



УТВЕРЖДЕНА
Правлением ОАО «РЖД»
от «___» _____ 2013 г. № _____

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА
ХОЛДИНГА «РЖД»

Москва
2013г.

Содержание

1. Резюме	4
2. Предпосылки создания транспортно-логистического бизнес-блока и маркетинговый анализ транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД»	7
2.1. Анализ текущего состояния транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД».....	7
2.2. Анализ конкурентной среды	11
2.3. Анализ ключевых тенденций и требований рынка	22
2.4. SWOT анализ	27
2.5. Ключевые проблемы и направления их решения	29
3. Целевая модель транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД», архитектура транспортно-логистического бизнес-блока	32
3.1. Цели создания бизнес-блока, его роль в периметре Холдинга	32
3.2. Целевой функционал бизнес-единиц транспортно-логистического бизнес-блока	34
3.3. Взаимодействие транспортно-логистического бизнес-блока с другими бизнес-блоками	38
3.4. Основные направления развития транспортно-логистического бизнеса, задачи бизнес-блока.....	40
3.5. Продуктовая корзина транспортно-логистического бизнес-блока.....	43
3.5.1. Выделение целевых продуктовых сегментов.....	44
3.5.2. Приоритезация продуктовых сегментов.....	47
3.5.3. Принципы построения системы разработки новых продуктов.....	48
3.6. Международный рынок транспортно-логистических услуг	50
4. Целевая модель управления Транспортно-логистическим бизнес-блоком	53
4.1. Операционная модель управления бизнес-блоком.....	53
4.1.1. Принципы операционного взаимодействия бизнес-единиц.....	53
4.1.2. Принципы организации системы сбыта и клиентской работы	55
4.1.3. Принципы формирования цены и ценовая политика	60
4.1.4. Политика распределения доходов в бизнес-блоке	62
4.2. Организационная структура бизнес-блока	63

4.2.1. Состав бизнес-блока и его структура.....	63
4.2.2. Разделение задач и зон ответственности между подразделениями бизнес-блока	66
4.3. Комплексная система мотивации	69
5. Мероприятия по реализации Концепции.....	71
5.1. Основные мероприятия по реализации концепции.....	71
5.2. Мероприятия по повышению прибыльности, качества, конкурентоспособности текущего бизнеса	72
5.3. Мероприятия по освоению новых рыночных сегментов.....	77
5.4. Мероприятия по кадровому обеспечению транспортно- логистического бизнес-блока.....	81
6. Результаты реализации Концепции и показатели эффективности	82

1. Резюме

Целью разработки настоящей Концепции является определение основных направлений практической реализации Стратегии развития холдинга «РЖД» до 2030 года в части транспортно-логистического бизнеса. Концепцией определяются цели и задачи формирования транспортно-логистического бизнес-блока, целевая модель транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД», распределение функций между бизнес-единицами и организация управления в бизнес-блоке, определяются принципы организации системы сбыта услуг, ценовой политики и системы распределения доходов в бизнес-блоке, мероприятия по развитию транспортно-логистического бизнеса и результаты реализации Концепции.

Основные проблемы, на решение которых направлена разработка данной Концепции:

- увеличение доли холдинга «РЖД» на рынке транспортно-логистических услуг и укрепление позиции на рынке;

- повышение клиентоориентированности и качества обслуживания;

- обеспечение роста доходов холдинга «РЖД» от транспортно-логистического бизнеса и увеличение его прибыльности;

- исключение внутрихолдинговой конкуренции между бизнес-единицами бизнес-блока при оказании услуг внешним клиентам;

- повышение эффективности управления дочерними и зависимыми обществами (далее – ДЗО), входящими в периметр бизнес-блока;

- формирование гибкой тарифной политики железнодорожных перевозок, в том числе расширение возможностей холдинга по применению тарифного коридора и выделение высококонкурентных сегментов с возможностью самостоятельного регулирования тарифов.

Прогнозы развития рынка транспортно-логистических услуг, построенные на основе анализа мировых тенденций показывают, что доля базовой услуги перевозки в общей структуре рынка, оставаясь наиболее значимой частью, постепенно уменьшается. При среднегодовых темпах роста рынка транспортно-логистических услуг в 9% доля базовой перевозки на промежутке с 2012 по 2030 г. снизится с 88% до 80%. Рыночный рост происходит за счет сегментов услуг «добавленной стоимости», т.е.

экспедирования, складских услуг, услуг контрактной и интегрированной логистики 3PL/4PL. Такой рост обусловлен усложнением логистических цепочек и процессами постепенной консолидации рынка услуг 3PL в России, при этом наибольший потенциал роста находится в сегменте контейнерных грузов.

Тарифы на услуги по использованию инфраструктуры и железнодорожные перевозки в значительной мере регулируются со стороны государства, что очень серьезно ограничивает потенциал получения прибыли. В результате денежный поток от основной деятельности компании-перевозчика не способен покрыть перспективную потребность в инвестиционных ресурсах для развития инфраструктуры, что уже в среднесрочной перспективе вызовет отставание возможностей холдинга «РЖД» от потребностей рынка.

Модель транспортно-логистического бизнеса нацелена на повышение привлекательности услуг для клиентов, реализацию синергий в Холдинге и, как следствие, повышение устойчивости и эффективности функционирования холдинга «РЖД». В Концепции холдинг «РЖД» рассматривается как транспортно-логистический вертикально-интегрированный Холдинг, в задачи которого входит не только развитие и эксплуатация железнодорожной инфраструктуры, но и организация комплексной транспортно-логистической деятельности.

Предложение продуктов более высоких уровней пирамиды транспортно-логистических услуг позволит привлечь клиентов, в том числе переключив их с других видов транспорта (например, с автомобильного), и увеличить отдачу от вложений в инфраструктуру за счет роста средней маржинальности на единицу грузооборота.

Чтобы объединить компетенции Холдинга в организации перевозочного процесса и в области логистической деятельности, включая организацию грузопотоков, комплекс услуг по обработке грузов (терминально-складская деятельность, сопутствующие услуги) и работу с клиентами, в Холдинге создан транспортно-логистический бизнес-блок, куда входят профильные ДЗО, филиалы и структурные подразделения ОАО «РЖД».

Целевая операционная модель транспортно-логистического бизнес-блока предполагает четкое разграничение функционала и ответственности. Функции управления бизнес-блоком, разработки стратегии бизнес-блока, координации деятельности ДЗО (в том числе участие в формировании органов управления и контроля ДЗО и назначении в них представителей ОАО «РЖД»), координация процесса формирования сквозных ставок при оказании комплексной услуги с участием нескольких бизнес-единиц будет выведена на уровень аппарата управления ОАО «РЖД» в лице Департамента управления транспортно-логистическим бизнес-блоком.

Между бизнес-единицами бизнес-блока распределяются рыночные сегменты по типу оказываемых услуг: базовая перевозка, оперирование подвижным составом, складские и терминальные услуги, экспедирование, контрактная и интегрированная логистика. Данная процедура направлена на ограничение внутренней конкуренции и повышение качества оказываемых услуг. Внутреннюю конкуренцию также предполагается ограничивать за счет разработки системы мотивации, которая будет стимулировать развитие кооперации между ДЗО и филиалами ОАО «РЖД».

Комплекс мероприятий по реализации Концепции включает мероприятия, направленные на повышение прибыльности, качества, конкурентоспособности существующего грузового бизнеса, мероприятия по освоению новых рыночных сегментов, а также мероприятия по кадровому обеспечению бизнес-блока.

Настоящая концепция нацелена на практическую реализацию задач в целом по всему транспортно-логистическому бизнес-блоку холдинга «РЖД».

При этом она взаимосвязана со следующими стратегическими документами:

Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года¹;

Концепция создания терминально-логистических центров на территории Российской Федерации;

Концепция организации контрейлерных перевозок на «Пространстве 1520»;

Концепция комплексного развития контейнерного бизнеса в холдинге «РЖД».

¹ Проект «Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года» одобрен правлением ОАО «РЖД» (п.6 протокола от 26.08.2013 №24).

2. Предпосылки создания транспортно-логистического бизнес-блока и маркетинговый анализ транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД»

2.1. Анализ текущего состояния транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД»

По данным аналитических исследований в России в 2012 году объем рынка транспортно-логистических услуг составил около 2,6 трлн. рублей. За период с 2004 года объем рынка транспортно-логистических услуг в России возрос на 20% в сопоставимых ценах, при этом наиболее существенное падение (около -11%) отмечено в 2009 году под влиянием кризиса и спада спроса на перевозки. Грузооборот транспорта увеличился к уровню 2004 года на 11,2%.

Существенный вклад в сокращение погрузки на железнодорожном транспорт после кризиса 2008-2009 годов оказало сохранение неравных конкурентных условий с другими видами транспорта (автомобильные перевозчики не возмещают полностью расходы на инфраструктуру), переключение не менее 15 млн. тонн перевозок на автомобили.

Железнодорожный транспорт обеспечил 44,5% грузооборота транспортной системы в 2012 году. При этом Холдинг «РЖД», получив 1 135 млрд. рублей доходов от грузовых перевозок и логистических услуг (без учета GEFCO), занимал около 44% рынка в стоимостном выражении. Около 90% выручки Холдинга в этом виде бизнеса формируется за счет регулируемой услуги перевозки – инфраструктуры и тяги. Оставшиеся 10% выручки приходятся на операторский бизнес и услуги с высокой добавленной стоимостью, при этом после продажи пакета акций ОАО «ПГК» доля регулируемого сегмента в портфеле возросла. На долю международных продаж Холдинга приходится не более 3% (около 11% с учетом GEFCO), что определяет значительную зависимость бизнеса от российской экономики и объемов сырьевого экспорта и ограничивает комплексное понимание международных рынков и международных клиентов со стороны Холдинга.

Значительное влияние на доходы ОАО «РЖД», как головной компании

Холдинга, оказало ежегодное отставание темпов роста доходной ставки от предельного уровня индексации тарифов, определяемого государством. За период с 2004 до 2012 года при индексации тарифов Прейскуранта 10-01 в 2,5 раза рост доходной ставки ОАО «РЖД» от грузовых перевозок составил только 1,5 раз. Наиболее существенно этот разрыв возростал с 2008 года. Основной вклад в торможение роста доходной ставки внесли:

ухудшение структуры перевозимых грузов и сокращение доли грузов II и III тарифных классов в грузообороте;

рост дальности перевозок;

некомпенсируемые потери при унификации тарифов;

перераспределение доходов по тарифным составляющим с ростом вагонной составляющей для полувагонов.

Дополнительный негативный вклад в сокращение доходности от грузовых перевозок внес вывод из ОАО «РЖД» парка грузовых вагонов и последующая продажа акций дочерних операторских компаний. За период 2004-2012 годов доля компаний, входящих в холдинг «РЖД», на рынке оперирования грузовыми вагонами по объемам грузооборота сократилась более чем в 3 раза (с 74% до 22%).

Следствием влияния указанных факторов стало сокращение доходов Холдинга на 26% к уровню 2004 года в сопоставимых ценах при росте грузооборота на 27%. В результате этого операционная прибыль от грузовых перевозок ОАО «РЖД» снизилась с 17% в 2008 году до уровня около 7% в 2012 году.

Вследствие структурной реформы Холдинг кардинально сократил присутствие на высокомаржинальном рынке оперирования и значительно снизил свои доходы от этого вида деятельности. Доходная база (выручка) услуги перевозки за период с 2003 г. до 2012 г. снизилась на 13%, а показатель EBITDA (прибыль до вычета процентных расходов, налогов и амортизации) на 22%.



1. Рассчитывается как доля от общей EBITDA ж/д промышленности. Общая EBITDA ж/д промышленности = средневзвешенное произведение выручки на EBITDA маржу. Потерянный в результате реформы операционный денежный поток = Выручка по вагонной составляющей * EBITDA маржа бизнеса оперирования подвижным составом
2. Происходит за счет либерализации тяги. Предполагается, что у РЖД останется 70% локомотивного парка, которые будут генерировать 50% общерыночного денежного потока вследствие того, что частные локомотивы выйдут на наиболее привлекательные маршруты

Изменение доходной базы и операционной прибыли в результате реформы отрасли

Если дальнейшее реформирование отрасли пойдет по пути продажи ОАО «РЖД» долей в операторском бизнесе и появления частных перевозчиков или частных локомотивов, то это может привести к ухудшению позиций Холдинга, снижению доходной базы еще на 11% и показателя EBITDA Холдинга еще на 20%.

За рассматриваемый период в ходе реформирования железнодорожного транспорта государством обеспечено решение задач по сокращению транспортной составляющей в цене конечной продукции, развитию конкуренции в сфере оперирования. Вместе с тем ограничение доходной базы Холдинга привело к отсутствию ощутимого роста инвестиций, сохранению высокого уровня износа и ограничений инфраструктуры.

Сохранение сложившейся модели бизнеса и государственного регулирования в сфере грузовых перевозок снижает привлекательность и устойчивость Холдинга и обуславливает:

низкую привлекательность холдинга «РЖД» для потенциальных инвесторов (с учетом планов по приватизации и высокой значимости грузового бизнеса);

снижение собственных инвестиционных возможностей и увеличение

нагрузки на государство;

сокращение дивидендного потока для государства как основного акционера;

высокие риски при кризисных явлениях из-за преобладания постоянных расходов в структуре затрат, высокой зависимости от отдельных добывающих и перерабатывающих отраслей российской экономики, незначительной диверсификации.

Необходимо отметить, что за рассматриваемый период дочерние общества ОАО «РЖД», осуществляющие транспортно-логистический бизнес, смогли обеспечить эффективное развитие и обеспечить рост масштабов бизнеса:

ОАО «ТрансКонтейнер» занимает около 50% железнодорожного сегмента перевозок контейнеров и около 15% российского контейнерного рынка в стоимостном выражении;

ОАО «Федеральная грузовая компания» занимает около 21% рынка оперирования универсальными грузовыми вагонами и является лидером в реализации сетевой модели обслуживания грузоотправителей;

ОАО «РейлТрансАвто» занимает более 60% рынка железнодорожных перевозок автомобилей и около 17% рынка перевозок автомобилей всеми видами транспорта.

С учетом ограничения возможностей по увеличению масштабов и доходности бизнеса в регулируемых государством сегментах перевозок Холдингом начата работа по расширению деятельности в дерегулированных сегментах транспортно-логистического рынка, укреплению позиций российских железных дорог на европейском логистическом рынке и внедрению на сети современных логистических технологий уровня 3PL/4PL:

в 2010 году создано дочернее ОАО «РЖД Логистика», которое оказывает комплексные экспедиторские и логистические услуги;

в 2010 году создано ООО ТЛЦ «Белый Раст»;

в 2012 году приобретен 75% пакет акций одной из крупнейших в Европе логистических компаний GEFCO S.A., которая входит в первую десятку крупнейших логистических операторов в Европе;

одобрены концепции комплексного развития контейнерного бизнеса в

холдинге «РЖД», терминально-логистических центров на территории Российской Федерации.

Концепция создания терминально-логистических центров на территории РФ, предусматривающая комплексное формирование сети ТЛЦ, направлена как на модернизацию инфраструктуры, так и на совершенствование технологий транспортного обслуживания.

Совокупность указанных фактов и сформированная корпоративная структура позволяет создать условия для дальнейшего стратегического развития транспортно-логистического бизнеса.

2.2. Анализ конкурентной среды

За период 2008-2012 годы темпы роста доходов холдинга «РЖД» существенно отставали от темпов роста доходов основных конкурентов, например, Холдинга «Транснефть» (+100% за период), автомобильного транспорта (+49% за период). Сохранялись высокие темпы роста отдельных экспедиторско-логистических услуг – сегмент складских услуг к 2008 году увеличился на 80%, сегмент экспедиторских услуг более чем на 60%, сегмент управленческой логистики более чем на 40% в стоимостном выражении. Доходы частных компаний-операторов и владельцев железнодорожного подвижного состава увеличились с 65 млрд. рублей в 2008 году до более 230 млрд. рублей в 2012 году (рост в 3,5 раза, в т.ч. в 2,1 раз за счет увеличения числа частных вагонов, в 1,6 раз за счет роста цен).

На сегодняшний день Холдинг столкнулся с существенным усилением конкурентного давления:

до 15 млн. тонн грузов после кризиса было переключено грузоотправителями на автомобильный транспорт, автомобильный транспорт является конкурентоспособным по сравнению с железнодорожным на расстоянии до 800 км, а при перевозках высокостоймых грузов и контейнеров - до 3000 км;

в ходе структурной реформы Холдинг кардинально сократил присутствие на высокомаржинальном рынке оперирования и значительно снизил свои доходы от этого вида деятельности;

доля Холдинга на рынке складских и экспедиторских услуг остается низкой;

объемы перевозок нефти сократились по окончании строительства новых участков нефтепроводов.

При анализе конкурентной среды, в которой холдинг «РЖД» осуществляет транспортно-логистическую деятельность, следует разделять рынок перевозок и рынок логистических услуг.

Рынок перевозок

По итогам I полугодия 2013 в сравнении с I полугодием 2012 года практически все виды транспорта показали негативную динамику по объемам грузовых перевозок: на автомобильном транспорте объем перевозок (в тоннах) снижен на -3,3%, водном - на -3,2%, трубопроводном - на -1,8%. Только транспортная авиация демонстрирует прирост на +3,8%, однако в абсолютном измерении это крайне малая величина.

Динамика грузооборота несколько иная: при снижении грузооборота железнодорожного транспорта (без учета порожнего пробега вагонов иных собственников) на -3%, увеличен грузооборот автомобильного транспорта на +2,6%, воздушного - на +1,6%, трубопроводного - на +0,7%. Лучшая динамика грузооборота по сравнению с объемом перевозок обусловлена в основном ростом средней дальности.

Доля внутрироссийских перевозок в грузообороте железнодорожного транспорта продолжила начавшееся в кризисные годы сокращение (с 43,7% в I полугодии 2012 г. до 42,6% в I полугодии 2013 г.), при наращивании международных перевозок (с 56,3% до 57,4%). При этом объем грузооборота сократился в обоих видах сообщения, но во внутрироссийском сообщении существенно больше, чем в международном (-5,5% и -1% соответственно).

Грузооборот в импортном сообщении увеличен на +2%, в т.ч. через порты - на +15%, при сокращении через погранпереходы на -4,2%.

Грузооборот в экспортном сообщении снижен на -1,2%, в т.ч. через погранпереходы - на -7,4%, при увеличении через порты на +2,3%.

Транзитный грузооборот уменьшился на -2%.

Текущая динамика грузооборота свидетельствует о сокращении внутренней грузовой базы в стране и существенном влиянии на грузооборот роста импорта на фоне присоединения России к ВТО.

Рынок железнодорожных перевозок укрупнено можно разделить по типам оказываемых услуг на:

предоставление услуг железнодорожной инфраструктуры и тяги;

оперирование подвижным составом;

экспедирование;

услуги добавленной стоимости, включая терминально-складские услуги, таможенно-брокерские услуги, услуги 3PL/4PL.

Конкуренция в сегментах предоставления инфраструктуры и услуг тяги в настоящее время отсутствует в силу монопольного или доминирующего положения на рынке ОАО «РЖД».

Уровень конкуренции на российском рынке оперирования подвижным составом характеризуется как умеренный. На нем присутствует 1 937 компаний, осуществляющих перевозки в принадлежащем им подвижном составе. Коэффициент рыночной концентрации ($R3$)² в 2012 г. превысил 50%. Индекс Герфиндаля за период 2003–2012 годов сократился более чем в 3 раза, что также свидетельствует о снижении концентрации рынка железнодорожных грузовых перевозок и развитии конкурентной среды на рынке оперирования грузовыми вагонами.

В 2013 году в сегменте оперирования грузовыми вагонами произошло дальнейшее сокращение доли холдинга «РЖД» по грузообороту с 18,5% до 18,1% при соответствующем увеличении доли иных собственников с 81,5% до почти 82%.

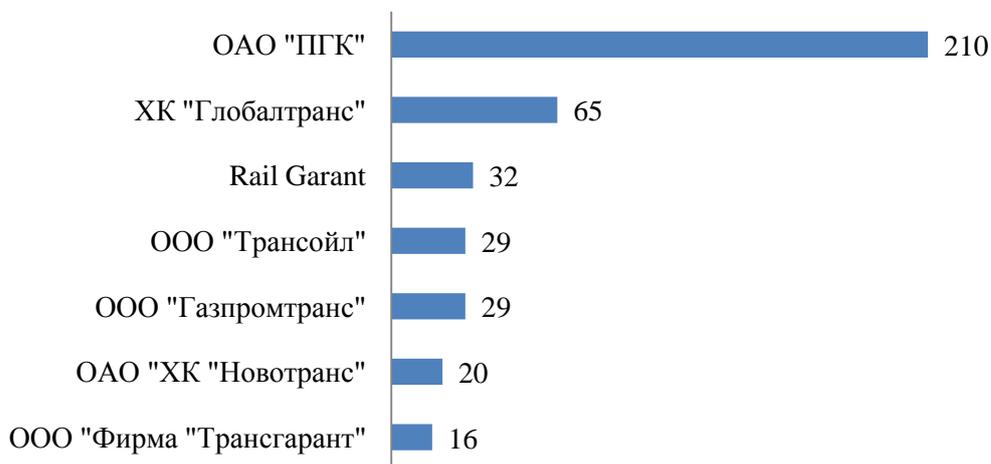
Объем перевозок на внутреннем рынке в I полугодии 2013 года снижен на 12 млн. тонн, в то время как объем перевозок в вагонах иных собственников сокращен только на 6 млн. тонн. В то же время по импорту объем перевозок в вагонах Холдинга увеличен на 4,4 млн. тонн при сокращении объема в вагонах иных собственников на 4,5 млн. тонн.

² Рассчитан как сумма квадратов долей, занимаемых в грузообороте всеми действующими на рынке перевозок субъектами (с агрегированием компаний, входящих в холдинг «РЖД»).

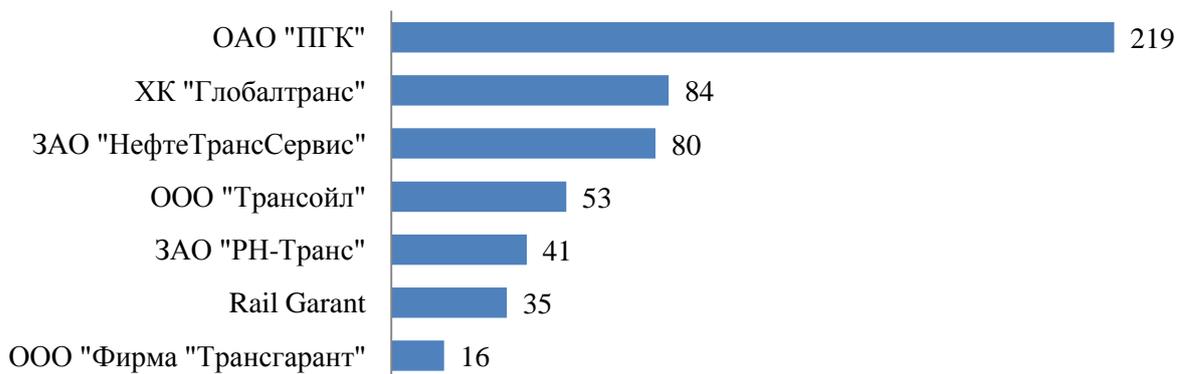
Эти два вида сообщения являются наиболее доходными: удельная доходность грузовых перевозок во внутрироссийском сообщении по ОАО «РЖД» (4,62 руб/10 ткм) на 20% выше средней по сети (3,85 руб/10 ткм), а в импортном сообщении (4,49 руб/10 ткм) - на 17%). Кроме этого доходная ставка во внутрироссийском и импортном сообщении возросла на 3,8% и 1,6% соответственно, в то время как в экспортном и транзитном снижена на 4,6% и 11,6%.

Основными конкурентами холдинга «РЖД» на российском рынке оперирования подвижным составом являются независимые частные операторы. Крупнейшими из них являются ОАО «Первая грузовая компания», ХК «Глобалтранс» (входит в «Н-Транс»), ЗАО «НефтеТрансСервис», ООО «Трансойл», ООО «Фирма Трансгарант» (группа FESCO), ОАО «ХК Новотранс», ООО «ЗапСибТранссервис», ГК «Евросиб», «Дальневосточная транспортная группа» (ДВТГ). Всего в 2012 г. частным операторам принадлежало около 900 тыс. вагонов из 1 158 тыс.

Парк вагонов крупнейших частных операторов в РФ, тыс. шт.



Грузооборот крупнейших частных операторов грузовых вагонов в РФ, млн. т.



Что касается сегментов экспедирования и услуг добавленной стоимости, то здесь конкуренция наиболее острая и деятельность холдинга «РЖД» в этих сегментах занимает долю гораздо меньшую в силу меньшей капиталоемкости и отсутствия государственного регулирования цен.

Конкуренция железнодорожного с автомобильным транспортом

Следует учитывать потенциальные риски сохранения наблюдаемой в последнее время тенденции переключения грузопотоков с железнодорожного на автомобильный транспорт, занимающий наибольшую долю в структуре мирового рынка транспортно-логистических услуг (70%, доля железнодорожных перевозок грузов составляет порядка 17%) и характеризующийся высокими темпами роста грузооборота в России (+9% в 2011 г. и +11% в 2012 г.). В России на перевозки автомобильным транспортом общего пользования в 2012 г. приходилось около 10% грузооборота без учета трубопроводного транспорта и автомобильных перевозок, выполняемых силами грузовладельцев.

На многих направлениях, а также по определенным видам грузов автомобильный транспорт конкурирует с железнодорожным. По данным Росстата, в транспортной системе России на долю железнодорожного и автомобильного транспорта приходится порядка 98% общего отправления грузов и более 93% грузооборота (без учета трубопроводного транспорта).

Необходимо отметить, что поскольку автомобильный транспорт перевозит грузы на небольшие, по сравнению с другими видами транспорта

расстояния, его удельный вес в грузообороте составляет порядка 8-9%, однако объемы перевозок грузов более чем в 4 раза выше, чем на железнодорожном транспорте.

За период с 2003 по 2012 год грузооборот автотранспорта увеличился со 173 до 247,9 млрд. ткм, или более чем на 43%, при снижении объемов перевозок с 6,5 до 5,8 млрд. т, или почти на 11%. Это свидетельствует об увеличении средней дальности доставки и объемов грузов, перевозимых на большие расстояния (более 1000 км). Многие грузоотправители предпочитают (либо вынуждены использовать) автотранспорт из-за неудовлетворительной скорости и качества железнодорожного сообщения.

В связи с этим, необходимо отметить, что с точки зрения ценовой конкуренции наиболее актуальным сегментом транспортного рынка для железнодорожного и автомобильного видов транспорта являются перевозки грузов на дальности от 1000 до 3000 км: снижение железнодорожного тарифа на расстоянии до 1000 км не обеспечивает привлечение объемов с автотранспорта, так как критерий срока доставки при такой дальности перевозки остается для грузоотправителя приоритетным.

По оценке агентства «РосБизнесКонсалтинг», автотранспортные организации (представляющие транспорт общего пользования) обеспечивают лишь немногим более 30% грузооборота и 10% объема перевозок автомобильного транспорта. Основной объем перевозок обеспечивают автотранспортные предприятия, аффилированные с крупными торговыми и производственными компаниями.

Динамичный рост спроса на грузовые перевозки автомобильным транспортом приводит к стремительному увеличению парка грузовых машин. По данным Росстата и Минтранса, общий эксплуатационный парк подвижного состава грузового автомобильного транспорта России на начало 2013 года составлял более 5,5-5,6 млн. единиц. На протяжении последних 6 лет грузовой автопарк стабильно увеличивается, спад на 0,5 % отмечен лишь в кризисном 2009 (около 5,3 млн. единиц). При условии благоприятной экономической ситуации аналитики прогнозируют дальнейший рост рынка, кроме того положительными факторами могут стать: снижение экспортной пошлины на грузовики в связи с присоединением России к ВТО,

государственная программа утилизации по аналогии с программой для легковых автомобилей, снижение кредитных и лизинговых ставок.

Увеличивается и протяженность автомобильных дорог с твердым покрытием: с 2003 по 2012 г. она возросла на 5,6% и оценивается Росавтодором в 1,1 млн. км, а эксплуатационная длина сети ОАО «РЖД» сократилась на 230 км (на 0,3%).

Переключению грузов на автомобильный транспорт в значительной степени способствуют ценовые факторы. При автомобильных перевозках в стоимость услуг прямо или косвенно (через налоги, акцизы) включено не более 40% от реальных расходов на содержание автодорог (60% покрывается за счет бюджетов), в то время как при железнодорожных перевозках в стоимость доставки включаются 100% расходов на содержание инфраструктуры.

Кроме того, в отличие от железнодорожного транспорта, тарифы на перевозку автомобильным транспортом являются непубличными и формируются свободно, исходя из сложившейся конъюнктуры, реагируя на изменения потребительского спроса. Данное обстоятельство дает автоперевозчикам дополнительные рыночные преимущества.

Анализируя мировой опыт организации грузовых перевозок необходимо отметить, что в большинстве государств мира регулирование деятельности транспортной отрасли основано на принципах «равных условий для сегментов» и «пользователь платит». При этом налогообложение конкурирующих видов транспорта обеспечивает справедливое распределение транспортных затрат.

Сохранение разных государственных подходов к развитию и содержанию инфраструктуры, регулированию тарифов препятствует развитию полноценных рыночных отношений на транспортном рынке.

Наряду с неравными условиями конкуренции с автомобильным транспортом слабой стороной железнодорожных перевозок являются их недостаточные гибкость и качество сервиса. Так, главными причинами оттока грузов на автомобильный транспорт являются простота оформления

перевозки, максимальное соблюдение принципов доставки «от двери до двери» и «точно в срок», гибкий ценовой подход к клиенту.

Конкуренция железнодорожного и внутреннего водного транспорта

По данным Федеральной службы государственной статистики грузооборот железнодорожного транспорта в России в разы превышает аналогичный показатель внутреннего водного транспорта (в 36 раз в 2011 году).

Сфера использования речного транспорта ограничена большим количеством параметров, таких как:

несовпадение основных грузопотоков, следующих по большей части в широтном направлении, с направлениями течения многих крупных рек;

сезонная зависимость от климатических условий (большинство рек зимой замерзают, а навигационный период составляет 145–240 суток);

меньшая, по сравнению с железнодорожным и морским транспортом, скорость доставки грузов из-за более протяженного пути следования и замедления доставки при шлюзовании.

Конкуренция между внутренним водным и железнодорожным видами транспорта носит сезонный характер, присутствуя только в летний период при перевозке массовых грузов в меридиональном направлении в районах, прилегающих к бассейну реки Волги, а также по системе каналов, рек и озёр Волго-Балтийского водного пути.

Основным конкурентным преимуществом речного транспорта перед железнодорожным является существенно более низкий уровень себестоимости перевозок, обусловленный отсутствием затрат на содержание инфраструктуры, а также небольшой долей энергозатрат на перемещение 1 тонны груза.

Конкуренция железнодорожного и морского транспорта

Большая часть мировых внешнеторговых перевозок традиционно осуществляется морским транспортом. На евразийском транспортном рынке морской транспорт является одним из ключевых игроков. В ближайшей перспективе конкурентные преимущества морского транспорта будут усилены активным развитием Северного морского пути (более выгодного

маршрута доставки грузов из Китая в Европу в сравнении с традиционным маршрутом через Суэцкий канал).

К недостаткам морского транспорта можно отнести ограниченность обслуживаемых территорий (обслуживаются только территории, имеющие выход к морским берегам), зависимость от метеорологических и климатических условий (ветров, течений, штормов, продолжительности навигационного периода и т.п.), значительные капиталовложения в портовое хозяйство, большую экологическую опасность при перевозке нефтепродуктов и опасных грузов.

При этом данный вид транспорта превосходит железнодорожный по ключевым технико-экономическим показателям, располагая большой единичной грузоподъемностью, практически неограниченной пропускной способностью морских путей, низкой себестоимостью перевозок (как и в случае с речным транспортом).

По сравнению с морским транспортом доля присутствия железнодорожного транспорта на рынке транзитных перевозок в сообщении Европа-Азия остается на достаточно низком уровне.

Основными проблемами при организации транзитных, в том числе интермодальных перевозок, являются:

- сложное взаимодействие разных видов транспорта;
- несовершенная технология документального сопровождения транзитных перевозок, в том числе контейнерных грузов;
- отсутствие единого перевозочного документа;
- отсутствие сквозных тарифных ставок прозрачных для клиента.

Развитие товарооборота между странами Азиатско-Тихоокеанского региона и Западной Европы в ходе развития экономик стран мира требует от железнодорожного транспорта предложения качественного и конкурентоспособного продукта по доставке грузов в наиболее экономичном и оперативном режиме.

Рынок логистических услуг

По оценке агентства «РосБизнесКонсалтинг», на российском рынке работает около 3,8 тыс. компаний, предоставляющих транспортно-

экспедиторские услуги (компании, зарегистрированные на территории РФ, включая их филиалы в регионах), в том числе 2,8 тыс. перевозчиков и 1 тыс. экспедиторов (операторы или агенты). Около 800 компаний позиционируют себя как складские операторы. Основная масса экспедиторских и логистических компаний расположена в Москве и Санкт-Петербурге, а также в портовых городах и региональных центрах России. Около 30% транспортно-логистических компаний зарегистрированы в Центральном Федеральном Округе (в том числе более 20% в Москве), 28% в Приволжском ФО, 18% в Уральском ФО и 10% в Северо-Западном ФО (в т.ч. 9% в Санкт-Петербурге).

Конкурентную среду на российском рынке транспортно-логистических услуг в целом определяет деятельность российских компаний – транспортных компаний и экспедиторов. Ключевыми игроками в сегменте 3PL услуг принято считать западных логистических провайдеров, имеющих богатый опыт решения задач по обслуживанию крупных производственных и торговых компаний, с которыми они работают по всему миру. Как правило, масштабы операций западных логистических провайдеров на российском рынке непосредственно связаны с активностью в России их постоянных клиентов.

К уровню 3PL провайдеров, способных оказывать комплексные услуги (в том числе с высокой долей добавленной стоимостью), можно отнести порядка 110 российских компаний (включая федеральных и региональных логистических операторов) и 40 западных компаний. Совокупная валовая выручка логистических операторов в 2011 г. оценивалась в \$4,8 млрд., а доходы за вычетом транспортных услуг сторонних перевозчиков – в \$2,3 млрд.

В течение последних нескольких лет средние темпы роста оборота ведущих логистических компаний (российских и зарубежных) превысили 26%. Для ТОП-20 компаний этот показатель был еще выше – более 30%. Основными факторами роста стало расширение круга клиентов и ввод новых операционных площадок на фоне повышения цен на предоставляемые услуги. По темпам роста лидируют компании, оказывающие услуги экспресс-доставки, а также логистические операторы, работающие в сегменте

перевозок автомобилей и комплектующих для сборочных предприятий на территории России.

Группу компаний с выручкой от \$200 млн. до \$500 млн. возглавляет DP DHL (многопрофильная компания, имеющая в своем распоряжении различные виды транспорта), которая сумела нарастить объем операций в России на 21,3%. Сюда же можно отнести компанию «Алиди» (Нижний Новгород, основной бизнес: предоставление комплекса услуг складского хранения), зарубежных логистов FM Logistic (основная услуга - складское хранение компаниям и дистрибьюторам крупных торговых марок) и ItellaNLC (основной бизнес: предоставление комплекса услуг складского хранения, имеет собственный автотранспорт).

В группе 3PL операторов с выручкой от \$100 млн. до \$200 млн. находится ТГ «Major» и две компании, специализирующиеся на экспресс-доставке: российская компания «ФРЕЙТ ЛИНК», работающая под брендом *PONY EXPRESS*, и французская DPD («Армадилло Бизнес Посылка»).

Большую группу формируют логистические компании с оборотом от \$20 млн. до \$100 млн. В эту группу входят такие западные 3PL провайдеры, как UPS, TNT Express, Panalpina, ЗАО «Логистическая компания МОЛКОМ», K+N, Militzer & Münch, DSV, RosLogistics. Возглавляет эту группу российский оператор рынка экспресс-доставки – СПСР-Экспресс. В этом же диапазоне находятся доходы от транспортно-логистической деятельности российских компаний ЗАО «СТС Логистикс», ЗАО «Smart Logistic Group», ЗАО «Компания по доставке карго» (КПД).

Международный рынок логистических услуг

По оценкам консалтинговой компании Oliver Wyman объем мирового рынка транспортно-логистических услуг составляет около 2 трлн. евро. Ключевыми игроками на нем являются автотранспортные компании, на которые приходится более 60% всех грузоперевозок.

Учитывая специфику рынка международных грузовых перевозок, основными конкурентами холдинга «РЖД» являются глобальные транспортно-логистические компании: DHL, Wincanton, CEVA, Kuehne + Nagel, CAT Logistics, DB Schenker Logistics, Rhenus AG, FIEGE Logistik, UPS,

Ranalpina. Ключевые области, в которых холдингу «РЖД» предстоит вести конкурентную борьбу: 3PL / 4PL услуги, автомобильные перевозки, мультимодальные перевозки.

Присоединение России к ВТО

Присоединение России к Всемирной торговой организации (ВТО) означает открытие российского рынка для конкуренции с иностранными компаниями, а также увеличение импортных товаропотоков. Снятие барьеров дает возможность некоторым экспортерам (например, предприятиям металлургической отрасли) нарастить экспорт.

В рамках процесса присоединения к ВТО Россия принимает на себя обязательства, гарантирующие иностранным услугам и поставщикам услуг доступ к рынку. Обязательства без ограничений принимаются, в том числе в отношении услуг перевозок грузов и экспедиторских услуг.

Вступление в ВТО увеличивает вероятность выхода на российский рынок международных логистических компаний, которые обслуживают операции своих клиентов в других странах. Возросшая вследствие этого конкуренция на рынке потребует от логистических операторов дополнительных инвестиций в развитие, включая внедрение информационных технологий, а также более активной маркетинговой деятельности. Тем не менее, российские компании, имеющие наработанные связи с потребителями и поставщиками, знающие все нюансы российского законодательства, имеют преимущества по сравнению со своими западными коллегами.

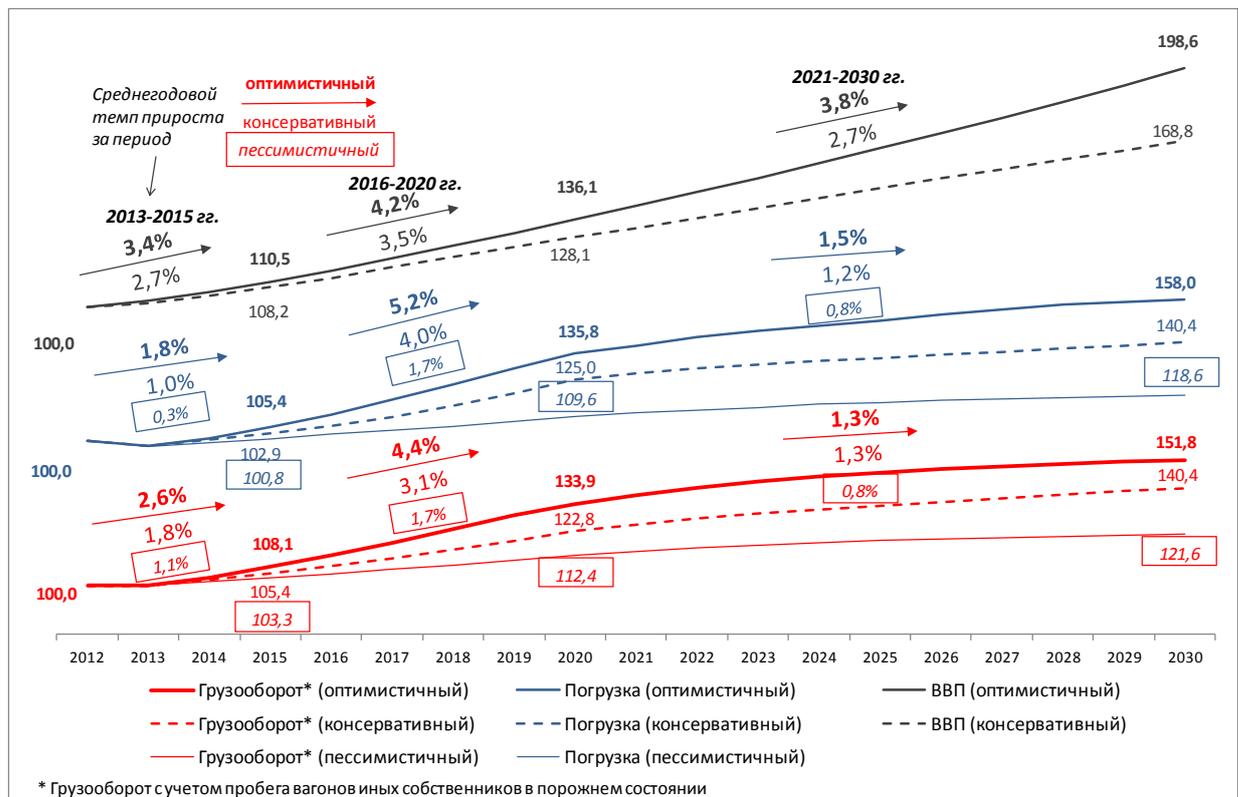
2.3. Анализ ключевых тенденций и требований рынка

Актуализированным проектом Транспортной стратегии до 2030 года предусматриваются различные темпы развития видов транспорта. В частности, наименьшие темпы роста грузооборота к 2030 году ожидаются у железнодорожного транспорта общего пользования при сохранении его определяющей роли и 82-83% доли рынка (без учета трубопроводного транспорта), при этом индексация тарифов на грузовые перевозки осуществляется на уровне инфляции.

Указанные изменения окажут негативное влияние на долю традиционных железнодорожных перевозок в грузообороте и объеме транспортно-логистического рынка, она будет снижаться. Одновременно, если протяженность «узких мест» инфраструктуры будет расти, и не будут предприняты меры по изменению качества услуг, то доля железных дорог может сократиться более значительно.

Рост объемов прогнозируется в адрес портов России, что обусловлено прогнозируемым наращиванием экспорта угля, металлов, нефтяных грузов, зерна, удобрений. В европейской части РФ наибольший прирост ожидается в части перевозок минерально-строительных грузов, железной руды, металлов, нефтепродуктов и продуктов нефтехимии. Кроме того, Транспортной стратегией поставлена задача - к 2030 году в 2,5 раза увеличить объемы транзитных железнодорожных перевозок по территории РФ.

С учетом прогнозов долгосрочного развития прогнозируются следующие показатели погрузки грузов и грузооборота:



Источник: Минэкономразвития России, ОАО «РЖД»

Динамика погрузки и грузооборота до 2030 года (в % к 2012 г.)

Анализ структуры грузооборота на железных дорогах РФ показывает, что в настоящий момент доминируют сырьевые грузы. Однако в перспективе

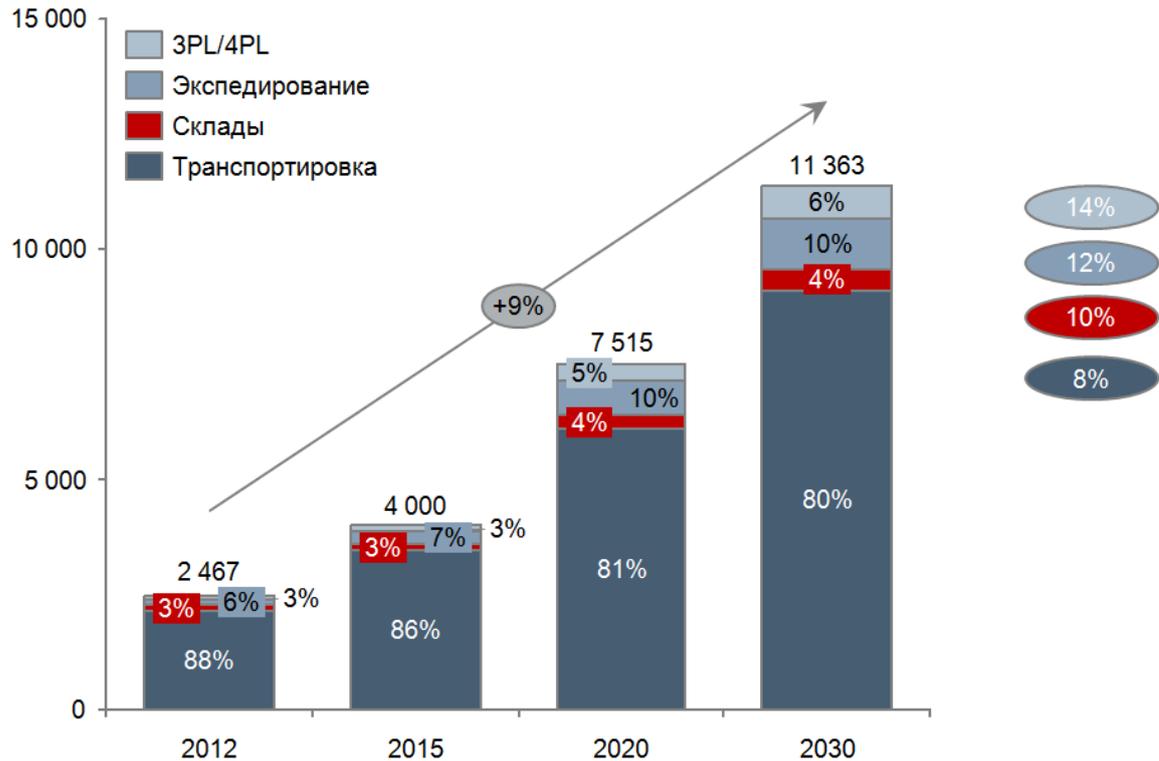
структура перевозимых грузов будет меняться. В сегменте высокодоходных грузов, который имеет более высокие темпы роста, чем сегмент сырьевых грузов, холдинг «РЖД» проигрывает конкуренцию автотранспорту. Дальнейшее развитие рынка логистических провайдеров будет только усиливать давление на качество и стоимость услуг холдинга «РЖД».

Объем транспортно-логистического рынка в России в 2012 г. оценивается в 2,5 трлн. руб. Услуга базовой перевозки/транспортировки остается основной услугой на рынке с долей 88%. Другими оказываемыми услугами являются сегмент услуг с добавленной стоимостью (Value-added услуги) - экспедирование (6%), складирование (3%), контрактная и интегрированная логистика 3PL/4PL услуги (3%).

До 2030 г. ожидается значительный рост рынка аутсорсинговой логистики, обусловленный органическим ростом экономики, усложнением логистических цепочек у предприятий-клиентов и ростом спроса на сложные логистические продукты, созданием качественного предложения 3PL услуг в России, в том числе за счет консолидации бизнеса крупных провайдеров.

Сегодня в России доля аутсорсинга в общей структуре логистических затрат составляет около 20%, в то время как средний показатель для стран с развитым логистическим рынком составляет 40-45% (по уровню развития логистики Россия находится на 94 позиции в мире). Среднегодовой темп роста транспортно-логистического рынка до 2030 года прогнозируется на уровне 9%, что позволит к 2030 года достичь значения в 11,4 трлн. руб.

Рынок аутсорс. лог-ки России, млрд. руб.



Источник: ОАО «РЖД», РБК, Global insight

Динамика развития рынка транспортно-логистических услуг

Базовая услуга перевозки/транспортировки сохранит свою значимость на рынке аутсорсинговой логистики, но при этом доля рынка будет снижаться и достигнет 80% к 2030 году. Столь высокая доля (в сравнении с американским и европейскими рынками) объясняется масштабом страны и структурой грузов (высокая доля сырьевых грузов, не требующих сложной логистики).

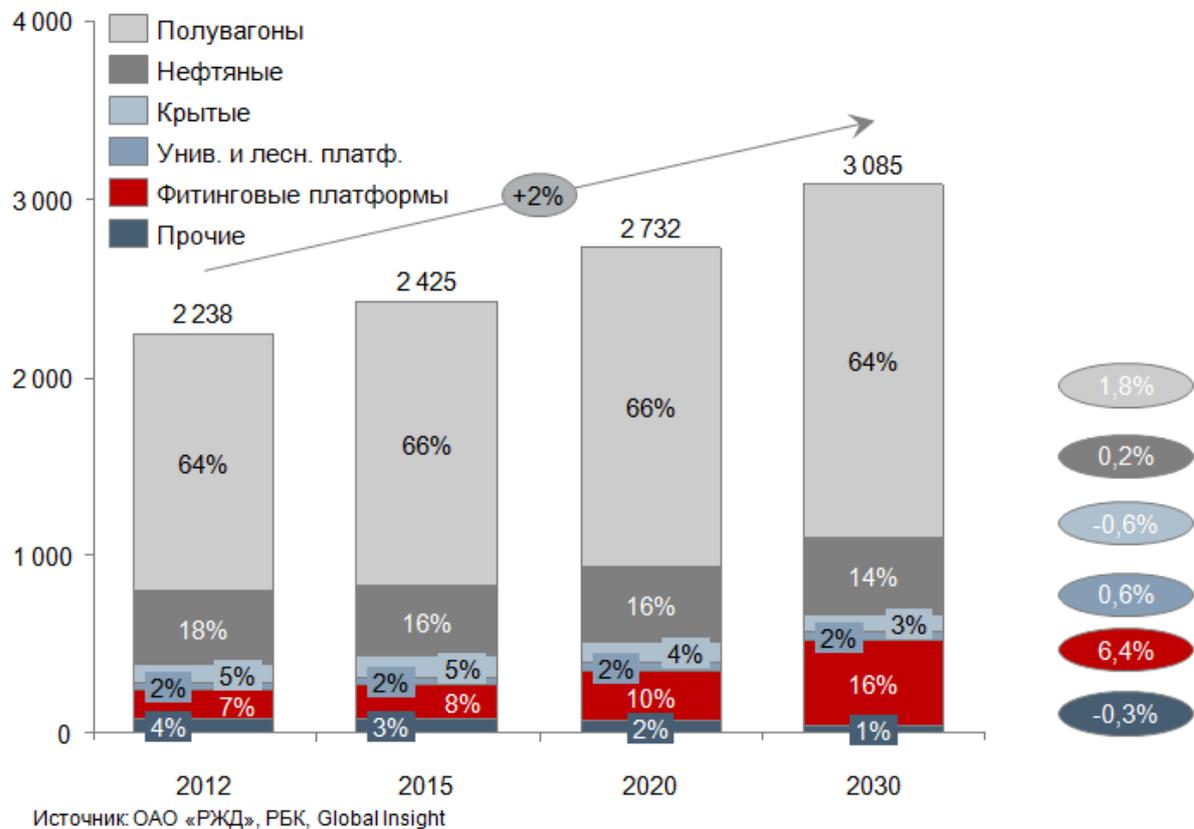
Стратегическое значение, таким образом, приобретает развитие логистических услуг с высокой добавленной стоимостью, которые будут расти более быстрыми темпами, чем рынок в целом.

Наиболее динамично развивающимся сегментом в структуре грузооборота являются контейнерные перевозки, которые занимают 7% от общего грузооборота, но до 2030 года будут расти темпами, опережающими рост рынка, со скоростью около 6-8% ежегодно и к 2030 году доля контейнерных перевозок будет составлять 4-5% от общих объемов перевозок.

Темп роста контейнерных грузов составляет 7%

CAGR

Структура ж/д грузооборота в России, млрд т-км



Структура ж/д грузооборота в России в 2012-2030 г.

Рост контейнерных перевозок обусловлен тремя основными факторами:

развитием логистических услуг в России;

развитием складской и терминальной инфраструктуры в Российской Федерации;

усложнением логистических цепочек, что делает контейнерные перевозки более эффективными по сравнению с другими видами перевозок.

В структуре рынка аутсорсинговой логистики сегменты услуг с высокой добавленной стоимостью (складские услуги, экспедирование, 3PL/4PL) сегодня занимают не более 12%. К 2030 году эти сегменты вырастут опережающими темпами до 20% рынка (около 2,3 трлн. руб.). Опережающий рост логистических услуг с высокой добавленной стоимостью обусловлен:

созданием качественного предложения 3PL услуг в России, в том числе за счет консолидации компаний;

усложнением логистических цепочек и ростом спроса на сложные логистические продукты.

Это приведет к росту аутсорсинговых логистических услуг в экономике. Услуги с добавленной стоимостью, несмотря на незначительный объем потребителей логистических услуг, имеют стратегическое значение, так как они позволяют привязать клиента и обеспечивают дополнительный спрос на услугу базовой перевозки.

Ускоренное развитие логистики и перенос затрат производителей из собственных транспортных подразделений в сферу логистического аутсорсинга позволит этому сегменту расти темпами, превышающими рост ВВП, при оптимизации общего уровня транспортных издержек за счет:

- повышения уровня консолидации отправок;
- ускорения товародвижения и сокращения запасов;
- оптимизации товаропотоков, отказа от неэффективных транспортных схем;
- снижения «грузоёмкости» производственных процессов;
- более тесной интеграции транспортных, складских и производственных технологий.

2.4. SWOT анализ

Слабые стороны	Сильные стороны
<p>Высокая степень изношенности подвижного состава.</p> <p>Нехватка управленческих ресурсов для развития новых транспортно-логистическим услуг.</p> <p>Наличие внутригрупповой конкуренции между бизнес-единицами транспортно-логистического бизнес-блока, отсутствие сегментации рыночных ниш.</p> <p>Устаревшая модель</p>	<p>Холдинг «РЖД» занимает уникальные лидирующие позиции на российском транспортно-логистическом рынке.</p> <p>Наличие разветвленной железнодорожной сети, обслуживание более 35-40 тысяч клиентов.</p> <p>Наличие доступа к современным логистическим решениям.</p> <p>Наличие собственного подвижного состава, включая морские паромы и</p>

<p>взаимодействия с клиентами, деятельность холдинга «РЖД» недостаточно клиентоориентирована.</p> <p>Низкая оперативность принятия решений.</p> <p>Необходимость получения согласований в органах государственной власти.</p> <p>Дефицит инвестиций, в т.ч. для реализации стратегически-значимых проектов.</p> <p>Отсутствие современной IT системы, позволяющей повысить клиентоориентированность (CRM система).</p> <p>Уход высокодоходных грузов на другие виды транспорта.</p> <p>Зависимость деятельности Холдинга от государственного тарифного регулирования.</p>	<p>автомобильный транспорт.</p> <p>Широкая клиентская база.</p> <p>Долгосрочные отношения с крупнейшими отечественными и зарубежными компаниями.</p> <p>Значительный опыт реформирования и перестройки бизнес-процессов.</p>
Угрозы	Возможности
<p>Недостаточный объем инвестиций на обновление инфраструктуры и реализацию проектов расширения сети. Рост инфраструктурных ограничений для перевозок.</p> <p>Негативное влияние на деятельность холдинга «РЖД» мероприятий по реформированию сектора грузовых железнодорожных перевозок.</p> <p>Возможное создание локальных перевозчиков и расширение парка частных локомотивов грозит сокращением доходов холдинга</p>	<p>Рост российской экономики с приоритетным развитием производств с высокой добавленной стоимостью и инновационной составляющей.</p> <p>Реализация значительных синергетических эффектов за счет интеграции компании «ЖЕФКО» в структуру холдинга «РЖД».</p> <p>Опережающее развитие рынка логистических услуг, аутсорсинга транспортных и логистических процессов российских предприятия.</p> <p>Создание ЕЭП и формирование</p>

<p>«РЖД» от грузовых перевозок.</p> <p>Низкая рентабельность перевозок и услуг инфраструктуры.</p> <p>Снижение объемов государственной поддержки железнодорожной отрасли и бюджетного финансирования программных проектов холдинга.</p> <p>Активная экспансия на рынок России глобальных логистических и транспортных компаний.</p>	<p>предпосылок для ускорения развития международной торговли и кооперации.</p> <p>Наличие мощной основы для реализации логистических проектов в сетевом масштабе.</p> <p>Наличие серьезных наработок по технологическому развитию железнодорожных перевозок (перевозки со скоростью более 1000 км/сутки, точно в срок, по расписанию).</p>
---	--

2.5. Ключевые проблемы и направления их решения

Ключевой проблемой в настоящее время является недостаточность денежного потока, генерируемого транспортно-логистическими бизнес-единицами холдинга, для покрытия потребностей транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» в инвестиционных ресурсах, сокращение доли в конкурентных сегментах рынка. Росту доходов Холдинга и конкурентоспособности будут способствовать стратегические инициативы транспортно-логистического бизнес-блока, направленные на повышение маржинальности транспортно-логистического бизнеса, в том числе за счет развития бизнесов дочерних и зависимых обществ в сегменте логистических услуг, мер по развитию существующего бизнеса и по выходу на новые продуктовые и географические сегменты рынка.

Отсутствие единой системы продаж транспортно-логистических услуг ведет в рамках Холдинга к увеличению затрат на сбыт, низкой осведомленности о предоставляемых услугах в разных подразделениях транспортно-логистического бизнес-блока, отсутствию проактивных продаж, недостаточной эффективности системы сбыта.

Данная проблема логически взаимосвязана с существующими недостатками в области ценообразования и маркетинга. В настоящий момент для клиентов основным мотивирующим фактором к заключению договоров с

предприятиями холдинга «РЖД» является доминирующее, а в большинстве случаев монопольное положение на рынке перевозок, а также конкурентоспособная стоимость таких перевозок. Для усиления конкурентных преимуществ холдинга в области логистических услуг необходима реализация комплекса мер по выстраиванию программ развития с ориентацией на клиентов и их потребности. Это касается как предложения продуктов, максимально соответствующих требованиям клиентов, в том числе перспективного планирования портфеля услуг, которые могут быть потенциально интересны рынку, так и ценовой политики. Она должна формироваться не только на основе доминирующего положения холдинга на рынке железнодорожных перевозок, но и с учетом рыночных условий, конкуренции в рамках единой скоординированной стратегии.

С вопросом ценообразования тесно связана проблема управления маржинальностью бизнеса. Ключевая идея для реализации здесь такова, что цены на услуги, особенно при оказании комплексных услуг, должны устанавливаться с учетом планируемой маржинальности продукта для Холдинга в целом, обеспечивая положительного финансового результата от операций бизнес-блока. Дополнительные резервы увеличения конкурентоспособности лежат в области оптимизации цен и затрат в отдельных звеньях логистической цепочки, достигаемой за счет реализации синергии от взаимодействия бизнес-единиц, входящих в состав бизнес-блока, а также услуг третьих сторон, участвующих в той или иной логистической цепочке (в случае их привлечения).

Вследствие дублирования функционала системы сбыта в подразделениях транспортно-логистического бизнес-блока неизбежно возникла конкуренция в оказании отдельных услуг между бизнес-единицами. Например, такая востребованная услуга как экспедирование может предлагаться по разным ценам как операторами подвижного состава, Центром фирменного транспортного обслуживания, дирекциями по управлению терминально-складским комплексом, так и логистическими компаниями ОАО «РЖД Логистика» и «ЖЕФКО». Несогласованность цен и оказываемых услуг ведет к возникновению конфликтных ситуаций между

подразделениями бизнес-блока, а также отрицательно воздействует на репутацию холдинга «РЖД».

Реализация Концепции призвана способствовать повышению эффективности управления ДЗО, филиалами и структурными подразделениями ОАО «РЖД», входящими в периметр бизнес-блока, и созданию точек роста доходов в нерегулируемых государством сегментах транспортно-логистических услуг. Создание Департамента управления транспортно-логистическим бизнес-блоком и наделение его полномочиями по координации стратегий бизнес-единиц, процесса формирования сквозных ставок, разделение продуктовых сегментов между бизнес-единицами направлено на решение вышеперечисленных проблем.

3. Целевая модель транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД», архитектура транспортно-логистического бизнес-блока

Холдинг «РЖД» переходит на бизнес-модель международной транспортно-логистической компании.

Данная бизнес-модель нацелена на повышение прибыльности, привлекательности, устойчивости и реализацию синергии бизнеса Холдинга за счет развития бизнеса в нерегулируемых сегментах: оперирование подвижным составом, развитие терминалов и складов, предоставление логистических услуг и логистический аутсорсинг, международные перевозки. При этом будет продолжена системная работа по совершенствованию и повышению привлекательности базовой услуги железнодорожной перевозки.

Ключевыми факторами для развития Холдинга как международной транспортно-логистической компании являются:

- продуктовая диверсификация и расширение продуктовой линейки;
- повышение качества услуг;
- повышение эффективности взаимодействия с клиентами и между бизнес-единицами блока;
- эффективное использование синергии;
- географическое расширение бизнеса.

3.1. Цели создания бизнес-блока, его роль в периметре Холдинга

Развитие сегмента логистических услуг в бизнес-портфеле холдинга «РЖД» обеспечит построение более эффективной и устойчивой бизнес-модели холдинга с учетом прогнозируемых объемов и темпов роста логистического рынка.

Соответствующий успешный опыт диверсификации грузового бизнеса железнодорожных компаний за счет развития логистики накоплен в ряде стран с развивающейся экономикой, Северной Америке, Европе, например, Дойче Бан (Deutsche Bahn, Германия) и Национальная компания французских железных дорог (SNCF) за счет приобретения операторов Стэйнес (Stinnes) и

Геодис (Geodis). В настоящее время 60% выручки Дойче Бан приходится на логистические услуги.



1. Bahnreform (реформа железных дорог) была реализована для выполнения директивы EU Directive 91/440 с целью допуска новых игроков на рынок оперирования подвижным составом и повышения конкуренции

Эволюция бизнес-модели DB Group

С учетом мирового опыта, тенденций и требований рынка в целом определены следующие основные цели создания транспортно-логистического бизнес-блока холдинга «РЖД»:

повышение конкурентоспособности Холдинга и качества услуг, развитие их портфеля в соответствии с потребностями клиентов;

повышение эффективности и устойчивости бизнеса холдинга «РЖД» на евразийском рынке транспортно-логистических услуг;

исключение внутривхолдинговой конкуренции между подразделениями бизнес-блока при оказании услуг;

повышение эффективности управления дочерними и зависимыми обществами, входящими в периметр бизнес-блока;

консолидация активности и проектов всех бизнес-единиц, включенных в бизнес-блок, на достижение общих целей;

обеспечение роста доходов, необходимых для развития транспортно-логистического бизнеса и инфраструктуры, в том числе за счет сокращения регулируемого государством сегмента в структуре выручки;

повышение рыночной гибкости и расширение бизнеса в дерегулированных сегментах при эффективном предоставлении на публичной основе услуг в естественно-монопольном сегменте;

повышение стоимости бизнеса холдинга «РЖД» и дивидендного потока для акционеров;

ускоренное развитие логистических активов и технологий;

увеличение объемов транзитных перевозок;

снижение рисков, связанных с высокой волатильностью сырьевых рынков и нестабильностью экспортных грузопотоков;

формирование гибкой тарифной политики железнодорожных перевозок, в том числе расширение возможностей Холдинга по применению тарифного коридора и выделение высококонкурентных сегментов с возможностью самостоятельного регулирования тарифов.

3.2. Целевой функционал бизнес-единиц транспортно-логистического бизнес-блока

Целевой функционал в транспортно-логистическом бизнес-блоке, направленный на достижение поставленных целей, распределен между Департаментом управления транспортно-логистическим бизнес блоком, структурными подразделениями ОАО «РЖД» и ДЗО, входящими в периметр бизнес-блока, следующим образом:

Целевой функционал транспортно-логистического бизнес-блока

	Целевой функционал Департамента управления транспортно-логистическим бизнес-блоком	Целевой функционал ДЗО, филиалов и структурных подразделений
Управление входящими в бизнес-блок бизнес-единицами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение взаимодействия с ДЗО в соответствии с установленным ОАО «РЖД» порядке. 2. Разработка и поддержание в актуальном состоянии единых правил и регламентов при оказании транспортно-логистических услуг. 3. Участие в подготовке предложений по формированию органов управления и контроля ДЗО, по организации, планированию и контролю их деятельности, а также по назначению представителей ОАО «РЖД» в ДЗО. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка предложений для внесения в регламенты и процедуры по взаимодействию бизнес-единиц бизнес-блока между собой и с другими подразделениями холдинга «РЖД». 2. Обеспечение соблюдения и реализации корпоративных политики, регламентов и процедур. 3. Выполнение и реализация решений, определенных корпоративным центром.
Разработка стратегии развития бизнес-блока	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое планирование: разработка концепции и плана развития бизнес-блока на 3-5 лет; разработка стратегических целей на 1-3 года; маркетинговые исследования рынка; консолидация и анализ внутренней и внешней информации. 2. Контроль исполнения и коррекция стратегии. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление и актуализация стратегий ДЗО, планов их реализации: разработка стратегии ДЗО на 5 лет; разработка стратегических целей на 1-3 года; разработка бизнес-планов. 2. Подготовка предложений в проекты концепции и плана развития бизнес-блока
Управление инвестиционной программой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Координация разработки инвестиционной программы бизнес-единиц, входящих в бизнес-блок. 2. Анализ инвестиционных предложений ДЗО. 3. Оценка эффективности консолидированных результатов инвестиций по бизнес-блоку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление инвестиционных планов, разработка инвестиционной программы.
Управление продуктами и	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование перечня предлагаемых бизнес-блоком 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка новых продуктов и услуг.

услугами	<p>услуг и анализ их рентабельности.</p> <p>2. Инициирование, разработка и координация разработки продуктового ряда; согласование принадлежности предлагаемых услуг к ДЗО.</p> <p>3. Контроль внедрения/ продвижения услуги.</p> <p>4. Оценка эффективности продуктового портфеля, принятие решения о прекращении предоставления услуг.</p>	<p>2. Продвижение продуктов и услуг.</p> <p>3. Анализ эффективности продуктового портфеля.</p>
<p>Управление ценообразованием и ценовой политикой в конкурентных сегментах рынка</p>	<p>1. Организация разработки сквозной ставки по различным услугам.</p>	<p>1. Внесение предложений по эффективному уровню сквозной ставки за комплексные услуги с учетом рыночных возможностей.</p>
<p>Управление продажами и клиентским обслуживанием</p>	<p>1. Подготовка консолидированных планов продаж железнодорожных грузовых перевозок и транспортно-логистических услуг.</p> <p>2. Координация продаж клиентам (через ведение единой базы клиентов с оценкой их значимости и эффективности для бизнес-блока).</p> <p>3. Организация единой системы приема и обработки жалоб и предложений клиентов (во взаимодействии с ДЗО, имеющими подразделения по работе с клиентами).</p> <p>4. Анализ требований клиентов и выработка рекомендаций по совершенствованию обслуживания.</p> <p>5. Разработка программ и проектов по операционным улучшениям.</p>	<p>«ЖЕФКО» / ОАО «РЖД Логистика»: Продажа интегрированных логистических услуг уровня 3PL/4PL, продажа услуг складской логистики.</p> <p>2PL-операторы: Продажа услуг по оперированию подвижным составом.</p> <p>ЦФТО: Разработка плана продаж грузовых перевозок и дополнительных услуг. Продажа услуг по перевозке грузов по железной дороге и дополнительных услуг. Развитие института клиентских менеджеров, при этом в ДЗО клиентские менеджеры сохраняются и взаимодействуют с ЦФТО.</p>

		ЦМ: продажа услуг по складскому хранению и обработке грузов
Взаимодействие с государством по вопросам нормативно-правовой базы транспортно-логистических услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы. 2. Подготовка предложений и экономических обоснований по изменению тарифов (в частности, инфраструктурной составляющей). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Направление в департамент предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы. 2. Подготовка обоснований по изменению тарифов (в частности, инфраструктурной составляющей).
Проведение маркетингового анализа рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация маркетинговых исследований рынка транспортно-логистических услуг. 2. Выработка предложений по развитию транспортно-логистических услуг. 3. Анализ и прогнозирование спроса на услуги бизнес-блока. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ рынка. 2. Внесение предложений по развитию транспортно-логистических услуг. 3. Анализ и прогнозирование спроса на услуги, оказываемые бизнес-единицами, синхронизация с моделью рынка РЖД.
Управление проектами	<p>Для масштабных проектов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование организации проектов и оптимизация имеющихся ресурсов. 2. Создание проектных офисов. 3. Подготовка предложений для утверждения проектов на уровне органов корпоративного управления ДЗО. 4. Мониторинг и прием проектов совместно с ДЗО. 	<p>Для масштабных проектов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внесение предложений по проектам в аппарат управления ОАО «РЖД». 2. Участие в реализации проектов <p>Для прочих проектов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование организации проектов и оптимизация имеющихся ресурсов. 2. Оперативная корректировка планов. 3. Организация проведения тендеров и выбор подрядчиков. 4. Мониторинг и прием проектов.

3.3. Взаимодействие транспортно-логистического бизнес-блока с другими бизнес-блоками

Транспортно-логистический бизнес-блок является одной из основных доходных составляющих бизнеса холдинга, поэтому важно обеспечить его эффективное взаимодействие с другими бизнес-блоками³:

бизнес-блоком «Инфраструктура»;

бизнес-блоком «Международный инжиниринг и транспортное строительство»;

Социальным блоком.

Во взаимодействии бизнес блока с **бизнес-блоком «Инфраструктура»** необходимо рассматривать развитие железнодорожной инфраструктуры (перспективное планирование пропускной способности) с точки зрения покрытия потребностей транспортно-логистического бизнеса холдинга.

На сегодняшний день инфраструктурные ограничения («узкие места») препятствуют росту грузопотока. В перспективе прогнозируется увеличение объемов перевозок грузов на железнодорожных направлениях, обеспечивающих, прежде всего, доставку грузов в морские порты страны, а также в регионах, характеризующихся ростом грузовой базы.

Для кардинального улучшения надежности перевозок, увеличения скорости доставки грузов в рамках предоставления комплексных услуг требуется постоянная целенаправленная работа по преодолению «узких мест», развитию перспективных инфраструктурных направлений.

Потребность в развитии инфраструктуры целесообразно формировать исходя из долгосрочных прогнозов грузопотоков. Кроме того, Генеральной схемой развития сети железных дорог до 2020 г. предусмотрено создание направлений преимущественно грузового движения и увеличения весовых норм грузовых поездов, для чего также необходимы устойчивые прогнозы объемов грузоперевозок. Разделение полигонов движения на пассажирские и грузовые позволит снизить операционные издержки на содержание инфраструктуры на 20-30%. Обеспечение равномерной загрузки грузовых

³ Ключевые бизнес-блоки определены в Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (одобрена правлением ОАО «РЖД» п.6 протокола от 26.08.2013 №24)

полигонов – важная задача транспортно-логистического бизнес-блока, решить которую возможно на основе долгосрочного планирования грузопотоков и формирования долгосрочных отношений с крупнейшими клиентами, а также путем привлечения на железнодорожные линии дополнительных грузов.

Развитие в сегменте логистических услуг и увеличения клиентской базы перевозочного бизнеса повысит возврат на вложенный капитал за счет роста маржинальности на тонну и создаст дополнительный денежный поток, необходимый для развития инфраструктуры.

В случае роста протяженности «узких мест» инфраструктуры и отсутствии значительных изменений в качестве услуг доля традиционных железнодорожных перевозок в грузообороте и объеме транспортно-логистического рынка может сократиться более значительно.

Создание совместно с заинтересованными инвесторами логистической инфраструктуры на основе анализа грузопотоков и их оптимизации крайне важно для развития логистического бизнеса Холдинга. Формирование сети мультимодальных ТЛЦ в крупных транспортных узлах, на подходах к портам и крупным промышленным кластерам позволит повысить конкурентоспособность перевозок грузов железнодорожным транспортом.

Развитая сеть терминально-логистических объектов по всей России позволит активно развивать высокодоходные услуги в области комплексной логистики и привлечет дополнительные грузопотоки в обслуживание холдингом.

Синхронизация развития логистического и инфраструктурного комплексов, наряду со снятием организационно-правовых барьеров и реализацией взаимовыгодного партнерства, позволит железнодорожному транспорту уже в ближайшем будущем стать глобальным поставщиком конкурентоспособных транспортных услуг.

Во взаимодействии с бизнес-блоком **«Международный инжиниринг и транспортное строительство»** основным элементом является инвестиционная политика в отношении строительства логистических объектов.

Реализация комплексных международных инфраструктурных проектов холдинга «РЖД» в Армении, Монголии и КНДР даст возможность в дальнейшем включить указанные железнодорожные системы в логистические цепочки, основанные на использовании инфраструктуры Компании в направлениях «Восток – Запад» и «Север – Юг». Это также повысит экономический эффект для Холдинга.

Взаимодействие транспортно-логистического бизнес-блока с **Социальным блоком** связано с:

- обеспечением квалифицированными кадрами;
- развитием недостающих компетенций и обучением персонала;
- совершенствованием системы оплаты и мотивации труда.

3.4. Основные направления развития транспортно-логистического бизнеса, задачи бизнес-блока

Для развития транспортно-логистического бизнеса в период 2013-2030 деятельность Холдинга будет сфокусирована на 4-х направлениях:



Основные направления дальнейшего развития транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД»

1. обеспечение роста грузоперевозок, доходности перевозок и услуг инфраструктуры (как за счет маркетинговой политики, так и за счет оптимизации издержек);
2. создание дополнительного грузопотока и повышение доходности за счет предложения клиентам комплексных услуг;
3. развитие транзитного потенциала РФ и экспортно-импортных потоков;
4. формирование мультимодальной логистической компании с фокусом на евразийском пространстве.

В период 2013-2020 необходимо сфокусироваться на первых трех направлениях, формирование глобальной мультимодальной логистической компании является фокусом усилий холдинга после 2020 года. При этом до 2020 года необходимо обеспечить устойчивость бизнеса «ЖЕФКО» на всей территории операций холдинга «РЖД» и Объединенной транспортно-логистической компании (ОТЛК) и ее успешную интеграцию в Холдинг.

Для эффективного движения в указанных направлениях Холдингу необходимо продолжить развитие, как традиционной перевозки, так и внедрять новые продукты и услуги в быстрорастущем сегменте логистики. С учетом этого перед транспортно-логистическим бизнес-блоком ставятся следующие задачи:

разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение качества услуг, увеличение скоростей доставки грузов для всех видов отправок, развитие технологии перевозок по расписанию, увеличение доли отправок, доставленных в нормативные сроки;

совершенствование тарифной политики, взаимодействие с государственными органами по вопросам подготовки нового прейскуранта на грузовые перевозки, совершенствования гибкой тарифной политики, дерегулирования тарифов в конкурентных сегментах рынка;

привлечения высокодоходных грузов и транзитных грузопотоков путем расширения линейки логистических продуктов и услуг;

обеспечение удовлетворения спроса на возрастающие традиционные перевозки и логистические услуги с учетом возможностей инфраструктуры;

проведение проактивной работы с грузоотправителями, у которых планируется существенный прирост погрузки или имеется существенный объем перевозок, осуществляемый в настоящее время другими видами транспорта, для определения их потребностей и требований к оказываемым транспортно-логистическим услугам;

внедрение принципа формирования долгосрочных отношений с клиентами путем заключения долгосрочных договоров на перевозку и/или предоставление комплексной логистической услуги, в т.ч. на принципах «take or pay»⁴;

совершенствование коммерческих отношений с другими участниками процесса перевозок – предприятиями промышленного железнодорожного транспорта, операторами подвижного состава, специализированными транспортными подразделениями крупных грузоотправителей;

развитие системы сбыта грузовых перевозок и логистических продуктов путем расширения спектра электронных услуг и возможностей для дистанционных продаж и взаимодействия со сбытовыми подразделениями Холдинга;

совершенствование внутренних процессов Холдинга, в том числе в части взаимодействия подразделений бизнес-блока «Инфраструктура» и транспортно-логистического бизнес-блока.

По предварительным расчетам, результатом реализации указанных задач будет обеспечение устойчивых темпов роста погрузки на 1,9-2,6% в среднем в год до 2030 года (разница с темпами роста промышленного производства не превысит 0,5%), улучшение структуры перевозок и рост на этой основе доходной ставки на перевезенную тонну темпами, не меньшими чем ежегодный уровень индексации тарифов на железнодорожные перевозки.

Вместе с тем только за счет роста грузооборота и эффективности перевозок Холдингу не удастся в значительной степени повысить конкурентоспособность, рентабельность бизнеса и отдачу на инвестированный капитал. Поэтому холдинг «РЖД» продолжит расширять

⁴ Форма договора, при которой предусматривается ответственность всех сторон за неисполнение обязательств по договору в полном объеме.

предложение дополнительных услуг в рыночных сегментах экспедирования, логистики, оперирования подвижным составом, терминально-складской обработки грузов. Результатом чего должны быть рост удовлетворенности клиентов и повышение маржинальности на тонну груза.

3.5. Продуктовая корзина транспортно-логистического бизнес-блока

Расширение бизнеса холдинга «РЖД» в сегменте логистических услуг позволит сохранить и нарастить грузовую базу за счет прямого «выхода» на клиента, создавая синергетический эффект и принося дополнительные объемы в сегмент базовой перевозки.



Структура рынка транспортно-логистические услуг

Развитие в сфере логистических услуг позволит повысить уровень сотрудничества с клиентами за счет более тесной интеграции бизнес-процессов и создания для потребителя уникальных решений. Развитие

логистического бизнеса позволит ускорить переход на заключение долгосрочных и среднесрочных договоров.

3.5.1. Выделение целевых продуктовых сегментов

В целях выделения приоритетных направлений развития коммерческой деятельности проведена детальная сегментация рынка. В результате определено 18 целевых сегментов, в которых целесообразно развитие транспортно-логистического Холдинга:



1. Сегмент портовых услуг был признан оппортунистическим – т.е. участие Холдинга «РЖД» в проектах по развитию портов должно оцениваться в каждом конкретном случае и не является фокусом развития

Источник: ОАО «РЖД», «ЖЕФКО», ДЗО бизнес-блока, анализ открытых источников

Потенциальные сегменты присутствия/проектов для холдинга «РЖД»

1. Базовая перевозка
2. Цистерны (оперирование ПС)
3. Полувагоны (оперирование ПС)
4. Универсальные платформы (оперирование ПС)
5. Фитинговые платформы – контейнеры (оперирование ПС)
6. Крытые вагоны (оперирование ПС)
7. Перевозка автомобилей (ж/д и авто)
8. Контейнерные терминалы
9. Неконтейнерные терминалы
10. Неавтомобильные склады

11. Экспедирование перевозок генеральных грузов и 3PL/4PL услуги (за исключением перевозок автомобилей)
12. Создание ОТЛК (Транзит Китай – Европа и Балтика – Центр. Азия)
13. Колея 1520 до Вены
14. Развитие ж/д инфраструктуры в Северной Корее
15. Развитие ж/д инфраструктуры и транзит через Монголию
16. Покупка перевозчиков в ЕС
17. Выход на рынок операторских услуг в СНГ
18. Развитие логистического бизнеса на Евразийском пространстве (международный бизнес GEFCO)

Сбалансированное развитие всех 18 выделенных сегментов – важная задача для холдинга «РЖД». Для поддержания успешного перехода к выбранной бизнес-модели разработан ряд стратегических инициатив, направленных на развитие присутствия Холдинга в указанных потенциальных сегментах:

Стратегические инициативы транспортно-логистического бизнес-блока холдинга «РЖД»

Область	Описание инициативы
<p align="center">Оперирование подвижным составом</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Повышение технологической эффективности работы парка и качества услуг для клиентов; ➤ Эффективный маркетинг и ценообразование, развитие партнерских отношений с клиентами; ➤ Проактивные продажи, расширение предложения услуг, в т.ч. за счет кооперации с логистическими компаниями Холдинга; ➤ Диверсификация парка, снижение доли полувагонов в выручке; ➤ Обновление подвижного состава, сокращение среднего возраста парка; ➤ Внедрение инноваций, обеспечивающих снижение стоимости жизненного цикла вагонов и повышение их эксплуатационных характеристик; ➤ Расширение присутствия на «пространстве 1520»;
<p align="center">Перевозка автомобилей</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Увеличение парка вагонов-автомобилевозов; ➤ Эффективная координация деятельности дочерних компаний при расширении рынка; ➤ Реализация проектов развития терминалов и приобретения специализированного оборудования под проекты развития;

<p>Контейнерные терминалы</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Развитие сети ТЛЦ с привлечением партнеров, реконструкция контейнерных терминалов; ➤ Рост эффективности терминального обслуживания, в т.ч. за счет внедрения современных IT-решений;
<p>Грузовые терминалы, дворы, склады</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Перенос и реконфигурация грузовых дворов, и хабов-терминалов в соответствии с потребностями рынка и особенностями регионального развития; ➤ Развитие терминально-складской деятельности на существующих грузовых дворах, их модернизация; ➤ Расширение предложения складских и терминальных услуг, ориентированных на железнодорожную перевозку; ➤ Разработка и продвижение комплексных услуг, включающих складирование и перетарку грузов;
<p>Экспедирование и 3PL услуги, связанные с железнодорожной перевозкой</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Повышение клиентоориентированности, проактивные продажи услуг и подготовка предложений по оптимизации цепей поставок, в т.ч. традиционным клиентам; ➤ Трансформация операционной модели взаимодействия ОАО «РЖД», GEFCO и иных дочерних компаний на рынке логистики; ➤ Унификация процессов, создание единого информационного пространства, развитие IT-решений; ➤ Активное продвижение услуг на «пространстве 1520», смежных рынках; ➤ Репозиционирование бренда «РЖД»;
<p>Комплексная логистика (включая 3PL, 4PL), в том числе услуги, не связанные с железнодорожной перевозкой</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Трансфер и развитие логистических технологий GEFCO в Холдинге; ➤ Приобретение кэптивных логистических компаний с сохранением грузопотока их клиентов; ➤ Тесная координация с развитием терминально-складского бизнеса; ➤ Поддержка агрессивного роста GEFCO на Евразийском пространстве и рынках СНГ; ➤ Эффективная подготовка логистических кадров для развития бизнеса;
<p>Транзитные перевозки</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Создание ОТЛК, интеграция транзитных возможностей России, Белоруссии, Казахстана; ➤ Эффективное взаимодействие с пограничными и таможенными органами; ➤ Продажи транзитных перевозок через расширяющуюся логистическую сеть; ➤ Развитие партнерских отношений со смежными железными дорогами, унификация транспортного права, сближение тарифов.

3.5.2. Приоритезация продуктовых сегментов

Целевые продуктовые сегменты ранжируются по стратегической значимости и внутренней норме доходности на 3 группы:

I. Сегменты, которые обладают наибольшим потенциалом роста и обеспечат прибыльность и конкурентоспособность компании в будущем: оперирование универсальными и фитинговыми платформами и контейнерами, перевозка автомобилей, развитие неконтейнерных терминалов, услуги 3PL и развитие международного бизнеса компании «ЖЕФКО».

II. Стратегические сегменты, которые обеспечивают основной грузооборот и рост доходной ставки: базовая перевозка, оперирование полувагонами и крытыми вагонами, развитие контейнерных терминалов, а также создание Объединенной транспортно-логистической компании (ОТЛК).

III. Третья группа – дополнительные сегменты, имеющие в настоящий момент более низкий стратегический приоритет и внутреннюю норму доходности, однако обладающие перспективой увеличения стратегической значимости по мере развития, поскольку большинство из них направлены на географическое расширение деятельности холдинга. Это международные проекты, направленные на привлечение дополнительной грузовой базы и развитие транзита, оперирование цистернами и развитие неавтомобильных складов.

Для развития ключевой по значимости и объему выручки услуги грузовых перевозок предлагаются следующие инициативы:

совершенствование регуляторного режима для повышения финансовой устойчивости отрасли – прежде всего, это переход к долгосрочному определению тарифов на железнодорожные перевозки, основанном на методе доходности инвестированного капитала. Эта мера позволит обеспечить источники для развития инфраструктуры, окупаемость инвестиций в долгосрочной перспективе;

создание специализированных технологий перевозок, обеспечивающих привлечение на железнодорожный транспорт грузов с высокой добавленной

стоимостью и расширение роли железнодорожного транспорта в сложных логистических цепочках;

разработка и реализация программы по повышению операционной эффективности перевозок и клиентоориентированности, что приведет к росту доходности услуги перевозки;

повышение качества и доступности услуг, гибкая адаптация услуг к потребностям рынка.

Экспертами рынка железнодорожных грузовых перевозок отмечается продолжение тенденции ориентации холдинга «РЖД» на обеспечение перевозок массовых сырьевых грузов, низкая конкурентоспособность в перевозках высокодоходной готовой продукции, недостаточность рыночных усилий в сегменте внутрироссийских перевозок грузов.

По оценкам Фонда «Центр стратегических разработок», величина прироста грузоперевозок, которая может быть достигнута, если все потенциальные пользователи станут реальными пользователями услуг ОАО «РЖД», оценивается порядка 11% от фактического объема погрузки грузов железнодорожным транспортом (для условий 2012 года). Другими словами, сегмент рынка грузовых перевозок, в котором происходит конкурентная борьба железнодорожного и автомобильного транспорта, оценивается в 130-140 млн. тонн. Часть этих объемов потенциально может перейти на железные дороги. На этот сегмент в том числе должны быть направлены маркетинговые усилия Холдинга для обеспечения улучшения качества транспортного обслуживания, конкурентоспособности услуг по перевозке грузов.

3.5.3. Принципы построения системы разработки новых продуктов

Стратегическим приоритетом развития транспортно-логистического бизнеса является формирование новой продуктовой корзины холдинга «РЖД» с переходом от оказания преимущественно услуг по перевозкам к предоставлению грузовладельцам комплексных интегрированных услуг по принципу «от двери до двери», последовательным расширением спектра с 2PL до 3PL, 4PL услуг, формированию глобальных логистических цепочек.

При разработке новых логистических продуктов и услуг следует руководствоваться следующими основными принципами:

Принцип экономической эффективности, т.е. внедрение нового продукта (услуги) должно приносить экономический эффект как бизнес-единице, которая его продает, так и всему Холдингу в целом, особенно, если при этом задействованы другие участники бизнес-блока.

Принцип клиентоориентированности и всеобщего управления качеством – обеспечение надежности функционирования и высокого качества работы каждой бизнес-единицы бизнес-блока для обеспечения общего качества продуктов, услуг и сервиса, поставляемых конечным потребителям.

Принцип тотальных затрат, т.е. учет всей совокупности издержек управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в масштабах всего бизнес-блока.

Принцип логистической координации и интеграции. В процессе логистического менеджмента необходимо достижение согласованного участия всех бизнес-единиц бизнес-блока от начала и до конца разработки новых продуктов и услуг в управлении материальными, информационными и финансовыми потоками.

Принцип информационно-компьютерной поддержки. При анализе и оптимизации процессов в логистических цепочках широко используются различные модели (математические, финансово-экономические, имитационные и др.) и реализация логистического менеджмента практически невозможна без соответствующей информационно-компьютерной поддержки.

Принцип устойчивости и адаптивности. Работа бизнес-блока должна быть устойчива к изменениям параметров и факторов внешней среды (рынка) путем определения допустимых отклонений заданных параметров.

Принцип гуманизации всех функций и технологических решений в логистических системах, что означает соответствие экологическим требованиям по охране окружающей среды, социальным, этическим требованиям.

3.6. Международный рынок транспортно-логистических услуг

Для успеха в международном логистическом бизнесе Холдингу необходимо обеспечить эффективное гарантированное предоставление услуг клиентам, наиболее масштабными из которых являются транснациональные компании, работающие на глобальном рынке. Транспортно-логистическому бизнес-блоку необходимо следовать за клиентами, предоставляя услуги в масштабе Евразии (а в отдельных случаях и на других континентах, где развивается бизнес компании «ЖЕФКО»).

В этой связи необходимым решением является дальнейшее расширение бизнеса Холдинга за пределы Российской Федерации, в том числе укрепление позиций «ЖЕФКО» на перспективных рынках. Сегодня складываются оптимальные условия для развития Холдинга «РЖД» за пределами Российской Федерации:

Россия географически расположена на ключевых транспортных коридорах «Восток-Запад» и «Север-Юг». В настоящее время через российские участки транзитного коридора «Восток-Запад» перевозится около 1% грузопотока, коридор «Север-Юг» не развит;

идет борьба за контроль над ключевыми коридорами: усиливаются позиции DB Schenker, морскими перевозчиками сформирован профицит активов на основных направлениях, азиатские игроки агрессивно входят на рынки Восточной Европы;

реформирование железных дорог в Европе открывает возможности для вхождения в сегмент железнодорожных перевозок и контролирования всей цепочки и снижения технологических и организационных барьеров;

Холдинг занимает уникальные позиции на Пространстве 1520, имеет серьезный авторитет в международных железнодорожных организациях;

реализуемые инфраструктурные проекты за рубежом позволяют расширять границы перевозочного и логистического бизнеса;

рост активности российских компаний за границей и международных холдингов в России (в т.ч. через M&A) создает спрос на сложные интермодальные международные продукты – холдинг «РЖД» напрямую влияет на экспортный потенциал РФ.

Для успешной конкуренции на международном рынке необходимо обеспечить соответствующий масштаб бизнеса. Достижение указанной цели требует от Холдинга как минимум удвоения масштабов сопутствующего перевозкам бизнеса, в первую очередь за счет наращивания своего присутствия в логистике, оперирования подвижным составом в Российской Федерации, а также расширения деятельности на «пространстве 1520» и Евроазиатском рынке.

При этом стратегические шаги Холдинга должны опережать действия глобальных конкурентов (транспортно-логистические группы, европейские лидеры железнодорожного рынка, крупнейшие морские перевозчики), которые реализуют аналогичные стратегии и активно осваивают рынок стран СНГ.



Целевое видение транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД»

К 2030 году развитие по данному пути позволит холдингу «РЖД» выйти на следующие целевые доли рынка:

до 10% транзита на направлениях международных коридоров Восток-Запад и Север-Юг;

до 60% перевозок экспорта-импорта пространства 1520 (без учета транспортировки трубопроводным транспортом);

6-8% логистики на Евразийском пространстве (вхождение в TOP-5 логистических компаний).

Для выбранной зоны стратегического развития характерны относительно низкие объемы инвестиций в активы, высокие темпы роста и доходность, а также более низкая доля постоянных издержек в структуре затрат.

Потенциал повышения эффективности международных железнодорожных грузовых перевозок заложен в реализации следующих задач:

- совершенствование тарифного регулирования грузовых перевозок;
- упрощение таможенных процедур на границе и сокращение времени на их проведение;
- совершенствование нормативно-правовой базы по перевозке контейнерных грузов в международном сообщении;
- разработка и внедрение новых инновационных транспортных продуктов;
- развитие терминально-логистической инфраструктуры на ключевых направлениях международных перевозок;
- перспективное развитие Восточного полигона сети железных дорог ОАО «РЖД», отвечающее потребностям роста рынка грузовых перевозок.

4. Целевая модель управления Транспортно-логистическим бизнес-блоком

4.1. Операционная модель управления бизнес-блоком

Изменения, происходящие в стратегических планах развития холдинга «РЖД» в части транспортно-логистического бизнес-блока требуют адекватного отражения в системе управления и формирования новой операционной модели, которая позволит организовать четкое и эффективное взаимодействие всех составляющих единиц бизнес-блока, который отвечает за достижение установленных стратегических целей и целевых параметров своей деятельности.

4.1.1. Принципы операционного взаимодействия бизнес-единиц

Целевая архитектура бизнес-блока подразумевает создание органа управления блоком и операционного периметра, состоящего из бизнес-единиц, владеющих активами и/или компетенциями по реализации определенных функций в области грузовых перевозок и транспортно-логистической деятельности.

Каждая из включенных в периметр блока бизнес-единиц создает посредством имеющихся в ее распоряжении активов и/или ресурсов определенный участок стоимости в цепочке создания стоимости продуктов и услуг, оказываемых бизнес-единицами в периметре бизнес-блока.

Основная задача органа управления блоком - обеспечивать максимизацию синергетического эффекта от совместной деятельности бизнес-единиц в периметре бизнес-блока за счет её координации на всех этапах от планирования и распределения ресурсов до непосредственного осуществления технологических операций и мероприятий развития.

Для обеспечения устойчивого развития Холдинга на высококонкурентном транспортно-логистическом рынке модель управления бизнес-блоком и взаимодействия его бизнес-единиц должна основываться на следующих основополагающих принципах:

четко обозначенная роль органа управления блоком, в лице Департамента управления транспортно-логистическим бизнес-блоком;

интегрированная клиентоориентированная система продаж с сегментацией ключевых клиентов и дифференцированными стратегиями продаж;

преимущественное приобретение услуг у внутренних поставщиков, преимущественное предоставление услуг внутренним клиентам;

система мотивации, направленная на усиление кооперации между дочерними и зависимыми обществами и устранение внутренней конкуренции;

эффективное взаимодействие между бизнес-блоками в Холдинге для обеспечения роста конкурентоспособности и эффективности всего Холдинга в целом.

Управление входящими в бизнес-блок бизнес-единицами осуществляется органом управления блоком совместно с другими подразделениями Аппарата управления ОАО «РЖД» с использованием, как корпоративных процедур, так и через механизм договоров и сквозных общекорпоративных регламентов, вводимых в действие в рамках корпоративных процедур управления.

Основными требованиями к деятельности бизнес-единиц, налагаемыми их участием в Холдинге, являются: безусловное соблюдение корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов взаимодействия, ответственность за решение задач и достижение установленных показателей, а также соблюдение ограничений, накладываемых на стратегии бизнес-единиц единой стратегией Холдинга в целях максимизации общей результативности и эффективности деятельности.

Проведение структурной реформы железнодорожной отрасли, выделение разных направлений бизнеса в отдельные компании с частичной их продажей частным инвесторам привело в некоторых случаях к возникновению внутрихолдинговой конкуренции между бизнес-единицами транспортно-логистического бизнес-блока (как между ДЗО, так и между филиалами ОАО «РЖД» и ДЗО).

Основная конкуренция между бизнес-единицами заключается в борьбе за клиента, объемы и долю рынка. Любая конкуренция подразумевает не только рост качества товаров и услуг, но и снижение цены на них. При этом, когда в рамках проводимых конкурсов или тендеров на оказание услуг одна бизнес-единица для переманивания клиента устанавливает более низкую цену, чем другая, финансовые потери несет Холдинг в целом.

В целях устранения проблем внутрихолдинговой конкуренции в области создания и продаж транспортно-логистических продуктов необходимо четко разграничить портфель клиентов и услуг, оказываемых бизнес-единицами.

Кроме того, для организации эффективного взаимодействия всех бизнес-единиц при оказании и разработке новых услуг, ценообразовании, управлении проектами и программами, а также координации реализации стратегии холдинга «РЖД» в области транспортно-логистического бизнеса органом управления блоком при участии бизнес-единиц будет разработан детальный регламент взаимодействия участников транспортно-логистического бизнес-блока.

4.1.2. Принципы организации системы сбыта и клиентской работы

В текущих условиях рынок транспортно-логистических услуг определяют не владельцы вагонов и логистические компании, а владельцы грузов. В связи с этим ключевым фактором успеха становится клиентоориентированность: качество оказываемых услуг, внедрение новых продуктов с учётом индивидуальных потребностей грузоотправителей, изменение системы продвижения и реализации транспортных услуг. Можно выделить следующие ключевые задачи организации системы сбыта и клиентской работы:

развитие института клиентских менеджеров (разработка формата и внедрение операционной инструкции менеджера и клиентского досье), внедрение принципа «одного окна» и формирование клиентоориентированной культуры Холдинга (обучение навыкам работы с клиентами, поощрение инициатив, разработка программ мотивации);

проведение сегментации клиентской базы, т.е. разделение базы на конкретные группы потребителей, для каждой из которых будут определены перечень востребованных услуг и бизнес-единица, которая данные услуги оказывает, либо группа бизнес-единиц (при предоставлении комплексной услуги);

определение перечня наиболее значимых для клиентов Холдинга услуг, ранжирование (упорядочение) услуг, входящих в составленный перечень, по значимости для клиентов и разработка портфеля услуг;

определение стоимостных и качественных характеристик для продуктов и услуг транспортно-логистического рынка, оказываемых Холдингом;

разработка единой базы данных клиентов и внедрение CRM-системы – комплексной системы управления отношениями с клиентами, основанной на единой клиентской базе и отслеживании всех контактов с каждым клиентом в рамках этой системы;

оценка оказываемых услуг и удовлетворенности клиентов, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг, определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности Холдинга.

Развитие института клиентских менеджеров и внедрение принципа «одного окна»:

внедрение и развитие института клиентских менеджеров основано на следующих основных принципах:

развитие отношений с клиентами следует рассматривать не как исключительно продажи либо маркетинговую деятельность, а как развитие бизнеса;

менеджеры не должны «ждать» появления клиента, а прикладывать максимум усилий для привлечения новых клиентов;

менеджеры по работе с клиентами должны понять своего клиента настолько, чтобы не просто предложить подходящий продукт, но превзойти ожидания клиента;

Роль руководства Холдинга и бизнес-единиц заключается не только в назначении менеджеров на должности, но и в необходимости обеспечить

соответствующую организацию работы и дать менеджеру достаточные для выполнения его роли полномочия.

Подход к работе клиентских менеджеров целесообразно основывать на 10 базовых компонентах в таких сферах как планирование, персонал, информационное обеспечение и оценка результатов.

10 шагов организации работы с клиентами	
Планирование	1. Ранжирование клиентов Холдинга 2. Разработка плана работы с ключевым клиентом и по привлечению новых клиентов 3. Определение требований к менеджерам по работе с клиентами
Персонал	4. Выбор менеджеров по работе с клиентами 5. Обучение менеджеров для работы в соответствии с корпоративными стандартами обслуживания
Информационное обеспечение	6. Создание системы информационного обеспечения (глобальная CRM, установленная во всех ДЗО) 7. Сегментация клиентов 8. Фиксация отчетов о проведенных с клиентами переговорах, жалоб, предложений, замечаний клиентов
Координация и оценка результатов	9. Координация действий с органом управления блоком 10. Оценка результатов сотрудничества

Часть шагов (1, 3, 4, 5, 6, 7) касается структурных и организационных изменений и может быть инициирована только на уровне руководства бизнес-блока и бизнес-единиц. Остальные шаги (2, 8, 9, 10) должны предприниматься самими менеджерами по работе с клиентами.

В текущей ситуации важно разработать и реализовать в сжатые сроки программу повышения квалификации менеджеров по работе с клиентами, которая позволит им быть осведомленными о возможностях, продуктах и услугах, предлагаемых как отдельными бизнес-единицами, так и Холдингом в целом.

В связи с ограниченностью ресурсов Холдинга необходимо произвести ранжирование клиентов. Важно определить какие ресурсы могут и должны быть задействованы для работы с каждой группой клиентов (крупные, средние и мелкие). Крупным клиентам должен быть выделен менеджер, который будет работать только с их компанией. Со средними и мелкими клиентами будет работать менеджер, который ведет несколько клиентов (группу клиентов) и имеет меньше полномочий.

При определении степени важности клиента для Холдинга важно принимать во внимание не только текущий объем продаж, но и перспективу роста продаж, прибыльность и совместимость стратегий.

Для информационного обеспечения клиентского блока Холдинга важно разработать и внедрить CRM-систему по обмену полными и объективными данными о клиентах между бизнес-единицами.

Технология «одного окна» предполагает, что оформление и сопровождение комплексной транспортно-логистической услуги, к оказанию которой вовлечены сразу несколько бизнес-единиц Холдинга, концентрируются в одном месте (клиентский менеджер), что исключает необходимость общения клиента со всеми задействованными подразделениями Холдинга.

Важной составляющей этой технологии является разработка и внедрение единого договора на оказание комплексной транспортно-логистической услуги (с указанием в нем перечня продуктов (услуг), предоставляемых Холдингом), что позволит минимизировать количество документов, которые клиент должен оформлять для получения услуги. Этим будет достигнуто построение развитой и эффективной системы взаимодействия всех бизнес-единиц, задействованных в предоставлении услуги.

При использовании технологии «одного окна» от клиента скрывается процесс внутрикорпоративного информационного обмена, клиент перестаёт быть «курьером» для доставки информации о себе из одного подразделения Холдинга в другое. Клиент сдаёт *один раз один* минимально необходимый набор документов в *одном* месте, *одной* формы, в *одну* организацию, *одному* клиентскому менеджеру, и далее клиентский менеджер самостоятельно осуществляет все процедуры согласований и оформления.

Внедрение CRM-системы

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, сокращение от англ. Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение, предназначенное для автоматизации взаимодействия с клиентами путём сохранения информации о клиентах и

истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Основные принципы построения CRM-системы:

единая CRM-система, подключенная к единой базе данных о клиентах, должна быть установлена во всех бизнес-единицах транспортно-логистического бизнес-блока;

сегментация клиентов: в CRM-системе будет четко указано к какой бизнес-единице и клиентскому менеджеру относится тот или иной клиент;

при взаимодействии с клиентом сотруднику компании должна быть доступна вся необходимая информация о взаимоотношениях с этим клиентом – решение принимается на основе этой информации (информация о решении, в свою очередь, тоже сохраняется);

пользователь CRM-системы должен видеть, какой финансовый результат принесла работа с конкретным заказом конкретного клиента каждой задействованной бизнес-единице бизнес-блока;

CRM-система должна содержать инструменты для анализа собранной информации о клиентах и подготовки данных для принятия решений.

Оценка оказываемых услуг и удовлетворенности клиентов

Оценка удовлетворенности клиента – это деятельность, проводимая для организации обратной связи с заказчиком после оказания услуг.

Если потребитель получает только то, на что он рассчитывал, его удовлетворенность примерно равна нулю, он воспринимает все действия компании как должное. Но если клиент, кроме того, что ожидал, получает нечто большее, то именно тогда можно говорить о его удовлетворенности.

Деятельность по оценке удовлетворенности клиентов имеет цели:

определить качество оказанных ранее услуг;

выяснить уровень приверженности клиентов Холдингу в плане долгосрочных отношений;

определить вероятность положительных рекомендаций клиента в отношении услуг Холдинга.

Обязанность по организации оценки удовлетворенности и лояльности клиентов должна быть закреплена за менеджерами по работе с клиентами. Для контроля проверки степени объективности проведенной менеджером

оценки будет разработан и внедрен соответствующий инструментарий (электронное анкетирование, точечные проверки) Результаты опросов клиентов должны размещаться в клиентских досье в CRM-системе, обобщаться и анализироваться.

Степень удовлетворенности клиентов должна учитываться при вознаграждении, как клиентского менеджера, так и сотрудников, занятых в предоставлении услуги.

4.1.3. Принципы формирования цены и ценовая политика

Одним из важнейших направлений реализации задач транспортно-логистического бизнес-блока по продвижению комплексной услуги перевозки грузов является ценовая политика Холдинга.

В настоящий момент отсутствует комплексное формирование стоимости доставки груза в рамках Холдинга ввиду сложившейся системы ценообразования на железнодорожном транспорте, основными проблемами которой являются:

1. Отнесение основной услуги железнодорожного транспорта по перевозке грузов, т.е. использование инфраструктуры (определяются Тарифным руководством №1 - Прейскурантом №10-01), к естественно-монопольным видам деятельности, и, соответственно, формирование системы тарифообразования и ее регулирование государством. Таким образом, ценовая стратегия Холдинга находится в значительной зависимости от государственной тарифной политики в области железнодорожного транспорта.

При этом можно отметить, что в настоящее время ОАО «РЖД» предоставлено право самостоятельного изменения уровня тарифов на услуги по перевозке грузов в ценовых пределах, определенных федеральными органами регулирования. Решения об изменении уровня тарифов принимаются, исходя из экономической эффективности для ОАО «РЖД», однако жестко регламентированные правила применения ценового коридора не позволяют гибко и оперативно реагировать на конъюнктуру рынка перевозок и товарных рынков.

2. Децентрализация сложившейся системы ценообразования на дополнительные работы и услуги, оказываемые Холдингом при организации перевозок грузов, а также отнесение одних дополнительных услуг к естественно-монополюльной сфере деятельности, а других – к конкурентной.

Дополнительные работы и услуги, оказываемые при организации перевозок грузов, определены Единым перечнем работ и услуг, оказываемых ОАО «РЖД» при организации перевозок грузов, и подразделяются на:

работы и услуги, тарификация которых определена тарифными руководствами №1, №3 и регулируется государством;

работы и услуги, выполняемые по просьбе грузоотправителя (грузополучателя), с оплатой по соглашению сторон.

Ценовая политика на договорные тарифы и сборы находится в компетенции филиалов ОАО «РЖД».

3. Ввиду выделения в ходе реализации структурной реформы на железнодорожном транспорте функции оперирования вагонами в отдельный самостоятельный вид бизнеса, плата за предоставление вагонов определяется операторами подвижного состава самостоятельно, в т.ч. и ДЗО ОАО «РЖД».

Таким образом, основными принципами формирования цены и ценовой политики в области железнодорожного транспорта должны стать:

формирование единых подходов к ценовой политики в рамках Холдинга;

создание комплекса мер, позволяющих более оперативно решать вопросы ценообразования на услуги железнодорожного транспорта.

В тех составляющих комплексной услуги по доставке груза, где цена регулируется государством (тарифы, определяемые Тарифными руководствами), необходимо:

совершенствование действующего Прейскуранта №10-01;

работа по созданию нового Прейскуранта на перевозки грузов по инфраструктуре общего пользования, одним из основных принципов которого должен стать принцип обеспечения рентабельности перевозок. Минимальный уровень рентабельности должен быть определен на основании

данных по расходам и доходам ОАО «РЖД» и рассчитан исходя из финансового плана ОАО «РЖД»;

совершенствование гибкой тарифной политики в области железнодорожного транспорта.

В составляющих комплексной услуги по доставке груза со свободным ценообразованием необходимо проводить:

контроль за ценовой политикой в отношении договорных сборов и плат;

более широкое применение норм антимонопольного законодательства и правовое регулирование деятельности операторов подвижного состава и промышленных предприятий железнодорожного транспорта.

Ценовая политика Холдинга на комплексную услугу по доставке грузов в целом должна определяться принципом экономической целесообразности и эффективности принятия ценовых решений для Холдинга в целом. Одним из условий формирования цены на комплексную услугу по доставке грузов должен стать принцип сохранения безубыточности каждой из оказываемых услуг, входящих в состав комплексной услуги.

При этом, нижняя ценовая граница комплексной услуги должна обеспечивать возмещение полных затрат на предоставленные услуги, т.е. рентабельность производственной деятельности и рентабельность на инвестированный капитал.

4.1.4. Политика распределения доходов в бизнес-блоке

Распределение доходов между структурными единицами бизнес-блока предполагается осуществлять на рыночных принципах в зависимости от объема предоставленных транспортно-логистических услуг, которые должны быть конкурентными и доходными для Холдинга в целом. Компания, выступающая в роли «входного окна» для клиента-грузоотправителя, привлекающая в рамках реализации комплексной услуги другие бизнес-единицы холдинга «РЖД», будет осуществлять расчеты с задействованными бизнес-единицами на основе договорных отношений.

В случаях, когда одно из ДЗО, участвующих в оказании комплексной, услуги вынуждено определять цену на свою услугу ниже рыночной, но комплексная услуга является доходной для Холдинга в целом, будет осуществлена соответствующая корректировка бюджета и целевых значений ключевых показателей эффективности деятельности данной бизнес-единицы.

В случаях, когда по результатам оказания услуги в составе комплексного логистического продукта бизнес-единица становится убыточной, необходимо отдельно (в рамках договорных отношений) предусматривать механизм компенсации бизнес-единице выпадающих доходов из прибыли, полученной от реализации данного продукта Холдингом в целом.

При этом Департамент управления транспортно-логистическим бизнес-блоком является уполномоченным органом по разработке комплексной услуги, формированию сквозной ставки и обеспечению эффективности услуги. В случае возникновения спорных ситуаций решение о формировании комплексной услуги выносится на рассмотрение Комитета по транспортно-логистическому бизнесу холдинга «Российские железные дороги».

4.2. Организационная структура бизнес-блока

4.2.1. Состав бизнес-блока и его структура

В настоящее время периметр транспортно-логистического бизнес-блока⁵ включает Департамент управления транспортно-логистическим бизнес-блоком (орган управления блоком), 12 ДЗО, 2 филиала и одно структурное подразделение ОАО «РЖД», осуществляющие оперирование грузовым подвижным составом, сбыт услуг грузовых железнодорожных перевозок, оказание терминально-складских услуг и логистики.

ДЗО:

ОАО «Федеральная грузовая компания»;

ОАО «ТрансКонтейнер»;

⁵ состав бизнес-блока одобрен Комитетом по транспортно-логистическому бизнесу холдинга «РЖД» под председательством президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина (п.1 раздела I протокола №1 от 10.07.2013)

ОАО «РейлТрансАвто»;

ОАО «Рефсервис»;

ОАО «РЖД Логистика»;

«ЖЕФКО С.А.»;

ООО «ТЛЦ Белый Раст»;

«Блэк Си Феррис Лимитед»;

«Транс-Евразия Лоджистикс ГмбХ»;

ЗАО «Русская тройка»;

ОАО «Транспортно-логистический комплекс» (п. Усть-Луга);

ОАО «Порт Усть-Луга транспортная компания».

Филиалы ОАО «РЖД»:

Центр фирменного транспортного обслуживания;

Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом.

Структурное подразделение ОАО «РЖД»:

Центр по таможенной деятельности.

2013	2015	2020	2030
«ЖЕФКО»	«ЖЕФКО»	«ЖЕФКО»	«ЖЕФКО»
ОАО «РЖД Логистика» ОАО «ТрансКонтейнер»	ОТЛК с включением в нее ОАО «ТрансКонтейнер» и ОАО «РЖД Логистика»	ОТЛК с включением в нее ОАО «ТрансКонтейнер» и ОАО «РЖД Логистика»	ОТЛК с включением в нее ОАО «ТрансКонтейнер» и ОАО «РЖД Логистика»
ОАО «ФГК»	ОАО «ФГК»	ОАО «ФГК»	ОАО «ФГК»
ОАО «Рефсервис»	ОАО «Рефсервис»	ОАО «Рефсервис»	ОАО «Рефсервис»
Black sea ferries ltd	Black sea ferries ltd	Black sea ferries ltd	Black sea ferries ltd
ОАО «РейлТрансАвто»	ОАО «РейлТрансАвто»	ОАО «РейлТрансАвто»	ОАО «РейлТрансАвто»
ООО ТЛЦ «Белый Раст»	ООО ТЛЦ «Белый Раст»	ООО ТЛЦ «Белый Раст»	ООО ТЛЦ «Белый Раст»
ООО «Транс-Евразия Лоджистикс ГмбХ»	ООО «Транс-Евразия Лоджистикс ГмбХ»	ООО «Транс-Евразия Лоджистикс ГмбХ»	ООО «Транс-Евразия Лоджистикс ГмбХ»
ОАО «ПулТранс»	ОАО «ПулТранс»	ОАО «ПулТранс»	ОАО «ПулТранс»
ОАО «Транспортно- логистический комплекс» (п. Усть-Луга)	ОАО «Транспортно- логистический комплекс» (п. Усть-Луга)	ОАО «Транспортно- логистический комплекс» (п. Усть-Луга)	ОАО «Транспортно- логистический комплекс» (п. Усть-Луга)
ЗАО «Русская тройка»			
Доля владения:			
<25%	25%<-<50%	>50%	

Периметр консолидации транспортно-логистического бизнес-блока до 2030 года

Холдинг в соответствии с достигнутыми соглашениями осуществляет создание Объединенной транспортно-логистической компании в рамках ЕЭП (ОТЛК) с включением в нее ОАО «ТрансКонтейнер» и ОАО «РЖД Логистика».

В долгосрочной перспективе Холдинг сохранит контрольную долю участия в уставных капиталах профильных дочерних обществ бизнес-блока. С целью исключения внутрихолдинговой конкуренции возможен выход ОАО «РЖД» из капитала ЗАО «Русская тройка» в среднесрочной перспективе. По мере реализации Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года в состав блока могут быть включены новые хозяйственные общества, в т.ч. на зарубежных рынках.

Структурные элементы бизнес-блока (ДЗО, филиалы, структурные подразделения ОАО «РЖД») сохраняют операционную независимость.

Целевая структура бизнес-блока определяет схему подчинения, при которой бизнес-единицы будут подчиняться аппарату управления ОАО «РЖД». Координирующую роль в бизнес-блоке будет осуществлять Департамент управления транспортно-логистическим бизнес-блоком.



Структура транспортно-логистическом бизнес-блока

4.2.2. Разделение задач и зон ответственности между подразделениями бизнес-блока

В настоящее время отсутствие четкого разграничения зон ответственности между бизнес-единицами по клиентским сегментам и наличие частичного дублирования функционала в части предоставления услуг способствуют развитию внутренней конкуренции.

В целях ликвидации внутрихолдинговой конкуренции и реализации синергий приоритетной задачей транспортно-логистического бизнес-блока является синхронизация деятельности всех бизнес-единиц, входящих в его состав.

В предлагаемой операционной модели Департамента управления транспортно-логистическим бизнес-блоком будет выполняться следующие задачи:

разработка и достижение целевых параметров развития транспортно-логистического бизнес-блока в целом и каждого из входящих в него подразделений ОАО «РЖД», а также его дочерних и зависимых обществ на основе стратегии развития холдинга «РЖД»;

определение сегментов рынка транспортно-логистических услуг и контроль за их распределением между подразделениями ОАО «РЖД» и ДЗО;

повышение степени удовлетворенности клиентов, обеспечение роста конкурентоспособности холдинга «РЖД» и повышение эффективности системы продажи транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок;

формирование и расширение состава транспортно-логистических услуг, оказываемых подразделениями ОАО «РЖД» и ДЗО;

проведение гибкой ценовой политики на рынке транспортно-логистических услуг, в том числе в отношении грузовых перевозок, и обеспечение ее реализации подразделениями ОАО «РЖД» и ДЗО;

проведение маркетингового анализа для ценообразования в сфере грузовых перевозок;

разработка и поддержание в актуальном состоянии нормативных документов ОАО «РЖД», регламентирующих деятельность по оказанию транспортно-логистических услуг.

Задачи и сегменты рынка между ДЗО, филиалами и структурным подразделением распределяются следующим образом:

3PL/4PL сегмент – «ЖЕФКО», ОАО «РЖД Логистика» - предоставление и продажа услуг экспедирования, контрактной логистики (полный комплекс услуг с высокой добавленной стоимостью) и складской логистики в РФ и за рубежом;

2PL сегмент – операторские компании ОАО «ТрансКонтейнер», ОАО «ФГК», ОАО «РейлТрансАвто», ОАО «Рефсервис» – предоставление и продажа услуги оперирования подвижным составом;

сегмент базовых услуг перевозки – ЦФТО – организация продажи услуги базовой перевозки по железной дороге и услуг с добавленной стоимостью;

сегмент складских, терминальных и прочих услуг – ЦМ, ООО ТЛЦ «Белый Раст» и сеть ТЛЦ, которая будет создана с участием сторонних инвесторов (в т.ч. на условиях государственно-частного партнерства). При этом должен быть реализован принцип организации работы, при котором в одной точке работает один контейнерный терминал (либо ЦМ, либо ОАО «ТрансКонтейнер»). ЦТД обеспечит интеграцию таможенных услуг в деятельность терминалов.

Распределение ролей и закрепление сегментов за бизнес-единицами бизнес-блока позволят предотвратить внутрихолдинговую конкуренцию. Целевая операционная модель бизнес-блока содержит ряд принципов, препятствующих внутренней конкуренции:

1. Четкое разграничение зон ответственности и клиентских сегментов между 2PL операторами. Операторские компании предоставляют подвижной состав и выполняют перевозки грузов для клиентов, не заинтересованных в 3PL услуге, а также для сторонних логистических компаний.

2. Ограничение возможности по выходу 2PL операторов в направлении контрактной логистики (ликвидация конкуренции при оказании услуг добавленной стоимости между операторами 2PL и «ЖЕФКО»/

ОАО «РЖД Логистика», при предоставлении последними комплексной логистической услуги).

3. Разграничение клиентских сегментов между «ЖЕФКО» и ОАО «РЖД Логистика» («ЖЕФКО» фокусируется на промышленных грузах и готовой продукции, ОАО «РЖД Логистика» сырьевых грузах, при этом достигается специализация работы компаний с разными типами подвижного состава преимущественно с привлечением операторов - ДЗО ОАО «РЖД»).

4. Организацию продаж базовой услуги перевозки и услуг с добавленной стоимостью (по принципу «одного окна»), привлечение новых клиентов и грузов на железнодорожный транспорт осуществляет ЦФТО через клиентских менеджеров, используя существующую разветвленную сеть центров фирменного транспортного обслуживания. При этом имеющийся институт клиентских менеджеров ДЗО сохраняется, осуществляя взаимодействие с ЦФТО.

Разделение работы клиентских менеджеров ЦФТО/ДЗО (далее – менеджер) будет формироваться следующим образом. Клиентские менеджеры ведут работу с имеющимися у них клиентами, предлагая им новые продукты (услуги) Холдинга, и осуществляют поиск новых клиентов, согласно внутригрупповой сегментации рынка. При этом, например, если клиентский менеджер найдет нового клиента, которому требуется оказать услугу типа 3PL/4PL (другие услуги с добавленной стоимостью), клиентский менеджер должен привлечь к переговорам клиентского менеджера из профильного ДЗО и вести клиента совместно с профильным ДЗО. В случае если менеджер выявляет у имеющегося клиента потребность в услугах, которые оказывают другие ДЗО бизнес-блока, он также должен привлечь к переговорам менеджера из профильного ДЗО, оставаясь при этом для клиента основным контактным лицом холдинга «РЖД» и взаимодействуя с клиентским менеджером профильного ДЗО.

5. Продажа складских и терминальных продуктов, как отдельной услуги, осуществляет ЦМ (отвечает за управление, эксплуатацию, модернизацию и развитие терминально-логистических центров и грузовых дворов, реализует услугу «последней мили»). Терминально-логистические услуги оказывают «ЖЕФКО» и ОАО «РЖД Логистика» в составе 3PL/4PL

услуг (преимущественно с привлечением ЦМ, терминалов ОАО «ТрансКонтейнер», ООО ТЛЦ «Белый Раст»).



Распределение ролей и закрепление сегментов за бизнес-единицами бизнес-блока

4.3. Комплексная система мотивации

В соответствии с действующей в ОАО «РЖД» системой премирования работников, на которых распространяются особые условия оплаты труда, размер квартальной премии зависит от результата выполнения плана взыскания выручки ОАО «РЖД» за перевозки, при этом учитывается индивидуальная оценка трудовой деятельности работника и значимость занимаемой им должности. Действующая система премирования не учитывает степень удовлетворенности клиентов качеством оказанных услуг и вкладом отдельной структурной единицы транспортно-логистического бизнес-блока в увеличение консолидированной выручки холдинга «РЖД».

Однако, в связи с развитием транспортно-логистического бизнеса, целесообразно пересмотреть принципы мотивации труда для стимулирования работников на реализацию комплексных транспортных

продуктов (услуг), повышение эффективности транспортно-логистической деятельности холдинга «РЖД» в целом. Кроме того, новая система мотивации должна способствовать расширению кооперации между бизнес-единицами транспортно-логистического бизнес-блока.

Систему мотивации целесообразно интегрировать с общим планом развития новых транспортно-логистических продуктов холдинга «РЖД», так как для разработки и внедрения данной системы потребуется:

информационное обеспечение;

организационно-структурные преобразования для формирования центров продаж в местах концентрации производства на стыке разных видов транспорта, с обеспечением технологического сопровождения и целостности системы продаж и сбытовой политики;

разработать показатели премирования для работников, задействованных в реализации транспортно-логистических продуктов (услуг);

актуализация перечня ключевых показателей эффективности деятельности и их целевых значений (в соответствии со стратегическими целями) для причастных руководителей ЦФТО и его территориальных центров, дочерних и зависимых обществ и их филиалов, организующих реализацию транспортно-логистических продуктов (услуг).

5. Мероприятия по реализации Концепции

5.1. Основные мероприятия по реализации концепции

В рамках настоящей Концепции выделяются следующие основные и первоочередные мероприятия, которые можно разделить на 3 группы:

1-я группа мероприятий направлена на анализ текущего состояния и проведение регламентирующих процедур и включает в себя:

проведение анализа рынка и клиентской базы для выявления степени удовлетворенности уровнем обслуживания и качеством услуг, причин «ухода» клиентов и повышения клиентоориентированности;

проведение анализа спроса на перевозки и логистические услуги и определение приоритетов в развитии бизнеса и работе с развивающимися существующими и потенциальными клиентами;

разработку регламентов и порядка взаимодействия бизнес-единиц транспортно-логистического бизнес-блока;

разработку CRM-системы, охватывающей все отношения с клиентами в бизнес-блоке;

проведение сегментации рынка обслуживаемых клиентов и распределения транспортно-логистических услуг (включая комплексные услуги) между бизнес-единицами.

2-я группа мероприятий направлена на совершенствование существующих и разработку новых транспортно-логистических продуктов (услуг) и включает:

интеграцию «ЖЕФКО» в бизнес холдинга «РЖД» и ускоренное развитие ее бизнеса на территории РФ и СНГ;

разработку новых продуктов и услуг, а также новых логистических цепочек, определение состава бизнес-портфеля и бизнес-единиц, ответственных за его реализацию;

развитие института клиентских менеджеров и внедрение принципа «одного окна» при оказании комплексной услуги;

внедрение CRM-системы и новых принципов построения бизнеса (бизнес-единицы работают на общий результат Холдинга);

формирование программ развития ДЗО, актуализация их стратегий и разработка стратегических целей;

формирование единой согласованной инвестиционной программы бизнес-блока;

увеличение доли холдинга «РЖД» на рынке транспортно-логистических услуг;

строительство новых терминальных и складских объектов и развитие сети ТЛЦ;

расширение международного присутствия, в том числе через сделки M&A;

создание консорциумов.

3-я группа направлена на поддержание достигнутых результатов путем:

осуществления контроля за выполнением бизнес-единицами стратегических целей и, при необходимости, оперативной коррекции планов при изменении внешней ситуации и смены внутренних приоритетов;

внедрения и продвижения новых продуктов и услуг с последующей оценкой их эффективности и выработкой рекомендаций по их совершенствованию;

анализа разработанных программ и проектов по операционным улучшениям и оптимизации имеющихся ресурсов.

Стоит отметить, что выполнение указанных мероприятий может быть как последовательным, так и параллельным, в зависимости от сферы деятельности, на улучшение которой они направлены.

5.2. Мероприятия по повышению прибыльности, качества, конкурентоспособности текущего бизнеса

С целью повышения прибыльности, качества, конкурентоспособности текущего бизнеса и перестройки системы сбыта услуги грузовой перевозки предполагается:

расширение перечня комплексных логистических продуктов (услуг) с привлечением бизнес-единиц бизнес-блока в приоритетном порядке по отношению к внешним контрагентам;

расширение перечня продуктов (услуг) с высокой добавленной стоимостью за счет имеющихся ресурсов Холдинга с минимальными дополнительными затратами (например, реализуемое в настоящее время движение поездов по расписанию);

максимальное использование существующей инфраструктуры Холдинга, в том числе имеющихся грузовых дворов, и планируемой к созданию сети ТЛЦ;

формирование долгосрочных отношений с клиентами, ориентация на их нужды, понимание бизнеса и цепочки создания стоимости их продукции для более глубокой интеграции в производственные процессы клиента (предоставление комплексной услуги);

создание технологических решений для роста перевозок высокодоходных грузов, развитие импорта и транзита;

создание международных продуктов, обслуживание растущих нужд клиентов, вызванных выходом их бизнеса за пределы РФ;

использование системного подхода, который проявляется в оптимизации функционирования всех бизнес-единиц бизнес-блока как взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения единой цели управления.

Расширение продуктовой линейки.

Реализация указанных мероприятий позволит перестроить систему доставки груза, расширить продуктовую корзину и предлагать услуги во всех нишах логистической цепочки (экспедиторские, терминально-складские услуги, услуги «последней мили», перевод грузов в мультимодальную цепочку с использованием других видов транспорта) для постепенного все более глубокого вовлечения клиентов в пользование услугами Холдинга.

В целях укрепления позиций Холдинга на логистическом рынке (в т.ч. международном) и внедрения на сети современных логистических технологий уровня 3PL/4PL ОАО «РЖД» купило 75 % акций компании GEFSCO S.A., которая является ведущим поставщиком интегрированных

логистических услуг и входит в первую десятку крупнейших логистических операторов в Европе.

Интеграция компании «ЖЕФКО» в бизнес холдинга «РЖД» обеспечит создание технологической и организационной базы для развития и внедрения современных комплексных логистических услуг уровня 3PL/4PL в России и позволит разрабатывать новые транспортно-логистические продукты. Кроме того, в планы по интеграции «ЖЕФКО» включены поддержка роста на Евразийском пространстве и увеличение присутствия на рынках СНГ.

Мероприятия по повышению прибыльности текущего бизнеса во многом зависят от **ценообразования и тарифного регулирования на услуги железнодорожного транспорта.**

В этой связи наиболее важными мероприятиями в области ценообразования и тарифного регулирования для Холдинга являются:

1. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти в области развития и совершенствования нормативно-правовой базы. Разработка предложений по совершенствованию действующей регуляторной модели в отношении перевозок грузов железнодорожным транспортом, в том числе по степени участия государства в регулировании грузовых железнодорожных тарифов.

Особое внимание в этой связи необходимо уделить Постановлению Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. №643 «О государственном регулировании и контроле тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок» и формированию предложения по выделению сегментов рынка перевозок, где сформировалась конкурентоспособная среда с другими видами транспорта с соответствующим решением по дерегулированию данного сегмента железнодорожных перевозок.

2. Работа по совершенствованию действующего Прейскуранта №10-01, в том числе по повышению уровня тарифов на перевозки тех грузов, где тарифы не покрывают затраты на перевозки (в первую очередь – грузы, перевозимые ниже зависящей от объемов работы себестоимости).

3. Работа по созданию нового Прейскуранта с целью адаптации тарифной системы к новым условиям экономического развития страны,

структуре участников железнодорожной отрасли, демонополизации отдельных видов работ и др.

Новым Прейскурантом должны быть решены проблемы действующего Прейскуранта №10-01, среди которых можно отметить:

- перекрестное субсидирование одних грузов другими;
- наличие грузов, тарифы на перевозки которых ниже себестоимости;
- дифференцированная индексация тарифов по родам вагонов;
- не обеспечение равных конкурентных условий для различных типов подвижного состава при перевозках в них однородного груза.

не обеспечение равных конкурентных условий для перевозчиков (ОАО «РЖД» и иные перевозчики) из-за различия методологий соответствующих тарифов.

4. Формирование предложений по расширению возможностей ОАО «РЖД» применения тарифного коридора, который в настоящий момент очень жестко регламентирован:

- внесение предложений о неприменении нижней границы тарифного коридора к тарифам, уровень которых равен или ниже зависящей части себестоимости с учетом рентабельности грузовых перевозок в целом за расчетный период;

- внесение предложений о самостоятельном определении целей изменения уровня тарифов ОАО «РЖД», возможности повышения тарифов по родам и классам грузов, типам подвижного состава, аналогично существующей дифференциации по снижению тарифов;

- внесение предложений по установлению ценового коридора для самостоятельного изменения ОАО «РЖД» сборов за дополнительные операции, связанные с перевозкой грузов на федеральном железнодорожном транспорте (тарифное руководство №3).

Создание технологических решений для роста перевозок

В настоящее время Холдингом в целях повышения прибыльности и конкурентоспособности разрабатываются и реализуются следующие услуги:

- организация транспортного обслуживания клиентов на основе долгосрочных договоров на организацию перевозок грузов;
- организация перевозки грузов по расписанию;

организация комплексной услуги «перевозка + подвижной состав»; организация транспортно-экспедиционного обслуживания с формированием дополнительных услуг, таких как перевалка грузов в порту, экспедирование перевозок грузов и порожних вагонов по территории иностранных железных дорог (Украина, Белоруссия, Литва, Чехия, Германия и д.р.), железнодорожно-паромное сообщение.

При заключении долгосрочных договоров на перевозку внедряется принцип «take or pay»: когда в договоре заранее определены объем грузов, время отправления и прибытия и необходимое для перевозки количество единиц подвижного состава. Данная форма договора предусматривает ответственность всех сторон за неисполнение обязательств по договору в полном объеме.

Заключение указанных договоров позволит всем участникам перевозочного процесса осуществлять долгосрочное планирование и распределение производственных мощностей с учетом наличия подвижного состава, пропускных и провозных способностей железнодорожной инфраструктуры.

В рамках «Комплексной программы поэтапного перехода на организацию движения грузовых поездов по расписанию на 2011-2015 гг.», которая последовательно реализуется на сети железных дорог, в настоящее время разрабатываются и внедряются технологии формирования и отправления маршрутов по расписанию с гарантированным обеспечением порожними вагонами и своевременным отправлением груженых вагонов, а также выполнением грузоотправителями временных норм, установленных для осуществления грузовых операций.

Внедрение данной программы позволит повысить уровень маршрутизации перевозки грузов (прежде всего на экспортных направлениях) и сократить срок доставки грузов, что обеспечит сокращение операционных издержек как ОАО «РЖД», так и грузоотправителей и операторов подвижного состава.

5.3. Мероприятия по освоению новых рыночных сегментов

Мероприятия по освоению новых рыночных сегментов включают в себя меры по занятию и увеличению присутствия холдинга «РЖД» в продуктовых сегментах, ранее не представленных или слабо представленных в перечне оказываемых услуг «РЖД», а также меры по освоению новых географических рынков.

Неотъемлемым этапом развития рынка транспортно-логистического услуг и повышения эффективности национальной транспортной системы России является создание сети терминально-логистических центров. Для этого Холдингом осуществляется реализация Концепции создания терминально-логистических центров на территории Российской Федерации, которая предусматривает создание объектов трех классов: железнодорожных портов, терминально-логистических центров и сателлитов.

Проект предполагает создание опорной сети системообразующих ТЛЦ, расположенных в точках зарождения и погашения грузопотоков на территории России, что позволит: расширить масштабы бизнеса (по предварительным оценкам, сеть ТЛЦ первой очереди привлечет на ж.д. транспорт дополнительно 100 – 120 млн. тонн грузов), снизить себестоимость услуг, повысить эффективность инвестиционной деятельности ОАО «РЖД» и оптимизировать нагрузку на инфраструктуру.

В целях расширения географии предоставляемых услуг и привлечения перспективных грузопотоков на сеть российских железных дорог Холдинг совместно с зарубежными партнерами и в рамках деятельности специализированных международных организаций осуществляет системную работу, направленную на реализацию транзитного потенциала страны за счет интеграции национального железнодорожного транспорта в евроазиатскую и мировую транспортные системы.

Таможенный союз между Российской Федерацией, Республикой Беларусь и Республикой Казахстан.

Полноценное функционирование Таможенного союза открывает новые возможности для формирования на его базе Единого экономического пространства и развития транзита грузовых перевозок.

Приоритетное внимание уделяется развитию единой системы транспортных связей между государствами-участниками и созданию железнодорожными администрациями трех стран ОТЛК, которая должна стать базовым элементом этой системы.

Управление ОТЛК будет осуществляться акционерами на паритетной основе, что позволит ОТЛК получить всестороннюю поддержку в части таможенной и тарифной политики, а также будет стимулировать внедрение на всей территории ЕЭП единых технологий и стандартов транспортно-логистических услуг, принципов ценовой политики и взаимного использования парка подвижного состава. Все это будет способствовать увеличению привлекательности предлагаемых услуг для грузовладельцев и усилению позиции Холдинга на рынке транспортно-логистических услуг.

Предложение ОТЛК комплексных транспортно-логистических услуг «от двери до двери», а также комбинирование железнодорожных перевозок в транзитном, экспортно-импортном и внутреннем сообщении позволит национальным железнодорожным компаниям увеличить объемы транзитных контейнерных перевозок в направлении Западный Китай – Восточная Европа до 1 млн. ДФЭ в год к 2020 г. Также акционеры получают дополнительные доходы от использования инфраструктуры и дивиденды от владения акциями ОТЛК.

Применение в рамках Таможенного союза единого таможенного тарифа и единой процедуры таможенного транзита упрощает перемещение товаров для участников внешнеэкономической деятельности и ведет к снижению логистических расходов и сокращению сроков доставки грузов через несколько государств Таможенного союза на 1-2 дня.

Международные транспортные коридоры «Восток – Запад» и «Север – Юг»

Одним из важнейших факторов повышения коммерческой привлекательности направления «Восток – Запад» признано сокращение общих сроков доставки грузов по всему маршруту.

В этой связи реализуется проект создания нового евразийского транспортного коридора, предусматривающий продление железной дороги с

шириной колеи 1520 мм от Кошице (Словацкая Республика) до Братиславы и Вены и создание в районе Вены-Братиславы международного логистического центра.

Реализация данного проекта позволит исключить необходимость перевалки грузов на стыковых станциях при смене колеи, за счет чего будут уменьшены размер транспортной составляющей в конечной цене товаров и время их доставки (по оценкам ОАО «РЖД», срок доставки грузов из Европы в Азию сократится до 12-14 суток, что в 2 раза быстрее, чем по морю).

Проект «Хасан – Раджин» рассматривается ОАО «РЖД» в качестве пилотного проекта реконструкции Транскорейской железной дороги, что в перспективе позволит переключить часть грузопотока, идущего в настоящее время морем из Южной Кореи в Европу, Россию и страны СНГ, на Транссибирскую магистраль и БАМ, сократив сроки доставки грузов.

В 2012 году в г. Чунцине с участием китайской, российской, казахстанской и немецкой сторон зарегистрировано совместное предприятие YuXinOu Logistics Co., Ltd, которое осуществляет регулярные железнодорожные контейнерные перевозки по маршруту Китай – Европа с оказанием полного комплекса логистических услуг «от двери до двери».

Внедрение новых маршрутов доставки грузов (*Чунцин – Дуйсбург, Дуйсбург – Москва, Шанхай – Дуйсбург*) и повышение качества предоставляемых услуг в перспективе увеличит объем контейнерных перевозок в сообщении Китай – Европа, по предварительным расчетам, почти в 2-2,5 раза.

Наряду с наращиванием перевозок с Востока на Запад Евразийского континента, ОАО «РЖД» активизировало усилия по формированию целостной железнодорожной инфраструктуры международного транспортного коридора «Север – Юг». Реализация его потенциала связана с созданием прямого железнодорожного сообщения между Россией и Ираном в районе Каспия.

В рамках формирования «западной ветви» этого коридора между железными дорогами России, Азербайджана и Ирана прорабатывается проект строительства и эксплуатации новой железнодорожной линии Решт – Астара

(Иран) – Астара (Азербайджан). Этот проект позволит организовать транзитные перевозки между государствами Европы, странами Закавказья, Персидского залива и Азии. В настоящее время в целях реализации данного проекта Россией, Ираном и Азербайджаном прорабатывается вопрос создания совместного предприятия.

Завершение формирования этого маршрута позволит впервые в истории создать железнодорожный «мост» протяженностью около 4,5 тыс. км от Санкт-Петербурга до порта Бендер-Аббас в Персидском заливе и соединить более коротким путем Северо-Западную и Центральную Европу со странами Ближнего и Среднего Востока и Южной Азии. Этот маршрут будет востребован, прежде всего, для организации международных контейнерных перевозок. По предварительной оценке, товарный рынок, тяготеющий к МТК «Север-Юг», оценивается в 25-26 млн. тонн к 2015 году.

В условиях происходящих интеграционных процессов и присоединения России к ВТО от участников рынка транспортно-логистических услуг требуется повышение их качества, создание современной распределительной сети на территории стран ЕЭП, выход в новые высокодоходные сегменты, преимуществом в которых на сегодняшний день обладают зарубежные компании.

Важно своевременно предпринять упреждающие действия, поскольку растущие запросы рынка могут быть удовлетворены ими самостоятельно путем создания собственной логистической инфраструктуры на территории России и государств постсоветского пространства.

Указанные задачи могут быть решены путем создания альянсов между российскими и иностранными участниками рынка в целях привлечения передового опыта лучших мировых транспортно-логистических компаний и постепенного получения доступа отечественного транспортно-логистического бизнеса к клиентской базе за рубежом.

В настоящее время в международных европейских и евроазиатских контейнерных перевозках задействованы свыше десяти российских компаний и совместных предприятий, созданных при участии РФ. В их числе: ОАО «РЖД Логистика», ОАО «Трансконтейнер», «Транс Евразия Лоджистикс» и Far East Land Bridge Ltd, TransContainer-Europe GmbH и др.

5.4. Мероприятия по кадровому обеспечению транспортно-логистического бизнес-блока

К обеспечению транспортно-логистического бизнес-блока квалифицированным персоналом следует подходить комплексно. Возможные кадровые мероприятия должны относиться как к существующему персоналу холдинга (повышение квалификации, переподготовка), так и к молодым специалистам и студентам старших курсов.

Комплекс мероприятий по кадровому обеспечению транспортно-логистического бизнес-блока будет включать в себя:

организацию долгосрочных стажировок и обучения высокопотенциальных молодых руководителей и специалистов логистического профиля холдинга «РЖД» в дочерних обществах холдинга, в первую очередь в «ЖЕФКО», с возможностью их дальнейшего трудоустройства в данных компаниях;

увеличение объемов переподготовки и повышения квалификации персонала холдинга «РЖД» на базе Центра международной логистики Высшей школы менеджмента СПбГУ, а также организация обучения по магистерским программам на базе ведущих российских университетов;

организацию совместных учебных программ с ведущими зарубежными образовательными учреждениями по направлению «Логистика»;

заключение со студентами старших курсов, обучающимися по соответствующим специальностям, договоров целевой контрактной подготовки, предусматривающих их трудоустройство в компаниях транспортно-логистического бизнес-блока;

организацию более тесного взаимодействия с высшими учебными заведениями железнодорожного транспорта по подготовке специалистов логистического профиля (создание совместных с компаниями транспортно-логистического бизнес-блока кафедр по соответствующим направлениям, проведение гостевых лекций представителей руководящего состава);

организацию стажировок студентов старших курсов на объектах компаний транспортно-логистического бизнес-блока, участие их представителей в различных мероприятиях, организованных под эгидой вузов (дни карьеры, дни открытых дверей).

6. Результаты реализации Концепции и показатели эффективности

При реализации выбранной бизнес-модели международной транспортно-логистической компании холдинг «РЖД» к 2030 году сможет нарастить долю выручки логистического бизнеса в общей выручке Холдинга с 18% (2013 г.) до 23%. Для этого доходы от логистических и экспедиторских услуг должны расти на 12-13% ежегодно до 2020 года и на 6-7% за период 2020-2030 годы с повышением EBITDA margin с 18% в 2013 году до 23% в 2030 году.

Для достижения указанных целей и реализации стратегических инициатив бизнес-блока необходимо до 2020 года включительно инвестировать 671 млрд. рублей и за период 2021-2030 годы 1086 млрд. рублей.

Развитие логистических технологий и сектора оперирования грузовыми вагонами, терминально-складского бизнеса, экспедирования, эффективная интеграция в деятельность Холдинга «ЖЕФКО» и ОТЛК, реализация международных проектов позволят дополнительно к традиционным грузовым перевозкам сгенерировать более 15,2 трлн. руб. выручки суммарно к 2030 году и более 3,2 трлн. рублей EBITDA.

Таким образом, для реализации стратегических инициатив в этой области достаточно денежного потока, который генерируется в периметре данного бизнес-блока. При этом часть свободных денежных средств, генерируемых за счет развития новых сегментов транспортно-логистического бизнеса, будет направлена на финансирование развития инфраструктуры, что позволит снизить потребности в государственной поддержке при проводимой политике сдерживания роста реального уровня тарифов.

При этом сектор традиционных грузовых перевозок в период до 2020 года должен обеспечить рост выручки среднегодовыми темпами 8% , за период 2020-2030 годы на 5% в среднем в год. При этом EBITDA margin традиционных грузовых перевозок и услуг инфраструктуры в части грузовых перевозок должна увеличиться к 2030 г. на 7 п.п. до 23% за счет комплекса маркетинговых, технологических и оптимизационных мер.

Немаловажно, что рост доли логистического бизнеса в портфеле Холдинга позитивно скажется на повышении его капитализации, так как рыночная стоимость логистических компаний, как правило, выше, чем у традиционных транспортных предприятий.

**Основные показатели
транспортно-логистического бизнес-блока⁶, млрд. руб.**

Показатели ⁷	2012	2013-2020	2013-2030
Выручка	160,9	4 294,8	15 217,6
ЕБИТДА	50,8	819,1	3 249,3
Чистая прибыль/убыток	28,9	444,9	1 837,1
Чистый денежный поток от операционной деятельности	54,3	733,2	2 905,1
Объем инвестиций без НДС	0,5	670,6	1 756,9
Долг на конец периода	24,8	93,3	67,2

Источник: ОАО «РЖД»

**Показатели деятельности транспортно-логистического бизнес-блока с
учетом стратегических инициатив до 2018 года**

1. Всего по бизнес-блоку (с внутригрупповыми оборотами), млрд. руб.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
ВЫРУЧКА	401,6	446,6	501,2	562,1	615,6
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	358,6	391,6	429,2	478,0	520,4
ЕБИТДА	66,5	80,6	101,2	117,3	130,7
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	37,3	45,6	58,0	67,0	75,6
ИНВЕСТИЦИИ (КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ)	79,6	75,5	94,7	88,2	95,7

2. В том числе по ОАО «РЖД», млрд. руб.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
ВЫРУЧКА	19,0	19,2	19,6	20,2	21,0
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	12,1	12,3	12,7	13,2	13,6
ЕБИТДА	15,0	15,0	15,1	14,9	15,1
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	11,1	11,0	11,0	10,6	10,6
ИНВЕСТИЦИИ (КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ)	3,0	3,0	3,1	3,1	3,2

Перечень филиалов: ЦФТО, ЦМ.

⁶ определены в Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (одобрена правлением ОАО «РЖД» п.6 протокола от 26.08.2013 №24)

⁷ включая внутригрупповые обороты, без учета финансового результата от оказания услуг инфраструктуры и тяги по грузовым перевозкам вне холдинга «РЖД»

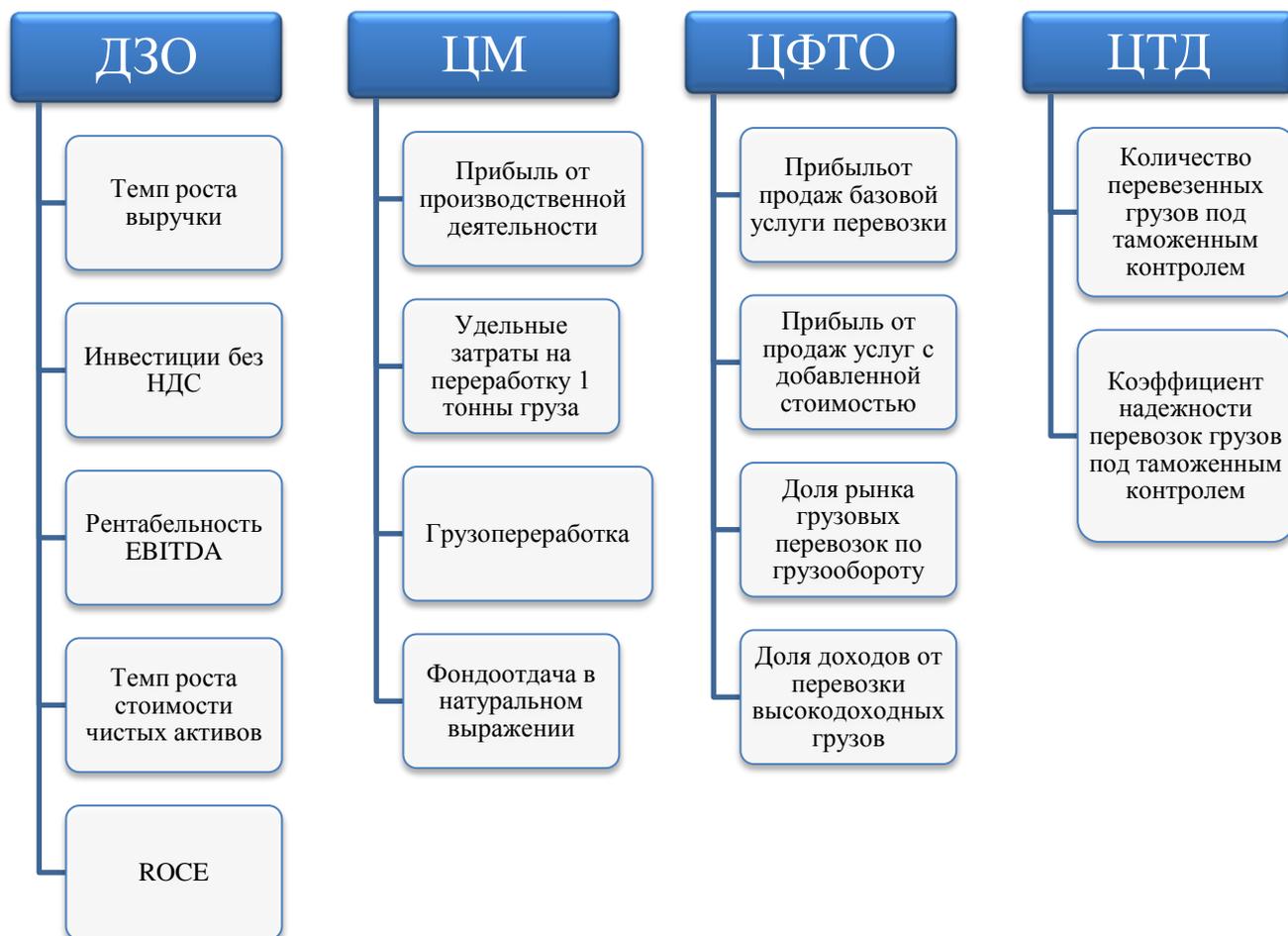
3. В том числе по ДЗО ОАО «РЖД» в целом, млрд. руб.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
ВЫРУЧКА	382,5	427,4	481,5	541,9	594,6
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	346,5	379,3	416,5	464,9	506,9
ЕВИТДА	51,5	65,6	86,1	102,4	115,6
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	26,1	34,6	47,0	56,4	65,0
ИНВЕСТИЦИИ (КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ)	76,6	72,5	91,6	85,1	92,5

Ключевые показатели эффективности

Для оценки степени достижения целей, определенных Концепцией, бизнес-единицам должны быть поставлены четкие и ясные критерии, для чего разработана система ключевых показателей эффективности бизнеса.

Система ключевых показателей эффективности будет формироваться на основе экономических, количественных и качественных показателей путем декомпозиции этих показателей на уровень бизнес-единиц.



Имея такую систему показателей и их значений, руководители бизнес-единиц будут ориентированы в системе задач транспортно-логистического бизнес-блока, а их мотивация будет связана с результатами достижения целей Холдинга.

Целевые значения ключевых показателей эффективности деятельности бизнес-единиц транспортно-логистического бизнес-блока холдинга «РЖД» и их декомпозиция будут реализованы после утверждения Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года.