

Борис Лапидус: «Транспортный тариф – это санитар экономики»



ДОСЬЕ

Лапидус Борис Моисеевич родился в 1947 году. Окончил Саратовский механический техникум железнодорожного транспорта, Всесоюзный заочный институт инженеров железнодорожного транспорта по специализациям: «электрификация железнодорожного транспорта», «экономика и организация железнодорожного транспорта», аспирантуру по специальности «экономика железнодорожного транспорта». Работал помощником машиниста тепловоза, мастером локомотивного депо Саратов. После службы в Советской армии – мастер, старший инженер локомотивного депо, старший инженер службы локомотивного хозяйства, начальник отдела ремонта и эксплуатации службы локомотивного хозяйства Приволжской железной доро-

ги. В 1981–1988 гг. – заместитель начальника планово-экономической службы ПривЖД, начальник планово-техничко-экономического отдела Саратовского отделения, начальник планово-экономической службы. В 1988–1994 гг. – главный экономист – заместитель начальника ПривЖД. В 1994–2003 гг. – член коллегии МПС – начальник главного управления экономики и развития МПС России, генеральный директор Центра фирменного транспортного обслуживания МПС, начальник департамента экономики МПС. С 2003 года – начальник департамента экономического прогнозирования и стратегического развития ОАО «РЖД», вице-президент ОАО «РЖД». С 2005-го – старший вице-президент ОАО «РЖД». Член правления ОАО «РЖД».

Сегодня гость рубрики «Лидер» – старший вице-президент ОАО «РЖД», заслуженный экономист РФ, д. э. н., профессор **БОРИС ЛАПИДУС**

Беседовал **АНДРЕЙ ГУРЬЕВ**

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 семейной традиции, так как я – железнодорожник в третьем поколении. Мой дед всю жизнь прорабо-

тал 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 predetermined, 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 отде-

ления 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 было еще 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 я себя на этой стезе 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 волевым 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 куда 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. Я в то время 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 специальности «локомотивное хозяйство». Но теперь нужно было получить еще и экономическое образование, поэтому я пошел на экономический факуль-

тет, 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 не просто, 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 поя-


БУДУЧИ ГЛАВНЫМ ЭКОНОМИСТОМ ПРИВОЛЖСКОЙ ДОРОГИ, Я В 1989 ГОДУ НАПИСАЛ МИНИСТРУ ДОКЛАДНУЮ ЗАПИСКУ О НЕОБХОДИМОСТИ СОЗДАНИЯ ЮЖНОРОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ С ПРАВАМИ УКРУПНЕННОЙ ДОРОГИ





**ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О РАБОТЕ В КОМАНДЕ,
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**

вился такой квазитермин, как «плано-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, я в 1989 году 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 уже инструмент 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. 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-го по 2004 год. Все они были довольно разными людьми и имели 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 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, которые 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-го 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 акционировать

ся уже в 1992 году по типу «Газпрома» и РАО «ЕЭС», 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, невзвешенная 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 опасения в этой связи, 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 доказать то, 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?

– 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 со стопроцентной 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 стопроцентного пакета акций у государства.

– То есть Вы уверены, что изначально явно можно было и не накладывать столь сковывающего экономикой ОАО «РЖД» обременения на оборот его имущества?

– Да, конечно. Наверное, можно было более точно выверить списки реально необходимого для госнужд имущества. Также, наверняка, 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 действующем

щих 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 пять лет и власти, и общество в целом уже сняли свою бывшую настроенность 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 было бы 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. Система 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 ме-



СДЕЛАЙ ДЛЯ ГРУЗОТРАНСПОРТА ВОООЩЕ НУЛЕВОЙ ТАРИФ – И ОН ПОТЕРЯЕТ МОТИВАЦИЮ ЗАБОТИТЬСЯ О СНИЖЕНИИ СВОИХ ЗАТРАТ, РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИИ, ТЕХНИЧЕСКОМ ПЕРЕООРУЖЕНИИ, ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ С ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ И Т. Д.

талл, нефть, уголь и так далее – 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 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 более – 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 – чув-

ствовать рынок, владеть искусством ценовой эластичности, успешно конкурировать с частными компаниями по качеству и т. д. Но пока получить такой опыт возможности железным дорогам не дают, и это очень плохо. Когда этот процесс все равно наступит, и он может оказаться неподготовленным. Посмотрите, мы тарифы на проезд пассажиров в купе и СВ либерализовали 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



РЕФОРМА
БЫЛА ПРОСТО
НЕИЗБЕЖНА,
ПОТОМУ ЧТО
НЕМЫСЛИМО
ОСТАВАТЬСЯ В
ОДНОЙ ОТРАСЛИ
С СИСТЕМОЙ
УПРАВЛЕНИЯ
И ФОРМОЙ
СОБСТВЕННОСТИ,
КОТОРАЯ НЕ
СООТВЕТСТВУЕТ
ОБЩЕМУ
ЭКОНОМИЧЕСКОМУ
СТРОЮ В СТРАНЕ

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», 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 демонаполизацию, 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 Виктору Владимировичу 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 приступить уже к дерегулированию инфраструктурного тарифа?

– Да, совершенно верно. Ведь если железнодорожные контейнерные перевозки длиной 1,5–2 тысячи километров 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 это в целом – 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 годах 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, – весьма отрицательно. 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 вправду 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 освободить 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 строительные-монтажные работы и тарифами, что привело к увеличению сроков окупаемости новостроек более чем в 2 раза за последние 17 лет. А таким образом одна и та же новая линия, построенная в 1991 году, окупилась бы за 10 лет, а в 2007 году – более чем за 22 года.

1520: НАЧАЛО ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТАДИИ – ЭТО ХОРОШИЙ РЕЗУЛЬТАТ

– Вы все время скромничаете по части авторства на ту или иную идею, но вот общепризнано, что фо-



рум «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),

доверием, 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 знакомылись с этими идеями, присматривались друг к другу на данной почве, а многие и скептически относились к заинтересованности такого сотрудничества – 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 не только тем опытом, который имеет знак «плюс», но и знак «минус». Это же очень ценно – предостеречь и по-возможности 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 пытается безуспешно 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 дальнейшей 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 можно везде 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 Моисевич, 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 поезда 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 жизни.

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО» ЧЕРЕЗ СВОИ ФОРУМЫ ПОДХОДИТ К АКТИВНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТАДИИ, И ЭТО В ОБЩЕМО ХОРОШИЙ РЕЗУЛЬТАТ, НА КОТОРЫЙ МЫ В СВОЕ ВРЕМЯ И ОРИЕНТИРОВАЛИСЬ

конечно, у каждой из железнодорожных администраций появлялись мысли о том, а стоит ли нам 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 не-