

УДК 335.121:656.2

DOI: 10.17223/19988648/34/20

В.О. Федорович

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИВАТНЫМ ВАГОН- НЫМ ПАРКОМ (на примере АО «Федеральная Грузовая Компания»)

В статье представлен анализ преимуществ и недостатков централизации управления порожним пробегом грузовых вагонов в современных условиях хозяйствования. Исследуется процесс управления частным парком грузовых вагонов в условиях межрегиональной интеграции грузоперевозчиков, а также подходы к централизации управления порожним пробегом грузовых вагонов, включая методы и приемы расчета материальной выгоды (экономии) от снижения себестоимости грузовых перевозок. Автором предложен организационно-правовой механизм централизации функции управления порожними вагонами на базе технологического аутсорсинга, представленный как многоуровневая взаимозависимость объектов и субъектов, а также основных принципов и методологических подходов, методов и инструментов. Осуществлена попытка централизации управления порожними вагонами через некоторое «усиление» или увеличение зоны ответственности ОАО «РЖД» за перемещением по сети порожних вагонов. Указываются пути совершенствования организации перевозочного процесса и структуры оперативного управления и действующего правового поля через внедрение технологического аутсорсинга.

Ключевые слова: грузовые транспортные компании, частный парк, транспортная инфраструктура, доходность грузовых перевозок, конкурентоспособность грузовых железнодорожных перевозок.

Переход Российской Федерации в 1990-е гг. к рыночной экономике и принятые в начале 2000-х гг. правительственные решения о реформировании железнодорожного транспорта обусловили коренные изменения в работе транспортной отрасли всех регионов страны. Причем в большей мере это коснулось российских железных дорог. В этой связи межрегиональное взаимодействие грузовых компаний-операторов, как и проблема эффективной организации перевозочного процесса в сложившихся правовых условиях хозяйствования, требует принципиально новых организационных решений. В статье рассмотрены вопросы, касающиеся развития методов управления перевозочным процессом на базе межрегионального взаимодействия различных грузовых операторов в целях централизации управления порожними вагонами частного парка. Управление порожними вагонами приводится в соответствие с новыми условиями работы российских железных дорог. При этом ставится задача повышения качества основной производственной деятельности ОАО «РЖД» и довольно весомого снижения издержек компаний-операторов на порожний пробег.

В железнодорожной отрасли России уже в 2012 г. четко определились как структура управления, так и новые условия функционирования, оказывающие довольно значительное влияние на выполнение базовой производст-

венной функции ОАО «РЖД», а именно организацию перевозочного процесса и эффективное управление перевозками. К настоящему времени программа акционирования и приватизации на транспорте РФ законодательно завершена. Большинство крупнейших транспортных корпораций перешло в новые формы собственности, организационно-правовые формы юридических лиц и управления, включая базовые производственные подразделения – филиалы, т.е. железные дороги всех регионов страны.

В результате реформирования на железнодорожном транспорте сформированы для перевозчиков необходимые и достаточные конкурентные условия. В целях развития конкуренции согласно Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте создано 85 дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД», причем в различных сферах хозяйственной деятельности подразделений железнодорожного холдинга. В настоящее время около 1,3 тыс. собственников подвижного состава владеют и распоряжаются 95% всех вагонов грузового парка, обращающихся на сети железных дорог общего пользования. Необходимо подчеркнуть, что использование частных вагонов сегодня организуют множество операторов и собственников вагонного парка, причем около 100 из них имеют в управлении 1 тыс. вагонов и более [1, 2]. Такое положение обусловило необходимость принципиального изменения системы организации вагонопотоков, методов планирования грузоперевозок и нормирования эксплуатационной работы. Возникли новые задачи в области развития инфраструктуры железнодорожного транспорта. Причем многие вопросы пока еще не нашли своего окончательного и эффективного решения [3].

В производственном блоке ОАО «РЖД» осуществлен переход к модели управления по видам бизнеса с формированием вертикально интегрированных дирекций управления движением, тягой, инфраструктурой и сбытом. Полная реализация предусмотренной модели управления еще не завершена [4]. В соответствии с утвержденной в 2011 г. «Концепцией организационного развития холдинга ОАО «РЖД» на период до 2015 года»¹ требовалось осуществить количественную оптимизацию всех уровней управления, определить территориальные схемы организации бизнес-единиц, что требует соответствующего экономического обоснования [5].

Примером такой вертикально интегрированной транспортной корпорации является АО «Федеральная Грузовая Компания» (АО «ФГК»), занимающая практически половину всего объема рынка грузовых перевозок массовых грузов. Особую актуальность приобретает производственно-хозяйственная и финансовая деятельность АО «ФГК» для Сибирского региона. В этой связи проанализируем хозяйственную деятельность данной крупнейшей грузовой корпорации России, оказывающей услуги значительному числу грузоотправителей массовых грузов.

Акционерное общество «Федеральная Грузовая Компания – дочернее общество ОАО «РЖД» – было зарегистрировано в соответствии с решением

¹ Концепция организационного развития холдинга «Российские железные дороги» на период до 2015 года: [концепция утв. президентом ОАО «РЖД» В.И. Якуниным 8 сентября 2011 г.]. М.: ОАО «РЖД», 2011. 85 с.

Совета директоров ОАО «РЖД» 26 августа 2010 г., в настоящее время является одним из крупнейших грузовых железнодорожных операторов в России. Согласно бизнес-плану развития перевозок железнодорожным транспортом РФ доля ФГК в общем грузообороте по сети российских железных дорог в 2015 г. превысила 22,5% [6].

АО «ФГК» является лидером рынка среди операторов универсального подвижного состава на всем пространстве как по количеству клиентов, так и по качеству оказываемых услуг и финансово-экономической устойчивости, а также:

- обладает востребованным парком вагонов, позволяющим клиентам Компании максимально эффективно осуществлять перевозки грузов, минимизируя затраты на транспортировку (полувагоны, большие кубовые крытые вагоны, универсальные платформы с креплением для перевозки различной номенклатуры грузов и цистерны);

- действует в соответствии с высокими стандартами оказания услуг по предоставлению подвижного состава по таким критериям, как 100%-ное соблюдение сроков предоставления подвижного состава, соответствие видов предоставляемого подвижного состава требованиям клиентов, полная информационная открытость и прозрачность;

- действует в интересах всего общества (государства), потребителей услуг, акционеров и работников транспортной корпорации.

АО «ФГК» в полном соответствии со своим названием является грузовой корпорацией федерального уровня, крупнейшим оператором универсального подвижного состава на всей сети российских железных дорог. Компанией создана разветвленная филиальная сеть в России, в том числе зарубежные представительства на Украине и в Республике Казахстан [7].

За 2014 г. АО «ФГК» перевезено более 161,9 млн т грузов, что на 8,2% превышает результаты 2013 г. Доля АО «ФГК» в грузообороте в 2014 г. составила 15,0% (+1,4 процентных пункта к уровню 2013 г.), или 333 448,6 млн т-км (+43 277,9 млн т-км к уровню 2013 г.). В 2013 г. общий объем перевезенных АО «ФГК» грузов вырос в 2,7 раза по сравнению с 2012 г. и составил 149,6 млн т, а грузооборот вагонов достиг 290 171 млн т-км, что в 2,4 раза больше, чем в 2012 г. Объем среднесуточной погрузки вагонов АО «ФГК» увеличился до 6,4 тыс. вагонов, что в 2,6 раза больше аналогичного показателя 2012 г., при этом выручка АО «ФГК» составила 52 879 млн руб.

В собственности АО «ФГК» находится крупнейший в РФ парк универсального подвижного состава полувагонов, крытых вагонов и универсальных платформ. При этом наибольшую долю в структуре вагонного парка АО «ФГК» занимают полувагоны – 77%, или 126,3 тыс. ед., доля крытых вагонов составляет 13%, или 21,3 тыс. ед., доля универсальных платформ – 7%, или 11,5 тыс. ед. Кроме того, в собственности компании находится 4,4 тыс. цистерн. По итогам 2014 г. доля АО «ФГК» в российском парке полувагонов составляет 22,5%, в парке крытых вагонов – 31,1%, в парке универсальных платформ – 20,3%. В 2013 г. произошло увеличение доли полувагонов в парке АО «ФГК», в том числе из-за возврата привлеченного парка полувагонов АО «РЖД» в самостоятельное оперирование АО «ФГК» [8].

С 2013 г. АО «ФГК», с учетом переданного в самостоятельное опериро-

вание парка полувагонов ВСП¹, укрепило свои позиции и сегодня занимает 2-е место среди крупнейших грузовых операторов по общему объему погрузки (объему перевезенных грузов). Современные тенденции развития рынка грузовых перевозок, общая экономическая ситуация, а также реформация традиционной бизнес-модели управления парком явились главными факторами изменения финансовых результатов деятельности АО «ФГК» в 2014 г. Изменив модель управления вагонным парком, АО «ФГК» увеличивало масштаб своей операторской деятельности. Так, если выручка в 2013 г. выросла по сравнению с 2012 г. на 43% и составила 46 554 млн. руб., а ее доля в общей выручке увеличилась до 88%, то уже в 2014 г. общая выручка составила 49 791,9 млн руб., в том числе от оперирования 49 546,8 млн руб., а доля в общей выручке от оперирования увеличилась до 99,5%, рост к 2013 г. составил 6% [9].

Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «ФГК» представлены в табл. 1 и 2 [10, 11].

Таблица 1

Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «ФГК»

п/п	Наименование показателя	Единица измерения	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Выручка	млн руб.	42 254	67 096	52 879	49792
2	Чистая прибыль (убыток)	млн руб.	14 875	23 768	2 566	(-3630)
3	ЕВИТДА	млн руб.	24 545	39 134	13 388	5597,3
4	Рентабельность по ЕВИТДА	%	58,1	58,3	25,3	11,2
5	Инвестиционные вложения (инвестиции в нефинансовые активы)	млн руб.	12 181	41 838	8973	4027
6	Собственный капитал	млн руб.	68 842	86 956	85 502	81 871
7	Совокупные активы	млн руб.	73 683	93 071	103 371	101 330
8	Рентабельность активов (ROA)	%	23	29	3	
9	Чистые активы	млн руб.	68 842	86 956	85 502	81 871
10	Темп роста стоимости чистых активов без учета переоценки основных средств, выплаты дивидендов, благотворительности и изменения уставного капитала	%	131	134	117	96

В то же время расходы АО «ФГК» по основной деятельности за 2014 г. составили 51 462 млн руб. В условиях стремительного роста инфляции АО «ФГК» удалось сдержать увеличение расходов, эффективно реализовав мероприятия по их оптимизации. Общий рост расходов по продажам составил менее 1%. Увеличение производственных затрат компенсировано сокращением административно-управленческих расходов, коммерческих и амортизационных отчислений. Структура и динамика расходов обусловлены изменением модели управления вагонным парком и значительным увеличением ко-

¹ Вагоны собственные и привлеченные.

личества подвижного состава в оперировании. Тем не менее наибольший удельный вес в структуре производственных расходов занимают расходы на оплату порожнего пробега (65%) и расходы на ремонт подвижного состава (18%). Так, затраты по оплате порожнего пробега в оперировании увеличились по сравнению с 2012 г. в связи с ростом объемов операторской деятельности: среднего рабочего парка в оперировании – почти в 2 раза, погрузки – в 2,2 раза. Это подтверждает целесообразность межрегионального взаимодействия грузовых компаний-операторов.

Таблица 2

Производственные расходы АО «ФГК», млн руб.

Наименование показателя	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
ВСЕГО	17 565	28 496	36 832	38 934
В том числе:				
затраты на ремонт (включая затраты на передислокацию вагонов в ремонт)	6 488	10 891	9 946	7 161
оплата порожнего пробега в оперировании	6 942	11 515	20 926	25 346
прочие производственные расходы	4 135	6 090	5 960	6 427

В целях централизации управления порожним пробегом остановимся на теоретических аспектах и организационных особенностях внедрения технологического аутсорсинга. Известно, что базовой составляющей для обеспечения достаточного уровня конкурентоспособности, как и повышения экономической эффективности производственно-хозяйственной деятельности промышленных и транспортных предприятий, является реализация на практике посредством внедрения новых организационно-правовых форм ведения бизнеса, одной из которых как раз и выступает аутсорсинг вообще и технологический аутсорсинг в частности.

Если обратиться к научной литературе по исследуемой проблеме [12, 13], то можно с большой долей уверенности констатировать, что аутсорсинг представляет собой специфическую организационную форму хозяйственных взаимоотношений двух или более организаций-юридических лиц, определенную соответствующим письменным соглашением (договором или контрактом). Данная организационная (правовая) форма позволяет организации (клиенту) иметь новые производственные или финансовые возможности. Более того, способствует определенной производственной оптимизации собственной хозяйственной деятельности, а также позволяет высвободить материальные, финансовые и людские ресурсы. Это в конечном счете повышает конкурентоспособность организации-аутсорсера.

Превентивной целью использования технологического аутсорсинга является производственная необходимость для сосредоточения на наиболее важных производственных (технологических) направлениях и функциях своей основной (базовой) хозяйственной деятельности. Другими словами, организация, передающая часть собственных, как правило, второстепенных производственных или технологических функций другим организациям (аутсорсерам), более профессионально, чем она (организация), занимающимся таким

(передаваемым на аутсорсинг) видом хозяйственной деятельности, в конечном счете получает реальный доступ к новейшим технологиям этой сферы производственных или иных услуг. Причем без больших, ощутимых для ее финансово-экономического состояния инвестиционных затрат, с одной стороны, и дополнительных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок – с другой [14, 15].



Рис. 1. Классификация видов услуг, передаваемых на аутсорсинг для промышленных и транспортных корпораций

До настоящего времени пока не существует общепризнанной и окончательной классификации используемых на практике видов аутсорсинга, в частности производственного, технологического или коммерческого. Причиной этого в большей мере является интенсивное развитие названного сектора бизнеса. Кроме этого, как показало исследование, определенным препятствием для такого развития служат законодательные ограничения.

Для обоснования правомерности использования термина «технологический аутсорсинг» и его последующего профессионального применения в новой схеме взаимодействия участников перевозочного процесса рассмотрим его базовые классификации. В настоящее время технологический, либо производственный, аутсорсинг охватывает довольно большое количество раз-

личных видов хозяйственной деятельности индустриальных корпораций. Технологический, либо производственный, аутсорсинг предлагается рассмотреть на всем периоде жизненного цикла создания и освоения новой продукции (техники) с выделением технологического и научно-исследовательского видов аутсорсинга. В рассмотренных и изученных научных и методических источниках аутсорсинг классифицируется как производственный, научно-технический, производственно-технологический и научно-исследовательский (подробнее см. рис. 1).

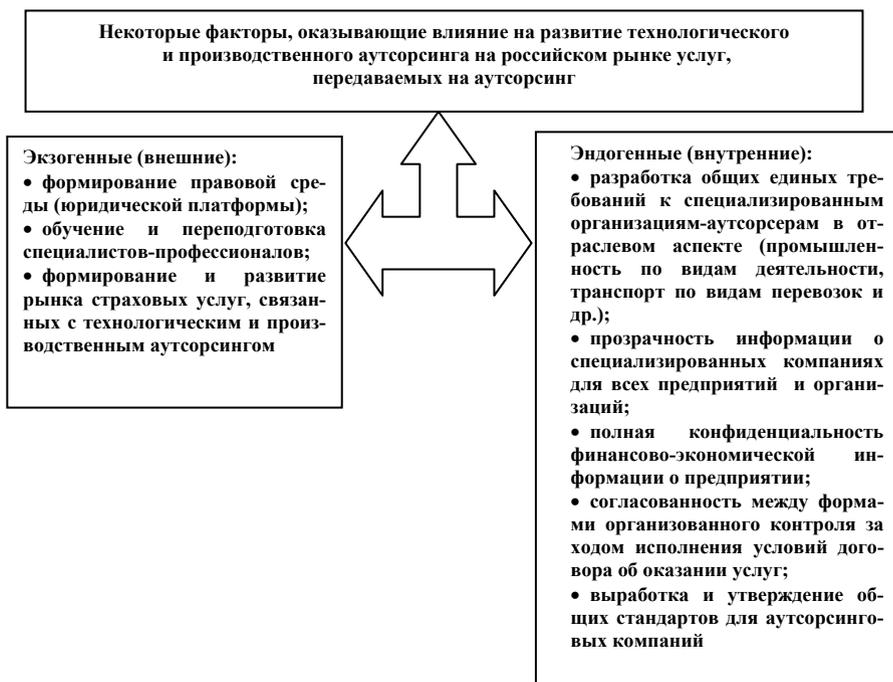


Рис. 2. Классификация факторов, оказывающих влияние на развитие аутсорсинга

Практическая новизна технологического аутсорсинга – включение естественно-экономического действия рыночных механизмов для обеспечения высокого качества неосновных или непрофильных направлений и функций, которые в конечном счете и обеспечивают реальную жизнеспособность любой корпорации (организации). Современный этап новой экономической истории активного внедрения производственного, технологического и научно-исследовательского аутсорсинга в практику крупных индустриальных холдингов показывает, что по некоторым принципиальным вопросам мнения высших менеджеров указанных корпораций разделились. Одни уже перешли на постоянное стороннее обслуживание с передачей ряда функций своих структурных подразделений. При этом их хозяйственная деятельность остается весьма эффективной. Другие, наоборот, имеют отрицательный результат. В современной России на рынке услуг по аутсорсингу функционирует не

значительное количество организаций, способных на высоком профессиональном уровне предоставить услуги по аутсорсингу [16].

Даже проведение соответствующего тендера среди таких организаций не гарантирует заказчику получения ожидаемого, т.е. качественных и профессиональных услуг. В то же время, чтобы взаимное сотрудничество с компаниями-исполнителями дало необходимый и ожидаемый экономический эффект, требуется действенное управление рисками в процессе отбора и перехода на внешнее обслуживание. Представляется, что корпорации необходимо сформировать специальное структурное подразделение риск-менеджмента, а возможно, и службу, которая будет заниматься выработкой оптимальной модели управления рисками после принятия положительного решения в пользу выбранной компании, оказывающей услуги аутсорсинга.

Известно, что базовыми объемными экономическими показателями для оценки эффективности деятельности любой индустриальной корпорации являются выручка и прибыль от продаж. Именно поэтому внедрение различных моделей аутсорсинга в структуру менеджмента корпорации позволит повысить их конкурентоспособность на отечественном рынке и уменьшить стоимость услуг (товарной продукции) без снижения качества и плановых объемов прибыли.

Для доказательства того, что в современных условиях хозяйствования технологический аутсорсинг является действенным методом снижения себестоимости порожнего пробега грузовых вагонов частного парка, рассмотрим конкретный пример. Затраты UCL Rail и АО «ФГК» на порожний пробег вагонов за 2013 г. показали стабильный рост. Так, по данным отчетов по МСФО, затраты UCL Rail на перевозку порожних вагонов выросли на 2% и составили 44,7 млрд руб., АО «ФГК» – увеличились вдвое, до 20,9 млрд руб. Расходы UCL Rail и АО «ФГК» на оплату порожнего пробега увеличиваются за счет большого количества универсальных вагонов (у UCL Rail – 112,3 тыс. полувагонов и 3 тыс. платформ, у АО «ФГК» – 123 тыс. полувагонов и 12 тыс. платформ) [17]. UCL Rail поясняет, что рост затрат на тариф перевозки (возврата) порожнего вагона (полувагоны и платформы) приравнивали к тарифу на перевозку груженого. Это в конечном счете привело к удорожанию средней провозной платы в расчете на 1 вагоно-километр порожнего пробега на 14%. В АО «ФГК» повышение стоимости порожнего пробега связано с ростом объемов операторской деятельности (в 2013 г. ОАО «РЖД» завершило передачу вагонов своей дочерней компании, после чего парк вагонов увеличился на 50 тыс. полувагонов). В то же время в связи со снижением в 2013 г. ставок на перевозку в полувагонах вдвое компании не могут заложить плату за перевозку порожнего вагона в тариф.

В 2014 г. было завершено внедрение на сети новой технологии управления парками частных вагонов на принципах технологической обезличенности. Это был первый шаг к созданию консолидированного парка. Предложенный операторскому сообществу продукт являлся результатом совместной работы ОАО «РЖД» и АО «ФГК». На протяжении довольно длительного периода времени АО «ФГК» и ОАО «РЖД» стремились найти так называемые технологические оптимумы, позволяющие обеспечить экономические интересы как перевозчика в лице ОАО «РЖД», так и компаний – операторов же-

лезнодорожного подвижного состава. Экономическая сущность новой схемы, получившей название «технологический аутсорсинг», состояла в оптимизации перемещения порожних вагонов на основе принципов сетевого регулирования управления «обезличенным» вагонным парком. В рамках предложенной технологии заключение договоров с клиентами, как и осуществление расчетов, ответственность за своевременное обеспечение вагонами, находилось в пределах юридической ответственности АО «ФГК». Причем корпорация в рамках «технологического аутсорсинга» сохраняла обязательства по гарантированному предоставлению подвижного состава для всех своих клиентов. При этом перевозчик брал на себя функцию по управлению порожним пробегом вагонов и, исходя из эксплуатационной обстановки в том или ином регионе, самостоятельно организовывал работу по доставке необходимого погрузочного ресурса, оптимизируя при этом логистику перемещения порожних вагонных парков. Такой агентский договор предоставления услуги давал возможность любому оператору подвижного состава, изъявившему желание включить свои вагоны в «обезличенный парк», присоединиться к работе по новой технологии. Как показала практика, к предложенной технологии присоединилось только АО «ФГК», как крупнейший грузоперевозчик в РФ.

Историческая справка (организация процесса управления)

Практическая реализация данной технологии была начата в конце первого квартала 2014 г. Второй квартал можно охарактеризовать как подготовительный этап, на протяжении которого были рассмотрены вопросы, касающиеся выработки консолидированных решений для «синхронизации» методов ведения учетной политики. Следует констатировать довольно весомое сокращение времени оборота принадлежащих компании полувагонов, задействованных в новой технологии управления порожними вагонами.

Оптимизация логистики порожних вагонопотоков является для АО «ФГК» важнейшим фактором повышения эффективности использования подвижного состава. Этот вопрос весьма актуален, учитывая величину парка вагонов АО «ФГК», общесетевую масштабность их предоставления, а также структуру клиентского портфеля со значительной долей малых и средних грузоотправителей. ОАО «РЖД», обладая соответствующей ресурсной базой и применяя имеющиеся информационно-управляющие системы, способно на высокопрофессиональном техническом и технологическом уровнях обеспечивать оказание логистических услуг. В целом новая модель управления парком должна позволить обеспечить бизнес-интересы обеих сторон как с точки зрения рационального использования провозных и перерабатывающих способностей инфраструктуры, так и минимизации затрат на порожний пробег вагонов¹.

В целях повышения эффективности управления порожним пробегом и реализации технологии управления обезличенным парком на всей сети железных дорог АО «ФГК» поэтапно осуществляло передачу ОАО «РЖД» вагонов своего парка в течение второго квартала 2014 г. При этом в процессе

¹ Якунин В.И. Доклад президента открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // Железнодорожный транспорт. 2014. № 1. С. 7–19.

взаимодействия сторон совместно отрабатывались технические и технологические аспекты выполнения схемы работ по оптимизации вагонопотоков, что позволило в конечном итоге внедрить технологический аутсорсинг в полном объеме.

Следует особо подчеркнуть, что динамика спроса на услуги технологического аутсорсинга определяется тремя основными факторами. Первый – экономическая эффективность, а именно снижение издержек. Профессиональный интерес к технологическому аутсорсингу могли проявить средние и малые компании, для которых содержание диспетчерского аппарата и информационных систем довольно затратно. В этой связи «покупка» услуги по агентскому договору позволяет экономить средства и снизить себестоимость перевозок. Доминирующим условием является то, что стоимость таких услуг должна быть ниже издержек, сложившихся у грузовых компаний-операторов [18].

Второй фактор – это коммерческая деятельность, определяющая объемы выполняемой грузовой работы, а именно сохранение клиентской базы компаний-операторов. Количество клиентов является определяющим ростом доходов и развития бизнеса. В общем виде спрос на услугу должен зависеть от того, как и в каких условиях технологического аутсорсинга будет консолидироваться клиентская база и сохраняться ее адресность.

Третье – это уровень сервисного обслуживания. Многие операторы услуги предоставления грузового вагона сопровождают комплексным набором (пакетом) сервисных услуг. При этом возникают риски, связанные с сохранением в условиях технологического аутсорсинга качества и полноты сервисных услуг. В современных условиях грузоперевозок технологический аутсорсинг представляет собой видоизмененный балансовый метод, который довольно широко применялся в период советской (централизованной), плановой экономики. Сторонники этого метода предлагают осуществлять управление вагонами, подчеркивая, что сроки доставки сократятся, поскольку акцент делается на скорости доставки грузов и обороте вагона. В то же время за рамками остается показатель порожнего пробега подвижного состава, а для оператора он имеет ключевое значение, так как является главной статьей расходов.

Реализация схемы технологического аутсорсинга позволила АО «ФГК» сократить затраты на порожний пробег за счет передачи порожних рейсов в управление ОАО «РЖД». Благодаря использованию схемы технологического аутсорсинга оборот вагона ОАО «ФГК» в 2014 г. сократился на 14,3% и составил 16,5 суток, а коэффициент порожнего пробега к общему – на 8,5%, т.е. снизился до 0,43. При этом производительность выросла на 30%, а именно до 8 826 т-км на вагон в сутки.

Технологический аутсорсинг, предлагаемый ОАО «РЖД», является более предпочтительным именно в условиях «объективного», т.е. инфляционного роста затрат на перевозку порожних вагонов. В текущей рыночной ситуации компаниям выгодно передать парк в аренду одному крупному оператору. Так, контракт о передаче в аренду АО «ФГК» 10,6 тыс. полувагонов для работы с парком по схеме технологического аутсорсинга заключил еще один оператор – компания «Рейл Транс» (входит в группу Rail Garant). Арендован-

ный парк совместно с собственным парком полувагонов использовался АО «ФГК» по агентскому договору управления порожними полувагонами с ОАО «РЖД». Экономической выгодой при такой схеме для компаний-операторов является сохранение своей клиентской грузовой базы, получение гарантированного дохода при сокращении затрат на порожний пробег вагонов. При этом всю организационно-технологическую работу по взаимодействию с перевозчиком, т.е. с ОАО «РЖД», брало на себя АО «ФГК».

Для доказательства правомерности использования технологического аутсорсинга в текущей рыночной ситуации констатируем следующее. Передавая в управление АО «ФГК» большую часть парка полувагонов, группа Rail Garant способствовала повышению эффективности перевозок на всей сети железных дорог РФ прежде всего посредством разгрузки инфраструктуры¹. Кроме того, реализация схемы технологического аутсорсинга, помимо улучшения качественных показателей работы подвижного состава и положительного влияния на загрузку инфраструктуры, повлекла за собой изменение количества и стоимости порожних вагоноотправок. Переход от групповых и маршрутных отправок порожних полувагонов к повагонным осуществлялся в основном по технологическим причинам, а «перелом» тарифов при передислокации порожних вагонов с территории одних на другие железнодорожные администрации, как и волатильность структуры порожних отправок по видам, привел в конечном счете к удорожанию стоимости порожнего пробега полувагона и одновременному росту затрат на порожний пробег в целом.

По результатам проведенного исследования представляется целесообразным сделать следующие выводы и дать конкретные предложения для повышения экономической эффективности грузовых перевозок в РФ.

1. Вследствие перехода к рыночной экономике и завершения реформирования железнодорожного транспорта в организации перевозочного процесса российских железных дорог произошли весьма значимые перемены, характеризующиеся:

- переходом на работу с полностью частным вагонным парком;
- существенным изменением структуры и направления следования вагонопотоков;
- изменением системы планирования отправления грузов;
- значительным повышением уровня годовой, месячной и суточной неравномерности грузопотоков, вагоно- и поездопотоков;
- изменением структуры управления с образованием вертикально интегрированных бизнес-единиц по видам деятельности.

2. Недостаточный учет этих перемен в технологии и методах управления привел в 2011–2012 гг. к снижению качества перевозочного процесса. Необходимо развитие нормативно-правовой базы и технологии перевозочного процесса, структуры управления с целью их приведения в соответствие новым условиям работы. При этом реализацию разработанного ОАО «РЖД» документа «Единый сетевой технологический процесс» следует рассматривать как один из важных этапов работы в данном направлении. Совершенст-

¹ Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]. URL: <http://rzd.ru>

вание организации перевозочного процесса и структуры оперативного управления в современных экономических условиях и действующего правового поля через внедрение технологического аутсорсинга как элемента централизации управления порожними вагонами становится все более предпочтительным в условиях роста затрат на перевозку (транспортировку) порожних вагонов. В текущей рыночной ситуации грузовым компаниям-операторам экономически целесообразней передать приватный парк порожних вагонов в аренду крупному оператору.

3. На начальных этапах проведения структурной реформы тип рынка конечных грузовых железнодорожных услуг представлял собой олигополию с доминирующей фирмой ОАО «РЖД». В результате активных действий частных собственников грузовых транспортных компаний и стимулирования транспортным холдингом развития конкуренции в данном сегменте произошел стремительный рост количества грузовых компаний-операторов, функционирующих на рынке. Переход от модели государственной монополии на рынке грузовых перевозок к конкурентной рыночной модели не был обеспечен соответствующими изменениями нормативной базы, устанавливающей правила управления приватным вагонным парком. Нерешенные проблемы отрасли и наличие инфраструктурных ограничений в условиях резкого увеличения количества вагонного парка привели к нарушению рационального баланса вагонного парка, рост которого опережал увеличение перевозочной работы. Так, в 2013 г. парк российских грузовых вагонов составил 1158,6 тыс. ед., что превышало оптимальную потребность вагонов на 28%, или 258,6 тыс. вагонов. Данные факторы привели также к снижению доходности, увеличению доли порожнего пробега, технологическим потерям, в том числе, росту времени оборота грузового вагона на 2,7 суток, или на 21%, снижению участковой скорости на 5,2 км в час, или на 12%, увеличению на 17% доли отправок, прибывших с нарушением сроков доставки, снижению скорости доставки на 65 км в сутки, или на 23%.

4. С учетом возросшей роли транспортных корпораций в сфере грузовых железнодорожных перевозок в развитии железнодорожного транспорта при наличии кризисной ситуации в сегменте грузовых перевозок проведенный эксперимент централизованного управления порожними вагонами по схеме «технологического аутсорсинга» в конечном счете все-таки не позволил достичь планируемой эффективности грузовых железнодорожных перевозок. Это явилось следствием двух довольно глобальных политико-экономических причин. Во-первых, это осложнение макроэкономической ситуации в РФ из-за падения курса национальной валюты – рубля, во многом обусловленное политической ситуацией на Украине. Во-вторых, возникшие частные проблемы на рынке оперирования грузовых компаний-операторов и ОАО «РЖД», объясняем определенной «нехваткой» вагонов приватного парка (требовалась консолидация 180–250 тыс. полувагонов различных собственников, фактически в эксперименте принимало участие только 100 тыс.) для реализации технологического аутсорсинга на всей сети.

5. Посредством апробации схемы технологического аутсорсинга в хозяйственной деятельности АО «ФГК» была осуществлена попытка централизации управления порожними вагонами через некоторое «усиление» или уве-

личение зоны ответственности ОАО «РЖД» за перемещением по сети порожних вагонов. При этом вся договорная работа должна была остаться в поле профессиональной деятельности грузовых компаний-операторов. Другими словами, на практике была осуществлена попытка взаимоувязки трех экономико-технологических составляющих эксплуатационной работы как основы операторской деятельности, а именно: логистики – работы с клиентами (объем заказов); перемещения грузовых вагонов (грузов) по сети (объем перевозок); получение доходов (в том числе экономия затрат на порожний пробег вагонов). При этом вполне очевидно, что произошло определенное смещение таких профессиональных понятий, как организация перевозочного процесса и технология управления вагонным парком (приватным). Другой, более весомой причиной явилась недостаточная адаптация законодательной и нормативной базы, используемой в изменившихся организационно-экономических условиях. С большой долей уверенности можно констатировать тот факт, что в современных условиях действия затяжного экономического кризиса централизация управления порожними вагонами на основе консолидации парков порождает новые вызовы и проблемы, которые не представляется возможным решить только на уровне технологии перевозок. Сетевой уровень реализации базовых принципов централизации управления порожними вагонами приватного парка требует радикальных решений правового, организационного, технико-экономического и финансового характера.

Литература

1. *Кужель А.А.* О ходе разработки эффективной технологии управления вагонными парками в условиях множественности операторов подвижного состава // II бюл. Объединенного ученого совета ОАО «РЖД». 2012. № 4. С. 2–7.
2. *Лемешко В.Г.* В интересах всех участников транспортного рынка // Железнодорожный транспорт. 2011. № 8. С. 5–10.
3. *Мачерет Д.Л., Чернигина И.Л.* Экономические проблемы грузовых железнодорожных перевозок. М.: МЦФЭР, 2004. 240 с.
4. *Пехтерев Ф.С.* Об основных положениях Генеральной схемы развития сети железных дорог ОАО «РЖД» на период до 2020 года // Железнодорожный транспорт. 2012. № 5. С. 4–9.
5. *Целько А.В.* На основе консолидации вагонных парков // Железнодорожный транспорт. 2012. № 12. С.17–21.
6. *Федорович В.О., Конципко Н.В., Кубрак Н.А.* Современное состояние рынка грузовых железнодорожных перевозок в России: новые формы управления // Современные технологии управления. 2015. № 10(58). С. 35–43.
7. *Федорович В.О., Кубрак Н.А.* Централизация управления порожним подвижным составом для грузовых перевозок на базе технологического аутсорсинга // Железнодорожный транспорт. 2015. № 7. С. 35–38.
8. *Федорович В.О., Кубрак Н.А.* Экономическая необходимость технологического аутсорсинга // Экономика железных дорог. 2014. № 11. С. 46–57.
9. *Федорович В.О., Конципко Н.В., Кубрак Н.А.* Современные направления развития рынка железнодорожных грузовых перевозок в РФ // Экономика железных дорог. 2015. № 6. С. 65–78.
10. *Федорович Т.В., Дрожжина И.В.* Проблемы формирования информации о финансовых результатах деятельности холдинга // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 23. С. 18–26.
11. *Федорович Т.В.* Анализ консолидированной отчетности транспортной корпорации // Экономика железных дорог. 2009. № 2. С. 59–72.

12. *Ланидус Б.М.* Аутсорсинг как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности Российских железных дорог. Деятельность тендерной комиссии ОАО «РЖД» // Железнодорожный транспорт. 2006. № 2. С. 40–44.

13. *Концишко Н.В.* Формализованный подход к оценке влияния учетной политики на платежеспособность индустриальной корпорации // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2010. № 4. С. 110–115.

14. *Кунгуров Ю.А., Концишко Н.В.* Оценка влияния амортизационной политики на финансовые показатели индустриальной корпорации // Сибирская финансовая школа. 2009. №6(77). С. 73–77.

15. *Федорович Т.В.* Базовые положения концепции трансформации информационно-аналитического обеспечения в системе стратегического управленческого учета // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2012. № 3. С. 86–94.

16. *Федорович Т.В.* Раскрытие информации о связанных сторонах в финансовой отчетности организаций – участниц корпорации // Экономика железных дорог. 2007. № 2. С. 39.

17. *Федорович Т.В.* Стратегия инвестиционного развития транспортной корпорации на базе имитационных моделей управленческого учета // Экономика железных дорог. 2009. № 5. С. 28.

18. *Кравец А.В.* Проблемы и перспективы российской экономики в условиях мирового экономического кризиса // Austrian Journal of Humanities and Social Science. 2015. № 9–10. P. 121–123.

Fedorovich V.O., doctor of Economics, Head of the Department of Economics and Business, Novosibirsk State University of economy and management (Novosibirsk, Russia). E-mail klania2002@mail.ru

ECONOMIC EFFICIENCY OF FREIGHT TRANSPORT: MODERN METHODS OF MANAGEMENT OF EMPTY PRIVATE CARS (ON THE EXAMPLE OF JSC «FEDERAL FREIGHT»).

Keywords: freight forwarder, private park, transport infrastructure, the profitability of cargo transportation, the competitiveness of rail freight.

The article presents an analysis of the advantages and disadvantages of centralizing the management of empty run of freight cars in the current economic conditions. Explores the process of managing a private fleet of freight wagons in terms of interregional integration of carriers, as well as approaches to centralizing management of empty run of freight cars, including methods and techniques of calculation of material benefits (savings) from the cost reduction of cargo transportation. The author suggests organizational and legal mechanism of centralization of functions of management of empty wagons on the basis of process outsourcing, is presented as a multi-level interdependence of objects and subjects, as well as the basic principles and methodological approaches, methods and tools. An attempt to centralize management of empty cars after some "enhancement" or increase in the zone of responsibility of JSC "RZD" for moving across the network empty cars. Some ways of improving the organization of the transportation process and operational management structure and existing legal framework through the introduction of technological outsourcing, as part of the centralisation of the management of empty cars, is becoming more preferable in terms of growth of expenses on transportation (transportation) of empty cars.

References

1. *Kuzhel' A.A.* O khode razrabotki effektivnoy tekhnologii upravleniya vagonnymi parkami v usloviyakh mnozhestvennosti operatorov podvizhnogo sostava. II Buylleten' Ob"uedinnenogo uchebnogo soveta ОАО 'RZHD', 2012, no.4, pp.2-7.

2. *Lemeshko V.G.* V interesakh vsekh uchastnikov transportnogo rynka [For the benefits of all market actors]. Zheleznodorozhnyy transport. 2011, no 8, pp. 5-10.

3. *Macheret D.L., Chernigina I.L.* Ekonomicheskie problemy gruzovykh zheleznodorozhnykh perevozok [The Economic problems of freight Railway Transport. Moscow, MTSFER publ., 2004. - 240 p.

4. *Pekhterev F.S.* Ob osnovnykh polozheniyakh General'noy skhemy razvitiya seti zheleznikh dorog ОАО 'RZHD' na period do 2020 goda. Zheleznodorozhnyy transport. 2012, no 5, pp. 4-9.

5. *Tsel'ko A.V.* Na osnove konsolidatsii vagonnykh parkov [On the basis of the wagon fleet consolidation]. *Zheleznodorozhnyy transport*. 2012, no 12, pp. 17-21.

6. *Fedorovich V.O., Konsipko N.V., Kubrak N.A.* Sovremennoe sostoyanie rynka zheleznodorozhnykh perevozok v Rossii: novyye formy upravleniya [The current state of the rail freight market in Russia: new forms of management] *Sovremennyye tekhnologii upravleniya*. 2015no.10(58),pp.35-43.

7. *Fedorovich V.O., Kubrak N.A.* Tsentralizatsiya upravleniya porozhnim podvzhnyim sostavom dlya gruzovykh perevozok na baze tekhnologicheskogo outsorsinga [Centralize management of empty rolling stock for freight transport on the basis of process outsourcing] *Zheleznodorozhnyy transport*. 2015. no. 7, pp.35-38.

8. *Fedorovich V.O., Kubrak N.A.* Ekonomicheskaya neobkhodimost' tekhnologicheskogo outsorsinga [Economic necessity and technological enterprise] *Ekonomika zheleznykh dorog*. 2014, no.11, pp.46-57.

9. *Fedorovich V.O., Konsipko N.V., Kubrak N.A.* Sovremennyye napravleniya razvitiya rynka zheleznodorozhnykh gruzovykh perevozok v RF [Modern trends in the development of the rail freight market in Russia] *Ekonomika zheleznykh dorog*. 2015.no.6,pp.65-78.

10. *Fedorovich T.V., Drozhzhina I.V.* Problemy formirovaniya informatsii o finansovykh rezul'tatakh deyatelnosti kholdinga [The problems of formation of financial results of activity of holding company] *Mezhdunarodnyya bukhgalterskiya uchety*. 2013, no.23, pp.18-26.

11. *Fedorovich T.V.* Analiz konsolidirovannaya otchetnosti transportnaya korporatsii [The analysis of consolidated statements of transport corporation] *Ekonomika zheleznykh dorog*. 2009, no.2, pp.59-72.

12. *Lapidus B.M.* Outsorsing kak odno iz prioritnykh napravleniya v reformirovanii i povyechenii effektivnosti Rossiiskikh zheleznykh dorog. Deyatel'nost' tendernoy komissii OAO 'RZGD' [Outsourcing as one of the priority directions in reforming and improving the efficiency of Russian Railways. The activities of the tender Committee of JSC "Russian Railways"]. *Zheleznodorozhnyy transport*. 2006, no. 2, pp.40-44.

13. *Konsipko N.V.* Formalizovannyya podkhod k otsenke vliyaniya uchetoynoy politiki na platezhesposobnost' industrial'noy korporatsii [The formalized approach to assessing the impact of accounting policies on the solvency of the industrial Corporation] *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Economica*. 2010.no.4, pp.110-115.

14. *Kungurov Yu.A., Konsipko N.V.* Otsenka vliyaniya amortizatsionnoy politiki na finansovye pokazateli industrial'noy korporatsii [Evaluation of the influence of depreciation policies on financial performance of the industrial corporations] *Siberskaya finansovaya shkola - Siberian financial school*, 2009, no.6(77), pp.73-77.

15. *Fedorovich T.V.* Bazovyye polozheniya kontseptsii transformatsii informatsionno-analiticheskogo obespecheniya v sisteme strategicheskogo upravlencheskogo ucheta [Basic principles of the concept of transformation of information and analytical support in the strategic management accounting] *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Economica*. 2012, no.3, pp.86-94.

16. *Fedorovich T.V.* Raskrytie informatsii o svyazannykh storonakh v finansovoy otchetnosti organizatsiya-uchastnik korporatsii [Disclosure on related parties in the financial statements of the participating organizations corporations] *Ekonomika zheleznykh dorog*. 2007. no. 2, pp.39.

17. *Fedorovich T.V.* Strategiya innovatsionnogo razvitiya transportnaya korporatsii na baze imitatsionnykh modeley upravlencheskogo ucheta [Strategy of investment development of the transport corporations on the basis of simulation models of management accounting] *Ekonomika zheleznykh dorog*. 2009.no.5, pp.28.

18. *Kravets V.A.* Problemy i perspektivy Rossiskoy ekonomiki v usloviyakh mirovogo ekonomicheskogo krizisa [Problems and prospects of the Russian economy in conditions of world economic crisis] *Austrian Journal of Humanities and Social Science*. 2015. no. 9-10. pp. 121-123.