

НА ВСТРЕЧУ ЮБИЛЕЮ

1 октября 2013 года ОАО «Российские железные дороги» отметит своё десятилетие. В этой связи газета «Гудок» начинает публикацию серии материалов об истории и сегодняшнем дне компании.

СТРАТЕГИЯ

Безальтернативный компонент

Владимир Якунин,
президент
ОАО «РЖД»



ФОТО: СЕРГЕЙ ГРУБОВ

Железнодорожный транспорт России всегда имел и в обозримой перспективе, несомненно, сохранит двойственную социально-экономическую природу. С одной стороны, он является важнейшим государственно-образующим элементом, обеспечивающим целостность нашей страны, её обороноспособность, безопасность и конкурентоспособность на внешних рынках, достижение устойчивых макроэкономических параметров, гармоничное развитие регионов, улучшение условий и уровня жизни населения.

С другой – железнодорожный транспорт представляет собой определённый вид хозяйственной деятельности, для которого свойственны те же понятия и категории, что и для других видов бизнеса: доходы, издержки, прибыль, рентабельность, инвестиции, мотивация, инновации и т.д. Следовательно, транспорт нельзя рассма-



ФОТО: ИРИНА ПИЩЕ

тривать лишь как инструмент развития других видов деятельности, ибо в этом случае он не сможет работать эффективно, а значит, и качественно выполнять свои общественные функции.

Если к транспорту не относиться как к бизнесу, он будет не в состоянии снижать издержки и повышать качество услуг, своевременно реагировать на спрос, заинтересованно откликаться на инновации. Поэтому важнейшим содержанием проводимой сегодня реформы является организация деятельности в соответствии с такой экономической моделью, которая призвана обеспечить наш железный дорогам хозяйственную эффективность. Исходя из этого, каким образом можно в рамках стратегических подходов наиболее продуктивно учесть обе названные стороны железнодорожного транспорта? Это позволяют сделать геоэкономические стратегии, то есть масштабные и долговременные комплексы действий в различных областях жизни. Именно при таком подходе государственная и корпоративная составляющие могут быть чётко увязаны между собой.

Реализация структурной реформы на железнодорожном транспорте является в этой связи совершенно органичным, необходимым и безальтернативным компонентом общего процесса развития российских железных дорог.

КОНГРЕСС

Измениться или умереть

ВРЕМЯ ПОТРЕБОВАЛО ПОВОРОТА К КАЧЕСТВУ РАБОТЫ

Нельзя не видеть, что классическое индустриальное общество уже исчезает и на смену ему придёт постиндустриальное.

Оно ставит перед железными дорогами новые задачи, требует от них коренной перестройки, принципиально новых подходов, отказа от централизации в пользу разнообразия, свободы, учёта индивидуальных особенностей. Перефразируя слова французского поэта, я бы сказал так: «Железные дороги должны или измениться, или умереть». Нельзя решать новые проблемы с помощью вчерашних понятий и методов. В постиндустриальном обществе ведущую роль играет не количество, а качество. Для потребителя именно оно – первый критерий. До

сих пор качество было в числе малоиспользуемых резервов, теперь же надо взять его за основу. Качественнее – это не только лучше, надёжнее или быстрее. Это ещё и принципиально «по-другому», по-новому. И если качество сделать первоочередной задачей, нужно пересмотреть весь комплекс стоящих перед железнодорожниками задач, методов повышения производительности.

Будущее должно принадлежать «своевременному» транспорту. И пассажирские, и грузовые поезда должны ходить по расписанию. В будущем не должно быть ни грузовых складов, ни непредвиденных случаев.

На железных дорогах, как правило, умело используют достижения технического прогресса. Но технические достижения

– это не цель, а средство повышения конкурентоспособности стальных магистралей. Этому, в частности, должна послужить и компьютеризация коммерческих взаимоотношений с клиентами.

Сегодня мы видим, что неравновесие, которое наблюдается в нашем обществе, происходит из-за того, что техника развивается быстрее, чем организация производства. Но в то же время мы должны понимать, что структурные изменения имеют смысл тогда, когда сохраняется и укрепляется единство сети железных дорог.

ИЗ ВЫСТУПЛЕНИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО СЕКРЕТАРЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СОЮЗА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ ЖАКА БУЛЕЯ НА КОНГРЕССЕ МСЖД В МАЕ 1989 ГОДА В МОСКВЕ

ОАО «РЖД» было создано в ходе структурной реформы на железнодорожном транспорте. Поэтому, рассказывая об истории компании, нужно прежде всего вспомнить о предпосылках этих преобразований.

Реформа российских железных дорог была вызвана в первую очередь коренными общественными преобразованиями в России, в частности переходом с начала 1990-х годов от административно-командной экономики к рыночной. Понятно, что невозможно было оставить прежнюю систему управления и структуру, а также правовые и экономические отношения в одной отдельно взятой отрасли, в то время как они радикально менялись в стране в целом.

Однако при этом всё-таки встаёт вопрос: а нужно ли это было самой железной дороге? Дескать, зачем реформировать то, что хорошо работает? Но если мы объективно оценим ситуацию, то вполне убедимся, что перемены были нужны прежде всего самой отрасли для её дальнейшего развития.

При этом надо признать, что, с одной стороны, советские железные дороги отличались более высокими эксплуатационными показателями по сравнению с магистральными западных стран. Используя балансовый метод управления обезличенным парком на всей сети в условиях единого собственника железнодорожных активов – государства, они достигали того, что грузонапряжённость в СССР была в 6 раз выше, оборот вагонов – в 3 раза выше, а доля порожнего прогона – на 30–40% ниже, чем на североамериканских дорогах. При этом ежегодно строилось несколько сотен километров новых линий. Советские железнодорожники по праву гордились такими успехами.

С другой стороны, мы отставали по качеству перевозок, то есть по степени удовлетворения потребительского спроса, срокам и ритмичности доставки груза, сохранности. Например, доля отправок, прибывших с просрочкой, в 70–80-е годы прошлого века колебалась в диапазоне 25–35%, в то время как в США составляла 1–3%. А между тем сами эти сроки были и так очень велики, а скорость доставки одной отправки не росла, а наоборот, сокращалась – с 230–240 км в сутки в 1970-е годы до 210 км в сутки к концу 1980-х.

В целом наблюдалась весьма противоречивая картина. При высоких эксплуатационных показателях железных дорог спрос на перевозки не удовлетворялся, и промышленные предприятия постоянно жаловались на дефицит вагонов, у пассажирских касс стояли многочасовые очереди, а железнодорожники в то же время неизменно испытывали нехватку денежных средств, ресурсов, людей.

При этом жёсткое регулирование государством железнодорожных тарифов на уровне социально-политической (а не экономической) целесообразности вело к акжотажному спросу на перевозки, удовлетворить который было практически и теоретически невозможно. Это порождало такие факты, как, например, описанный в газете «Правда» за 15 августа 1977 года: «МПС выполняет план подачи вагонов лесозаготовительным хозяйствам не более чем на 50%. Древесина, так нужная во всех районах страны, лежит на складах, портится, превращается в дрова. Что толку из того, что тысячи людей рубят ангарский и енисейский лес, сплавливают, выгружают на берег, если он здесь годами гниёт? Территория складов на лесоперевалочных базах загружена нескончаемыми рядами штабелей из посеревших от времени брёвен. В европейской части страны поло-

жение не лучше». А ведь вторая половина 1970-х годов считается «золотым веком» советских железных дорог.

И дело здесь было отнюдь не в журналистских передержках. Даже в постановлении ЦК КПСС и Совмина СССР от 13 января 1977 года № 49, в частности, отмечалось: «Железнодорожный транспорт работает с большим напряжением и не обеспечивает возрастающих потребностей народного хозяйства и населения страны в перевозках. В результате создались большие затруднения в работе ряда отраслей народного хозяйства. На многих предприятиях промышленности скопился готовая продукция, реализация которой задерживается из-за несвоевременной подачи вагонов. Ухудшились основные показатели эксплуатационной работы железных дорог, в частности замедлился оборот грузовых вагонов, снизились участковая и техниче-

Железные дороги должны обладать достаточной полнотой стимулов, прав и инструментов

ская скорости движения грузовых поездов, а также уровень выполнения графика движения грузовых и пассажирских поездов».

С годами необходимость в переменах всё более нарастала. Вот как характеризовал в своих мемуарах, например, ситуацию в 1980-е бывший министр путей сообщения СССР Иван Павловский: «На протяжении последних четырёх пятилеток на развитие и оснащение железных дорог выделялось в 2,5–3 раза меньше средств, чем фактически было необходимо. Работать становилось всё труднее и опаснее. Объём поставок грузовых вагонов упал в девятой пятилетке с 75 тыс. до 55–60 тыс. Парк физических устаревших грузовых вагонов к концу 80-х годов достиг 25–30% и продолжал увеличиваться. При скромном запросе о поставке 7 тыс. пассажирских вагонов на дороги поступило лишь 2,5–2,7 тыс. 40% имеющихся электропоездов уже выработали ресурс. Половина тепловозов и четверть электровозов требовали списания. 30–40% рельсов и 14–20% шпал на главных путях требовали замены. Более чем на 50 тыс. км пути существовали ограничения скорости.

В период с 1975 по 1990 год полностью игнорировались научные обоснования о необходимости наращивания пропускной способности железных дорог и развития транспортного машиностроения. Не существовало реальных предпосылок для внедрения новых технологий управления движением поездов, эксплуатации и ремонта подвижного состава, для сокращения износа узлов и деталей. Полностью разбалансировались материально-техническое снабжение и финансы».

Очевидно, что одной из главных проблем советских железных дорог, как и любой национализированной отрасли экономики, являлся недостаток прав и инструментов для привлечения инвестиционных ресурсов. Кроме того, прежняя система не содержала в себе необходимых стимулов для более эффективной работы в части стремления к сокращению расходов и увеличению объёма

и качества продукции. Бывший министр путей сообщения РФ Анатолий Зайцев свидетельствовал: «Каждое нижестоящее звено стремилось защитить, отстоять, «забить в план» как можно более высокие расходы и как можно менее напряжённые количественные и качественные показатели, с тем чтобы гарантированно, с минимальным напряжением их выполнять». То есть в целом это была так называемая затратная модель экономики, не содержащая внутренних стимулов к росту конкурентоспособности и клиентоориентированности.

Причём становилось ясно, что в условиях таких экономических моделей дефицит и очередь являются следствиями, неизбежными для всех. Вот как описывала сложившееся положение на тогда ещё дореформенных железных дорогах США газета «Чикаго Сан Таймс» от 2 ноября 1962 года: «Сельскохозяйственные чиновники и торговцы зерном из Иллинойса встретились в четверг, чтобы облегчить ситуацию с острым недостатком товарных вагонов. Фермеры и торговцы сошлись в том, что

нехватка железнодорожных вагонов стала угрожающей, и не слишком надеются, что она улучшится в ближайшее время. Были показаны фотографии, где на земле лежат горы зерна, которое невозможно увезти. Из-за нехватки вагонов в этом году погиб урожай трёх главных культур – кукурузы, соевых бобов и проса».

Поэтому реформирование железнодорожного транспорта в последней четверти XX века стало чётко выраженной глобальной тенденцией. Она была вызвана тем, что ранее национализированные (как в Европе и СССР) или жёстко регулируемые государством по тарифам (как в Америке) железные дороги при их, казалось бы, максимальной социально-экономической ориентированности на потребности экономик государств на самом деле вызвали всё большую неудовлетворённость со стороны пользователей услуг и властных структур. Как констатировалось в одном из аналитических документов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), «причиной проведения реформ стали недостаточная эффективность и низкая производительность железных дорог, а также устойчивая тенденция к сокращению доли железных дорог на рынках перевозок там, где для этого была альтернатива».

То есть стало очевидным, что железные дороги должны обладать достаточной полнотой экономических стимулов, прав и инструментов, чтобы иметь возможность гибко реагировать на платёжеспособный спрос, зарабатывать на нём необходимые для своего содержания и развития средства, использовать все имеющиеся способы для притока инвестиций, включая как чисто рыночные, так и различные формы государственно-частного партнёрства. Именно в этом направлении развернулись в последние десятилетия реформы на подавляющем большинстве железных дорог мира. В то же время выбор конкретной модели в рамках реформирования железнодорожного транспорта во всех странах очень зависел от национальных особенностей. Был он весьма индивидуален и для России.

АНДРЕЙ ГУРЬЕВ,
кандидат исторических наук

История

Истоки

РЕФОРМИРОВАНИЕ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ СТАЛО В ПОСЛЕДНЕЙ ЧЕТВЕРТИ XX ВЕКА ОБЩЕМИРОВОМ ТРЕНДОМ



ФОТО: ПАВЕЛ ГОРБАЧЕВ

железнодорожных вагонов стала угрожающей, и не слишком надеются, что она улучшится в ближайшее время. Были показаны фотографии, где на земле лежат горы зерна, которое невозможно увезти. Из-за нехватки вагонов в этом году погиб урожай трёх главных культур – кукурузы, соевых бобов и проса».

Поэтому реформирование железнодорожного транспорта в последней четверти XX века стало чётко выраженной глобальной тенденцией. Она была вызвана тем, что ранее национализированные (как в Европе и СССР) или жёстко регулируемые государством по тарифам (как в Америке) железные дороги при их, казалось бы, максимальной социально-экономической ориентированности на потребности экономик государств на самом деле вызвали всё большую неудовлетворённость со стороны пользователей услуг и властных структур. Как констатировалось в одном из аналитических документов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), «причиной проведения реформ стали недостаточная эффективность и низкая производительность железных дорог, а также устойчивая тенденция к сокращению доли железных дорог на рынках перевозок там, где для этого была альтернатива».

Железные дороги должны обладать достаточной полнотой стимулов, прав и инструментов

ская скорости движения грузовых поездов, а также уровень выполнения графика движения грузовых и пассажирских поездов».

С годами необходимость в переменах всё более нарастала. Вот как характеризовал в своих мемуарах, например, ситуацию в 1980-е бывший министр путей сообщения СССР Иван Павловский: «На протяжении последних четырёх пятилеток на развитие и оснащение железных дорог выделялось в 2,5–3 раза меньше средств, чем фактически было необходимо. Работать становилось всё труднее и опаснее. Объём поставок грузовых вагонов упал в девятой пятилетке с 75 тыс. до 55–60 тыс. Парк физических устаревших грузовых вагонов к концу 80-х годов достиг 25–30% и продолжал увеличиваться. При скромном запросе о поставке 7 тыс. пассажирских вагонов на дороги поступило лишь 2,5–2,7 тыс. 40% имеющихся электропоездов уже выработали ресурс. Половина тепловозов и четверть электровозов требовали списания. 30–40% рельсов и 14–20% шпал на главных путях требовали замены. Более чем на 50 тыс. км пути существовали ограничения скорости.

В период с 1975 по 1990 год полностью игнорировались научные обоснования о необходимости наращивания пропускной способности железных дорог и развития транспортного машиностроения. Не существовало реальных предпосылок для внедрения новых технологий управления движением поездов, эксплуатации и ремонта подвижного состава, для сокращения износа узлов и деталей. Полностью разбалансировались материально-техническое снабжение и финансы».

Очевидно, что одной из главных проблем советских железных дорог, как и любой национализированной отрасли экономики, являлся недостаток прав и инструментов для привлечения инвестиционных ресурсов. Кроме того, прежняя система не содержала в себе необходимых стимулов для более эффективной работы в части стремления к сокращению расходов и увеличению объёма

и качества продукции. Бывший министр путей сообщения РФ Анатолий Зайцев свидетельствовал: «Каждое нижестоящее звено стремилось защитить, отстоять, «забить в план» как можно более высокие расходы и как можно менее напряжённые количественные и качественные показатели, с тем чтобы гарантированно, с минимальным напряжением их выполнять». То есть в целом это была так называемая затратная модель экономики, не содержащая внутренних стимулов к росту конкурентоспособности и клиентоориентированности.

Причём становилось ясно, что в условиях таких экономических моделей дефицит и очередь являются следствиями, неизбежными для всех. Вот как описывала сложившееся положение на тогда ещё дореформенных железных дорогах США газета «Чикаго Сан Таймс» от 2 ноября 1962 года: «Сельскохозяйственные чиновники и торговцы зерном из Иллинойса встретились в четверг, чтобы облегчить ситуацию с острым недостатком товарных вагонов. Фермеры и торговцы сошлись в том, что

ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ

Вопрос сложный

НЕИЗБЕЖНОСТЬ КОРЕННЫХ ПЕРЕМЕН БЫЛА ЯСНА УЖЕ В КОНЦЕ 1980-х ГОДОВ

Следует признать, что пока свои функции железнодорожный транспорт выполняет, прямо скажем, неудовлетворительно. Ежегодные потери национального дохода из-за недопоставок грузов предприятиям составляют 10–12 млрд руб. Это результат и низких сроков доставки, и несвоевременного авоза и вывоза сырья, готовой продукции, и несохранности при перевозках. Постоянно растут транспортные издержки народного хозяйства.

На железнодорожном транспорте должна быть разработана соответствующая программа действий с учётом тех мер, которые будут осуществляться в народном хозяйстве в целом по оздоровлению экономики.

Итак, экономическая реформа. Здесь штабу отрасли, всем управлениям железных дорог, и особенно их экономическим службам, предстоит продумать очень большой объём работы. В 1990–1992 года осуществление чрезвычайных мер в экономике будет сопряжено с необходимостью



ФОТО: ПАВЕЛ ГОРБАЧЕВ

органичного сочетания административных и экономических методов управления. А с 1993 года начнётся всё более активный переход на рыночные отношения, в максимальной степени вступающий в силу экономические методы управления народным хозяйством, всемерно активизируется

социалистический рынок, в условиях которого предстоит работать. Надо серьёзно готовиться к этому.

Естественно, что одновременно с этим будут происходить изменения в экономических отношениях предприятий железнодорожного транспорта с потребителями их услуг. Что же касается внутренних условий функционирования отрасли, то, по-видимому, централизованная начала в её руководстве в значительной степени сохранятся. Это обуславливается спецификой работы железнодорожного транспорта. Однако экономические методы управления должны использоваться в максимально возможной степени на всех уровнях руководства транспортным процессом.

Вопрос сложный, требующий взвешенных решений. Здесь недопустима никакая кампания, погоня за модой, всё должно быть рационально и эффективно.

ИЗ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР НИКОЛАЯ РЫБКОВА НА ВСЕРОССИЙСКОМ СОВЕЩАНИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ В ДЕКАБРЕ 1989 ГОДА