

Александр Кузьмин: Мы все в долгу перед пассажирами



ПРИГОРОД

Татьяна Комендант

В нынешнем году практически все пригородные перевозки перейдут в ведение «дочек» ОАО «РЖД» – самостоятельных пригородных компаний. О том, как идет реформирование, нашему корреспонденту рассказал начальник Центра по корпоративному управлению пригородным комплексом Александр Кузьмин.

– Александр Иванович, как поработали пригородные компании в минувшем году?

– На начало 2009 года было создано 11 пригородных пассажирских компаний (ППК), которые перевозили порядка 30–40 процентов всех пассажиров в пригородном сообщении. В течение минувшего года было создано еще семь компаний. На конец 2009 года такие компании обслуживали уже более 60 процентов объемов пригородных перевозок. Однако в условиях кризиса произошло падение пассажирооборота на 11 процентов по отношению к 2008 году.

Не всем удалось предугадать это и соответственно сократить объем вагоно-километровой работы. В результате на 10 процентов снизилась населенность вагонов, но при этом компаниям удалось по сравнению с предыдущим годом увеличить на 376,2 миллиона рублей финансовый результат, повысить более чем в 1,5 раза объем средств, поступивших за государственное регулирование тарифов.

Согласно программе развития пригородного пассажирского комплекса до 2015 года, вся сеть железных дорог должна быть охвачена пригородными компаниями. По плану, должно быть создано 26 компаний. Мы ставим перед собой задачу: в первой половине текущего года создать оставшиеся 8 компаний.

– Опережаете планы?

– Мы делаем это потому, что ни одна компания не может с первого дня работать в точности так, как хотелось бы. Есть период становления, за который она

Пассажирскому комплексу не хватает новых технологий

должна встать на ноги, стать эффективной. На первом этапе новые «дочки», как правило, являются операторами – профессионалами в сфере продажи билетов и контроля проезда. Потом, накопив опыт самостоятельной работы, они получают лицензию и становятся полноценными перевозчиками со своим балансом расходов и доходов, полностью владеющими всей технологией обеспечения эффективности пригородных пассажирских перевозок.

У нас существуют разные модели пригородных компаний. Есть такие, в которые входят в качестве акционеров один или несколько субъектов Российской Федерации. Например, Москва и Московская область являются акционерами Центральной пригородной пассажирской компании. Мы считаем это позитивным фактором, потому что доля социальных перевозок на территории указанных субъектов высока, и нам, бесспорно, важна позиция регионов.

В то же время у нас есть и такие компании, как ОАО «Башкортостанская ППК». Правительство Башкортостана говорит, что готово сотрудничать с компанией, но быть акционерами им кажется неинтересным, неэффективным. Они обещают возмещать все потери выпадающих доходов, эффективно выступать заказчиками, сотрудничать и так далее. Нас это тоже вполне устраивает: с точки зрения оперативности принятия решений такая модель даже более эффективна, так как формируется более четкая вертикаль управления, нет необходимости в согласовательных процедурах.

Примером третьей модели структуры собственности является ОАО «Кубань Экспресс-пригород». Администрация Краснодарского края выразила намерение быть основным собственником этой компании, обладать главным рычагом управления, а для этого иметь контрольный пакет акций – более 50 процентов. РЖД и наш центр в частности поддержали и такую модель организации перевозок. Мы же понимаем, что это не только контрольный пакет, но и пакет ответственности. Поэтому такая модель взаимодействия с заказчиком для нас тоже приемлема.

Вообще, с точки зрения бизнеса для холдинга важно не распределение прав собственности, важна оптимальная технология ведения хозяйства, именно она служит инструментом создания добавленной стоимости.

– Такой подход оправдывает себя?

– К примеру, Центральная пригородная пассажирская компания и Северо-Западная пригородная пассажирская компания обслуживают два сложнейших региона. Московская и Октябрьская железные дороги, где работают эти компании, дают более 70 процентов всех пригородных перевозок страны. Так вот, по предварительным оценкам, в 2009 году обе эти компании сработали безубыточно.

– За счет чего удалось выйти на безубыточный уровень работы?

– К примеру, Центральная ППК не ставила себе задачу сразу охватить всю Московскую железную дорогу – это очень

большой объем. Сначала компания работала только на направлении, где была выстроена система, исключающая безбилетный проезд пассажиров, технология эффективной продажи, управления расходами. Затем этот опыт был распространен на новые участки, и сейчас компания обслуживает более 60 процентов всего Московского узла.

То же самое было и у Северо-Западной компании. Сначала они работали на финляндском направлении, потом взяли еще три. И сегодня уже порядка 70 процентов всей Октябрьской железной дороги у этой компании.

Полигон обслуживания постоянно расширяется, и поэтому каждый год нельзя сравнить с предыдущим. За 2008 финансовый год у Северо-Западной пригородной компании было более миллиарда убытков. От такого негативного результата компания всего за год сумела прийти к нулевому финансовому результату.

– Какие меры принимаются для достижения таких результатов?

– Во-первых, они оптимизируют перевозки. Заказывают только те электрички, где есть пассажиры, сокращают составность с целью минимизации эксплуатационных расходов, повышают собираемость доходов. Во-вторых, меняются модель бизнеса и система взаимоотношений. Сегодня компания работает в холдинге на рыночных условиях, то есть платит за все, но по четко фиксированной цене и может прогнозировать свои затраты. В-третьих,

во всех пригородных компаниях проводится активная работа с администрациями субъектов РФ по вопросам транспортного обслуживания населения, ведется работа и на федеральном уровне.

Рассказывать обо всем можно долго, но понять нужно одно: невозможно сделать так, что сегодня создали компанию, а завтра уже получили доход. Необходимо время, чтобы эта компания смогла увидеть проблемы, смогла найти пути их решения.

– Что планируете в этом году?

– Перед центром стоит задача завершить работу по продвижению и принятию закона о регулярном транспортном обслуживании в пригородном сообщении на территории Российской Федерации. Новый закон призван четко прописать обязанности и ответственность каждой стороны – перевозчика и заказчика в лице субъекта Федерации. Если такой закон будет принят, это будет настоящий прорыв в организации пригородных перевозок, потому что он снимет все двойные толкования того или иного положения.

Помимо организации восьми пригородных компаний, о которых я уже говорил, планируется создание управляющей компании. Пригородные компании – это самостоятельные дочерние общества, но их работу надо эффективно координировать, распространять положительный опыт отдельных компаний по всему холдингу. На базе ЦОПРа планируется создание «дочки», которой будут переданы акции всех 26 пригородных компаний. Владея акциями, она сможет эффективно управлять всем пригородным комплексом «Российских железных дорог».

– Какие проблемы вас волнуют сегодня больше всего?

– Так как пригородные перевозки всегда существовали по остаточному принципу, это привело к отставанию в сфере современных технологий. Например, по продаже билетов. У нас еще нет технологий оплаты проезда банковскими картами. Не используем Интернет, и так далее. К примеру, сейчас нет технических возможностей сделать для пассажира каждую десятую поездку бесплатной. Или как-то еще мотивировать пассажира, чтобы он был нашим союзником. Я давно работаю в пассажирском комплексе и считаю, что мы все немножко в долгу перед пассажирами. Наша задача – сделать так, чтобы они были всегда довольны нашей работой, а компании всегда были с прибылью.



Пассажир должен стать союзником железнодорожников

ФОТО СЕРГЕЯ ТРУНИНА