

# К вопросу о совершенствовании модели управления железнодорожным транспортом России

**С.А. БЫКАДОРОВ**, доктор экономических наук, Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск. E-mail: byser@ngs.ru  
**Е.Б. КИБАЛОВ**, доктор экономических наук, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск.  
E-mail: kibalovE@mail.ru

*«История имеет значение».*

Д. Норт

В статье синтезируются описательный и нормативный подходы к анализу крупномасштабного институционального проекта – структурной реформы железнодорожного транспорта России, реализуемой в течение последних 20 лет. Приводятся количественные показатели и качественные экспертные оценки, свидетельствующие о неоднозначности результатов многолетнего реформирования. Делается вывод, что эта реформа не привела к превращению железных дорог России – эффективного средства трансформации индустриальной экономики, где они были относительно результативными, в современную скоростную высокотехнологичную транспортную коммуникацию, конгруэнтную будущему обществу знаний, отождествляемому сегодня с цифровой экономикой. Формулируются предложения по содержанию вариантов дальнейшего развития реформы и механизма управления ею.

*Ключевые слова:* структурная реформа, ОАО «РЖД», концепция, государственное регулирование, конкуренция, вертикальное расщепление, стратегия двойного назначения, казенная эксплуатация, Транссиб, естественный монополизм

## Амбивалентность целей

Цели и задачи многолетней структурной реформы железнодорожного транспорта (далее – *Реформа*) – крупномасштабного институционального проекта, первоначально обозначенные в правительственной концепции 1998 г.<sup>1</sup> и уточненные в 2004 и 2009 гг.<sup>2</sup> (далее – *Правительственная концепция*), формулировались следующим образом.

<sup>1</sup>О концепции структурной реформы федерального железнодорожного транспорта. Постановление Правительства РФ от 15 мая 1998 г. № 448 // Бюллетень транспортной информации. 2000. № 4. С. 4.

<sup>2</sup>Постановление Правительства РФ от 20.12.2004 № 811; Постановление Правительства РФ от 22.07.2009 № 600.

«В условиях экономического роста ключевыми требованиями для эффективной работы железнодорожного транспорта становятся снижение собственных затрат, повышение мотивации работников отрасли, способность удовлетворять возрастающие требования пользователей к качеству услуг и гибко реагировать на изменения спроса. Решение этих вопросов связано в первую очередь с формированием и развитием конкуренции в сфере перевозок».

Указанные цели если и реализованы к настоящему времени, то лишь частично, а большинство целевых установок по состоянию на начало 2018 г., как отмечается в ряде работ [Буторина и др., 2015; Елисеев, 2016; Кибалов, Кин, 2017], не достигнуто вообще. Чтобы понять причины неуспешности правительственной реформы, мы обратились к корпоративной «Концепции системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД»»<sup>3</sup> (далее – *Концепция РЖД*). Естественно предположив, что разработанная государственной железнодорожной корпорацией в 2008 г. *Концепция РЖД* носит исполнительный характер по отношению к *Правительственной концепции*.

Однако анализ соответствующих текстов показывает, что это не так: уже на этапе концептуального проектирования *Реформы* эти концепции оказались не субординированными, а скорее конкурентными, что следует из первой же фразы «*Концепции РЖД*»<sup>4</sup>. Цитируем.

«Мероприятия реформирования холдинга “РЖД” достигнут *ожидаемых результатов* (курсив наш. – Авт.) только при условии планомерного и адекватного совершенствования системы управления, в первую очередь – системы управления ОАО “РЖД” как головной компании холдинга. С этой целью в компании осуществляется проект “Построение системы управления ОАО “РЖД” в условиях реформирования”»<sup>5</sup>. Далее во всем документе

отсутствуют ссылки на *Правительственную концепцию*, и, как следствие, сформулированные в ней целевые установки *Реформы* непонятно как трактуются в обезличенном термине «ожидаемые результаты».

### Безальтернативность средств

Цитированное означает, что *Концепция РЖД* исходила из априори заданной организационно-правовой формы корпорации (холдинг), управляющей железными дорогами общего пользования. А именно: «В отсутствие законодательно закрепленного понятия холдинга мы определили его для себя следующим образом, – заявил еще в 2006 г. в то время старший вице-президент ОАО «РЖД» Б. М. Лapidус. – Холдинг “РЖД” – это компания, включающая в себя основное общество (собственно ОАО “РЖД”) и группу его дочерних и зависимых обществ, связанных имущественными и договорными отношениями, едиными стратегическими целями развития и корпоративными ценностями»<sup>6</sup>.

Как стало ясно позже, по ходу *Реформы*, в цитате речь идет не о классическом «чистом» холдинге, когда выполняются только финансовые и контрольные функции, а о холдинге смешанном. Для понимания того, что это такое в интерпретации бывшего президента ОАО «РЖД» В. И. Якунина, приведем цитату из его статьи [Якунин, 2011], опубликованной в 2011 г., т.е. через пять лет после высказывания Б. М. Лapidуса, объясняющую, что такое смешанный холдинг в развитии.

«Следует понимать, что холдинг “Российские железные дороги” поступательно движется от оперативного управления к стратегическому. Концентрация функций оперативного управления в основном обществе при наличии значительного количества филиалов, более чем 150 дочерних и зависимых обществ потребовала бы чрезмерного количества менеджеров в центральном аппарате. Поэтому очевидно, что основное общество должно осуществлять глобальное руководство или системное управление, а непосредственно хозяйственная работа должна переноситься на места. Сегодня в филиалы ОАО “РЖД”

<sup>6</sup>Распоряжение ОАО «РЖД» от 20.12.2010 № 2628р «Об утверждении концепции корпоративной безопасности ОАО “РЖД” в условиях реформирования». URL: <http://scbist.com/scb/uploaded/docs/2010/dekabr-2010/5825-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-20-12-2010-n-2628r.htm> (дата обращения: 16. 01. 2018).

<sup>3</sup>Аналитическая записка. Концепция системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД». М., 2008. URL: <http://guryevandrey.narod.ru/artikals/Holding.htm> (дата обращения: 15.01.2018).

<sup>4</sup>Согласованной, как следует из ее текста, с интересами ОАО «РЖД», как они понимались ее топ-менеджментом в момент подписания документа.

<sup>5</sup>Договор на реализацию проекта в 2006 г. заключен ОАО «РЖД» с ЗАО «МКД Партнер» и, по сути, является совместной разработкой заказчика и исполнителя. Распоряжение ОАО «РЖД» от 23 января 2007 г. № 103р «О разработке и реализации проекта «Построение системы управления ОАО “РЖД” в условиях реформирования». URL: <https://jd-doc.ru/2007/yнвар-2007/12213-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-23-01-2007-n-103r> (дата обращения: 16.01. 2018).

передаётся всё больше компетенций. Этот процесс начался с того, что начальникам железных дорог было делегировано право осуществления стратегического контроля в регионах, они являются представителями президента ОАО «РЖД»».

Как видим, холдинг, организационное средство для достижения целей и задач реформы железнодорожного транспорта, концептуально определялся железнодорожниками на безальтернативной основе и служил еще одной целевой установкой будущих преобразований, привнесенной в систему целей, декларируемых *Правительственной концепцией*.

Таким образом, на ключевом этапе *Реформы* – этапе целеполагания, сразу допущалась стратегическая ошибка, типичная для бюрократии, мыслящей средствами: цели спутаны со средствами их достижения. Поэтому исходно закрывалась возможность рассмотрения конкурирующих организационных альтернатив с последующим выявлением наиболее предпочтительной. Во главу угла, как и в плановой экономике, ставилась идея технологически единого иерархически управляемого из центра железнодорожного комплекса на всей суверенной территории страны, т.е. экстерриториально. Такому подходу несколько мешало наследие МПС СССР и РФ – территориально-дивизиональная организационная структура управления железнодорожным транспортом, но ее изменили, перейдя к модели управления по видам деятельности.

### Неоднозначные результаты

В результате конкуренция как инструмент принуждения экономических агентов к эффективной работе в *Концепции РЖД* даже не упоминалась, а в ходе реформы инструмент применялся ограниченно и только на рынке перевозок компаниями-операторами подвижного состава (без локомотивной тяги). Более того, по мере развития реформы институт конкуренции был скомпрометирован, и отсутствие квалифицированного государственного регулирования едва не привело в 2011 г. к коллапсу на железных дорогах: вагоны частных перевозчиков, будучи ориентированными только на рентабельные перевозки, образовали пробки, простаивая в ожидании выгодных маршрутов на и без того дефицитной сети российских железных дорог.

В итоге была создана суперцентрализованная многомерная модель управления железными дорогами общего пользования,

сеть которых охватила 1/7 часть земной суши. По объемам перевозок, протяженности путей (85,2 тыс. км, т.е. 99% всех магистралей страны) российские железные дороги являются вторыми после железных дорог США, по грузонапряженности процесса перевозок ОАО «РЖД» входит в тройку крупнейших транспортных компаний мира. Доля РЖД в грузообороте транспортной системы России составляет около 42%, в пассажирообороте – около 33%. Но все это – экстенсивные показатели, свидетельствующие о гигантских масштабах перевозочной деятельности, управляемой с помощью многоступенчатой и многозвенной иерархии. Если же обратиться к показателям эффективности и качества этой мегаструктуры (табл. 1–3), то видно, что за годы *Реформы* они в лучшем случае не ухудшились.

*В качестве комментария к таблицам 1 и 2 отметим следующее.* Как известно из «классических исследований» экономики транспорта (см., например [Терёшина, 2011; Смехова, 2003], рост объема перевозок «при прочих равных условиях» приводит к снижению единичных затрат на перевозки. Однако, по данным некоторых последних исследований, это положение может быть опровергнуто на основе произведенных статистических расчетов [Супрун, 2005]. Рост интенсивности работы железных дорог ведет к росту прибыли, но повышает себестоимость продукции. Таким образом, увеличение веса поезда, сокращение времени оборота вагона, повышение среднесуточной производительности вагона и локомотива, сокращение простоев вагонов и «улучшение» других качественных показателей (их примерный перечень показан в табл. 1) повышает пропускную способность дорог, увеличивает доход, но не снижает себестоимость перевозок. При этом взаимосвязь прибыли и себестоимости недостоверна. Полученный результат неочевиден и требует дальнейшего исследования.

Отдельные специалисты ОАО «РЖД» (см., например [Дмитрук, 2014]), в 2014 г. на основе анализа динамики финансовых и технико-экономических показателей также отмечали «отрицательные тренды» в деятельности компании.

Указываются три системные причины этого:

- просчеты в стратегическом управлении;
- снижение качества операционной деятельности;
- ухудшение управления финансами.



Окончание табл. 2

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Расходы по перевозкам, услугам инфраструктуры и локомотивной тяге Из них:	952,1	913,8	986,4	1050,8	1151,5	1165,9	1185,6	1266,2
грузовые перевозки	722,7	691,1	796,1	933,2	1017,4	1027,6	1048,1	1137,4	1160,8
предоставление услуг локомотивной тяги	7,8	8,3	8,8	8,4	9,1	8,2	7,6	7,8	8,1
предоставление услуг инфраструктуры	4,7	11,1	86,2	102,2	118,8	122,3	119,4	109	112,4
пассажирские перевозки	216,9	203,3	95,3	7,0	6,2	7,8	10,6	11,9	14,9
Расходы по прочим видам деятельности	83,2	86,1	97,8	164,7	146,9	151,9	157,6	161	164,1
Прибыль (убыток) всего	66,4	50,2	110,9	72,8	67,4	58,8	58,5	83,6	117,2
В том числе:									
от перевозок, услуг инфраструктуры и предоставления локомотивной тяги	62,4	43,0	92,9	58,3	54,9	43,6	39,4	59,8	90,8
от прочих видов деятельности	4,0	7,2	18,0	14,5	12,5	15,1	19,1	23,8	26,4
до налогообложения	54,8	60,3	125,9	76,6	66,2	19,4	-39,2	25	43,6
Чистая прибыль	13,4	14,4	74,8	16,8	14,1	0,7	-44,1	0,3	6,5

Таблица 3. Некоторые показатели и оценки работы различных видов транспорта России\*

Вид транспорта	Эксплуатационная длина, тыс. км	Густота сети, км на 1000 км <sup>2</sup>	Себестоимость перевозки, руб./10 прив. т-км	Удельные кап. вложения, руб./10 прив. т-км	Производительность труда, тыс. прив. т-км/1 раб.	Потребительские оценки, место		
						по качеству обслуживания	по безопасности движения	по экологичности
Железнодорожный	85,7	5,1	0,48	9,2	1366	4	2	2
Автомобильный	950	47	10,7	8,0**	145	3	6	6
Нефтепродуктовый	75	4,4	0,18	6,5	18000	1	1	1
Морской	–	–	0,32***	6,0	9500	5	5	5
Внутренний водный	101	5,3	0,50	3,8	1500	6	3	4
Авиационный	600	35,4	1,7	5,6	980	2	4	3

\* Использованы данные [Терёшина, 2011].

\*\* С учетом строительства автомагистралей.

\*\*\* По грузовым перевозкам.

Данные факторы тесно связаны между собой, но центральное место занимает стратегическое управление. В результате реформы железнодорожного транспорта из отрасли был выведен государственный регулятор, вагонный парк перешел в частные руки, т.е. тоже исключен из системы, ресурсное управление максимально централизовалось, иными словами, ранее существовавшие дороги как бизнес-единицы были упразднены. Центром ответственности стал аппарат ОАО «РЖД». Для выхода из сложного финансового положения компании возможны два варианта: либо улучшать систему управления в центральном аппарате, либо декомпозировать управление ресурсами дороги, другими словами, провести в определенном смысле контрреформу.

Анализ таблиц 1–3 и некоторых публикаций [Дмитрук, 2014] позволяет заключить, что *Реформа*, продолжающаяся 20 лет, не привела к превращению железных дорог России – действенного средства трансформации индустриальной экономики, где они были относительно эффективными, в современную скоростную

высокотехнологичную транспортную коммуникацию, конгруэнтную будущему обществу знаний, отождествляемому сегодня с цифровой экономикой.

### Причины и средства

Остановимся на основных причинах происшедшего и попытаемся сформулировать варианты дальнейшего реформирования, поскольку дорогостоящий российский железнодорожный транспорт, перемещающий грузы и пассажиров со скоростью велосипедиста, представляет собой анахронизм, тормозящий развитие экономики страны. Для этого сначала рассмотрим модель управления корпорации ОАО «РЖД» на микроуровне, как бы «снизу», от процесса железнодорожной перевозки. Упростим ситуацию и сведем ее к бескоалиционной игре. Поскольку, по определению, модель управления гигантской корпорацией многомерна, то, упрощая далее, представим ее двумерной, когда некий игрок (назовем его «Рельсы») отвечает за состояние инфраструктуры, а другой (назовем его «Перевозчик») – за скорость перемещения грузов и пассажиров на полигоне одной из 16 железных дорог. Понятно, что за абстрактными игроками в первом случае стоит сквозной бизнес-блок «Инфраструктура» корпорации, во втором – РКЦУ (региональный корпоративный центр управления)<sup>7</sup>, являющийся «длинной рукой Центра» и отвечающий за координацию всех участников процесса перевозки в границах конкретного полигона [Якунин, 2011].

В зависимости от состояния пути и путевого хозяйства игрок «Рельсы» планирует «окна» – время, в течение которого движение поездов по перегону, отдельным его путям или через станцию прекращается для производства ремонтно-строительных или монтажных работ. Эти мероприятия увеличивают время перемещения грузов и пассажиров в границах полигона и противоречат целям игрока «Перевозчик».

Эффективный компромисс между структурными игроками невозможен: приоритет отдается ремонтникам (игрок «Рельсы»), так как в дореформенные годы пути не ремонтировались

должным образом, и скорость передвижения по ним, особенно тяжеловесных составов, из соображений безопасности вынужденно снижается. Если же речь идет о высокоскоростных магистралях, когда скорости современных пассажирских поездов составляют 400 км/ч и выше, то попытки организовать такое движение на действующих сегодня железнодорожных линиях вообще бесперспективны: из-за технологических особенностей (требования к верхнему строению пути, конструкциям пересечений и др.) отечественные железные дороги для этих целей малопригодны. Необходимо строить путевую инфраструктуру, специализированную для высокоскоростного движения.

Поэтому если «рельсы» недоинвестированы, никакие организационные решения (типа многомерных и «мозаичных» иерархически устроенных систем управления перевозками) проблемы повышения скорости до уровня мировых стандартов не решат.

Теперь рассмотрим проблемную ситуацию, возникающую при попытке оценить общественную эффективность *Реформы* на макроуровне. Мультипликативные эффекты, проявляющиеся при этом, в мировой практике рассматриваются как косвенные социально-экономические, а соответствующие расчеты трактуются как дополняющий анализ в методологии анализа затрат и результатов с помощью той или иной макроэкономической модели [Кулешов, 2014. С. 319]. Что касается проектов институциональных, тем более таких масштабных, как интересующая нас *Реформа*, то количественные методы оценки ее общественной эффективности ввиду слабоструктуризованного характера проблемы находят ограниченное применение. В основном в процедурах структуризации проблемы и квантификации системы общественных целей используются эвристические подходы, базирующиеся на экспертных технологиях и методах прикладного системного анализа.

### Рекомендации

Ниже для обоснования предлагаемого направления дальнейшего развития *Реформы* мы ссылаемся на нашу работу [Кибалов, Кин, 2017], где данный подход описан и выводы-рекомендации сформулированы. Тем не менее для перманентного увеличения темпов изменений внешней среды институционального проекта *Реформа* потребуются систематически корректировать прошлые

<sup>7</sup>Лекция «Модели иерархических систем: общие положения, основные типы иерархий, основные принципы их формализации и алгоритмизации». URL: <http://dogmon.org/lekciya-17-modeli-ierarhicheskikh-sistem-obshie-polojeniya-osno.html> (дата обращения: 16. 01. 2018).



рекомендации, памятуя, однако, о явлении path dependence («эффект колеи»), когда имеет место зависимость будущего развития от выбранных ранее стандартов или правил. Именно это обстоятельство принимается во внимание в заключительном сюжете настоящей статьи, где наши прежние рекомендации обновляются.

Итак, варианты, послужившие основой для наших рекомендаций, предложенных в упомянутой работе (см. [Кибалов, Кин, 2017]), формировались во второй половине 2015 г. группой неправительственных экспертов, когда после знаковой отставки бывшего президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина корпорация оказалась в так называемой институциональной ловушке. В группу, кроме российских, входили также иностранные эксперты. Экспертиза проходила в один тур, суждения экспертов выявлялись методом личного интервью, результаты фиксировались в анкете – опросном листе. Анализировались и оценивались следующие варианты развития *Реформы*.

I. Нынешнюю модель управления железными дорогами общего пользования сохранить, наложив запрет на дальнейшее экспериментирование.

II. Нынешнюю модель управления железными дорогами общего пользования по видам деятельности сохранить, но локомотивный парк приватизировать.

III. Вернуться к территориально-функциональной модели МПС РФ, национализировав все приватизированное, т.е. осуществив контрреформу.

IV. Расщепить нынешнее ОАО «РЖД» на три части: в Европейской России – две конкурирующие корпорации без статуса естественного монополиста; в Азиатской России – казенное предприятие, устроенное по модели бывшего МПС РФ.

V. Ликвидировать Минтранс, на базе ОАО «РЖД» создать новое МПС РФ, регулирующее деятельность всех видов транспорта России, и далее в части железных дорог – по варианту III или IV.

Предпочтительность вариантов оценивалась экспертами в трех сценариях-контрастах развития внешней среды проекта *Реформа*.

1. Россия – федеративное государство с доминирующей ролью Центра и социально-ориентированным государственным регулированием конкурентной экономики.

2. Россия – федеративное государство с координационно-консультативной ролью Центра и государственным регулированием рынка, ориентированным на интересы крупного капитала.

3. Россия – унитарное государство с жесткой вертикалью власти, губернским управлением и государственным капитализмом.

Для выявления группового суждения о предпочтительности того или иного из пяти рассмотренных вариантов на основе обработки анкет была сформирована оценочная матрица вариантов с помощью системы компьютерных продуктов, разработанных в ИЭОПП СО РАН и СГУПСе Росжелдора (см., например [Кибалов, Хуторецкий, 2015]). В предположении, что вероятность актуализации сценариев-контрастов, описанных в анкете, не может быть оценена ни на основе объективной статистики, ни на базе достоверных экспертных оценок, т.е. имеет место фундаментальная неопределенность, предпочтительность вариантов определялась с помощью соответствующих критериев теории принятия решений.

Оказалось, что наиболее предпочтительным по критерию Вальда (наибольшей осторожности) является вариант I, а по критериям Сэвиджа, максимакс, Гурвица (при  $\alpha=0,66$ ) – вариант III.

Комментируя этот результат (см. [Кибалов, Кин, 2017]), мы отмечали, что групповое мнение экспертов отражает, во-первых, понимание того факта, что реформа железнодорожного транспорта России, проводимая многие годы по либеральным лекалам, зашла в тупик. Рекомендовалось:

- остановиться и критически осмыслить накопленный опыт реформирования железных дорог в России и за рубежом;
- выработать новый подход, адекватный той политической и экономической ситуации, в которой находится сегодня страна.

Представляется, что первая рекомендация совпала с правительственными коррекциями *Реформы*: состав прежнего топ-менеджмента ОАО «РЖД» существенно обновлен, его ключевые фигуры получили статус советников относительно «свежей» генерации железнодорожных чиновников. То есть, сделав все, что умели, в части реформирования железнодорожного транспорта России, авторы *Концепции РЖД* концентрируются ныне на долгосрочной перспективе в российском и мировом масштабах, конкретно, на проблемах железнодорожных перевозок на основе использования магнитно-левитационных эффектов

в вакууме [Лapidус, 2016]. Не возвращаются к своим предложениям об организационном отделении «тяги» от ОАО «РЖД» и чиновники Минэкономразвития.

Что касается второй рекомендации, то заметных сдвигов в данном направлении не наблюдается, и здесь наши предложения состоят в следующем. Если вернуться к начальному сюжету статьи, где перечислялись целевые установки *Реформы*, то в их списке установка на развитие конкуренции в сфере перевозок названа первоочередной. К сожалению, установка оказалась декларативной, так как для того чтобы включить внутривидовую конкуренцию на рынке железнодорожных перевозок, следовало расщепить монополистическую структуру – ОАО «РЖД», что противоречило, как следует из *Концепции РЖД*, интересам его руководства и иных коалиций интересов.

Единственное, что удалось сделать, это осуществить частичное вертикальное разделение перевозочной и инфраструктурной деятельности по европейской модели. Заметим, вопреки исследованиям и рекомендациям ИПЕМ<sup>8</sup>, в которых указывалось (как на следствие) на слабую конкуренцию на железных дорогах Евросоюза и негативные последствия такого решения для России. Одновременно подчеркивалось, что сильная конкуренция на железнодорожном рынке существует только в США, где перевозки и региональные фрагменты путевой инфраструктуры вертикально интегрированы в составе частных железнодорожных корпораций-грузоперевозчиков, соперничающих за клиентов<sup>9</sup>.

Принимая во внимание сказанное и учитывая особенности железнодорожной деятельности в России, обратимся к вариантам IV и V продолжения *Реформы* (см. вопросы анкеты), которые, по коллективному мнению экспертов, при сравнении с вариантами I и III оказались менее предпочтительными. На наш взгляд, модели российской государственности, выступавшие в качестве сценариев-контрастов развития внешней

среды вариантов развития *Реформы*, за прошедшие годы (2014–2018) под влиянием изменения мировой внешней среды сильно «дрейфовали» в сторону сценария III. Но именно в этом сценарии, как показал дополнительный анализ анкетного массива, варианты IV и V были оценены в качестве наиболее предпочтительных.

Детализируем эти варианты с позиций текущего момента, поскольку, если конкуренция «на рельсах» как движитель принуждения естественного монополиста «работать» на общественный интерес не возникла на предыдущих этапах институционального проекта, то для дальнейшего продвижения *Реформы* следует искать релевантные методы государственного регулирования. Как учит теория и свидетельствует практика, продуктивен компромиссный вариант, когда конкуренция «снизу» дополняется регулированием «сверху», а координаты эффективной точки компромисса зависят от специфики объекта и субъекта регулирования. В нашем случае, опять же в терминах теории игр, компромисс между коалицией действия (ОАО «РЖД») и коалицией интересов (клиенты-грузовладельцы) видится в горизонтальном расщеплении корпорации, «назначенной» естественным монополистом без достаточных, как показано в ряде работ [Лapidус, 2006; Быкадоров, Кибалов, 2013; Белоусова, Васильева, 2006], на то оснований. Суть структурного компромисса, по нашему мнению, такова.

Сеть федеральных железных дорог разграничивается по Уралу на европейскую и азиатскую части. Субъектом управления азиатской части, где, собственно, вместо железнодорожной сети существует дерево со стволем – Транссибом, и ответвлениями от него – железнодорожными ветками-капиллярами – назначается казенное предприятие, наследующее функции ОАО «РЖД» на так называемом «восточном полигоне». Назовем получившийся «новодел» *«РЖД-Восток»*. Его монополизм на бескрайних просторах страны от Урала до побережий Северного Ледовитого и Тихого океанов экономически естествен: у Трансиба от Челябинска до Владивостока нет и в ближайшей перспективе не просматривается появления внутривосточных конкурентов. А коли так – святой долг государства такую инфраструктурную систему эксплуатировать и ее

<sup>8</sup> АНО «Институт проблем естественных монополий» (ИПЕМ). URL: [www.ipem.ru](http://www.ipem.ru)

<sup>9</sup> Презентационные материалы о научно-исследовательской работе «Анализ и систематизация результатов зарубежных исследований вопроса целесообразности разделения инфраструктуры железнодорожного транспорта и перевозочной деятельности, изучение особенностей и итогов реформирования железнодорожного транспорта за рубежом». М.: АНО «ИПЕМ», 2013. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/5/5/5541c8c174bb6ea99420b2c980c3831a.pdf> (дата обращения: 16.01.2018).



развитие посредством создания широтных и меридиональных железных дорог финансировать.

Откуда брать деньги на такое программное государственное регулирование, направленное на усиление торгово-экономических связей со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, и должно решать по поручению государства «РЖД-Восток». С целью облегчить новой корпорации решение этой стратегической задачи, сформулированной еще в *Концепции РЖД* (участвовать в подготовке и разработке крупных инфраструктурных проектов, в том числе в проектах трансграничного сотрудничества со странами АТР), корпоративный центр управления следовало бы дислоцировать, например, в г. Красноярске, т.е. приблизить к объекту управления.

Настоятельность именно такого организационно-экономического решения в последние годы обострилась, особенно после введения Западом санкций против России и активизации военных приготовлений США в Арктике и на Дальнем Востоке. Ситуационно все крупномасштабные железнодорожные проекты, реализуемые и предполагаемые к осуществлению на территориях Сибири и Дальнего Востока, в указанном контексте становятся проектами двойного назначения – не только экономическое, но и военно-стратегического. Предлагаемая структурная госрегуляция железнодорожного транспорта отмеченный факт учитывает, обеспечивая устойчивое развитие северо-восточных территорий России, обладающих ресурсным и эколого-ассимиляционным потенциалами планетарной значимости.

Что касается европейского фрагмента железнодорожной сети России, то модель управления им может быть структурно близкой к моделям европейским. Плотность сети от западных границ страны до Урала включительно достаточно высока и даже с учетом врожденного «дефекта радиальности» может служить основой для развития конкуренции разных видов (см., например [Саакян и др., 2008]), как отраслевой (внутрижелезнодорожной), так и межвидовой (с автомобильным, водным и авиатранспортом). Потребуется ли для этого вертикальное или горизонтальное расщепление «усеченного» после создания «РЖД-Восток» ОАО «РЖД», или же корпорация сохранит статус естественного монополиста на европейском полигоне сети, следует решать в рамках научно-исследовательского проекта

под эгидой РАН, а реализацию выбранного варианта – поручить специально созданной межотраслевой и междисциплинарной управляющей компании, напрямую подчиненной правительству и финансируемой из бюджета отдельной строкой. Потому что опыт многолетней железнодорожной реформы в России методом самореформирования, когда объект реформирования, будучи госкорпорацией, «самостийно» позиционирующей себя как смешанный холдинг, показал неспособность подобной экзотической структуры обеспечить ориентацию крупномасштабного институционального проекта на общественные интересы страны (см. *Концепцию РЖД* и результаты *Реформы*, иллюстрируемые цифровыми данными таблиц 1–3).

### Резюме

Есть ли в этом выводе и наших предложениях, как принято ныне говорить, элемент новизны? В эпиграфе к настоящей статье «подводка» к правильному, на наш взгляд, ответу содержится. А именно: более ста лет тому назад проблемная ситуация – аналог сегодняшней – уже существовала, и вот что писал по этому поводу С. Ю. Витте:

«...Водворение казённой эксплуатации, взамен частной, на сети русских железных дорог в настоящее время едва ли будет полезно, мы, тем не менее, допускаем исключения. Исключения эти покуда могут вызываться не экономическими причинами, а чисто политическими». И далее: «будут понесены финансовые и экономические жертвы, которые, по нашему мнению, будут следствием водворения казённой эксплуатации»<sup>10</sup>.

Конечно, аналогия при принятии столь сложного институционального решения – весьма несовершенный инструмент, и ситуации не совпадают «один к одному» [Петраков, 2015]. Но ведь и экономическая и смежные с ней науки за сто лет, прошедшие после рекомендации выдающего российского государственного деятеля, знавшего проблемы железных дорог России не понаслышке, накопили солидный запас знаний. Его прагматическую ценность в смысле нахождения приемлемого компромисса между «экономическими жертвами» и «политическими выгодами»

<sup>10</sup>Цитируем по [http://www.rostransport.com/article/33/?sphrase\\_id=30319](http://www.rostransport.com/article/33/?sphrase_id=30319) (дата обращения: 27.01. 2018).

было бы логично выявить ad hoc, т.е. применительно к данному случаю.

## Литература

Белюсова Н.И., Васильева Е.М. Вопросы теории государственного регулирования и идентификации естественных монополий. М.: Ком Книга, 2006. 320 с.

Буторина Е., Михайлов А., Баринов А. Вагончик никак не тронется// Деловой еженедельник «Профиль». 2015. 13 нояб. URL: <http://www.profile.ru/economics/item/100914-vagonchik-nikak-ne-tronetsya> (дата обращения: 07.01.2018).

Быкадоров С.А., Кибалов Е.Б. Естествен ли монополизм ОАО «РЖД»?// ЭКО. 2013. № 7. С. 91–106 URL: [http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2013/N07/3\\_Articles/091Kibalov2013\\_07.pdf](http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2013/N07/3_Articles/091Kibalov2013_07.pdf)

Дмитрук А.К., Красковский А.Е. Анализ финансовых показателей деятельности ОАО «РЖД» за период реализации IV этапа реформирования // Транспорт Российской Федерации. 2014. № 4. С. 31–37.

Елисеев С. Вагонные споры//Деловой еженедельник «Профиль». 2016. 16 марта. URL: <http://www.profile.ru/economics/item/104884-vagonnye-spory> (дата обращения: 07.01.2018).

Кибалов Е.Б., Кин А.А. Реформа железнодорожного транспорта: критический анализ и проблема оценки эффективности / Под ред. чл.-корр. РАН В.А. Крюкова. Новосибирск: Монография. Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2017. 160 с.

Кибалов Е.Б., Хуторецкий А.Б. Альтернативы транспортного обеспечения освоения арктического шельфа России // Регион: экономика и социология. 2015. № 1. С. 3–19.

Кулешов В.В., Сулов Н.И. Системное моделирование и анализ мезо- и макроэкономических объектов / отв. ред. В.В. Кулешов, Н.И. Сулов; РАН, Сиб. отд-ние, ИЭОПП СО РАН. Новосибирск, 2014. 487 с.

Лапидус Б.М. Об условиях и трендах эволюции транспорта и научно-технических задачах по созданию вакуумно-левитационных транспортных систем// Бюллетень ОУС ОАО «РЖД». 2016. № 4. С. 1–17. URL: [http://www.vniizht.ru/files/bulletin/Bulleten\\_4\\_2016.pdf](http://www.vniizht.ru/files/bulletin/Bulleten_4_2016.pdf) (дата обращения: 16.01.2018).

Лапидус Б.М. Стенограмма публичной лекции «Стратегия развития ОАО "РЖД" до 2015 года», прочитанной старшим вице-президентом ОАО «РЖД» Б.М. Лапидусом для студентов железнодорожных вузов (9 октября 2006 г., Москва, МИИТ). URL: <http://1.radoneg.z8.ru/777/394217>(дата обращения: 16.01.2018).

Петраков В.В. Сравнительный анализ европейского и североамериканского вариантов для третьего этапа реформирования российского железнодорожного транспорта// Transport Business in Russia. 2015. № 1. С. 52–56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-evropeyskogo-i-severoamerikanskogo-variantov-dlya-tretiego-etapa-reformirovaniya-rossiyskogo-zheleznodorozhnogo> (дата обращения: 17.01.2017).

Саакян Ю.Зи др. Мировой опыт реформирования железных дорог. М: ИПЕМ, 2008. 276 с.

Смехова Н.Г. и др. Себестоимость железнодорожных перевозок / Под ред. Н.Г. Смеховой и А.И. Купорова. М.: Маршрут, 2003. 494 с.

Сунрун В.Н., Лакин И.К. Системный анализ показателей работы железных дорог как исходных данных систем менеджмента качества. Красноярск: Изд-во «Гротеск», 2005. 52 с.

Терешина Н.П. и др. Экономика железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. трансп. / ред. Н.П. Терешина, Б.М. Лапидус. М.: Учеб.-метод. центр по образованию на ж.-д. трансп., 2011. 675 с.

Якунин В.И. Корпоративная эволюция//Пульт управления. 2011. № 2. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=899768> (дата обращения: 16.01.2018).

Статья поступила 19.02.2018.

## Summary

*Bykadorov S.A., Siberian State Transport University (STU), Novosibirsk. Kibalov Ye. B., Institute of Economics and Industrial Engineering, SB RAS, Novosibirsk*

### To the Issue of the Russian Railway Transport Management Model Improvement

In article Structural reform of railway transport of Russia realized within the last 20 years is synthesized descriptive and standard approaches to the analysis of the large-scale institutional project. Quantitative indices and the qualitative expert judgments testifying to ambiguity of results of long-term reforming are given. The conclusion is drawn that Reform did not lead to transformation of the railways of Russia into an effective remedy of transformation of industrial economy where they were rather effective, in modern high-speed hi-tech transport communication, congruent to the future society of the knowledge, identified today with digital economy. Offers on the content of options of the further reform development and the mechanism of its management are formulated.

*Structural reform; JSCO "RZD"; concept; state regulation; competition; vertical splitting; strategy of a dual purpose; state operation; Trans-Siberian Railway; natural monopolism*

## References

Belousova N.I., Vasil'eva E.M. (2006). Voprosy teorii gosudarstvennogo regulirovaniya i identifikacii estestvennyh monopolij. M.: Kom Kniga Publ., 2006. 320 p. (In Russ.).

Butorina E., Mihajlov A., Barinov A. (2015). Vagonchik nikak ne tronetsja// *Delovoj ezhenedel'nik «Profil'»*. 13.11. Available at: <http://www.profile.ru/economics/item/100914-vagonchik-nikak-ne-tronetsya> (accessed 07.01.2018). (In Russ.).

Bykadorov S.A., Kibalov E.B. (2013). Estestven li monopolizm OAO RZhd? *JeKO. [ECO]*. No. 7. Pp. 91–106. Available at: [http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2013/N07/3\\_Articles/091Kibalov2013\\_07.pdf](http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2013/N07/3_Articles/091Kibalov2013_07.pdf)

Dmitruk A.K., Kraskovskij A.E. (2014). Analiz finansovykh pokazatelej dejatel'nosti OAO «RZhd» za period realizacii IV jetapa reformirovaniya. *Transport Rossijskoj Federacii [Transport RF]*. No. 4. Pp. 31–37. (In Russ.).

Eliseev S. (2016). Vagonnye spory. *Delovoj ezhenedel'nik «Profil'»*. 16.03. Available at: <http://www.profile.ru/economics/item/104884-vagonnye-spory> (accessed 07.01.2018). (In Russ.).

Kibalov E. B., Kin A.A.(2017). Reforma zheleznodorozhnogo transporta: kriticheskij analiz i problema ocenki jeffektivnosti / Pod red. chl.-korr. RAN V.A. Krjukova. Novosibirsk: Monografija. Izd-vo IJeOPP SO RAN.160 p. (In Russ.).

Kibalov E. B., Hutoreckij A. B. (2015). Al'ternativy transportnogo obespechenija osvoenija arkticheskogo shel'fa Rossii. (2016). *Region: jekonomika i sociologija [Region: Economics&Sociology]*. No. 1. Pp. 3–19. (In Russ.).

Kuleshov V.V., Suslov N.I. (2014). Sistemnoe modelirovanie i analiz mezo- i mikrojekonomicheskikh ob#ektov / otv. red. V.V. Kuleshov, N.I. Suslov; RAN, Sib. otd-nie, IJeOPP SO RAN. Novosibirsk. 487 p. (In Russ.).

Lapidus B.M. (2016). Ob uslovijah i trendah jevoljucii transporta i nauchno-tehnicheskikh zadachah po sozdaniyu vakuumno-levitacionnyh transportnyh sistem. *Bjulleten' OUS OAO «RZhD*. No. 4. Pp. 1–17. Available at: [http://www.vniizht.ru/files/bulletin/Bulleten\\_4\\_2016.pdf](http://www.vniizht.ru/files/bulletin/Bulleten_4_2016.pdf) (accessed 16. 01. 2018). (In Russ.).

Lapidus B.M. (2006). Stenogramma publichnoj lekcii «Strategija razvitija OAO "RZhD" do 2015 goda», pročitannoj starshim vice-prezidentom OAO «RZhD» B.M. Lapidusom dlja studentov zheleznodorozhnyh vuzov (9 oct. Moskva, MIIT). Available at: <http://1.radoneg.z8.ru/777/394217>(accessed 16. 01. 2018). (In Russ.).

Petrakov V.V. (2015). Sravnitel'nyj analiz evropejskogo i severoamerikanskogo variantov dlja tret'ego jetapa reformirovanija rossijskogo zheleznodorozhnogo transporta. *Transport Business in Russia*. No. 1. Pp. 52–56. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-evropeyskogo-i-severoamerikanskogo-variantov-dlya-tretiego-etapa-reformirovaniya-rossijskogo-zheleznodorozhnogo> (accessed 17.01.2017). (In Russ.).

Saakjan Ju.Z.et al. (2008). Mirovoj opyt reformirovanija zheleznyh dorog. M: IPEM Publ. 276 p. (In Russ.).

Smehova N. G. et al. (2003). Sebestoimost' zheleznodorozhnyh perevozok / Pod red. N. G. Smehovoj i A. I. Kuporova. M.: Marshrut Publ., 2003. 494 p. (In Russ.).

Suprun V. N., Lakin I. K. (2005). Sistemnyj analiz pokazatelej raboty zheleznyh dorog kak ishodnyh dannyh sistem menedzhmenta kachestva. Krasnojarsk: «Grotesk» Publ. 52 p. (In Russ.).

Tereshina N. P. et al. (2011). Jekonomika zheleznodorozhnogo transporta: ucheb. dlja vuzov zh.-d. transp. / red. N. P. Tereshina, B. M. Lapidus M. Ucheb.-metod. centr po obrazovaniju na zh.-d. transp. 675 p. (In Russ.).

Jakunin V.I. (2011). Korporativnaja jevoljucija. *Pul't upravlenija*. No. 2. Available at: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php? ID=899768> (accessed 16. 01. 2018). (In Russ.).