

# ДЕСЯТЬ КРОКІВ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ

## Яка реформа залізничного транспорту потрібна національній економіці



Нещодавно журнал "Експерт" (Російська Федерація) надрукував цю статтю за авторством президента ВАТ "Российские железные дороги" Володимира Якуніна (на фото). Минулого понеділка на нараді керівного складу начальник ДТГО "Львівська залізниця" Михайло Мостовий звернув увагу присутніх на особливу актуальність деяких проблем, порушених автором, для українських залізниць, на особливості їхнього вирішення у Російській Федерації і рекомендував цю статтю для

прочитання. З огляду на те, що в залізничній галузі, в уряді України та в наших відокремлених підрозділах теж триває гостра дискусія з приводу шляхів реформування українських залізниць, подаємо переклад статті українською і запрошуємо всіх фахівців, кому не байдуже майбутнє українських залізниць, до обговорення цієї теми, до висловлювання пропозицій та слухних думок. Редакція оприлюднить усі слушні пропозиції та міркування на цю тему.

Понад 10 років у Росії триває реформа залізничного транспорту. І ввесь цей час не стихають дискусії про те, чи потрібні залізничній галузі організаційні перетворення, як вона повинна виглядати в цільовому стані, що вважати природно-монополюю, а що конкурентною сферою діяльності залізниць? Не меншає напруга цих дискусій і зараз, при цьому висловлюються полярні точки зору: одні вважають, що під час кризи реформування слід припинити; інші переконані, що настав час провідну роль у перевезеннях віддати приватному бізнесу, який ніби-то готовий вирішити всі проблеми та стратегічні завдання галузі.

Саме тому, на мою думку, сьогодні варто поміркувати про те, яка модель залізничної галузі ефективна для Росії. Цікаво, що з моменту затвердження Програми структурної реформи в 2001 році незмінними залишаються її цілі, але постійно виникають дискусії про методи їх досягнення. Завдання – зробити залізничний транспорт більш ефективним, доступним, безпечним, конкурентноспроможним, привабливим для інвесторів і таким, що відповідає потребам держави, є прийнятним для всіх зацікавлених сторін. Але одних лише декларацій недостатньо, потрібна чітка, збалансована програма дій. У нинішніх дискусіях здебільшого можна почути єдиний аргумент: на залізничному транспорті треба швидше і масштабніше розвивати "конкуренцію", а вже "ринок" сам усе відрегулює. Особливо активно ці ідеї висловлюються щодо конкуренції на ринку вантажних перевезень, у той час як збиткові пасажирські перевезення без гарантованих державних компенсацій нецікаві приватному бізнесу. Не заперечую, що конкуренція – серйозний стимул для підвищення ефективності, який вигідний і державі, і клієнтові, щоправда, це – швид-

ше засіб, аніж мета. Але це – загальні теоретичні засади, котрі дають максимальну віддачу в умовах досконалого ринку. Щодо російського ринку залізничних вантажних перевезень, то його поки що не можна назвати досконалим.

### ОСОБЛИВОСТІ РОСІЙСЬКОЇ СИСТЕМИ

У Росії до обов'язків перевізника входить не просто перевозити вантажі, а робити це публічно, рівнодоступно по усій мережі залізниць, забезпечуючи утримання інфраструктури, необхідної для виконання спеціальних та військових перевезень, і за тарифами, встановленими державою. Останній аспект є особливо важливий, тому я детальніше зупинюся на специфіці російської тарифної системи.

Тарифи на вантажні перевезення – середньомережеві, тобто вони базуються на усереднених показниках витрат на перевезення однієї тонни на відстань 10 км. Однак реальна собівартість кожного конкретного перевезення може у разі відрізнятись від розрахованої середньомережевої, оскільки залежить від багатьох чинників. Наприклад, повагонна відправка вантажів значно більш затратна, ніж маршрутна, перевезення на тепловозній тязі більш затратне, ніж на електровозній і т.п. Для залізниці, як суб'єкта господарювання, така система тарифікації не є оптимальною, але вона має особливу цінність для клієнтів, бо гарантує рівнодоступність до послуг із перевезень, незалежно від ступеня розвитку інфраструктури регіону та технології, яку застосовує залізниця.

Ще одна специфічна риса російської тарифної системи – масштабне внутрішнє перехресне субсидування перевезень одних вантажів за рахунок інших. Схематично його можна представити так:

тариф на перевезення нафтопродуктів суттєво вищий, ніж на перевезення вугілля на однакову відстань, у результаті від перевезень нафти ОАО "РЖД" має прибуток, а вугілля везе, не покриваючи навіть усіх затрат. Загалом же діяльність компанії залишається беззбитковою.

Третя особливість наших тарифів – перевізник не має права гнучко їх регулювати навіть у межах певного коридору. У результаті він не може пристосовуватися до цінової кон'юнктури товарних ринків. Коли ціна на метал, наприклад, зростає, а тариф залишається незмінним, металурги одержують додатковий прибуток, а держава – податки. Зате коли ціни на продукцію на ринку починають знижуватися, виробники вимагають від держави знизити тарифи, щоб зберегти досягнутий рівень прибутків.

Така тарифна система – є насправді потужним інструментом державного макроекономічного регулювання і не дозволяє перевізнику вантажів розвиватися за канонами ринкової компанії, у результаті ОАО "РЖД" сьогодні використовується швидше в інтересах економіки в цілому, а власними комерційними інтересами керується далеко не в першу чергу.

Крім того, перевізник у нас є власником залізничної інфраструктури, що дозволяє суттєво підвищити ефективність реалізації державних завдань макрорівня, але створює значний обсяг додаткових обтяжень для бізнесу.

### МОДЕЛІ РЕФОРМУВАННЯ

Очевидно, що розвивати конкуренцію у вантажних перевезеннях в умовах існуючого регуляторного середовища й великої кількості неринкових форм взаємодії перевізника та клієнта неможливо. Тому існують три глобальні альтернативи:

– відділити інфраструктуру від перевезень і в первісній діяльності розвинути конкуренцію в масштабах усієї мережі (так звана європейська модель конкуренції);

– розділити всю мережу залізниць на кілька "паралельних" напрямів перевезень і влаштувати конкуренцію вертикально інтегрованих компаній на паралельних ходах (так звана американська модель);

– з єдиного ринку перевезень виділити окремі географічні сегменти, які будуть жити за своїми правилами, де буде діяти ринкове ціноутворення на послуги з перевезень вантажів, а на решті простору зобов'язати працювати ОАО "РЖД".

Є ще ряд інших досить екзотичних ідей. Найпопулярніша серед них – виділити з технологічного процесу перевезень так звані "послуги з локомотивної тяги" і розвивати конкуренцію у них. Я неодноразово публічно запитував у керівників найбільших залізничних компаній Європи їхню думку про можливість відокремлення бізнесу "послуг з локомотивної тяги" від основної діяльності перевізника і від усіх одержував однозначну відповідь: це – дивна і шкідлива ініціатива, котра здатна серйозно погіршити роботу залізниць. Ніде в світі така модель не реалізована, у всіх державах перевізник самостійно здійснює "локомотивну тягу", більше того, це – його ключова компетенція та відповідальність, котра дозволяє здійснювати перевезення. Тільки наші колеги в Казахстані мають досвід відокремлення "послуг з локомотивної тяги" від перевезень, та після кількох років роботи на практиці вже розуміють неефективність такого штучного розподілу і мають намір найближчим часом повернути локомотиви перевізнику.

Ні європейська, ні американська мо-

дель реформування у чистому вигляді Росії не підходять, хоча цілі реформування у них такі ж, як у нас. Однак у нас зовсім інший транспортний ринок, абсолютно інша роль залізниць у ньому, є специфіка, пов'язана зі суміщенням на одних коліях великих обсягів пасажирських та вантажних перевезень, інша конфігурація мережі залізниць, організація її роботи та державного регулювання галузі, врешті-решт інші економіка та культура. Але було б недалекоглядно зовсім не враховувати досвід інших держав. Тому давайте проаналізуємо усі три моделі, оцінімо їхні плюси та мінуси.

Відокремлення інфраструктури від перевезень з теоретичної точки зору виглядає найбільш логічним і ринковим кроком – природна монополія відокремлюється від потенційно конкурентного бізнесу, за такою ж логікою у Росії відбулося реформування електроенергетики. Але тут же виникають і проблеми. Таке відокремлення створить чимало колізій, що вимагатиме перебудови більшості технологічних процесів, збільшить ризики в діяльності системи, призведе до виникнення великої кількості нових трансакцій. Російські вчені підрахували, що зростання затрат на перевезення при такому розподілі становитиме від 30 до 50 відсотків від нинішнього рівня; аналогічні розрахунки проводилися в Америці, де були одержані подібні результати. Сумніваюся, що навіть найдовершеніша конкуренція дозволить повернути економіці держави усе втрачене, тому ідею повного організаційного відокремлення інфраструктури від перевезень я вважаю ризикованою і економічно невиправданою.

Модель розподілу залізниць на кілька "паралельних" компаній, у яких інфраструктура і перевезення будуть об'єднані, також теоретично можлива. Але мінуси її очевидні. Замість однієї національної природної монополії в умовах Росії ми одержимо кілька регіональних. Це означає, що новостворені монополії доведеться так само жорстко регулювати, їх витрати збільшаться через скорочення ефекту масштабу, у мережі залізниць виникнуть адміністративні та організаційні межі, розвиток єдиної залізничної інфраструктури в масштабах країни зміниться на локальні проекти, державі стане на порядок складніше керувати такою системою. Зростання тарифів у цих умовах – неминуче, втрати економіки від дезінтеграції єдиної інфраструктури взагалі важко уявити і змодельовати – вони можуть бути дуже великими.

Третя модель – зі створенням локальних зон конкуренції між перевізниками – може бути реалізована з найменшими ризиками. І тут є два шляхи: або створювати конкуренцію між кількома локальними перевізниками на одному маршруті, або формувати конкуренцію "за маршрут", коли на конкурс виставляється право обслуговувати конкретну ділянку мережі на умовах, встановлених державою на термін 5-10 років. Аналоги такої організації праці в Росії вже існують, це – "Залізниця Якутії" та Ямальська залізнична компанія. Таку модель можна випробувати на "тупикових" напрямках залізниць протяжністю до 1000 км, де менші ризики для безпеки руху і найбільший потенціал підвищення ефективності за рахунок реорганізації роботи у локальному географічному сегменті. Ця модель – і технологічно, й економічно – найменш ризикована з точки зору залізничного транспорту в цілому.

Продовження у наступному номері