

# От соперничества к кооперации

**В УСЛОВИЯХ СРЕДИТЕЛЬНОГО РОСТА РЫНКА И РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ОТ УЧАСТНИКОВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕС-БЛОКА ХОЛДИНГА «РЖД» ТРЕБУЕТСЯ ПЕРЕСМОТРЕТЬ ДЕЙСТВУЮЩУЮ КОНЦЕПЦИЮ РАЗВИТИЯ. ПРОПИСАННЫЕ В 2013 ГОДУ ПРАВИЛА НУЖДАЮТСЯ В СУЩЕСТВЕННОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ. ВЗАМЕН ИМ НА БЛИЖАЙШИЕ 7 ЛЕТ РАЗРАБОТАНЫ И БУДУТ ПРИНЯТЫ НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ВНУТРИХОЛДИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ.**

## ЛЕБЕДЬ, РАК И ЩУКА: ПЕРЕЗАГРУЗКА

Задачи концепции развития транспортно-логистического блока 2013 года выполнены лишь частично. Полностью достичь поставленных тогда целей не смогли – не хватило инструментов. Теперь запущен процесс пересмотра стратегических документов, ведется переосмысление деятельности дочерних и зависимых обществ (ДЗО) и других бизнес-единиц. По словам директора ОАО «РЖД» по коммерческой деятельности – начальника ЦФТО Алексея Шило, новая концепция направлена на использование преимуществ холдинга. ОАО «РЖД» позиционирует себя как транспортно-логистическая компания, главная ценность которой – клиент. Выигрывает тот, кто работает с ним напрямую и понимает особенности клиентоориентированного подхода. Кроме того, целевые параметры, описанные в программе долгосрочного развития, меняют подходы к системе продажи услуг, поэтому РЖД нужен новый вектор развития – и в ближайшее время будут выработаны решения для достижения наилучшего эффекта. Сегодня транспортно-логистический бизнес (ТЛБ) холдинга «РЖД» присутствует в значимых сегментах рынка и обеспечивает порядка 20% выручки компании. Чтобы увеличить долю участия ТЛБ еще на 5%, нужен дополнительный рост объемов. Современный прогресс можно описать цитатой из книги Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес»: «Нужно бежать со всех

ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!». Эта фраза стала девизом многих компаний, готовых приумножать свои компетенции и доходы. ОАО «РЖД» тоже в их числе.

Как ускориться, чтобы не стоять на месте? Аналитики предлагают сместить фокус с развития отдельных ДЗО на рентабельность и максимизацию показателей холдинга в целом. Однако у железнодорожного гиганта нет флакончика с надписью «Выпей меня», чтобы моментально попасть в сказочный мир. Путь компании будет длиннее, а для ускорения потребуются реальные инструменты и технологии. Сегодня качественному изменению и переориентации холдинга мешают внутренние проблемы. Они и являются предпосылками для создания новой концепции, которая ответит на ключевые вопросы: что и как продавать, а также как этим управлять?

По итогам 2017-го чистая прибыль ОАО «РЖД» по российским стандартам бухгалтерского учета составила 17,5 млрд руб., что выше уровня предыдущего года более чем в 2,6 раза. Суммарные доходы компании выросли на 7,6%, до 1697,6 млрд руб. При этом каждое дочернее общество ориентируется на собственные ключевые показатели эффективности (КПИ) по прибыли. Кроме того, несмотря на наличие формального центра ответственности, ДЗО довольно самостоятельны при принятии решений о присутствии в тех или иных сегментах на



рынке транспортно-логистических услуг (ТЛУ). Картина напоминает известную басню Ивана Крылова «Лебедь, щука и рак». Что делать, чтобы не превратить компанию в тот самый воз, который так и останется стоять на месте, несмотря на прилагаемые усилия? Аналитики отмечают невысокий уровень внутрихолдинговой конкуренции между «дочками» РЖД на рынке. Однако ее, согласно концепции, не должно быть вовсе.

Соперничество за клиента усиливается, когда отсутствуют единая цена, правила ее образования, а «дочки» РЖД выходят на смежные рынки ТЛУ, в которых холдинг уже представлен. Экономическая борьба набирает обороты, если ее не координируют головные структуры или нет распределения сфер деятельности. Сейчас руководство дочерних обществ осуществляется через процедуру корпоративного управления, а не ТЛБ в целом. При этом требуется как раз кооперация между компаниями холдинга и повышение эффективности управления ДЗО. Если первая задача (исключение внутрихолдинговой конкуренции) выполнена с 2013 года на три четверти, то другие удалось решить только на четверть. Причиной тому – конфликт между ключевыми показателями эффективности и целями бизнес-единиц, их системой мотивации, отсутствие инструментов анализа совместной деятельности.

Увеличению к 2025-му доли ТЛУ в портфеле бизнеса РЖД до 25% мешает

## ЦИТАТА

«В современных условиях, когда требования клиентов к организации логистики постоянно растут, расширяется использование цифровых каналов продаж, реформирование системы продаж РЖД – своевременная мера. Хочется заметить, что невозможно выстроить систему продаж раз и навсегда. По мере изменения потребностей клиентов ее придется донастраивать и перенастраивать не раз. Этот путь облегчит создание системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и единого каталога услуг ОАО «РЖД». Первая поможет лучше знать своих клиентов и предлагать то, что им действительно нужно. А каталог услуг позволит стандартизировать все услуги, определить их характеристики, востребованные клиентом, и обеспечить предоставление услуг с единым качеством по всей стране. Безусловно, эффективная система продаж этим не ограничивается и впереди еще долгий путь».

Евгений Богданов,  
ПАРТНЕР А.Т. КЕАРНЕЙ (РОССИЯ)

потенциальный выход отдельных ДЗО за периметр холдинга. Недостаток кооперации между компаниями, то есть конкуренция за рынки и клиентов, не позволяет достигнуть требуемых показателей. По прогнозам А.Т. Kearney, погрузка на этом горизонте будет увеличиваться на 1,7% в год, грузооборот – на 2%. В то время как в базовом сценарии среднегодовой рост погрузки должен составить 2,2%, в оптимистическом – 3,3%, грузооборота – 3,1 и 4,1% соответственно. На 1% возрастает возврат доли грузов, ушедших на другие виды транспорта. Для минимизации рисков межтранспортной конкуренции консультанты предлагают наращивать доли в существующих сегментах и выходить на новые, высокодоходные. Как этого достичь? Во-первых, определить конкретный набор продаваемых продуктов, во-вторых, наладить каналы сбыта и, в-третьих, оптимизировать систему управления.

#### **Одна новая услуга лучше старых двух**

Клиент становится все более придирчивым и разборчивым. Базовых услуг, которые предлагает холдинг, уже недостаточно для удовлетворения всех потребностей. Заказчику нужно комплексное предложение. Только при расширении пакета продуктов для представителей малого бизнеса, не имеющих доступа к железнодорожной инфраструктуре, появляется возможность привлечь дополнительно 60 млн т с автотранспорта.

#### **Одним из перспективных направлений кооперации с автоперевозчиками является строительство транспортных хабов. Так, до распределительного центра грузы доставляют по железной дороге. Оттуда в радиусе 1 тыс. км до потребителей их развозят автомобили**

По данным за 2016 год емкость рынка автомобильных грузоперевозок оценивается в 312 млрд руб. На втором месте с 297 млрд руб. – стивидорные услуги и внутренний водный транспорт. Именно в этих сегментах с высоким потенциалом роста и привлекательной рентабельностью аналитики предлагают искать оптимальные формы участия – партнерство, М&А и др.

Агрегирование автомобильного транспорта поможет использовать преимущества двух видов перевозчиков и нивелировать их недостатки. Так, железная дорога проигрывает шоссе в скорости доставки грузов, стоимости на малых расстояниях до 700 км и гибкости перевозок. И наоборот, применение серых схем и высокий уровень конкуренции делают авторынок непривлекательным для оператора собственного автопарка. Уберизация и организация marketplace для автомобильных грузоперевозок на «последней миле» могут быть выгодными для дальнейшего

развития ТЛУ. Участие ОАО «РЖД» во всей логистической цепочке – от предпочтения до конечного грузополучателя – позволит привлечь новых клиентов и увеличить объем перевозок.

Одним из перспективных направлений кооперации с автоперевозчиками является строительство транспортных хабов. Так, до распределительного центра грузы доставляют по железной дороге. Оттуда в радиусе 1 тыс. км до потребителей их развозят автомобили. К такому сотрудничеству перевозчики готовы, убежден первый заместитель начальника Свердловской железной дороги по экономике, финансам и корпоративной координации Иван Колесников.

Мировой опыт показывает, что компании, которые специализируются на железнодорожных перевозках, активно развивают ТЛУ по всем направлениям, включая организацию мультимодальных перевозок с использованием автомобильного и водного транспорта. Крупные бизнес-единицы объединяют организации, которые оказывают дополнительные или специализированные транспортные услуги. Тем самым создается единая система обслуживания клиентов и повышения качества услуг.

#### **Бежать вдвое быстрее**

В 2017 году погрузка выросла на 3%. Своевременная адаптация железнодорожного транспорта к изменениям в экономике позволила организовать гарантированный вывоз предьявляемых

грузов. Доля железнодорожных перевозок в структуре грузооборота транспортной системы страны возросла до 45,5%. Повышение надежности и скорости доставки помогло нарастить перевозки в сегменте не только сырьевых грузов, но и готовой продукции. Погрузка номенклатур первого тарифного класса увеличилась на 3,3%, второго – на 2,8%, третьего – на 1,9%. Улучшение показателей достигнуто в том числе за счет работы с грузоотправителями на принципах клиентоориентированности, использования гибкого тарифного регулирования, координации и развития транспортно-логистической деятельности холдинга «РЖД». Но и этого недостаточно с учетом пробелов в действующей системе.

В частности, нуждается в актуализации текущая организация каналов продаж. Когда каждый нацелен на выполнение собственных показателей, при продаже

#### **ЦИТАТА**

«Прежде чем говорить о конкуренции с ЦФТО, нужно сравнить масштабы организаций. На сети в штате нашей компании работает свыше 500 человек. В Саратове филиал открылся всего несколько месяцев назад. Наше соперничество возможно лишь на первых этапах взаимодействия с клиентом. АО «РЖД Логистика», GEFCO и другие логистические компании должны работать в связке с ЦФТО. Сегодня из 100 случаев 99 – примеры творческой и совместной деятельности. Только один – прецедент недопонимания. Еще 2 года назад было иначе. Теперь наши отношения прогрессируют и имеют дальнейшее перспективы развития. Клиент имеет право выбирать лучших: GEFCO или «РЖД Логистика». Остальным надо больше работать».

**ЭДУАРД АЛЫРЗАЕВ,  
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
АО «РЖД ЛОГИСТИКА»**

услуг возникают области неэффективных решений. Происходит так: клиент обращается в ДЗО, где нет нужной ему услуги – и его направляют на рынок, а не в другие структуры холдинга, где есть необходимый сервис. Другой вариант, когда заказчика знакомят с неконкурентным предложением или увеличивают время подбора услуги – от формирования ставки на вагон до расчета стоимости железнодорожной перевозки. В случае положительного решения формируется новое коммерческое предложение со скидкой с расчетом на прибыль бизнес-единицы. Чтобы избежать потерь, аналитики предлагают сделать первый шаг к выбору оптимальной системы продаж и взаимодействия с клиентами.

Первая модель – «все продают всё». В этом случае используется действующая система, но с новыми элементами. Конкуренция между бизнес-единицами сохраняется только на уровне качества предоставления услуги. Клиент может обратиться в любую организацию за любой услугой. Нет системы одного окна, а унификация подхода к ценообразованию требует наличия единого внутреннего каталога услуг. В результате выстраиваются процессы взаимодействия и обслуживания заказчиков, увеличивается портфель услуг, становится неограниченной коммерческой инициатива бизнес-единиц. Такая организация канала продаж позволит расти клиентской базе за счет конкурентных предложений, но сохранит борьбу за потребителя и увеличит прибыль отдельно взятого ДЗО. Потеряет холдинг и своих потенциальных клиентов, которых ДЗО отправит на внешний рынок при отсутствии той или иной услуги.



## ТОЧКА ЗРЕНИЯ



**АЛЕКСАНДР СИНЕВ,**  
**ПРЕЗИДЕНТ ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ**

– Современный уровень развития информационных технологий задает новые стандарты организации сбыта продукции или услуг любого уровня сложности. Эти стандарты уже не укладываются в привычные стереотипы, которые иногда (по инерции) продолжают использоваться при выборе маркетинговой стратегии. В частности, это касается почти любых вопросов с союзом «или».

А сейчас вопрос: «Что лучше для железной дороги – традиционный массовый груз или высокодоходный?» – уже звучать не должен. Важен и тот и другой. Какая система сбыта предпочтительнее – традиционная (через ЦФТО) или более мобильная (через ДЗО, занимающиеся логистическими технологиями)? Необходимо и та и другая. Сложно представить ситуацию, при которой в торговле, к примеру, решают вопрос: что делать, предлагать товар, проверенный временем, или исключительно новый, инновационный? Уже почти на любом рынке товаров и услуг и для консерваторов, и для любителей всего нового существуют все необходимые виды предложения, равно как и стратегии продаж (от дистанционных до тест-драйва). Так же и на железной дороге для разных групп клиентов необходимо одновременное наличие адаптированных к их потребностям систем сбыта, управления и регулирования.

Есть клиенты из сырьевого сектора экономики, для которых железная дорога – это традиционный «транспортный цех». И это не второстепенный сегмент. Без угля, руды и щебня никакие вновь привлеченные объемы грузов 3 класса не покроют постоянных затрат железнодорожного транспорта. Здесь устоявшиеся технологии и договорные отношения ломать или перестраивать не требуется, если в этом нет потребности.

Для клиентов из ликвидного экономического сектора современный уровень системы сбыта – безусловный атрибут цивилизованности бизнеса. Здесь важно все: одно окно, логистические технологии, уберизация, гибкая система регулирования правил перевозок и тарифов. Поэтому дифференцированные системы планирования, отраслевого и ценового регулирования и контроля ОАО «РЖД» могут существовать одновременно, но они должны быть настроены на различные потребности этих основных групп клиентов.

Вторая модель предполагает, что каждая бизнес-единица определяет свою продуктовую специализацию и продает то, что делает лучше всех. В этом случае понадобится актуализировать стратегию и КРП организаций с целью отражения их специализации. Услуги не дублируются, как в первом варианте. Цены каждая бизнес-единица устанавливает самостоятельно, равно как и клиент выбирает исполнителя в зависимости от необходимой ему услуги.

Формирование комплексного предложения требует утверждения регламентов взаимодействия бизнес-единиц и создания механизма перераспределения доходности между ними. Такая модель ограничивает коммерческую инициативу участников рынка, открывает возможности наращивания доли в сегменте и улучшения операционной эффективности. Однако разделить рынок ТЛУ между его участниками все-таки сложно.

В обоих случаях каждая бизнес-единица и ЦФТО развивают свои отделы продаж и маркетинга. В модели «продуктовая специализация» по предоставлению комплексной услуги действует система одного окна, что позволяет обеспечить рост продаж. На это нацелен и третий вариант – «продуктовая интеграция». Он предполагает создать единую производственную бизнес-единицу, которая

будет продавать «все продукты в одном месте». Такой площадкой может стать электронная торговая площадка «Грузовые перевозки» (ЭТП ГП). К 16 марта 2018 года ее оборот в 1,5 раза перекрыл весь оборот 2017 года. ЭТП ГП расширяет спектр услуг в мультимодальных перевозках и привлекает международных партнеров из СНГ и Финляндии, сообщил начальник департамента информатизации ОАО «РЖД» Кирилл Семион.

Бизнес-единицы выполняют только производственные функции, так как продажа услуг осуществляется через единый центр по принципу одного окна. ЦФТО согласовывает ГУ-12, ведет претензионную работу, продает базовую услугу железнодорожной перевозки. Такая модель адаптирует компанию к потребностям клиентов за счет широкого продуктового предложения и скорости сборки комплексной услуги. При этом открываются возможности синергии при маркетинге и продвижении ТЛУ холдинга, что позволяет удерживать клиента благодаря наиболее конкурентной цене. Таким образом, данная интеграционная система – это переход от продуктовой модели продаж к сервисной, на реализацию которого потребуется длительный срок.

Все три модели имеют один недостаток – низкий уровень кооперации между бизнес-единицами при продаже и сборке

комплексной услуги. Решается эта задача в рамках четвертой системы – «глобальной интеграции». Под ней подразумевается создание единой производственной бизнес-единицы и единой сбытовой структуры, которая отнесена на уровень ЦФТО. Здесь даже базовая услуга предлагается через единый канал продаж. Данный вариант обеспечивает гибкость входа в новые сегменты рынка, максимальный фокус – на использование всех активов холдинга и возможностей для клиента. Взаимодействие с ним происходит по системе одного окна по всем видам услуг. Однако при такой организации обеспечено повышенное внимание регуляторов.

Как и в предыдущих двух вариантах, тут нет конкуренции за клиента между бизнес-единицами. Все они клиентоориентированы по своим сегментам и отличаются высоким уровнем знания потребностей заказчиков. Специалисты могут предоставить сложные логистические решения, задействуют мощности и компетенции нескольких ДЗО холдинга. Отсюда растут продажи комплексных услуг. Отсутствует ценовая конкуренция. Но возможны потери компетенций при переходе на новую систему продаж.

**Приумножить или разделить?**

Изменение системы продаж невозможно без трансформации рычагов воздействия на бизнес-единицы, считают аналитики. В действующей модели управления отсутствует единый центр, координирующий деятельность участников рынка. Задача по управлению ТЛБ поставлена перед ЦФТО, но фактически у него нет соответствующих инструментов. Специалисты А.Т. Kearney предложили варианты.

Первый – создание профильного департамента. В этом случае подразделения ТЛБ наделяются функциями в части управления ДЗО по принципу «второго ключа». ЦФТО совмещит коммерческие, управленческие и стратегические обязанности. Для внедрения этой системы потребуются минимальные изменения в структуре управления холдинга. ЦФТО получит необходимый инструмент для выполнения поставленных задач, однако не решит проблему отсутствия единого центра ответственности.

Альтернативный вариант – это создание дирекции – управляющего органа внутри ОАО «РЖД», который возьмет на себя руководство всеми ДЗО и бизнес-единицами. Он будет единым центром ответственности за результаты ТЛБ. С одной стороны, дирекция получит дублирующие функции с корпоративным центром управления, а с другой – это позволит повысить уровень кооперации бизнес-единиц и создать инструмент по маркетингу и анализу деятельности ТЛБ.

Важно, что удастся сохранить контроль за ТЛБ внутри холдинга. В то же время у обеих систем управления есть недостатки: низкая скорость и негибкость в принятии решений, что обуславливается сложностью процедуры в ОАО «РЖД», а также невозможность привлечения сторонних инвесторов.

Третья модель управления исключает эти риски. В этом варианте предполагается создание управляющей бизнес-единицы – подобие нового ДЗО. В этом случае управление ТЛБ и железнодорожной перевозкой разделено. В результате исчезает конкуренция между бизнес-единицами, дублирование функций, достигается высокая коммерческая клиентоориентированность, открываются возможности увеличения прибыли холдинга благодаря единому КРП по ТЛБ. Вместе с преимуществами эта система снижает управляемость ТЛБ и выводит управляющую бизнес-единицу за периметр холдинга. При данном управлении ОАО «РЖД» рискует стать исключительно инфраструктурной компанией.

Выбор той или иной модели зависит от ее преимуществ и сложности внедрения. Например, при операционной модели «продуктовая специализация» необходимо создание департамента, который позволит обеспечить согласованность целей, КРП и действий бизнес-единиц, улучшить качество обслуживания заказчиков и повысить клиентоориентированность по всем сегментам.

Реорганизация приведет к изменениям системы взаимодействия производственного блока с коммерческим. Сегодня первый определяет условия перевозки,

пропускную способность и формирует продуктивное предложение. Его задача – соблюсти нормативы и обеспечить безопасность движения. ТЛБ, в свою очередь, продает услуги, определяет цену и обязан выполнить план погрузки. В будущем произойдет пертурбация функций. ТЛБ будет определять потребность клиентов, разрабатывать новый продукт и предлагать цену. В обязанности производственного блока войдет обеспечение технологической реализации услуг и участие в разработке новых продуктов, то есть он станет исполнителем заказов коммерческого блока.

Предлагаемые инициативы до 2025 года позволят сохранить долю ТЛБ 20,2% в выручке холдинга – 658,2 млрд руб., из которых 64% принадлежит группе GEFCO (глобальный рынок), 16% – АО «ФГК», 6% – АО «РЖД Логистика» и еще 6% – остальным ДЗО. Дополнительную прибыль в размере 8% принесут новые про-

апробировано одно из самых доходных направлений – логистический консалтинг. Компания оценила и дала рекомендации по оптимизации всей логистической системы ПАО «ГМК «Норильский никель». Задача текущего года – разработать оптимизационные модели. Ориентировочно через 3 года в штате АО «РЖД Логистика» будет 15% математиков, отмечает Э. Алырзаев.

Начальник Приволжской железной дороги Сергей Альмеев предложил АО «РЖД Логистика» использовать законсервированные имущественные площади ОАО «РЖД» для оптимизации логистических решений. Например, на ст. Качалино на базе расформированной дистанции пути открыли контейнерную площадку для ОАО «НПП «Сады Придонья». Компания смогла сократить транспортные расходы на доставку продукции на грузовой двор, расположенный в 90 км от предприятия. Идею

### У ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ГИГАНТА НЕТ ФЛАКОНЧИКА С НАДПИСЬЮ «ВЫПЕЙ МЕНЯ», ЧТОБЫ МОМЕНТАЛЬНО ПОПАСТЬ В СКАЗОЧНЫЙ МИР. ПУТЬ КОМПАНИИ БУДЕТ ДЛИННЕЕ, А ДЛЯ УСКОРЕНИЯ ПОТРЕБУЮТСЯ РЕАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

экты – оперирование контейнерами, стивидорные услуги, развитие транспортно-логистических центров и автоперевозки за счет агрегирования сервисов независимых перевозчиков. Совокупные инвестиции в текущие и новые проекты составят 519 млрд руб. за 2018–2025 гг. Основные вложения потребуются для выхода в портовый сегмент в 2019 году и приобретения подвижного состава с целью укрепления позиций АО «ФГК».

#### ШАГ В БУДУЩЕЕ

Развитие искусственного интеллекта и его интеграция в бизнес-процессы являются органическим путем эволюции АО «РЖД Логистика», заявляет первый заместитель генерального директора компании Эдуард Алырзаев. В пример он приводит особенности деятельности одной из логистических компаний Европы, обслуживающей крупнейшие концерны. Ее сотрудники улучшают и создают оптимизационные модели и схемы обработки больших массивов данных, конструируют логистические цепочки для заказчиков. Работают в компании 150 математиков-оптимизаторов.

Такая интеграция с клиентом для АО «РЖД Логистика» хоть и будущее, но недалеко. Сейчас компания поэтапно налаживает работу с промышленными предприятиями. Уже предлагает логистический аутсорсинг – от своевременной доставки сырья до его покупки, систему управления подвижным составом на подъездных путях предприятий. В прошлом году наряду с IT-решениями

Э. Алырзаев поддержал и инициировал пилотный проект на полигоне ПривЖД.

Единое информационное поле создали в рамках интеграции базы данных ОАО «РЖД» и АСУ порта Новороссийск. Специалисты в автоматизированном режиме отслеживают наличие флота, свободных терминалов, что позволяет формировать план подвода поездов в зависимости от выгрузочных возможностей порта. Выстроенная логистика на Северо-Кавказской дороге в Новороссийск увеличила объем отгруженных вагонов с 1,5 до 2 тыс. Результат оказался выше 90%, что дало основание двигаться дальше по прогнозу подвода поездов к портам, сообщил заместитель генерального директора – начальник Центральной дирекции управления движением ОАО «РЖД» Павел Иванов. Современные условия транспортной логистики требуют увязывать автоматизированные системы перевозчика с АСУ грузоотправителей.

Изменения затронут и терминально-складской комплекс ОАО «РЖД». Его значение и перспективы велики, а доля участия в бизнес-процессе пока недостаточна. Присутствие специалистов подразделения на местах общего пользования составляет 20%, а необщего пользования – 7%. Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом (ЦМ) провела опрос более 1,5 тыс. клиентов, которые осуществляют погрузку и выгрузку своими силами. Результат показал, что заказчика не устраивает износ инфраструктуры до 90%, низкий уровень цифровизации

#### ЦИТАТА

«Доля железнодорожных перевозок ООО «Мегамикс» составляет 8%. В 2017 году предприятие произвело 62 тыс. т продукции для сельскохозяйственных животных. 30 тыс. т сырья для премиксов было доставлено в контейнерах. В ближайшее время мы переключимся на морской транспорт и получим груз через порт Новороссийск. Контейнерная площадка на ст. Качалино нам интересна, но надо оценить финансовые риски. При взаимодействии с ОАО «РЖД» возникают сложности в оформлении документов. Принцип одного окна помогает избавиться от этой проблемы. Но в нашем бизнесе главное – цена. При переходе с вагонов на контейнеры мы снизили стоимость перевозки, но грузовые работы Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом – филиала ОАО «РЖД» свели на нет нашу экономию».

Владимир Андрemenko,  
руководитель обособленного подразделения  
ООО «Мегамикс»



## ТОЧКА ЗРЕНИЯ



**Павел Иванкин,**  
**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА АНО**  
**«ИНСТИТУТ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМ**  
**ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА»**

– ОАО «РЖД» является в первую очередь инфраструктурной компанией. Из этого вытекает обязательность компании организовать перевозку грузов из пункта А в пункт Б. К сожалению, в нормативных

актах сам процесс железнодорожной перевозки недостаточно структурирован. И недавние попытки внести поправки в нормативную базу показали неготовность участников перевозочного процесса идти по пути диалога в этом направлении. Получается, что холдинг наращивает объем продаж сопутствующих (транспортно-логистических) сервисов, не очертив четкие контуры базовой услуги.

Сегодня ОАО «РЖД» предоставляет услуги инфраструктуры для перевозки грузов в частных вагонах. И это основная услуга. Она оказывается во внутреннем, экспортно-импортном сообщении и транзите. Внутри этой услуги работает ряд структурных подразделений и филиалов. Это ЦФТО, ЦД, ЦТ, ЦДИ – все они связаны с технологиями железнодорожной перевозки. На нее нанизывается услуга операторов по предоставлению подвижного состава. Кроме того, есть ряд компаний, которые могут предоставить частный локомотив (в рамках организации перевозок собственными поездными формированиями).

На этом этапе возникает внутрикорпоративная конкуренция – она хорошо видна в сегменте контейнерных перевозок. Тут основной игрок – ПАО «ТрансКонтейнер».

Он (как владелец актива) спонсирует средствами транспортные АО «РЖД Логистика», АО «ОТАК ЕРА», АО «Рефсервис». АО «ФГК» обеспечивает вагонами (в том числе филиалы ОАО «РЖД»).

Такова схема в общем виде. Из нее видно: внутрикорпоративная конкуренция не создает дополнительную услугу, она расплывает ресурс. А транспортно-логистическая услуга (ТЛУ) должна формироваться по формуле:  $ТЛУ = ЖДП + СУ$ , где ЖДП – это железнодорожная перевозка, а СУ – сопутствующая услуга.

Сегодня ОАО «РЖД» хочет больше внимания уделить сегменту сопутствующей услуги, чтобы получить добавленную стоимость. Определяет норму доходности и объем реализации. Вместе с тем с самой железнодорожной перевозкой имеются нерешенные проблемы. Такой перекоп не позволяет сделать правильный выбор и разработать эффективную стратегию, выделить основные центры прибыли и затрат. Поэтому в данный момент предпринимаемые усилия обновить концепцию развития транспортно-логистического блока напоминают больше дискуссионную площадку, цель которой – обменяться мнениями, а не принять решения. А ведь именно сейчас следует принимать решения, а не слушать футурологов.

комплекса, высокая стоимость услуг и немобильность в принятии решений.

Сегодня ЦМ предлагает разрозненные операции на грузовом дворе – погрузку, выгрузку и пр. Каталог услуг уже сократился с 2 тыс. до 200. К 2025 году ЦМ сформирует комплексное предложение, включающее базовый набор услуг, информационное сопровождение и логистику. Это освободит клиента от общенных с узкопрофильными подразделениями – Центральной дирекцией управления движением, Центральной дирекцией инфраструктуры и др. – по операциям

читать свое присутствие на местах общего пользования до 29%, а необщего – до 14%. При этом цель терминально-складского комплекса не повышение доходов, а привлечение грузов.

Идеи взаимовыгодного развития ТЛБ есть и у клиентов. Так, заместитель главы дивизиона «Логистика» АО «МХК «ЕвроХим» Кирилл Холостов предлагает ОАО «РЖД» задействовать инфраструктуру и подвижной состав минерально-химической компании. В пример приводит транспортно-логистическую цепочку АО «НАК «Азот». Данное предприятие

порожний пробег и снижая нагрузку на железнодорожную инфраструктуру.

Рынок ТЛУ стабильно растет и к 2025 году достигнет 5,1 трлн руб., а доля участия ТЛБ в холдинге увеличится до 25%. Есть перспективные выходы в высокорентабельные сегменты (транзитный контейнер и контрактная логистика) и повышения качества железнодорожных перевозок. Достичь поставленных целей позволит внедрение цифровой железной дороги с автоматизированными системами продаж услуг, управлением движением, превентивным техобслуживанием и ремонтом, повышением загрузки мощностей. Расширить портфель услуг компания сможет за счет выбора наиболее оптимальной системы продаж и изменения модели управления. Ключевым инструментом стратегии станет реализация процессного подхода, который оптимизирует взаимодействие структурных подразделений, четко определит границы их полномочий и ответственности, а также разовьет систему мотивации с использованием КРІ-процессов, сформирует бизнес-требования к автоматизированным процессам и повысит производительность труда. Рост масштабов бизнеса и его эффективности увеличит капитализацию компании, которая будет гибко реагировать на запросы клиентов и избавит их от рутинной работы. Клиент в новой стратегии займет главенствующую позицию.

Нина Соина

### **ИЗМЕНЕНИЯ ЗАТРУНУТ И ТЕРМИНАЛЬНО-СКЛАДСКОЙ КОМПЛЕКС ОАО «РЖД». ЕГО ЗНАЧЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЕЛИКИ, А ДОЛЯ УЧАСТИЯ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЕ ПОКА НЕДОСТАТОЧНА**

подачи и уборки вагонов, утверждает начальник ЦМ Алексей Бельский.

С точки зрения эффективности деятельности с 2016 года ЦМ реализует программу установки быстровозводимых складов. Их отличают скорость размещения, небольшая плата и мобильность. Такое помещение можно перенести с одного места на другое в зависимости от потребности клиента. На двух площадках запущен пилотный проект цифрового грузового двора с использованием безлюдных технологий по предоставлению терминально-складских услуг. Два года назад усиленными темпами началось обновление техники. Впереди – модернизация инфраструктуры по инвестиционной программе. Перед ЦМ стоит задача увели-

расположено в Тульской области и равноудалено от портов Балтийского и Черного морей. В связи с требованием перевозчиков удобней компания имеет собственный подвижной состав. Йодированная продукция грузится в биг-беги в полувагоны, остальное – насыпью в вагоны-хопперы. После отгрузки подвижной состав возвращается порожним. Максимальную выгоду К. Холостов видит в эффективном использовании компетенции ОАО «РЖД» – ведении всего грузопотока. Например, ОАО «РЖД» организует движение поездов из портов Балтики в центр России, а АО «МХК «ЕвроХим» затаривает груз на своих площадках в собственный универсальный подвижной состав, исключая