

Кризис РЖД: характер, причины, перспективы выхода



А. Е. Красковский,
доктор техн. наук,
профессор, директор
Научно-исследовательского
института управления
качеством на железнодо-
рожном транспорте
Петербургского универ-
ситета путей сообщения
(НИИУК ПГУПС)



П. А. Плеханов,
заместитель директора
НИИУК ПГУПС

В ходе реформы РЖД получен ценный опыт в области совершенствования системы управления. Однако того критического потенциала новаций, который оказался бы конкурентоспособным по отношению к старой системе, накопить не удалось. Изменение структуры управления целесообразно лишь тогда, когда оно определяется логикой изменения процессов, т. е. является системным по сути. Но поскольку технологические процессы коренным образом не изменились, изменение структуры управления вызвало диссонанс в железнодорожной отрасли.

В независимых СМИ по отношению к железнодорожной отрасли часто стали звучать такие термины, как «кризис» и «коллапс». Справедливо ли это? Если да, то каковы перспективы выхода из кризиса, ведь ОАО «РЖД» является крупнейшей транспортной компанией России и от ее благополучия зависит состояние экономики страны в целом. Чтобы разобраться, необходимо сначала прояснить понятие кризиса.

На эту тему существует много суждений, в которых кризис отождествляется

с резким ухудшением показателей деятельности, глубоким ее расстройством или даже приостановкой. Кризис может быть следствием неудачно выбранного способа перехода из одного состояния системы в другое.

Как показывает практика, о возникновении кризиса в производственных системах свидетельствует множество симптомов: снижение доходов от реализации продукции, потеря рынков сбыта, нарастание технологического отставания и износа основных фондов. Как правило, кризисному периоду в



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

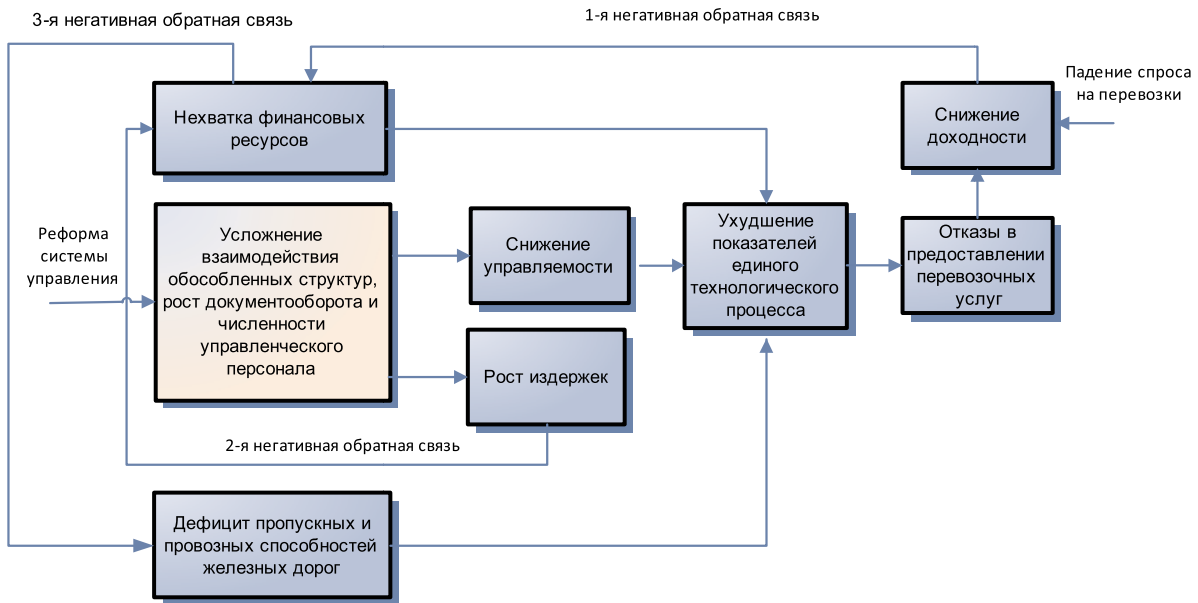


Рис. 1. Модель развития системных рисков в ОАО «РЖД»

развитии организации соответствуют колебания основных показателей ее деятельности, перерастающие в значительное ухудшение их значений.

До 80 % компаний оказываются не в состоянии преодолеть подобные кризисы развития и уходят с рынка. Но этот сценарий в принципе не может быть применим к ОАО «РЖД», доля которого в грузообороте страны составляет около 85 %, а абсолютная величина грузооборота достигает 2 млрд т-км.

Положительные тенденции отсутствуют

В табл. 1 приведены статистические данные деятельности ОАО «РЖД», структурированные по трем группам показателей: управление, производство, ресурсы. Из 9 ключевых показателей деятельности компании 6 имеют неудовлетворительные тенденции, причем скачкообразный рост удельной прибыли в отдельные годы объясняется распродажей активов ОАО «РЖД». По остальным показателям хотя и наблюдаются улучшения, но их следует рассматривать в контексте конечного результата. Так, несмотря на увеличение инвестиций, не удалось преодолеть износ основных фондов, часть инвестиций ушла на олимпийские объекты. Рост средней зарплаты с 31,9 тыс. руб. в 2006 г. до 36 тыс. руб. в 2012 г. отстает от темпов роста средней зарплаты по стране.

Безусловным достижением ОАО «РЖД» можно считать снижение удельного количества нарушений безопас-

ности движения за 10 лет более чем в 2 раза. Однако в январе текущего года произошло 9 сходов в поездах, в том числе один привел к гибели двух работников компании. Возросло число отказов объектов инфраструктуры. Многочисленные изломы боковых рам тележек грузовых вагонов в последние месяцы свидетельствуют о неэффективности мер, предпринимаемых как на государственном, так и на корпоративном уровне. Безопасность движения не может быть устойчивой, если не решены фундаментальные проблемы отрасли: преодоление износа основных фондов, уменьшение бюрократизации управления, оптимизация полномочий и ответственности на местах, выполнение требований к качеству поставляемой продукции и др.

Примерами локальных кризисов в ОАО «РЖД» являются нехватка тягового подвижного состава в 2010 г., дефицит вагонного парка в 2011 г., дефицит пропускных способностей, вызванный избытком вагонов в 2012 г.

Последствиями череды локальных кризисов стали ограничения на вывоз продукции со стороны железнодорожного транспорта. К ноябрю 2012 г. на складах скопилось 23,6 млн т груза, готовых к перевозке. Причиной этого явился дефицит пропускной способности, вызванный увеличением порожнего пробега вагонов. В настоящее время избыток парка составляет 240 тыс. вагонов, которые отстаиваются на путях железнодорожных станций, забивая пути и затрудняя пропуск поездов. Большое

количество операторов подвижного состава, не имеющих агентской сети, возвращают вагоны порожняком.

Вызывает опасение сценарий скачкообразного ухудшения положения дел на железнодорожном транспорте, который связан с наличием многочисленных обратных связей в системе управления перевозочным процессом. Модель такой системы приведена на рис. 1.

Как видно на рисунке, дальнейшее развитие событий в компании определяют два внешних фактора: реформа системы управления и падение спроса на перевозки. Реформа, как было отмечено, не стала точкой роста показателей работы, более того, она породила общепризнанные проблемы взаимодействия и бюрократии, которые создали скрытые, но растущие издержки. Что касается падения объема грузовых перевозок, то в январе 2013 г. оно составило 6 %, при этом чистая прибыль холдинга «РЖД» за I квартал 2013 г. прогнозируется на уровне всего 0,4 % от запланированного объема доходов.

Воздействие этих факторов привело к активизации обратных связей в системе, при которой происходит цепная реакция: нехватка средств вызывает сокращение бюджетов предприятий, урезается материально-техническое обеспечение, снижаются объемы и качество ремонтов. Растут риски. И дело даже не в наличии негативных тенденций, а в подходах к решению производственных проблем со стороны системы управления. Попытаемся пояснить это на конкретных фактах.

**Антикризисные меры:
локальные воздействия
на системные проблемы**

В плане антикризисных мероприятий ОАО «РЖД» на 2013 г. поставлены задачи сокращения эксплуатационных расходов не менее чем на 5 % (49 млрд руб.) и снижения при этом числа отказов технических средств на 20 % и более.

Очевидно, что эти две цели противоречат друг другу: можно ли повысить безопасность движения, уменьшая расходы на ее обеспечение при повышенном износе основных фондов? На фоне устойчивого отсутствия позитивных результатов по ключевым показателям деятельности компании постановка подобных задач свидетельствует о том, что кризис подобрался и к системе управления.

Кризис называется системным, когда в деятельности компании происходит перманентная борьба с локальными кризисами, а их преодоление сводится к точечным мерам без корректировки системы управления.

«Разбор полетов» по поводу неудачных решений в компании «РЖД» является редким явлением. Обычно принимаются новые решения по исправлению ситуации. Так, за решением о полной приватизации грузового вагонного парка, в результате которой произошла дестабилизация работы железнодорожного транспорта в последние годы, последовало введение аренды вагонов у собственников (ВСП). Однако данная мера не позволила существенно сократить потери от разбаланса перевозочного процесса, которые остаются весьма значительными. Об этом свидетельствуют массовые случаи брошенных поездов. В настоящее время их количество на

Таблица 1. Статистические данные деятельности ОАО «РЖД» за период 2000–2012 гг.

	Управление		
	Удельная прибыль на одного сотрудника компании, тыс. руб. (с учетом инфляции в ценах 2012 г.)	Объем инвестиций, млн руб. (с учетом инфляции в ценах 2012 г.)	Доля железнодорожного транспорта в общем грузообороте РФ
2000		238 981	39,5
2001		253 207	39,9
2002	5,75	161 186	39,7
2003	11,11	260 133	40,7
2004	14,73	261 817	41,2
2005	15,25	279 563	41,4
2006	38,51	292 635	42,4
2007	112,03	364 919	42,5
2008	15,95	506 207	42,7
2009	16,31	323 513	42,1
2010	90,96	358 987	42,3
2011	18,99	421 496	43,3
2012	6,04	481 600	44,0
Итоговая динамика	н/у	у	у
Ключевые показатели	*	*	

Примечание: у – удовлетворительная динамика, н/у – неудовлетворительная динамика.

сети дорог составляет около 1800. Рост порожнего пробега за период 2010–2013 гг. составил 21 %, а участковая скорость снизилась на 12 %.

Возрос объем претензионной работы в сфере грузовых перевозок. Это подтверждают данные одной из дорог Восточного полигона (рис. 2).

Ситуация осложняется тем, что действующая нормативная база отстает от реальной ситуации на железнодорожном транспорте. До сих пор не принят закон о комплексном транспортном обслуживании населения, необходи-

мы изменения в Федеральные законы «О железнодорожном транспорте» и «Устав железнодорожного транспорта» относительно определения правового статуса операторов подвижного состава и т. д.

Государство не в полной мере устраивает эффективность деятельности ОАО «РЖД». Отсюда и недостаточная инвестиционная поддержка со стороны правительства, что не позволяет компании полноценно развиваться и соответствовать потребностям экономики страны. За годы реформы транспортная составляющая в цене совокупного продукта для инвентарного парка осталась на прежнем уровне, а для частного за последние 2 года увеличилась в среднем на 10–15 %.

Характерными чертами антикризисного планирования ОАО «РЖД» является задействование внутренних резервов; одинаковое процентное задание на снижение расходов для всех хозяйств и подразделений независимо от возможностей каждого. При этом меры, как правило, носят мобилизационный характер. Например, коммерческому блоку компании дается задание «максимально привлекать на сеть грузы с высокой добавленной стоимостью», или структуры, которые отвечают за перевозочную

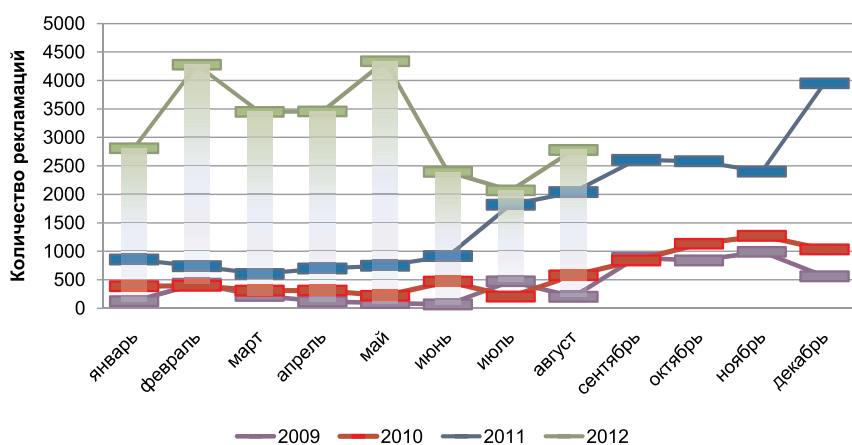


Рис. 2. Объем претензионной работы в сфере грузовых перевозок за период 2009–2012 гг. на одной из дорог Восточного полигона

Производство						Ресурсы		
Грузооборот, млрд т-км	Пассажирооборот, млрд п-км	Среднее время оборота вагона, ч	Коэффициент порожнего пробега	Экономический ущерб от нарушений БД по вине компании, млн руб. (с учетом инфляции в ценах 2012 г.)	Удельное количество нарушений БД на единицу т-км работы	Среднемесячная заработная плата работников, занятых на перевозках, руб. (с учетом инфляции в ценах 2012 г.)	Степень износа объектов инфраструктуры, %	Степень износа подвижного состава, %
1373,2	167,0	206,4			4,3	13 758	55,8	53,2
1433,6	157,9	207,1	0,396		3,87	14 586	57,4	53,1
1510,2	152,9	215,5	0,401	91,64	3,81	17 490	61,6	56,8
1668,9	157,5	200,4	0,392	88,0	3,42	20 166	63,9	63,2
1804,0	163,7	193,4	0,392	87,41	2,95	22 331	62,5	68,5
1858,1	170,9	186,1	0,396	124,14	2,62	25 042	60,2	73,3
1950,9	177,8	185,4	0,402	104,22	2,41	31 924	58,6	74,1
2090,3	174,1	184,7	0,397	267,88	2,29	33 762	58,0	76,0
2116,2	175,9	182,2	0,391	189,04	2,06	34 473	57,8	75,8
1865,3	153,6	178,8	0,413	135,23	2,32	31 018	59,2	77,3
2011,3	139,0	178,8	0,413	193,51	2,26	33 286	60,2	77,3
2127,8	139,8	191,6	0,420	330,25	2,11	35 695	62,1	74,9
2219,2	144,4	223,0	0,420	296,0	1,87	36 000	65,0	74,9
у	н/у	н/у	н/у	н/у	у	у	н/у	н/у
*	*	*		*		*	*	*

деятельность, «должны нормализовать эксплуатационную обстановку». Неконкретность заданий порождает неопределенность результата. Вместо целевого планирования используются общие установки. Такой подход может давать локальные улучшения, но не гарантирует экономического результата и требуемого уровня безопасности движения.

Системный подход к разработке антикризисного плана

Разработку плана выхода из кризиса, на наш взгляд, следует начать с объективной оценки положения дел, и прежде всего, с непредвзятой оценки системы управления. Должны быть названы причины отсутствия положительных тенденций в качественных показателях деятельности компании и в то же время сопутствующего роста численности управленческого персонала и документооборота. Актуальной задачей на сегодняшний день является аудит управленческих процессов, в первую очередь в системе принятия решений. Кстати, в Германии реформа железнодорожного транспорта началась именно с признания ошибок, которые допускала система управления. Последовавшие улучшения в системе управления позво-

лили немецким железным дорогам за 9 лет поднять производительность труда в 2,5 раза.

Особое внимание, по нашему мнению, следует уделить процедурам принятия стратегических решений. Ключевыми моментами в этом вопросе являются введение альтернативности в способах достижения целей и применение экономического обоснования изменяемых целей.

Существующая практика мобилизационных мер и административного нажима с давних пор является испытанным способом решения многих проблем на железнодорожном транспорте. Однако если раньше подобные приемы работали в условиях хорошо структурированной системы распределения ресурсных полномочий (Министерство путей сообщения — дорога — отделения — предприятия), то в настоящее



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

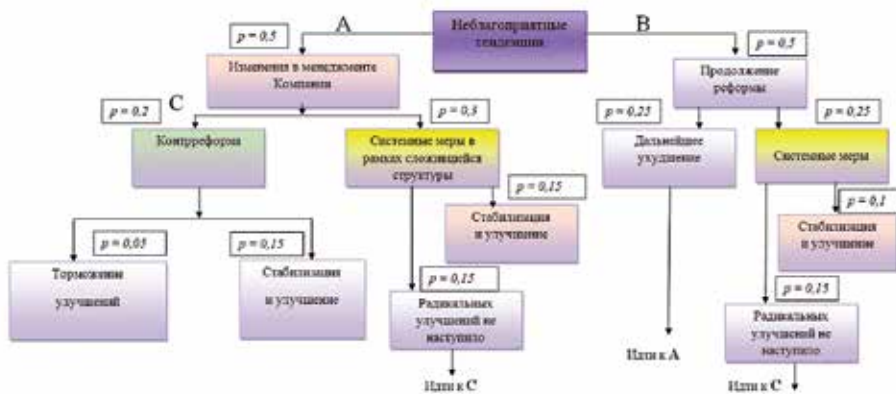


Рис. 3. Сценарии развития событий в ОАО «РЖД»

время система полномочий замкнута на центральный аппарат, а структурные подразделения на местах лишены возможности финансового маневра для решения насущных проблем.

Поэтому в данной ситуации было бы целесообразным, если бы руководство ОАО «РЖД» провело глубокий анализ эффективности действующей системы распределения полномочий и ответственности и приняло по этому вопросу стратегическое решение, позволяющее перенести центр тяжести по предупреждению проблем на уровень железных дорог.

Для стабилизации положения дел в компании «РЖД» необходимо принять ряд важных решений по трем направлениям: управление, производство и ресурсы (табл. 2).

Кроме перечисленных в таблице предложений актуальность приобретает проработка следующих вопросов:

- поиск прорывных идей для увеличения инвестиций со стороны государства и бизнеса, направленных на расширение железнодорожной сети и увеличение ее пропускной способности;
- широкое использование мотивации персонала для экономии средств;
- распространение наилучшей практики принятия эффективных решений.

Предлагаемые меры, разумеется, носят рекомендательный характер, и авторы отдают себе отчет в том, что руководство ОАО «РЖД» будет действовать по собственному сценарию. В связи с этим можно сделать прогноз о различных вариантах развития событий в зависимости от того, какие управленческие решения примут в ближайшем будущем (рис. 3).

Наиболее вероятным сценарием, по нашим экспертным оценкам, являются изменения в менеджменте ОАО «РЖД»;

их вероятность в совокупности составляет 0,75, а вероятность контрреформы — 0,5. Стабилизация и улучшение наступают при всех вариантах с вероятностью 0,55.

Изменения в менеджменте предполагают улучшения системы принятия решений и механизмов их реализации как на уровне руководства компании, так и на уровне Правительства РФ с целью стабилизации и развития железнодорожной отрасли. Контрреформу не следует понимать как откат на позиции сплошного государственления железнодорожной отрасли, речь идет о пересмотре системы полномочий и ответственности для улучшения управляемости в регионах, где происходит непосредственная реализация единого сетевого технологического процесса перевозок.

Подводя итог, можно утверждать, что для создания условий долгосрочного развития ОАО «РЖД» необходима консолидация усилий не только руководства компании, но и государства, а также крупных клиентов железнодорожного транспорта. При этом принятию всех значимых решений должна предшествовать широкая общественная дискуссия с подключением формальных механизмов отбора и дальнейшей разработки наиболее перспективных проектов.

Не будем забывать древнейшее изречение об управлении «Предвидеть — значит управлять», которое на житейском языке означает: «Не беда ошибиться — беда не исправиться».

Таблица 2. Реализованные и предлагаемые мероприятия по обеспечению стабилизации и устойчивого развития деятельности ОАО «РЖД»

Область деятельности	Реализованные мероприятия	Предложения
Управление	Создание вертикально интегрированных дирекций по видам деятельности (отказ от территориального принципа управления) Регламентация взаимодействия региональных дирекций между собой	Наделение ресурсными полномочиями руководителей единого технологического процесса регионального уровня Разработка Стандарта единого сетевого технологического процесса железнодорожных грузовых перевозок (ЕСТП)
Производство	Описание Единого сетевого технологического процесса железнодорожных грузовых перевозок (распоряжение ОАО «РЖД» от 28.12.2012 г. № 2786) Привлечение парка ВСП (Постановление Правительства РФ от 20.12.2011 г. № 1051; Приказ Минтранса РФ от 03.10.2011 г. № 258; Приказ ФСТ России от 27.12.2011 г. № 444-т/4)	Обезличение грузового вагонного парка при сохранении существующих форм собственности Организация Единого сетевого технологического процесса железнодорожных грузовых перевозок на базе Стандарта ЕСТП
Ресурсы	Постановка целей по экономии финансовых ресурсов Применение принципов бережливого производства к отдельным технологическим процессам	Сокращение издержек в ЕСТП на базе системного подхода в организации процессов Использование доказательств безопасности движения при сокращении эксплуатационных расходов и инвестиций