

Система фирменного транспортного обслуживания: проблемы современного этапа и пути их решения

Ф.И. Хусаинов

кандидат экономических наук
Приволжская железная дорога
(г. Саратов)

В условиях реформирования железнодорожного транспорта, появления новых субъектов рынка грузовых железнодорожных перевозок – компаний-операторов подвижного состава и развития конкуренции на рынке транспортных услуг, особую актуальность приобретают вопросы, связанные с повышением экономической эффективности и конкурентоспособности ОАО «РЖД» в новых условиях

В соответствии с Федеральным законом «О железнодорожном транспорте», ОАО «РЖД» предоставляет услуги как в естественно-монопольном секторе (услуги инфраструктуры), так и в конкурентном (перевозки). Неразделённость указанных секторов и неопределённость в сфере их соприкосновения порождает ряд экономических, технологических и организационных проблем.

Ключевым подразделением ОАО «РЖД» на которое возложены вопросы повышения конкурентоспособности и экономической эффективности грузовых перевозок является **система фирменного транспортного обслуживания (СФТО)**. Основные проблемы, сдерживающие развитие СФТО могут быть сгруппированы в две большие группы: факторы внутренней среды организации, связанные с оптимизацией собственной экономической политики ОАО «РЖД» и факторы внешней среды, связанные с взаимо-

отношением компании с «внешним миром» – грузоотправителями, грузополучателями и конкурирующими видами транспорта.

В настоящей работе обозначены некоторые из этих проблем и предложены пути их решения.

1. Отсутствие нормативно-правовых аспектов взаимодействия перевозчика и владельца инфраструктуры.

До настоящего времени не разработан порядок смены локомотива собственника на локомотив РЖД в пути следования (например, вследствие поломки); не разработан механизм раздельного учёта расходов и доходов по перевозочной деятельности и инфраструктурной; в Тарифном руководстве №2 не предусмотрена плата за пользование локомотивами при простое на путях ОАО РЖД. Не разработан удовлетворительный порядок оплаты нахождения вагонов компаний собственников на путях ОАО «РЖД» в порожнем

состоянии («отстой» вагонов). Отсутствует механизм, обязывающий операторов заключать соответствующие договоры с дорогами.

Необходимо ускорить разработку нормативно-правового обеспечения в указанной сфере.

2. Прейскурант 10-01 разрабатывался в условиях, когда услуги локомотивной тяги практически полностью предоставлялись МПС/ОАО «РЖД». Опыт работы в новых условиях продемонстрировал несоответствие тарифных схем реалиям демонаполизованного рынка. Так, перевозки собственных поездных формирований (т.е. перевозки, при которых ОАО «РЖД» получает лишь инфраструктурную составляющую тарифа без вагонной и локомотивной составляющих) на средних и дальних расстояниях не обеспечивают ОАО «РЖД» необходимую рентабельность.

Необходима корректировка действующей тарифной политики. В противном случае, при

оказании услуг локомотивной тяги компаниями-операторами – может сложиться ситуация, при которой доходы от инфраструктурной составляющей не будут покрывать расходы на содержание инфраструктуры.

3. Развитие системы операторских компаний приводит к «завоеванию» рынка компаниями, специализирующимися на перевозках и не отягощенными эксплуатацией инфраструктуры. Увеличение рыночной доли операторов в наиболее доходных сегментах рынка грузовых перевозок приводит к снижению доходов ОАО «РЖД» даже при росте физических объемов перевозок.

Для удержания доли рынка в высокодоходных сегментах необходимо создание дочерних компаний, обладающих большей свободой в сфере тарифной политики, на равных конкурирующих с операторскими компаниями – собственниками подвижного состава и специализирующихся на перевозках в тех или иных сегментах рынка.

4. Высокая доля условно-постоянных расходов на железнодорожном транспорте (около 70%) означает, что уменьшение перевозок и инвентарного парка ОАО «РЖД» не влечет за собой пропорционального сокращения издержек ОАО «РЖД».

Одним из инструментов дополнительного привлечения доходов, компенсирующего негативное влияние указанного фактора, должна стать диверсификация деятельности ОАО «РЖД» и максимальное использование имеющихся ресурсов по предоставлению широкого спектра услуг участникам перевозочного процесса. Необходимо активизировать маркетинговые исследования по определению потенциальных услуг и разработке конкретных условий их предоставления, сформировать эффективную систему мотивации, стимулирующую структурные подразделения компании к поиску потребностей в дополнительных услугах транспортного рынка.

5. Недостаточная гибкость железнодорожного транспорта, не позволяющая реализо-

вать индивидуальный подход к потребностям клиентов в транспортных услугах, в первую очередь грузоотправителей, осуществляющих отгрузку высокодоходных грузов перерабатывающей промышленности, является основным фактором снижения конкурентоспособности компании на данном сегменте рынка.

Ярким примером может служить Порядок рассмотрения ОАО «РЖД» обращений грузоотправителей о перевозке грузов на особых условиях №1846р от 06.04.04. В соответствии с данным порядком грузоотправитель обязан направить обращение не менее чем за 20 дней до срока предоставления заявок на перевозку грузов. Плюс сроки рассмотрения заявок 10-15 дней, в зависимости от вида сообщения. Предлагаем дать дорогам и их отделениям право самостоятельно согласовывать перевозки на особых условиях, если это международные перевозки, осуществляемые в соответствии с международными договорами Российской Федерации (подобно тому, как сегодня дорогами согласовываются заявки на перевозку грузов в прямом сообщении). При перевозках в изотермических вагонах «Рефсервис» контейнерах «Трансконтейнер» передать соответствующие права данным подразделениям компании. Необходимо разрешить параллельное рассмотрение заявок и обращений об особых условиях перевозок.

Выход может быть найден в упрощении организации перевозок и передачи на уровень дорог и отделений ряда функций, тем самым, максимально сокращая цепочку взаимодействия подразделений ОАО «РЖД».

6. Наиболее сложным (так как требует решения на Правительственном уровне) и важным является вопрос гибкой тарифной политики и соответствующей роли дорог отправления. Приволжской магистралью неоднократно ставился вопрос о необходимости сезонных скидок на перевозку нефтепродуктов. В период навигации более 13%

от годового объема перевозок нефтепродуктов и около 25% от объема перевозок серы уходит на водный транспорт. Также для Приволжской железной дороги актуальными являются сезонные скидки на перевозку овощной (бахчевой) продукции, уходящей на автотранспорт.

Анализ изменения транспортной составляющей свидетельствует о том, что ОАО «РЖД» не использует дополнительные возможности по повышению доходов в условиях, когда цены на перевозимую продукцию растут темпами, опережающими темпы роста железнодорожных тарифов. Так, например, рост цен на цемент в мае 2005 года более чем на 50% относительно апреля при неизменном тарифе на перевозки привел к снижению транспортной составляющей в цене продукции: по ОАО «Вольскцемент» – с 15,4% до 10,8%, по ОАО «Себряковцемент» – с 20,7% до 15,1%.

Регулярно проводимый мониторинг транспортной составляющей по основным направлениям грузопотоков свидетельствует о том, что рост цен на перевозимую дорожной продукцией в первом квартале т.г., относительно первого квартала прошлого года составляет от 13% до 63% при увеличении тарифов в среднем на 7,5%.

В результате того, что система регулирования железнодорожных тарифов оказалась жесткой, не способной гибко и оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, компания теряет доходы, как в результате несвоевременного предоставления скидок (переключение грузов на конкурирующие виды транспорта), так и в результате недоиспользования благоприятной конъюнктуры рынка, предоставляющей возможность дополнительного увеличения доходов за счет увеличения транспортной составляющей.

7. Несвершенство нормативно-правовой базы, технологических решений, регулирующих отношения между участниками перевозочного процесса, привело к тому, что основное бремя убытков, выз-

ванных неопределенностью рыночной конъюнктуры, легко на железнодорожный транспорт (в виде затрат, связанных с проблемой брошенных поездов, в виде «недоиспользования» простаивающих вагонов, задержки в погрузке и несвоевременном взыскании платежей, вызванным вынужденным применением конвенций и т.д.).

Проблема брошенных поездов не один год лихорадит российские железные дороги, сезонно обостряясь. Приволжская железная дорога своей структурой погрузки по экспортным перевозкам в основном ориентирована на черноморские порты. Планирование и равномерный подвод грузопотока к портам является актуальным для Приволжской магистрали как для дороги отправления и транзитной, так и как для дороги назначения, обслуживающей припортовые станции. Динамично развивается перевалка грузов по Астраханскому транспортному узлу, обеспечивающему переработку возрастающего грузооборота со странами Каспийского бассейна, прежде всего с Ираном. Также, Приволжская железная дорога обслуживает речные порты и причальные стенки.

Логистические решения, обеспечивающие согласованность действий многочисленных участников перевозочного процесса, различных видов транспорта, возможны только при достижении баланса экономических интересов сторон и требуют принятия соответствующих решений на уровне Правительства РФ. Необходимо создание единого логистического центра на уровне Министерства транспорта.

Помимо решения отмеченных выше проблем необходимо выделить несколько важных направлений совершенствования работы ОАО «РЖД».

Для повышения доходности деятельности компании необходима организация **комплексного транспортного обслуживания**, предполагающего предоставление ОАО «РЖД» услуг по экспедированию, страхованию, коммерческому кредитованию, внедрению инно-

вационных перевозок: «от двери до двери», «точно в срок» и т.д. Сегодня существование многих посреднических организаций во многом обусловлено отказом компании от предоставления перечисленных услуг на этапе своего становления.

Несмотря на ряд работ, до настоящего времени не решен вопрос **коммерческой диспетчеризации**, позволяющей ориентироваться на коммерческие показатели при осуществлении эксплуатационной деятельности. Не пересмотрена комплексная технология нормирования, планирования и согласования заявок на перевозку грузов, не разработана система определения приоритетов погрузки. При осуществлении перевозок, как правило, поездной диспетчер не руководствуется сведениями о сроках доставки грузов, их стоимости, возможными финансовыми потерями. Не реализована технология равномерного подвода грузов в адрес портов и крупных грузополучателей, учитывающая инфраструктурные ограничения пунктов назначения.

В соответствии с Приказом №84 от 06.06.05 устанавливается новый порядок взаимодействия подразделений ОАО РЖД при рассмотрении претензий, возникших в связи с осуществлением перевозок грузов. В рамках реализации принципа «одного окна» все претензии будут регистрироваться в ДЦФТО и направляться причастным службам на рассмотрение, что позволит в рамках СФТО сформировать **систему управления качеством** услуг, позволяющую за счет комплексного мониторинга своевременно выявлять и устранять факторы, приводящие к некачественному транспортному обслуживанию, вызывающие не удовлетворенный спрос. Считаем, утвержденный порядок первым этапом создания внутренней системы контроля качества транспортных услуг. Необходимо сосредоточить в дорожных центрах всю работу связанную с рассмотрением претензий, тем самым сократив число звеньев в цепи

взаимодействия подразделений компании и обеспечить независимость органа контроля от исполнителя перевозок – производственного блока.

Вопрос организации **электронного обмена данными** на первый взгляд может показаться сегодня менее значимым. Вместе с тем, прогнозируя всплеск интереса пользователей услуг железнодорожного транспорта к электронному документообороту в ближайшей перспективе, в связи с переходом на электронную цифровую подпись, необходимо незамедлительно устранить имеющиеся недостатки. Сегодня каждая заявка на установку АРМ клиента после прохождения всех согласований на уровне дороги направляется в центральный аппарат ОАО «РЖД» для согласования с причастными департаментами. В результате, только на оформление документов уходит более полутора месяцев. Подключение осуществляется по типовым схемам, устанавливается типовое программное обеспечение с использованием сертифицированных средств защиты информации. Передача прав по согласованию подключений на дорожный уровень позволила бы многократно сократить время на оформление документов. При этом, в случаях отступлений от типовых схем подключение должно производиться при согласовании с ЦФТО ОАО «РЖД».

Важнейшим фактором развития системы фирменного транспортного обслуживания на современном этапе является построение технологии взаимодействия с грузоотправителями, ориентированной на создание максимально комфортных условий для пользователей услуг железнодорожного транспорта.

Существующая система планирования на железнодорожном транспорте чрезвычайно громоздка и неудобна для грузоотправителей. Так, в соответствии с Положением о порядке внесения изменений в согласованные ОАО РЖД заявки на перевозку грузов в вагонах, ряд изменений допускается не чаще,

чем 1 раз в декаду, что в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры создаёт для грузоотправителя определённые трудности с реализацией продукта.

Важным направлением, на котором возможно повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта, является перевозка «дорогих» мелкопартионных грузов. По объёму размер таких перевозок невелик, всего 3-5% от всего объёма перевозок, но по их стоимости, он составляет не менее 15-20%. В настоящее время эти грузы перевозятся, главным образом, автомобильным транспортом. Основной причиной высокой конкурентоспособности автомобильного транспорта на указанном сегменте, является простота и быстрота оформления перевозки. Большинство грузоотправителей жалуются на излишне громоздкую и бюрократическую систему оформления перевозок, и если для массовых грузов этот фактор не является столь значимым, то для грузов, перевозимых мелкими партиями, этот фактор становится решающим. Таким образом, упрощение технологии оформления перевозок для грузоотправителя, снижение административных барьеров в этой сфере позволит повысить конкурентоспособность железнодорожного транспорта на этом, очень выгодном, сегменте рынка грузовых перевозок.

Для повышения конкурентоспособности железнодорожно-го транспорта **необходимо упрощение процедуры подачи заявок и порядка внесения изменения в них**, а также повышение оперативности системы планирования.

Возможно возобновление приёма наличных денежных средств от грузоотправителей при отправлении груза.

Грузоотправителям, для которых согласована погрузка ранее сроков, предусмотренных ст. 11 Устава железных дорог, необходимо разрешить не взыскивать сбор за погрузку ранее сроков.

Необходимо сокращение периода между подачей заявки и началом перевозки.

Необходима реализация принципа «одного окна» при оформлении перевозок.

Предложенные меры, реализованные в системе фирменного транспортного обслуживания, позволят повысить конкурентоспособность железнодорожного транспорта на рынке транспортных услуг.

Работа, проводимая маркетинговыми подразделениями дороги свидетельствует о том, что при грамотной работе с целевым сегментом возможно существенное увеличение отгрузки железной дорогой, за счёт переключения грузов с автомобильного транспорта.

Так, в 2005 г. в начале сезона перевозок бахчевых культур, перед Дорожным центром фирменного транспортного обслуживания Приволжской железной дороги была поставлена задача по созданию максимально благоприятных условий для грузоотправителей этой продукции и увеличению объёмов отгрузки.

Сотрудники отдела маркетинга ДЦФТО были командированы на станции, на которых осуществляется погрузка бахчевых грузов, где встречались с работниками станций, грузоотправителями, представителями администрации районов и министерства сельского хозяйства. В результате командировок были выявлены основные претензии и пожелания грузоотправителей к работе железных дорог и разработан ряд мероприятий, реализация которых позволила увеличить объёмы отгрузки овощебахчевой продукции.

По просьбам грузоотправителей, были установлены особые условия перевозки арбузов среднеранних и поздних сроков созревания в крытых вагонах навалом со станций Астраханского и Волгоградского отделений в адреса российских грузополучателей. В частности, особыми условиями увеличена допустимая высота погрузки арбузов в вагоне со 130 до 180 см., что позволило увеличить загрузку вагонов с 28-30 тонн до 40-45 тонн. Указанное увеличение загрузки позволило, не корректируя уровня тарифа (за вагон), снизить тарифную нагрузку на отправите-

лей арбузов (в расчёте на 1 тонну) на 30%.

Помимо экономических факторов, важную роль играют факторы организационные: возможность быстрого, без излишней волокиты, заключения договора об оказании услуг по перевозке грузов, своевременное обеспечение заявок годным в техническом и коммерческом отношении подвижным составом.

Начальники станций Астраханского и Волгоградского отделений дороги получили доверенности на заключение договоров перевозки грузов на особых условиях. Это упростило и ускорило процесс заключения таких договоров. Теперь грузоотправителям не нужно ездить в отделение дороги, а договор на перевозки на особых условиях может быть заключён непосредственно на станции отправления. Во всех товарных конторах станций Астраханского отделения вывешены листовки с подробной информацией об условиях заключения подобных договоров. Упрощена схема открытия лицевого счета для оплаты железнодорожного тарифа.

Благодаря проведённой работе по улучшению качества организации погрузки и удовлетворению запросов потребителей удалось удвоить объём перевозок овощей и бахчевых культур. При этом, доля железнодорожного транспорта в объёме перевозок овощебахчевой продукции возросла с примерно 10-11% до 20-22%.

Этот пример свидетельствует о том, что учёт претензий и пожеланий грузоотправителей к работе железной дороги и проведение агрессивной маркетинговой политики, сопровождающейся упрощением системы планирования перевозок позволяет переключить с автомобильного на железнодорожный транспорт дополнительные объёмы перевозок и увеличить доходы дороги.

Предложенные меры, реализованные в системе фирменного транспортного обслуживания, позволяют увеличить доходность и повысить экономическую эффективность работы ОАО «РЖД».