

**III международная конференция
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ГРУЗОВ РФ
1-2 НОЯБРЯ 2012, Marriott Royal Aurora, г. Москва**

Хусаинов Ф.И., к.э.н.,
заместитель председателя НП ОЖДПС

**Усиление роли клиента в организации перевозочного процесса.
О некоторых методологических проблемах оценки работы
железнодорожного транспорта**

Мой доклад будет немного необычным. Он не будет посвящён непременно перевозкам металлургических грузов. Он будет посвящён той методологии, с помощью которой формируются показатели, по которым мы оцениваем работу железнодорожного транспорта и различные аспекты этой работы.

Многие из этих показателей по-своему удачны для анализа каких-то внутренних процессов собственника инфраструктуры, но зачастую совершенно неудачны для описания и понимания ситуации в отрасли.

Почему это важно?

Обсуждая проблему показателей – т.е. инструментов для оценки, измерителей тех или иных процессов, невольно придётся затронуть и сами эти процессы.

Потому что та оптика, через которую мы смотрим на проблему может определять наш взгляд; понимание проблем, которые мы анализируем может зависеть в том числе от инструментов, с помощью которых мы оцениваем ситуацию на жд транспорте и, в свою очередь, это влияет на принимаемые затем решения.

Если все проблемы, кажутся вам похожими на гвозди, то единственный инструмент, которым вы захотите пользоваться – это молоток.

Прежде чем переходить к собственно докладу, позвольте предложить вам метафору, с помощью которой можно описать сегодняшнюю ситуацию на жд транспорте..

Представьте себе экономику рабовладельческого строя. Рабы носят камни от каменоломни до места строительства пирамид. Такая система - проста. Для описания её эффективности достаточно двух показателей –напримр, оборот раба, несущего камни от каменоломни к пирамиде и порожний пробег раба без камня. В такой системе управленческие решения сводятся к степени жёсткости надсмотрщика.

Если же мы перенесёмся из рабовладельческого строя, например в средневековый европейский город, где вместо рабов у нас свободные ремесленники средневекового города, то уже система усложняется – так как у каждого из них своя экономическая стратегия, своя специализация, свой – если угодно – профессиональный маршрут.

Если на эту систему средневекового города смотреть глазами рабовладельца из 2-3 века до нашей эры, то кажется, что система ужасна:

она хаотична, она не подчиняется единым правилам и даже цели, которые в ней преследуют агенты, они выбирают для себя сами.

Но как бы эта система не казалась нам ужасной, из экономической истории нам известно, что свободные ремесленники оказались успешнее, чем рабы.

И у человека прибывшего на машине времени из рабовладельческого строя есть два способа побороть этот когнитивный диссонанс: либо смириться, что мир изменился и ушёл

долеко от рабовладельческого строя и нужно под этот новый мир подстраиваться, либо вернуться туда - в рабовладельческий строй.

Когда сегодня обсуждаются проблемы, связанные с ролью частных операторов подвижного состава, я просил бы вас держать в уме эту картинку, эту метафору.

А теперь вернусь от метафоры к докладу.

Традиционно, работа железнодорожного транспорта оценивается по показателям, которые остались нам в наследство от плановой экономики.

При этом в среде транспортников давно копится неудовлетворённость такой системой показателей.

Обычно, показатели, по которым отрасль хочет сама себя оценивать - это показатели удобные отрасли и абсолютно неважные для грузоотправителей. Приводит это к тому, что целью работы отрасли становится не удовлетворение потребностей рынка, а героическое выполнение каких-то своих внутренних показателей.

Предваряя дальнейший анализ, необходимо остановиться на понятиях качества работы и качества продукции.

Можно выделить два подхода к вопросам улучшения качества. Первый – внутриотраслевой – повышение качества транспортной работы, ведущее, как правило, к снижению эксплуатационных расходов. Вторым – выходящий в сферу взаимодействия с клиентом, - повышение качества предлагаемой транспортной продукции, ведущий к повышению доходности.

Качество работы транспорта может характеризоваться такими показателями как оборот вагона, производительность локомотива, масса поезда, коэффициент порожнего пробега, статическая нагрузка и др.

Основные же показатели *качества транспортной продукции* – степень удовлетворения потребности в перевозках, ритмичность перевозок, соблюдение установленных сроков (скоростей) доставки перевозимых грузов и их сохранность, комфортность взаимодействия с перевозчиком, оперативность этого взаимодействия.

В принципе необходимо повышать как качество работы, так и продукции транспорта. Однако – и это важно! - первое не тождественно второму.

Стремиться к улучшению *качества работы* следует только в тех случаях, когда это способствует или, по крайней мере, не препятствует повышению *качества продукции*. Отечественные железные дороги всегда имели относительно высокие показатели качества работы, но при этом отличались крайне низким качеством транспортной продукции.

Пример: железные дороги США уступали железным дорогам СССР по большинству эксплуатационных (внутренних для отрасли) показателей.

Так, грузонапряжённость на железных дорогах СССР не имела аналогов в мире, в шесть раз превосходя американскую. Более интенсивно, чем за рубежом использовался и вагонный парк. Благодаря регулированию порожних вагонопотоков в масштабе сети доля порожнего пробега была на 30-40% меньше чем в США (27-28 % в СССР против 45-49 % в США). При сопоставимой средней дальности перевозок вагоны оборачивались втрое быстрее. Лишь вес и

скорость движения поездов на отечественных железных дорогах уступали американским.

Но при этом железные дороги США существенно превосходили советские железные дороги по таким показателям как скорость доставки, надёжность доставки (т.е. доля отправок, прибывших с невыполнением срока доставки), одним словом - по тем показателям, которые характеризуют конкурентоспособность транспортного бизнеса с точки зрения грузоотправителя.

На железных дорогах США доля отправок, прибывших с просрочкой не превышает 1-2 %. А как обстояло дело с этим показателем в СССР? Анализ выполнения сроков доставки за 1975 - 1989, проведённый в работах д.э.н. Д.А. Мачерета и к.э.н. И.А. Чернигиной показал, доля отправок, прибывающих с просрочкой составляла от 22 % до 41 % (в т.ч. по видам отправок - достигая по маршрутным отправкам до 28 %, а по мелким отправкам 64 %). Среднее время просрочки на отечественных железных дорогах в этот период составлял от 6,9 до 8,6 сут., достигая по мелким отправкам 16 сут.

Во всех отечественных транспортных учебниках гордо приводятся данные о том, что у нас выше, чем в США такие показатели, как доля электровозной тяги, только с точки зрения грузоотправителя всё это неважно.

Сравнение двух принципиально по-разному построенных железнодорожных систем – СССР и США наглядно демонстрирует, что децентрализованные системы (а я напомню, что в США грузовые железнодорожные перевозки осуществляются частными компаниями, тарифная политика которых с 1980 г. даже практически не регулируется государством) показывают более высокие показатели по тем параметрам, которые важны для грузоотправителей. Тогда как централизованные системы - где "сверху" устанавливается какой-то показатель, по факту глухи к потребностям рынка, но зато с блеском могут отчитаться об «оптимизации перевозочного процесса».

Иначе говоря, в децентрализованных системах главной целью компании становится степень удовлетворения потребностей потребителей, а в условиях централизации важнейшими критериями становятся различные внутренние показатели которые могут не иметь никакого отношения ни к реальной экономической эффективности ни к удовлетворению потребностей потребителей.

В чём методологическая ошибочность такого подхода – оценки работы железнодорожного транспорта по указанным эксплуатационным показателям?

Приведу такой пример. Представьте – Вы едете в поезде. Вы заказываете у проводника чай, а вам приносят его в грязном стакане и говорят: пейте быстро и через две минуты отдайте в соседнее купе. При этом проводник будет искренне считать, что оказанная им услуга чрезвычайно хороша: по итогам квартала он улучшил показатель «оборот стакана». И возможно, что он будет удивлён, если Вы оцените качество услуги иначе. Взгляд потребителя услуги будет в этом случае существенно отличаться от взгляда того, кто эту услугу оказывает.

В чём методологическая опасность подобного подхода к оценке работы железнодорожного транспорта?

Понятно, что вернуться в СССР уже нельзя, но груз советского образования и опыта тянет в сторону привычных показателей, и тут появляются различные идеи о том, как совместить централизованное управление порожними вагонопотоками с тем, что есть разные собственники с разными интересами, разной специализацией по направлениям и различной доходностью. В итоге, в некоторых кругах бурно расцвели, словно плесень в непроветриваемом погребе идеи, метко обозначенные кем-то, как «ретроградный соблазн»: то единый «пул» вагонов, то попытка возвращения «месячного планирования», как в советской экономике.

Общее в этих идеях - попытка в условиях рынка, управлять парком вагонов по критериям, которые хороши для плановой экономики.

Рассмотрим три самых мифологизированных показателя.

Коэффициент порожнего пробега

Часто говорят, что необходимо вернуть централизованное управление вагонами, чтобы «снизить коэффициент порожнего пробега».

Это – неправильно: абсолютизировать этот показатель. У нас зачастую происходит фетишизация отдельных показателей: коэффициента порожнего пробега, оборота вагона и т.д.

В США коэффициент порожнего пробега около 50%, но никто не говорит, что дороги США находятся на грани краха, а в СССР были периоды, когда этот показатель составлял 27 %, но при этом с просрочкой приезжали от 30 % до 62 % отправок.

Коэффициент порожнего пробега важен в плановой экономике, где использование ресурсов планируется и нормируется, т.к. «единственно верное» соотношение «цена-качество» уже принято плановым органом и мнение самих хозяйствующих субъектов уже никого не интересует. Система нормирования описывается старой формулой: «Доктор сказал "в морг", значит – в морг».

В рыночной экономике, в сложной экономике – всё не так. Здесь соотношение «цена-качество» разное в разных отраслях и у различных потребителей, поэтому одному нужно «дешево и сердито», а другому точно в срок и «мы за ценой не постоим». Классический пример – это перевозка различных овощей с Западного побережья США на восточное: вагон возвращается порожним, но зато обеспечивается ритмичность доставки.

Производительность вагона

Здесь необходимо отметить два важных аспекта.

Первый касается динамики этого показателя, а второй – его содержания.

Первый аспект, первый тезис – о динамике этого показателя, наверное не заслуживал бы внимания, т.к. все знают, что вследствие изменения учёта вагонов рабочего парка, изменились некоторые показатели, в т.ч. производительность и оборот вагона. Но пару раз, даже в каких-то научных дискуссиях мне доводилось слышать этот аргумент про снижение производительности в два раза (с 10-11 тыс. т-км на вагон в сутки раньше, до 6-7 тыс. т-км на вагон в сутки в последние годы). Что бы расставить все точки над «і», надо сказать, что

производительность вагона – это частное от деления тонно –километров на рабочий парк. Как только у нас изменился учёт рабочего парка, знаменатель этой формулы вырос на 60%. Очевидно, что при прочих равных показатель производительности упадёт примерно на 40 %.

Второй тезис – методологический.

Все последние 10 лет говорили, что парк холдинга «РЖД» используется (когда ещё был инвентарный парк) лучше, чем парк частных независимых операторов.

Часто можно услышать, что «операторские компании управляют своими парками вагонов на принципах повышения доходов вместо совершенствования технологии перевозок». Это один из самых распространенных упреков в адрес частных компаний из высказываемых сторонниками «социалистического» взгляда на экономику. При этом известно, что доходность частных компаний (сколько рублей в сутки «зарабатывает» один вагон) выше, чем у парка РЖД.

По факту же производительность вагона (измеряется в тонно-км. на вагон в сутки) по всем родам подвижного состава у частных собственников оказалась (по итогам 2011 г.) на 9 % выше, чем у вагонов холдинга «РЖД» (РЖД+ПГК+ВГК).

Но дело даже не в этом.

На самом деле, с точки зрения экономиста не так важно, сколько тонн перевёз ваш вагон. «Старые движенцы» часто рассказывают, как для выполнения плановых показателей гоняли вертушки с щебнем в последние дни месяца, чтоб выполнить плановые показатели. В этих случаях все плановые показатели – от производительности вагона до оборота были на высоте. Какова же экономика этих перевозок – никому объяснит не надо.

Представьте: у вас на заводе двое рабочих: Иванов и Петров. Вам говорят, что первый – лучший, а второй – никудышный. И при этом сообщают, что Иванов приносит заводу 800 рублей в сутки, а Петров – 1500 рублей. Наверно, вы сразу догадаетесь: на заводе что-то не в порядке с критериями оценки работников. Так почему в абсолютно аналогичной ситуации с вагонным парком (заменяем Иванова на инвентарный парк РЖД, а Петрова – на приватный парк вагонов частных операторов), считается возможным делать утверждение, что инвентарный работает «лучше» (используется более эффективно), поскольку в нём перевезено больше тонн?

Этот критерий напоминает великие строки Ильи Кормильцева «Здесь мерилom работы – считают усталость».

Оборот вагона

Третий важнейший показатель, по которому традиционно оценивают работу железнодорожного транспорта – оборот вагона.

Опять же, как и применительно к производительности вагона, здесь необходимо ответить на два различных вопроса: первый касается динамики этого показателя, а второй – его содержания.

Скачок оборота вагона с примерно 7 суток до 13-14 суток был связан, главным образом с изменением учёта этого показателя. В работе канд.

теннических наук С.А. Филиппченко показано, что если пересчитать за один и тот же период показатели оборота вагона по этим двум методикам, то мы получим как раз вместо 14 суток по новой методике цифру соответствующую примерно 8 суткам по старой методике.

Таким образом, всё увеличение оборота вагонов с 7 до 14 суток (+7 суток) может быть представлена как сумма двух факторов: 6 суток приходится на изменение методики учёта и примерно 1 сутки на изменение эксплуатационной работы. Т.е. да, этот показатель ухудшился, то, согласитесь «ухудшился с 7 до 14 суток» и «ухудшился с 7 до 8 суток» звучит немного по-разному.

Второй вопрос, применительно к показателю оборот вагона заключается в том – насколько вообще можно считать этот показатель адекватным для оценки работы железнодорожной отрасли.

Когда имеется один собственник – советское государство», то логика таких показателей – понятна. Когда вагон является собственностью компании – это её дело как этот вагон использовать. Будет ли он стоять, в ожидании доходного груза, или будет интенсивно «работать» - вообще говоря зависит от того, какие задачи стоят перед собственником вагонов.

Некоторые практические последствия принятия действующей методологии оценки работы железнодорожного транспорта

И в этой связи, есть важный момент, который вытекает из принятия действующей методологии оценка работы железных дорог по перечисленным выше показателям..

В проекте «ЕСТП», который презентовался на одной из конференций руководством «РЖД» есть два чудовищных тезиса на которые я хотел бы обратить внимание.

Во-первых там было предложено считать услугу оператора – публичной, т.е. обязать оператора предоставлять вагоны любому обратившемуся, а во-вторых там было предложено право перевозчика временно конфисковывать на неопределённый срок вагоны других собственников (с оговоркой, что «на возмездной основе»).

Оба этих предложения, если рассмотреть их более внимательно вытекают из неявной посылки о том, что помимо интересов собственников, эксплуатирующих своё имущество есть какие-то «более высокие» интересы, ради которых можно интересами отдельных собственников пожертвовать.

Совершенно не понятно, на основании чего операторам вменяется в обязанность предоставление вагонов. По-моему, это – простите – полный абсурд. Само понятие публичности предоставляемой услуги связано с работой отраслей естественных монополий (услуги инфраструктуры) или с предоставлением так называемых общественных благ. Я сейчас не буду вдаваться в историю спора о том, насколько этот принцип верен применительно к упомянутым случаям; скажу лишь, что даже в случаях «естественной монополии» и «общественных благ» необходимость публичности услуги вызывает у экономистов споры.

Но даже если мы признаем правомерность применения такого принципа для регулирования указанных сфер, все равно – предоставление подвижного состава не является естественно-монопольной услугой и не относится к общественным благам, т.к. оплачивается не обезличенно из бюджета, а непосредственно покупателем данной услуги. Таким образом, требование публичности услуги предоставления вагонов является грубейшим нарушением фундаментального принципа свободы контракта и принципа «права собственности» на принадлежащее лицу имущество.

Обязанность же передавать перевозчику (т.е. «РЖД») по его обращению на определенный срок (безотносительно к срокам выполнения конкретных перевозок грузов по заявкам грузоотправителей) на возмездной основе принадлежащие операторам вагоны с установлением квоты такого предоставления – вообще является грубейшим нарушением фундаментального принципа неприкосновенности частной собственности. Даже оговорка «на возмездной основе» не меняет оценки этого конфискационного тезиса. Потому что, если бы «возмездность» была соблюдена, т.е. за предоставление такого вагона в собственность перевозчику (РЖД) оператор или собственник вагона получал бы справедливое вознаграждение, то никакой обязанности в законе предусматривать было бы не нужно. Это было бы просто выгодно собственнику. Когда это выгодно, операторы (собственники) и сегодня предоставляют свои вагоны в аренду и друг другу и перевозчику – РЖД.

Сам факт того, что эта обязанность вменяется административным методом, означает, что собственник не хочет отдавать свой вагон в заботливые руки перевозчика по цене, очевидно, ниже рыночной.

От предложений РЖД повеяло временами военного коммунизма, продрозверсткой и «комиссарами в пыльных шлемах». Фундаментальные права: свободы контракта и неприкосновенности частной собственности – в этой презентации РЖД отменены легко и непринужденно. В каком-то смысле, представители РЖД решили изменить конституционный строй, существующий в Российской Федерации.

Давайте будем последовательными и внесем законопроект о том, что все собственники автомобилей в России обязаны отдавать свои автомобили в пользование таксопарку (или АТП) «на возмездной основе» по цене, определенной самим таксопарком? Ведь каждый собственник «неэффективно» использует своё имущество: едет на работу вместе с женой, например, а сзади – два сиденья пустых, он вполне мог подбросить пару гастарбайтеров до места работы, чтоб снизить нагрузку на транспортную инфраструктуру – метро и троллейбусы.

А квартиры, которые находятся в собственности у граждан, обяжем принудительно сдавать в аренду по утвержденным государством (и – разумеется – справедливым) ставкам в пользование ЖЭКом, а уж ЖЭКи лучше нас, собственников, распорядятся, кому и в каких квартирах жить и в каком количестве.

Эти примеры забавны и шутивы, но необходимо чётко понимать, что методологически они ничем не отличаются от предложений ЕСПЧ.

Просто с транспортной наукой произошла такая странная штука: экономика железнодорожного транспорта под разговоры о своей «особости», отстала от «большой» экономической науки и только сегодня подбирается к обсуждению тех вопросов, которые в «большой» экономической науке, кажется, уже решены.

Поэтому ещё раз отметим: к аргументации, базирующийся на эксплуатационных показателях работы железных дорог необходимо подходить с большой осторожностью.

И сегодня перед нами – участниками транспортного рынка – операторами, грузоотправителями, экспертами, учёными, юристами и экономистами транспортных компаний, стоит задача выработать новые – более универсальные или – точнее говоря – более «многомерные» и точные показатели, которые бы оценивали работу железнодорожного транспорта с точки зрения удовлетворения им потребностей остальных участников рынка.

Генри Форд любил говорить своим менеджерам: «Запомните: мы делаем не автомобили, мы делаем деньги». При всей парадоксальности его афоризма, основная мысль довольно прозрачна: в рыночной экономике товар не является ценностью сам по себе. Товар – лишь способ удовлетворения потребностей покупателя.

У грузоотправителей есть потребность в своевременном вывозе груза, у операторов есть потребность в наличии инфраструктуры, по которой можно проехать «без проблем» или отставить вагон в отстой и т.п.

Невозможно улучшать работу транспорта путём вынесения предложений всё более и более формирующих «недружественный интерфейс» собственника инфраструктуры по отношению к тем, кто является покупателем услуг инфраструктуры.

Железнодорожная отрасль не является ценностью «сама-по-себе». Она – лишь способ удовлетворения потребностей экономики в перемещениях груза.

Неправильно улучшать работу транспорта путём ухудшения транспортного обслуживания грузовладельцев, путём предложений, которые формируют «недружественный интерфейс» собственника инфраструктуры по отношению к тем, кто является покупателем услуг инфраструктуры.

Вместе с тем, необходимо понимать, что транспорт – это такой же бизнес, как и промышленность или различные виды услуг, и здесь должны действовать те же рыночные принципы. Если грузоотправитель требует для себя искусственных нерыночных условий (например – нерыночных заниженных тарифов), но нужно чётко понимать, что это поддержка одного грузоотправителя за счёт другого.

В конечном счёте, именно комфортность взаимодействия грузовладельца (грузоотправителя) с инфраструктурой транспортного рынка является важнейшим фактором развития экономики и промышленности.

Доклад сделан 01.11.2012 г.