня себестоимости перевозок и товаров. И все-таки показатели эксплуатационной работы интересуют клиента лишь опосредованно. Непосредственно же он заинтересован в высоком

качестве транспортного обслуживания, то есть в высокой скорости, а главное – в надежности доставки товара, удобстве оформления документов, информационном сопровождении и т. д.

Рассмотрим ключевой показатель качества транспортного обслуживания товаровладельцев – надежность доставки товаров. В советские годы с опозданием доставлялось 30–40% (!) всех отправок, а мелких (наиболее ценные грузы) – свыше половины. При этом учет скорости и надежности доставки был несовершенен, а при управлении вагонопотоками эти показатели, как правило, в расчет вообще не принимались. На многих маршрутах, даже при строгом соблюдении технологии перевозок, выполнении графика движения и нормативов станционных простоев, было гарантировано несоблюдение нормативов доставки. Однако в условиях социалистической экономики срочность перевозок особенно не интересовала не только железнодорожников, но и клиентуру, которая лишь примерно в 5% случаев пользовалась своим правом на взимание штрафов за несвоевременную доставку отправок. Рыночные отношения и здесь привели к переменам – внимание и клиентов, и железнодорожников к качеству транспортного обслуживания возросло. Особенно после создания ОАО «РЖД», когда показатели скорости и надежности доставки практически из небытия перешли в разряд ключевых ориентиров деятельности и был кардинально улучшен их учет. Доля отправок, доставляемых с просрочкой, снизилась по сравнению с советским периодом примерно втрое. (В 2011–2012 гг. количество опозданий, правда, возросло, но не до уровня 80-х гг.) Что касается других аспектов качества обслуживания, то, например, информационный сервис просто несопоставим с тем, что было раньше. Итак, и качество эксплуатационной работы, и качество доставки товаров, обслуживания клиентов с переходом к рынку в целом значительно возросли. И это вполне закономерно, ведь качество (наряду с приемлемой ценой) – это основа рыночной конкурентоспособности, необходимое условие эффективной деятельности компании на рынке.

СНИМАЕМ ПРОТИВОРЕЧИЯ ПО ГЕГЕЛЮ

– Почему же тогда вопросы качества на железнодорожном транспорте ни клиентами, ни железнодорожниками отнюдь не считаются решенными, а сохраняют свою остроту?

В конце концов, и порожние пробеги такси в советское время были незначительны, но в дальний, «нерациональный» район, из которого пришлось бы возвращаться порожняком, везти пассажиров никто не хотел

– Ответа два. Во-первых, клиенты в своих оценках качества транспортного обслуживания исходят, конечно, теперь уже из сравнений его не с показателями 20–30-летней давности, а с мировым уровнем, с другими видами транспорта, наконец, с теми требованиями, которые предъявляет их бизнес к транспортному обслуживанию. И с этих позиций многие аспекты качества их зачастую удовлетворяют не вполне. Во-вторых, за последние годы ряд качественных показателей, прежде всего скорости, ухудшены, хотя они остаются существенно лучшими, чем в советские времена. И это не может не волновать как транспортные компании, так и их клиентов. Поэтому показатели качества обслуживания клиентуры (скорость, надежность перевозок, уровень сервиса) должны быть приоритетными, показателями «первого», или «верхнего», уровня. Качество эксплуатационной работы необходимо для обеспечения качества обслуживания. Очевидно, что, например,

для повышения скорости доставки товаров необходимо увеличивать участковую скорость, среднесуточный пробег вагона, а значит, ускорять его оборот и т. д. Но могут возникать и противоречия как между разными показателями качества эксплуатационной работы, так и между некоторыми показателями качества эксплуатационной работы и показателями качества обслуживания. Характерный пример – вес поезда и скорость перевозок. Подобные противоречия должны сниматься практически по Гегелю, то есть нужно не жертвовать одним ради другого, а создавать новые технологии, находя оптимальные решения, которые позволяли бы в определенной мере улучшить все «конфликтующие» показатели. Выбор таких решений должен, конечно, делаться экономически, через соизмерение издержек и доходов при том или ином варианте. Практика (критерий истины) показывает, что это вполне возможно. Так, за последние 20 лет средний вес грузового поезда повышен на 25% при росте участковой скорости свыше 8%. Если мы рассмотрим более длительные промежутки времени или динамику показателей зарубежных железных дорог, то увидим ту же общую тенденцию роста и веса поездов, и скоростей. Таким образом, необходим и возможен системный рост качества транспортного обслуживания и эксплуатационной работы.

– Чего сегодня у нас конкретно не хватает, чтобы и дорога была с прибылью, и пользователи услуг довольны?

– Ну, во-первых, и российские железные дороги работают с прибылью (хотя, конечно, объективно она недостаточна с точки зрения инвестиционных потребностей), и пользователи услуг, как показывают опросы, чем-то довольны более, чем-то – менее... Но повышать и прибыльность ОАО «РЖД», и степень удовлетворенности клиентов, конечно, необходимо. Не хватает для этого, если кратко:

• резервов пропускных и провозных способностей и, соответственно, инвестиций для их создания;

• гибкого регулирования тарифов на перевозки грузов, позволяющего реагировать на конъюнктурные изменения;

• технико-технологических инноваций;

• технологической, экономической и правовой гармонизации деятельности всех участников рынка железнодорожных перевозок.

Принципиально важным является снятие правовых барьеров для участия частного капитала в развитии железнодорожной инфраструктуры. Создание сети российских железных дорог в XIX – начале XX века осуществлялось при очень активной роли частного капитала, и назревшие вопросы по кардинальному развитию и модернизации сети в XXI веке также требуют его участия

– Вы ознакомились с первыми ежемесячными отчетами по Индексу качества услуг в грузовых железнодорожных перевозках, которые были подготовлены журналом «РЖД-Партнер», газетой «Гудок» и специальной экспертной группой. Каковы Ваши первые впечатления от оценок пользователей? Было ли что-то необычное для Вас? Солидарны ли Вы в чем-то с респондентами или, наоборот, хотели бы поспорить с ними?

– Спорить с пользователями по поводу их оценок качества услуг, наверное, в принципе бессмысленно. Кому же видней, как не самим клиентам? А вот акцентировать внимание на ряде поставленных пользователями вопросов хотелось бы. Среди них три необходимости:

• конструктивного диалога между железной дорогой, операторами и грузо-

отправителями, построения более стабильной, чем сейчас, системы;

• развития логистики от декларирования груза до завершения перевозки;

• создания механизма, позволяющего заинтересованным грузовладельцам финансово участвовать в расшивке узких мест.

При этом принципиально важным является снятие правовых барьеров для участия частного капитала в развитии железнодорожной инфраструктуры. Создание сети российских железных дорог в XIX – начале XX века осуществлялось при очень активной роли частного капитала, и назревшие вопросы по кардинальному развитию и модернизации сети в XXI веке также требуют его участия. Это предусмотрено и Стратегией развития железнодорожного транспорта до 2030 года. В целом же из оценок пользователей следует, что полное выделение вагонного парка в особый операторский бизнес не привело к удовлетворенности потребителей операторских услуг ни по цене, ни по качеству. Представляется, что ситуация была бы оптимальнее, если бы значительная величина парка осталась у ОАО «РЖД». Напомню, что Программой реформирования была предусмотрена доля в 40%. Это играло бы стабилизирующую роль и в обеспечении грузовладельцев вагонами, и в отношении стоимости услуг, заставляло бы операторов, конкурируя с ОАО «РЖД», повышать качество. Очевидно, что в случае попытки отделить перевозочную деятельность от инфраструктуры негативные последствия будут еще более масштабными. Позитивный же вывод из оценок и мнений пользователей состоит в том, что, видимо, происходит адаптация участников рынка к новым условиям организации грузовых перевозок. О степени этой адаптации судить пока рано. Но само проявление в текущем году тенденции к повышению качества перевозок на основе горизонтального взаимодействия участников рынка представляется принципиально важным.

С гордостью и любовью

Главное – нужно ясное понимание роли и места железных дорог в экономике нашей страны. А они являются не только бизнесом, но в том числе и макроэкономическим регулятором.

ВЛАДИМИР ЯКУНИН,
президент ОАО «РЖД», д. плт. н.

– Владимир Иванович, особая миссия железных дорог в жизни России общеизвестна. И все-таки на чем бы Вы предпочли акцентировать внимание в преддверии празднования их 175-летнего юбилея?

– Прежде всего я хотел бы еще раз подчеркнуть уникальность железных дорог как общественного феномена в истории Российского государства. Много раз уже говорилось, что это государствообразующий элемент. М. Монтень утверждал, что «лучшее государственное устройство для любого народа – это то, которое сохранило его как целое». Соответственно, и основополагающие элементы такого устройства нужно оценивать исходя из такой посылки. Не будет у нас целостной, исправно действующей инфраструктурной сети – не будет оснований говорить о территориальной целостности Российской Федерации, о социальной справедливости, о соблюдении конституционных прав граждан и т. д.

Понимая значение железных дорог для нашей страны, необходимо находить и соответствующие инструменты в вопросах управления ими, в частности, в финансово-экономической сфере. Это я отношу не только к самим железнодорожникам, но и к тем, кто принимает решения в рамках государственного регулирования этого вида деятельности, а также к нашим партнерам по бизнесу.

– Вы считаете, роль железных дорог в обозримой перспективе будет возрастать?

– Уверен в этом. И не только в России, но и в мире. В последние десятилетия наблюдается некий ренессанс железнодорожного транспорта. Это выразилось,

прежде всего, в бурном строительстве высокоскоростных магистралей. В пассажирских перевозках сегодня принято говорить о транспортной услуге «5+». Это означает: быстро, недорого, комфортно, безопасно, регулярно. Данным критериям в полной мере соответствует высокоскоростной железнодорожный транспорт. Большие подвижки и в грузовой сфере, но здесь еще многое только предстоит сделать, и я не сомневаюсь, что грядет «золотой век» железнодорожных перевозок.

О возрастании роли железных дорог в экономике страны можно судить по цифрам: за 9 лет работы компании ОАО «РЖД» грузооборот увеличился в 1,4 раза. Доля железнодорожного транспорта в транспортной системе страны впервые за 20 лет приблизилась к 45%. А без учета трубопроводов – 86%. За это время дальними и пригородными поездами воспользовалось около 11 млрд пассажиров. Это в полтора раза больше, чем все население земного шара!

– Как известно, в 2008 году была утверждена Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года. Однако ее реализация встречает значительные трудности, главным образом в части финансирования. Что нужно для того, чтобы наш российский железнодорожный ренессанс не отстал от мирового?

– Главное, нужно ясное понимание роли и места железной дороги в экономике нашей страны. Мы, кажется, очень логично и внятно на всех уровнях разъясняем, что раз железные дороги являются не только бизнесом, но играют в том числе и роль макроэкономического регулятора, давайте создавать адекватные смешанные схемы их финансирования. Потому что тот уровень тарифов на перевозку, который сейчас существует, не позволит в дальнейшем нормально поддерживать инфраструктуру и развиваться. Почему нас не все и не всегда слышат – вопрос риторический. Но в юбилей, как говорится, не будем о грустном. Я уверен, что в России на сегодняшний момент достаточно мудрых государственных мужей и беспокоиться о будущем РЖД не стоит. Причастностью к железнодорожной сфере в наше время можно и нужно гордиться. При этом нас более миллиона, мы все преодолеем и в обиду себя, конечно же, не дадим.

– Недавно Вы сказали, что холдинг «РЖД» стоит на пути новых глобальных вызовов и необходима его трансформация в мощную транспортно-логистическую структуру. Правильно ли понимать, что нужно переходить от понятия «железная дорога» к понятию «логистическая услуга»?

– В определенном смысле это, безусловно, так. Ведь пассажира или груз надо в конечном счете не «везти», а «довезти». Да не как-нибудь, а в срок и соблюдая все другие стандарты. И когда мы начинаем порой объяснять грузовладельцу, что его груз стоит в брошенном поезде потому-то и потому-то, ничего, кроме досады, у него не возникает. Транспортники должны не «футболить» грузовладельцев друг другу, а предоставлять комплексную логистическую услугу. Наш товар – это перевозка, перемещение людей и грузов в пространстве, а умное управление пассажиро- и товаропотоками, в том числе мультимодальными, – это и есть транспортная логистика. Мы должны сегодня предоставить клиенту качественную логистику, взяв на себя ее реализацию и предложив еще массу сопутствующих услуг. И на мировом рынке мы можем работать только так, и никак иначе. В противном случае наши мечты привлечь хотя бы парочку процентов грузопотока между Азиатско-Тихоокеанским регионом и Европой так и останутся маниловщиной. Процессы мировой интеграции дают нам колоссальную потенциальную востребованность, поскольку сопровождаются мощным ростом мобильности населения и грузов. Наверное, не ошибусь, если скажу, перефразируя известные стихи, что мы говорим «единое экономическое пространство», а подразумеваем «логистика». И уже реализуем ряд проектов. Например, с Белоруссией и Казахстаном создаем совместную логистическую компанию по перевозке контейнеров.

– Как Вы считаете, можно ли что-то из 175-летней истории российских железных дорог взять на вооружение сегодня?

– Есть такое высказывание, что генералы всегда готовятся к прошедшим сражениям. То есть они тщательно анализируют опыт минувших войн и стараются сделать выводы. А потом вдруг появляется какой-то никому не известный честолюбец – и одерживает одну победу за другой. Изучать и использовать опыт, конечно же, надо, потому что без знания прошлого не построить будущего. Но когда идешь по дороге, голова все-таки должна быть повернута вперед, а не назад, иначе просто будешь все время спотыкаться и падать. Я считаю, что каждый период в истории железных дорог был оригинален, представлял собой совокупность достаточно сложных решений тех вопросов, которые выдвигала жизнь, и они принимались конкретными людьми, исходя из их представлений, в том числе и мировоззренческого характера. Но были как удачные решения, так и не оправдавшие себя. В любом случае механически возвращаться назад в прошлое еще никогда никому не удавалось.

Когда идешь по дороге, голова все-таки должна быть повернута вперед, а не назад, иначе просто будешь все время спотыкаться и падать

Но вот что обязательно необходимо взять из нашей железнодорожной истории, так это тот дух корпоративной солидарности, которым всегда были сильны российские железнодорожники, их преданность профессии, увлеченность этой своей стихией – железной дорогой, такие качества, как добропорядочность, честь, патриотизм, коллективизм. И мы, кстати, еще в 2006 году в Кодексе деловой этики ОАО «РЖД» записали, что основой нашей системы ценностей является корпоративный дух, формирование которого связано с историей железнодорожного транспорта России, с особой значимостью железных дорог для страны.

– В этом году совпали две большие даты – 175-летие российских железных дорог и 1150-летие Российского государства. Выступая на торжествах в Великом Новгороде, Вы проанализировали исторические традиции России и вызовы XXI века. Каковы Ваши основные выводы?

– Если кратко, то я бы выделил следующее. Наша страна уникальна. Она прошла колоссальные испытания, подарив миру и открытия, и уроки, и опыт жертвенности. Но в ее истории было немало и проблемных периодов. Сейчас перед Россией опять стоит вопрос о путях развития, об угрозах ее традициям и ценностям. Между тем российская государственность в силу своей специфики породила вполне определенные требования. В частности, речь идет о степени участия государства в экономике. Нельзя не видеть, что распространенный сегодня миф о государстве как ночном стороже наиболее опасен именно для России, где доля государственного перераспределения ресурсов всегда была велика. Я убежден, что естественные монополии для России потому и естественны, что они наилучшим образом балансируют у нас индивидуальные, групповые, общественные и государственные интересы.

Мы отмечаем 1150-летие государства и 175-летие российских железных дорог с чувством гордости за историю нашей Родины, с любовью к ней и с уверенностью в ее будущем.

ГУРЬЕВ Андрей Ипполитович

Железные дорожники
о себе и реформе

Редактор *А. С. Ретюнин*

Технический редактор *А. А. Григорьев*

Литературный редактор *Л. Н. Самойлова*

ООО «Редакция журнала «РЖД-Партнер»

190031, г. Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, д. 117

www.rzd-partner.ru

Подписано в печать с оригинал-макета 09.11.2012.
Формат 70x100 $^{1}/_{16}$
Бумага офсетная. Печать офсетная. Тираж 900 экз.
Заказ №

Отпечатано в типографии «Любавич».
Россия, Санкт-Петербург, Менделеевская ул., д. 9

«Неумение или нежелание изменяться в соответствии с требованием времени представляют для железнодорожного транспорта большую опасность, чем сами изменения, какими бы сложными они ни были».
Николай Аксененко,
министр путей сообщения РФ в 1997–2001 гг.

«Я убежден, что естественные монополии для России потому и естественны, что они наилучшим образом балансируют у нас индивидуальные, групповые, общественные и государственные интересы».
Владимир Якунин, президент ОАО «РЖД»

Гурьев Андрей Ипполитович,
первый заместитель главного редактора газеты «Гудок» и журнала «РЖД-Партнер», кандидат исторических наук, доцент ПГУПС.
Автор книг «Из тупика», «И какие же русские не любили быстрой езды?», «Как закалялся агитпроп», «Железные дороги, которые нас объединяют» и др.

http://www.guryevandrey.narod.ru/

«Когда СССР развалился, некоторые казахстанские железнодорожники начали было требовать создания МПС по примеру российского. Я убедил президента Н. А. Назарбаева этого не делать».
Нигматжан Исингарин,
министр транспорта Казахстана в 1991–1994 гг.

«Рыночная модель на железной дороге в своей основе ничем не отличается от моделей на других видах транспорта. Есть инфраструктура, которая находится в собственности у государства. Все остальное – рынок».
Игорь Левитин, министр транспорта РФ в 2004–2012 гг.

«Конкуренция полезна всегда. Даже если это две компании и даже если они друг с другом сговорятся».
Евгений Ясин, министр экономики РФ в 1994–1998 гг.

«Мой подход таков: если Бог дает заработать, значит надо с людьми делиться».
Владимир Прокофьев,
генеральный директор ООО «БалтТрансСервис»