

SNCF готовится к конкуренции

Либерализация 2006 г. грузовых перевозок на железных дорогах Франции создала условия для подготовки к эксплуатационной деятельности в условиях конкуренции в масштабах открытого европейского рынка. После вступления в силу соответствующих норм ЕС только технического превосходства для успеха будет недостаточно. Необходимо дерегулирование всех областей деятельности Национального общества железных дорог (SNCF). Рынок грузовых перевозок уже открыт, пассажирские перевозки в международных сообщениях будут дерегулированы к 2010 г. Другие виды пассажирских перевозок также подлежат дерегулированию в должные сроки. Это требует от SNCF радикальных изменений в организации всех сфер его деятельности. С другой стороны, расширение рынка и рост спроса на услуги железнодорожного транспорта дают основания для оптимистического взгляда на перспективы.

Итоги деятельности Национального общества железных дорог Франции за 2006 г. свидетельствуют о росте оборота на 5% (до 21,9 млрд. евро). Общий положительный результат получен за счет увеличения на 17% доходности пассажирских перевозок как в дальних, так и в региональных сообщениях, несмотря на неожиданный рост убытков в грузовых перевозках. Тем не менее в целом по прошествии 3 лет SNCF консолидировало свои позиции как устойчивая и развивающаяся публичная компания, которая за счет собственных источников удовлетворяет потребности в инвестициях для повышения уровня обслуживания, имея в виду перспективы деятельности в условиях конкуренции, и сокращает совокупные долговые обязательства.

Серьезной финансовой проблемой пока является необходимость начиная с 2007 г. следовать международным стандартам отчетности, которые требуют изменения представления данных по пенсионным обязательствам SNCF. Несмотря на продолжающееся противодействие профсоюзов, вопрос все же урегулирован в марте 2007 г. созданием

независимого пенсионного фонда. Эта организация структурирована как дочерняя структура министерства социального обеспечения, и ей переданы обязательства SNCF, оцениваемые в 110 млрд. евро.

Администрация SNCF считает необходимым добиваться роста производительности, имея перспективу работы в условиях реальной конкуренции. Первым шагом в этом направлении стала четырехэтапная программа l'Oxigene, начатая в 2006 г. с целью ревизии административных процедур в компании с точки зрения снижения уровня бюрократизации и упрощения принятия решений. Необходимо добиться повышения эффективности на 20–30%, чтобы изменить ситуацию в грузовых перевозках. Это задача сложная, но вместе с тем реальная.

В числе исключительных факторов, повлиявших на финансовые результаты SNCF в 2006 г., была переоценка фондов, используемых в грузовых перевозках. Реальное состояние принятых на баланс устаревающих локомотивов, вагонов и оборудования терминалов отражается оценкой в 640 млн. евро. Однако влияние

на конечный результат текущих убытков от эксплуатационной деятельности компенсировать не удастся. В 2006 г. SNCF сообщало об убытке 260 млн. евро по грузовым перевозкам, что недопустимо в условиях реальной конкуренции. Поэтому задача на ближайшие 3–4 года состоит в выходе на уровень безубыточности. Помимо изменений в системе управления, на решение этой задачи направлены меры по обновлению основных фондов, обеспечивающих грузовые перевозки. Размещены заказы на 400 электровозов, 400 тепловозов и 150 маневровых локомотивов, это позволит через 4 года выполнять современным подвижным составом до 90% перевозок.

Повышение производительности

Независимая оценка причин отрицательных финансовых результатов компании грузовых перевозок Fret SNCF выявила необходимость сокращения числа звеньев в цепочке принятия решений и ускорения этого процесса в зависимости от запросов клиентуры. Отмечены четыре зоны особого внимания: создание на уровне управления команды, ориентированной на результат; обеспечение полного контроля за деятельностью; пересмотр стратегии в целом; наделение Fret SNCF правом принимать собственные решения. Ситуация достаточно сложная, убыток 2007 г., как полагают, достигнет 350 млн. евро, конкурирующие операторы за 18 мес уже освоили 2–3% рынка перевозок. Однако, что более важно, за последние 5 лет компания уступила большой объем перевозок основному конкуренту — автомобильному транспорту. В 2000 г. доля Fret SNCF составляла 18% рынка, а к 2005 г. снизилась до 12%. Автомобильные компании, воспользовавшись упущениями национального



Рис. 1. Поезд сети Transilien в фирменном цветовом решении

железнодорожного оператора, увеличили свою долю с 79 до 85%.

Одной из оперативных мер Fret SNCF стало назначение пяти региональных директоров по грузовым перевозкам. Каждый директор контролирует определенную географическую территорию, результаты деятельности на которой легко оцениваются, и наделен правом оперативно принимать решения по тарифным вопросам, а именно эти задержки и определяли уход части клиентуры. Директора решают две важные задачи: усиление ориентации компании на обслуживание клиентуры и повышение производительности.

Одним из наиболее значительных изменений было создание холдинговой компании Transport & Logistique Partenaires, которая объединила 20 дочерних компаний SNCF (кроме Geodis) для координации стратегической, финансовой и управленческой политики каждой компании в соответствии с общими целями и задачами SNCF. Это мероприятие рассматривается как ключевое в целях упрощения бизнес-процессов и сокращения времени принятия решений. По

оценке SNCF, эта организационная структура поможет выполнять планы по развитию новых видов обслуживания и продуктов, отличающихся от предложений со стороны недавно появившихся на рынке частных компаний. Глобальная задача компании состоит в предложении инновационного мультимодального и логистического обслуживания с использованием эффекта синергии.

Перспективы повагонных перевозок

Особый интерес представляет будущее перевозок повагонными отправками. Преимущества по отношению к компаниям открытого доступа обеспечиваются способностью SNCF выполнять такие перевозки и наличием грузоотправителей, нуждающихся в подобном обслуживании и готовых платить за оказываемые услуги. Ориентируясь на такую клиентуру, SNCF заказало исследование с целью определить эффективные пути реорганизации системы повагонных перевозок, чтобы гарантировать доставку на второй день после отправления.

Тесно связаны с повагонными перевозками вопросы обслуживания регионов с небольшим грузооборотом. По оценке SNCF, следует выделить в этом случае три категории территорий: железнодорожные перевозки ввиду малого объема неоправданны вообще; потоки могут быть консолидированы в более крупные, но пока экономически неэффективны ни для SNCF, ни для грузоотправителей; операторы с невысокими накладными расходами могут взяться за перевозки на малые расстояния. Решение видится в работе с местными партнерами, этот подход уже применен с рядом портовых администраций.

Большое значение для Fret SNCF будет иметь намеченное на осень 2007 г. обсуждение условий труда, организации рабочего времени и заработной платы с штатными работниками компании. Эти переговоры входят в планы повышения конкурентоспособности компании.

Рост пассажирских региональных перевозок

В сектор пассажирских перевозок входят две структуры: Voyageurs France Europe (дальние и междугородные сообщения) и Transport Public. Обе в 2006 г. показали стабильный рост, причем самым заметным (8%) он был в региональных сообщениях. На местные пассажирские перевозки приходится 85% поездной работы SNCF, в том числе 45% — на пригородные сообщения сети Transilien (рис. 1), обслуживающие регион Парижа, и 40% — на сообщения, обслуживающие остальную территорию страны; на высокоскоростные — 7%, такова же доля грузовых перевозок. При этом число пассажирских поездов, работающих в регионе Иль-де-Франс, остается стабильным, а в других регионах увеличивается на 3% в год. По итогам 2006 г. SNCF со-

общало о росте перевозок региональными поездами, равном 9,6% против 4% поездами Transilien.

Передача ответственности за развитие, продвижение и финансирование местных перевозок с центрального на региональный уровень способствовала оживлению в этом секторе, подкреплению значительными инвестициями в новый подвижной состав. Это помогло железным дорогам уйти от имиджа предприятия со старым подвижным составом и мрачными станциями. В настоящее время — это область крупных инвестиций. За прошедшие 10 лет SNCF разместило заказы на новый подвижной состав для региональных сообщений общей стоимостью более 4,5 млрд. евро. Ожидается, что к 2012 г. до 90% всех региональных сообщений будут обслуживаться новыми или модернизированными поездами, что расценивается как существенный прогресс.

Прогнозируется дальнейший значительный рост перевозок во всех регионах, но наиболее значимым он может оказаться в крупных конурбациях, особенно образовавшихся вокруг Лилля, Марселя и Лиона, жители которых уже реально полагаются на железнодорожный транспорт. Со временем поездки на автомобилях в городской черте, особенно в направлении центральных районов, становятся все более проблемными, и местные власти предпринимают шаги по ограничению числа машин, что побуждает жителей искать приемлемые альтернативные варианты. Радикальность перемен подчеркивает тот факт, что появляются пассажиры, которые сознательно предпочитают поезд автомобилю, тогда как в прошлом пассажирами железных дорог были люди, не владеющие личным транспортом, малоимущие или не имеющие другого варианта поездки. Актуальна задача не потерять таких пассажиров. Оптимистичность прогнозов дальнейшего роста перевозок подкрепляется тем,

что на автомобили все еще приходится 91–92% рынка перевозок в местных сообщениях.

Высокоскоростные сообщения

LGV Est

Эта новая линия (рис. 2), на первом участке которой длиной 300 км Вер — Бодрекур уже начато регулярное движение поездов и в строительстве которой национальное и местные правительства, администрация железнодорожной инфраструктуры Réseau Ferré de France (RFF) и SNCF вложили 5,5 млрд. евро, будет способствовать экономическому процветанию региона, привлекая инвестиции, способствуя развитию туристической отрасли и международной торговли. По завершении программы высокоскоростных испытаний в июне 2007 г. начата коммерческая эксплуатация линии — первой во Франции, спроектированной в расчете на движение со скоростью 320 км/ч, хотя поезда с такой скоростью об-

ращались в порядке эксперимента в течение нескольких лет на линии LGV Méditerranée. На новой линии задействованы 52 поезда, в том числе 33 модернизированных TGV Réseau и 19 TGV POS, сформированных из прицепных вагонов TGV Réseau и новых многосистемных моторных.

Поскольку новая линия не проходит через крупные города региона, SNCF предлагает комбинацию поездов нескольких категорий для обеспечения связей этих городов с сетью высокоскоростных сообщений, а именно:

- внутренних междугородных для сообщения с Парижем;
- межрегиональных TGV для связей Страсбура с другими частями Франции, используя выходы на линию LGV Interconnexion между станциями Руасси-Шарль-де-Голль (в крупнейшем аэропорту страны) и Марн-ла-Вале;
- международных, связывающих Париж с Люксембургом, Германией и Швейцарией.

Начиная с 10 июня по линии ежедневно будут проходить 54 поезда в каждом направлении, что, по



Рис. 2. Один из участков новой высокоскоростной линии LGV Est

информации SNCF, составляет 85% планового уровня.

Обслуживая регион Шампань-Арденны, восемь поездов в день будут курсировать между Парижем и Реймсом с временем в пути 45 мин, один из них будет следовать далее в Шарлевилль-Мезьер, другой — в Седан. Предусмотрены две пары поездов в сообщении с городом Бар-ле-Дюк. Города Мец и Нанси будут обслуживать по 10 пар поездов, Страсбург — 16 пар (максимальное число поездов для региона).

Если внутренние междугородные поезда выходят с новой линии на старые, ведущие к вокзалам в центре городов, то региональные этого не делают. Так, из Страсбура отправляются шесть поездов, из них три идут на Лилль через LGV Nord, по одному на Рен, Нант и Бордо через LGV Atlantique. Эти шесть поездов проходят через три промежуточные станции, построенные на новой линии. Все останавливаются на станциях Лоррен LGV (находится на равном расстоянии от Меца и Нанси) и Шампань-Арденны LGV в пригородах Реймса. На станции Мёз LGV имеет остановку только один поезд, идущий в Бордо.

Поезда TGV POS обслуживают международные сообщения на трех маршрутах. Пять пар поездов в день связывают Мец и Люксембург. Шесть поездов из Страсбура следуют в Мюлуз, их них четыре — далее в Базель, а два (позднее их число увеличится до трех) в Цюрих. Первоначально еще три поезда пойдут из Страсбура в Карлсруэ и Штутгарт, с переходом на новое расписание в декабре 2007 г. их число увеличится до четырех, причем конечным пунктом назначения двух из них будет Мюнхен.

Направление Париж — Франкфурт-на-Майне с французской стороны обслуживают поезда TGV POS, с немецкой — многосистемные ICE3 MF. С декабря 2007 г. планируется пропускать пять пар поездов в день, но первоначально будет три пары, причем следование двумя

из них потребует пересадки в Саарбрюккене.

Вывод с действующих магистральных линий междугородных и международных поездов на локомотивной тяге дает властям регионов Шампань-Арденны, Лотарингия и Эльзас возможность увеличить на 20% сеть местных сообщений TER. Так, маршруты поездов TER в районе Реймса продлены до нового терминала Шампань-Арденны LGV, что обеспечивает пересадку на межрегиональные поезда.

Участок первой очереди линии LGV Est заканчивается в Бодрекуре, за 150 км до Страсбура, и высокоскоростные поезда идут по действующей линии с кривыми малого радиуса через Вогезские горы. Продолжение новой линии до пригородов Страсбура может сократить время поездки еще на 20 мин, но в его строительство потребуются вложить 1,1 млрд. евро. Пока решение о сроках строительства еще не принято.

Концепция Railteam

Начало коммерческой эксплуатации с июня 2007 г. линии LGV Est открывает новые возможности с точки зрения привлечения дополнительных объемов перевозок в секторе дальних сообщений благодаря сокращению времени поездки, например между Парижем и Страсбуром — до 2 ч 20 мин. Эта линия обеспечивает серьезный шаг вперед в направлении создания альтернативы воздушным сообщениям в масштабе Европы, поскольку создает отсутствовавшую до настоящего времени связь между четырьмя странами: Францией, Люксембургом, Германией и Швейцарией.

SNCF поддерживает концепцию Railteam, которая направлена на создание условий для беспрепятственных поездок по железным дорогам вне зависимости от границ. Система сообщений, обслуживаемых поездами TGV

уже рассматривается воздушными компаниями как перевозки эконом-класса. Поэтому текущей задачей является распространение данного опыта на все европейские страны. Реализация концепции Railteam может изменить отношение пользователей к трансъевропейским поездкам, а линия LGV Est — стать мерилом ее успеха. Идея кооперации железных дорог для повышения привлекательности их услуг для потребителей не противоречит европейским директивам, определяющим условия для развития конкуренции. Собственно, данная концепция не должна нарушать два правила:

- доступность инфраструктуры охватываемой сети для новых компаний-перевозчиков. С этой позиции Railteam представляется открытой сетью сервиса (но не картельным соглашением), готовой принять новых членов;
- отсутствие координации тарифной политики участников. Railteam будет координировать систему розничных продаж, продаж билетов на прямые сообщения и создание других условий, например в отношении удобств пересадок и комфортности на станциях. Соответственно, не предусматриваются попытки стандартизации тарифов.

В интересах создания общеевропейской сети важно убедить потенциальных пассажиров, что поездки по железной дороге так же просты, как полеты. Это возможно через кооперацию и стандартизацию процедур расчетов по продажам, координацию систем резервирования и обмена билетов, чтобы пассажиры могли в случае необходимости отправиться на следующем или любом другом поезде. Координация вопросов эксплуатации также направлена на повышение привлекательности предлагаемых услуг.

Половина из планируемых к заказу 120 новых поездов LGV Duplex должна быть оснащена для эксплуатации на линиях европейских сетей. Новый альянс предпо-

лагают кооперацию и конкуренцию, причем подобный опыт в Европе уже есть. Успешно работают такие партнерства, как Thalys и Eurostar. Например, Thalys будет конкурировать с альянсом железных дорог Нидерландов и Бельгии в коридоре Брюссель — Амстердам и уже конкурирует с ICE в коридоре Брюссель — Кёльн. Аналогичным образом работают компании воздушного транспорта, но для железных дорог это новый путь.

Контракты на модернизацию инфраструктуры

SNCF заключило новый контракт с RFF, согласно которому за ним сохраняются функции эксплуатации и текущего содержания национальной железнодорожной сети в 2007–2010 гг. Этот объем работ оценивается более чем в 10 млрд. евро.

Амбициозная программа предусматривает значительный, от 3 до 6% в год, рост производительности, увеличение объема работ на многих второстепенных и региональных линиях, обусловленное результатами аудита инфраструктуры, выявившего ее неудовлетворительное состояние на большей части сети. Контракт предусматривает значительное увеличение финансирования реконструкции местных линий. Одновременно RFF продвигает масштабную программу строительства высокоскоростных линий. За сдачей первой очереди LGV Est последуют линии LGV Rhin-Rhône, Монпелье — Ним и Ангулем — Бордо. RFF приняла схему государственно-частного партнерства для финансирования некоторых проектов. Многие регионы готовы вкладывать средства в высокоскоростные желез-

ные дороги, нежели развивать автомобильные дороги или аэропорты.

Экологические вопросы

SNCF первым в Европе начало активно привлекать внимание общественности к экологическим преимуществам железных дорог. На сайте компании вниманию пользователей предлагается информация, позволяющая сравнить загрязнение атмосферы углекислым газом для вариантов поездки по железной дороге, автомобилем или самолетом.

RFF планирует продолжать программу электрификации линий сети, поскольку протяженность участков на дизельной тяге остается достаточно большой, особенно на второстепенных линиях, обеспечивающих выход на грузовые терминалы. SNCF активно выполняет программу внедрения альтернативных источников энергии в двух направлениях:

- разработки и постройки нескольких опытных маневровых локомотивов с гибридным тяговым приводом;
- разработки менее загрязняющего окружающую среду топлива в двух вариантах — с добавкой к обычному дизельному топливу 5 и 30% биотоплива.

Второй проект находится на менее продвинутой стадии. Ключевым вопросом, требующим решения, является методика распределения биотоплива между депо. Несомненным преимуществом маневровых локомотивов на альтернативном топливе является возможность их привязки к одной базе обслуживания и экипажировки, в то время как полигон обращения магистральных единиц, как правило, весьма разветвлен.

Необходимость в регулирующем ведомстве

Не все стороны однозначно радужно оценивают перспективы конкуренции на железных дорогах Франции. SNCF, например, подвергает сомнению однозначность успеха. Основным вопросом заключается в том, насколько открытый доступ к инфраструктуре обеспечит решение намеченной Европейским союзом задачи по переходу перевозок с автомобильного транспорта на железнодорожный, а не вызовет перераспределение уже имеющейся рыночной доли железных дорог между разными операторами.

Пока судить об этом рано. В настоящее время на рынке грузовых перевозок действуют семь или восемь конкурирующих компаний. За 1,5 года своей деятельности они завоевали долю 2–3% рынка и ставят целью увеличить ее до 10% к 2010 г. Такой темп роста в 2–3 раза превышает достигнутый, например, в Германии.

Конкуренцию в междугородных пассажирских перевозках ЕС планирует допустить в 2010 г., в местных сообщениях — не ранее 2017 г. Интересов общества и частного капитала к приватизации SNCF во Франции нет. Единственной сферой, где перемены необходимы, являются вопросы независимого экономического регулирования в масштабах национальной железнодорожной системы. Пока отсутствует орган, который может исполнять функции арбитра между SNCF, RFF и конкурирующими компаниями, помимо регулирующих тарифы администраций. Такой орган должен гарантировать равное отношение ко всем сторонам.

C. Jackson. Railway Gazette International, 2007, № 6, p. 351–362.