

# Оптовый и розничный подходы в грузовых перевозках

По мере развития грузового автомобильного транспорта железные дороги все больше уступают ему долю на рынке перевозок. С ускорением темпов расширения сети автомобильных дорог растут потери железнодорожного транспорта. Если в некоторых странах с высоким уровнем ВВП доля железных дорог в грузовых перевозках стабилизировалась и даже несколько возросла, в большинстве остальных она упала ниже 20%.

В последние годы растущая озабоченность экологическими проблемами и перегруженностью автомобильных магистралей побуждала политические круги многих регионов мира от Европы до Австралии поощрять усиление роли железных дорог в грузовых перевозках. Комментаторы часто приводят пример крупных частных железных дорог первого класса США и Канады, работающих прибыльно, и поддерживающих их малых железных дорог. Однако эта модель, возможно, одна из самых успешных в мире, имеет серьезные ограничения, и ее довольно сложно перенести в другие страны и регионы.

Анализ статистики последних лет показывает, что во всех секторах транспортного рынка имеют место общие тенденции, независимые от формы собственности (частной или государственной), дальности перевозок или размеров компаний. Для модального перераспределения перевозок многим железнодорожным компаниям потребуется радикально пересмотреть точки отсчета в стратегии своей деятельности.

## Оптовые услуги в отличие от розничных

По мере утраты позиций на мировых рынках железные дороги во все большей степени фокусируют внимание на перевозках массовых грузов, обычно на большие расстоя-

ния, и таким образом следуют модели оптовых услуг. В целях выживания или повышения прибыльности железнодорожные компании поглощают менее крупных конкурентов, создавая обширные сети и усиливая аспекты бизнеса, характеризующиеся предложением оптовых услуг и продаж. В то же время они отказываются от эксплуатации малоиспользуемых убыточных линий с небольшими объемами перевозок, продают или сдают их в аренду.

В результате гигантские железнодорожные системы улучшают показатели прибыльности за счет распределения затрат на большие объемы перевозок, но это достигается при высоких накладных расходах, поскольку перемещение больших объемов грузов на дальние расстояния требует использования дорогого современного подвижного состава и развитой инфраструктуры с обеспечением их обслуживания на соответствующем высоком уровне. На крупных железных дорогах, как и в большинстве других компаний подобного масштаба, сильны профсоюзы, которые, ссылаясь на большое значение таких компаний для национальной экономики, успешно добиваются высокой заработной платы для персонала.

В ответ на это железнодорожные компании сокращают штат, увеличивая зоны обслуживания остающихся сотрудников. На таких предприятиях индивидуальные послуж-

ные списки, особенно в службах продаж и маркетинга, могут варьироваться в широких пределах. Типичный служащий меняет место работы каждые год или два, постоянно перемещаясь и не успевая формировать детальные представления о потенциальных грузоотправителях, особенно о клиентах — малых компаниях.

Исторически железные дороги в редких случаях вели креативную или агрессивную политику в сфере генерирования грузовых потоков. Первые 100 лет своего существования они являлись транспортными монополистами, и активность сотрудников служб продаж ограничивалась ожиданием грузоотправителей в конторе. Появление телефонной связи внесло изменения: в грузовых конторах уже ждали телефонных заявок. С развитием средств связи службы продаж и маркетинга консолидировались в головных офисах. В настоящее время любой грузоотправитель обращается с перевозчиком через компьютер или в лучшем случае через отдаленный центральный офис. Философия железной дороги с предложением оптовых услуг основана на предположении, что все отправки — это просто тонны груза, которые нужно переместить на заданное расстояние.

С консолидацией грузовых потоков основные коридоры настолько перегружаются, что местные пассажирские и грузовые перевозки, на долю которых приходится непропорционально большая часть пропускной способности, подвергаются сокращениям, что ведет к дальнейшей концентрации внимания на предложении услуг оптового характера.



Рис. 1. Поезд сообщения Expressway железной дороги Canadian Pacific

Линейность формирования грузопотоков на крупных железных дорогах требует общесистемного применения стандартных тарифов. Однако некоторые важные грузоотправители могут вести переговоры по поводу специальных тарифов в зависимости от объема, дальности и других специфических особенностей конкретных перевозок, но, если объемы невелики или требуются специальные операции по переработке, индивидуальные тарифные ставки могут легко оказаться выше, чем предлагаемые на автомобильном транспорте.

### Работа с не крупными грузоотправителями

Типичным предложением со стороны железных дорог отправителям с небольшими объемами погрузки являются смешанные сообщения, которые, однако, не дают комплексного решения. Контейнеры как специализированные транспортные средства не всегда достаточно разнообразны в использовании, их размеры, масса тары и грузопместимость определяются

ограничениями, действующими на автомобильных дорогах.

Чтобы не нести расходы по маркетинговым услугам для малых отправителей, крупные железные дороги, как правило, передают это обслуживание на уровень автомобильных или экспедиторских компаний. Однако крупные автомобильные компании тоже не особенно заинтересованы в короткопробежных перевозках малого объема, поэтому таких грузоотправителей обычно обслуживают не крупные автомобильные операторы или владельцы автотранспорта, которые предпочитают собственными силами выполнить весь цикл перевозки, чем передавать его часть на железную дорогу. Особенно справедливо это замечание для перевозок на небольшие расстояния.

Еще один вариант для малых грузоотправителей — обращение в перегрузочные центры-терминалы, где отправки собираются и распределяются для доставки по отдельным направлениям, в том числе с помощью железнодорожного транспорта, если суммарные грузопотоки достаточно велики. Этот

подход имеет относительный успех в Северной Америке, где грузовые вагоны-платформы вмещают до четырех автомобильных отправок (контейнеров, полуприцепов).

Так, в 1999 г. на железной дороге Canadian Pacific (CPR) было принято решение в дополнение к контейнерным развивать перевозки автомобильных полуприцепов по системе Expressway. Одной из причин такого решения было то, что 75% парка автомобильных полуприцепов Северной Америки имели конструкцию, недостаточно прочную для традиционных систем перевозки на платформах с перегрузкой с помощью подъемных кранов. Тогда CPR в коридоре длиной 500 км Монреаль — Торонто организовала обращение маршрутных поездов, формируемых из пятисекционных сочлененных вагонов-платформ, оснащенных для горизонтальной погрузки полуприцепов способом накатки. Для ускорения погрузки/разгрузки поезд разделяется на группы из 15 платформ, загружаемые с отдельных рампы. Поезда сообщения Expressway (рис. 1) отправляются вечером и прибывают в пункт назначения утром следующего дня. Это уникальное даже для Северной Америки сообщение работает более 11 лет, причем без субсидий, что демонстрирует жизнеспособность данной концепции в точно выбранном коридоре.

Эффективность такого подхода в Европе под вопросом в силу того, что современные автопоезда по своей грузоподъемности и вместимости вполне сравнимы с железнодорожными вагонами. Впрочем, и здесь развиваются перевозки автотранспортных средств по железной дороге по технологии «катящееся шоссе».

### Сегментация рынка

Тенденции сегментации рынка имеют мировой характер. На примере данных по США можно про-

демонстрировать масштаб задач, которые предстоит решить железным дорогам для восстановления доли на рынке. По данным министерства транспорта США, на долю железных дорог в 2007 г. приходился только 21% всего объема перевозок, выполняемых наземным транспортом (рис. 2). Возможным объяснением может служить то, что 87% перевозок выполняется на расстоянии менее 800 км, а в этом сегменте доля железных дорог не превышает 12%. Как позитивный момент можно отметить то, что железные дороги перевозят 59% грузов на расстояния более 800 км. Большую часть этого объема дают крупные грузоотправители, с которыми проще взаимодействовать, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания. Однако 41% перевозок зависит от малых или специализированных отправителей.

В то же время доля железных дорог в общем грузообороте наземного транспорта приближается к 40% (рис. 3). Однако половина его приходится на перевозки угля, в которых практически нет конкуренции, а если она есть, то незначительная. Высокая доля железных дорог отражает местоположение месторождений угля и его потребителей в большей степени, чем приложение каких-либо существенных усилий со стороны железных дорог. Следует также отметить, что железные дороги выполняют 11,5% грузооборота в перевозках на расстояния менее 800 км и только 4,6% на расстояния менее 400 км.

На железные дороги уже приходятся практически все перевозки массовых грузов из возможных как на дальние, так и на короткие расстояния. Поэтому, чтобы увеличить долю на рынке, им придется добиваться привлечения грузопотоков меньшего объема и на меньшие расстояния, на которые приходится порядка 40% грузооборота.

Другим решающим фактором является расположение пунктов от-

правления и назначения. На рынках перевозок с объемами, достаточными для обращения маршрутных поездов, железные дороги, как правило, доминируют. Так, в США их доля в перевозках угля, руды и автомобилей находится в пределах от 70 до 75%. Для сравнения: перевозки зерна (в прошлом одного из основных грузов железных дорог) характеризуются большим числом пунктов отправления и малым числом пунктов назначения, которые могут принимать маршрутные поезда, поэтому в настоящее время здесь доля железных дорог снизилась до 30%. Химические грузы и цемент, напротив, отгружаются маршрутами, но зато распыляются по многим пунктам назначения, и здесь железные дороги имеют от 20 до 30%. Оче-

видна главная причина такого положения: крупной железной дороге трудно организовать или для нее неприемлемы требуемые высокие затраты на распределение или сбор небольших групп вагонов от отдельных грузоотправителей к отдельным грузополучателям.

Имеющиеся данные по автомобильным грузовым перевозкам дают основания для предположений, что на долю компаний, использующих собственный автопарк для транспортировки собственных грузов, приходится порядка 53% общего объема перевозок наземного транспорта в Северной Америке и 40% в Европе. При средней дальности 91 км это соответствует только 22% грузооборота, причем данные практически одинаковы на обоих

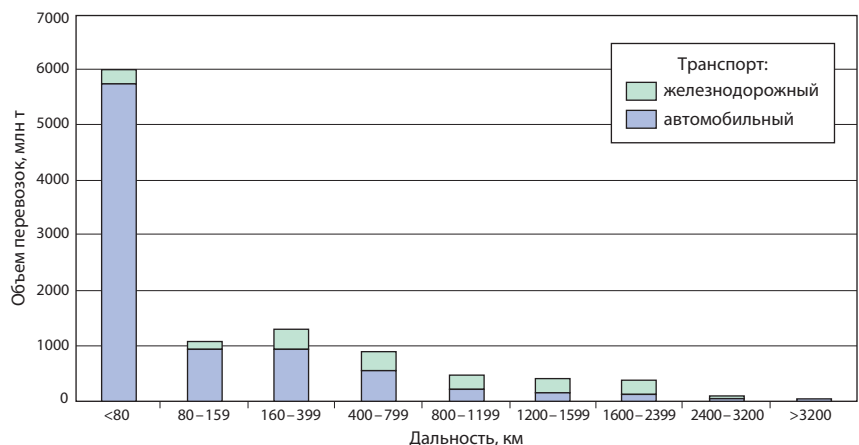


Рис. 2. Зависимость объема перевозок наземным транспортом от их дальности

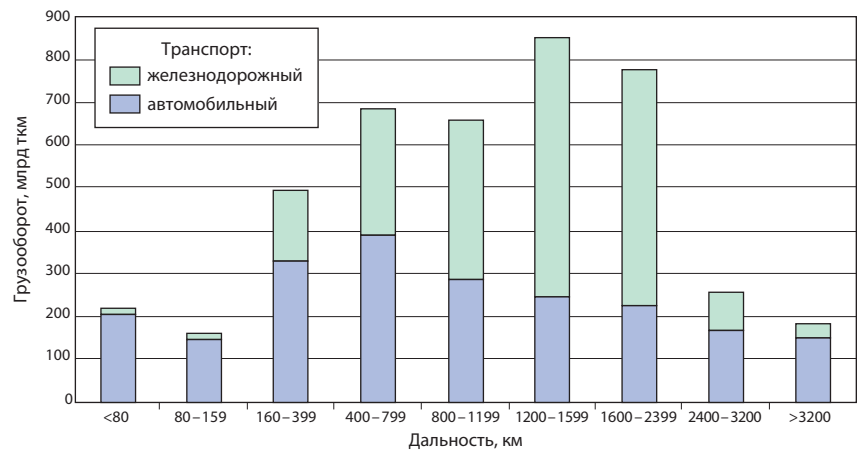


Рис. 3. Зависимость грузооборота наземного транспорта от дальности перевозок



Рис. 4. Накатка автомобильного полуприцепа на платформу по технологии Modaloehr

континентах. В то же время при использовании услуг сторонних автомобильных компаний разброс весьма велик: в США средняя дальность перевозок равна 960 км, а в Европе, где национальные границы все еще остаются заметным препятствием, только 160 км.

Принимая во внимание, что в США средняя дальность перевозки по железной дороге составляет порядка 1250 км, услуги сторонних автотранспортных предприятий практически напрямую конкурируют с услугами, оказываемыми железными дорогами, с точки зрения расстояний. В этом секторе автомобильные тарифы на 20–25% выше железнодорожных, и это позволяет судить, что железные дороги проигрывают не по ценам, а потому, что не могут предоставить качественное обслуживание на уровне, важном для отправителей грузов небольших объемов или требующих выполнения специфических условий при перевозке.

### Проблемы интермодальных перевозок

Пока железные дороги относятся к интермодальным перевозкам так же, как к массовым, их эффективная реализация возможна только применительно к сообщениям с портами: в большинстве случаев

контейнеры с импортными или экспортными грузами накапливаются на терминалах для отправления маршрутными поездами. В этом случае грузополучателей может быть много, но всех их контролирует одна судоходная компания. Аналогично во внутренних сообщениях железные дороги в вопросах обеспечения достаточного числа отправок полагаются на автотранспортные или экспедиторские компании и являются, таким образом, на ряде направлений оптовыми продавцами. Чем длиннее контейнерный поезд, тем меньше удельные затраты и эффективнее используется пропускная способность, но такой подход ничего не дает с точки зрения привлекательности обслуживания по сравнению с вариантом автомобильной доставки, особенно для отправок небольшого объема.

Анализ данных по грузовым перевозкам показывает наличие значительного рынка перевозок на небольшие расстояния. Однако интермодальность может оказывать только ограниченное влияние на этот рынок в силу значительных дополнительных расходов, в том числе на крановое оборудование, и затрат времени на доставку контейнеров на железнодорожные терминалы и вывоз их оттуда. Североамериканские железнодорожные компании предпринимали по-

пытки в области смешанных автомобильно-железнодорожных короткопребжных сообщений, но ни одна из предлагаемых схем обслуживания не просуществовала дольше нескольких лет.

Некоторые интермодальные отправки следуют в составе сборных поездов, но это допустимо только в случае отсутствия требований о срочности доставки. В Европе наличествуют разнообразные короткопребжные интермодальные потоки, но при этом наблюдается тенденция субсидирования в той или иной форме. Одним из немногих коммерчески жизнеспособных примеров относительно короткопребжных перевозок, не связанных с обслуживанием морских портов маршрутными поездами, является упомянутый опыт Canadian Pacific. Система Expressway работоспособна, поскольку используются обычные автомобильные полуприцепы, не нужны дорогие обменные кузова и краны, равно как и крупные инвестиции в инфраструктуру. Применение перевозок грузовых автопоездов в сопровождении водителей на железных дорогах Европы ограничено недостаточными габаритами по высоте, в результате появляется такой сложный подвижной состав, как вагоны-платформы французской системы Modaloehr с поворотными грузовыми площадками-рампами (рис. 4) или вагоны-транспортеры на колесах малого диаметра, используемые на трансальпийских направлениях. Однако такие решения увеличивают расходы и снижают эксплуатационную гибкость.

### От оптового предложения услуг к розничному

Существует значительный объем перевозок на дальние расстояния, которые можно было бы привлечь на железные дороги, однако в основном это отправления большого объема или требующие

обслуживания на высоком уровне, который железные дороги, ориентированные на массовые перевозки, обеспечить не могут. В секторе перевозок на расстояния менее 800 км их потенциальный объем может быть довольно значительным.

Традиционное для железных дорог мышление привязывает доходы к основному объемному показателю — грузообороту, умаляя значение того факта, что источником доходов могут быть и дополнительные услуги, входящие в логистическую цепочку или производственный процесс. Примером служит опыт компаний США, занимающихся производством пластмасс. Гранулы разного вида и цвета выпускаются партиями по 1000 т. Чтобы исключить риск загрязнения, 100-тонные грузовые вагоны-хопперы используются как мобильные склады (рис. 5), где продукция хранится «до востребования» и затем перевозится покупателям в этих же вагонах. Обычно оборот такого вагона равен 90 сут. Компании-изготовители, являющиеся владельцами вагонов, не имеют другого выбора, кроме как прибегать к услугам железной дороги, что и отражается на тарифах. Однако эти компании объединились в ассоциацию, которая контролирует ситуацию, с тем чтобы железные дороги не извлекали из нее слишком большие выгоды.

Иными словами, для существенного увеличения рыночной доли железнодорожного транспорта необходимо совершенствовать маркетинговые навыки и менять философию менеджмента с ориентиром на индивидуальный, т. е. розничный, подход.

Чтобы получать дополнительные доходы от привлечения короткопробежных грузопотоков или отправок небольшого объема, необходимо максимально использовать новейшие технологии и технические средства, включая вагоны, по грузоподъемности или вместимости в 3–4 раза превосходящие грузовые

автомобили, специализированный подвижной состав и ориентированные на пользователя графики движения поездов. Помимо того, железным дорогам важно войти в качестве составляющей части в логистические цепочки обслуживаемых клиентов. В случае концентрации внимания на своих технических и экономических преимуществах, а также на высоком уровне обслуживания железнодорожный транспорт во многих случаях может конкурировать с автомобильным.

Региональная железная дорога Arkansas & Missouri ежегодно доставляет порядка 1 млн т речного песка из одного пункта погрузки в 13 пунктов назначения на расстоянии от 100 до 200 км. Эти перевозки прибыльны для компании. В них используются специализированные саморазгружающиеся вагоны-хопперы, каждый из которых по грузоподъемности соответствует четырем автомобилям. Для тяги поездов применяется тепловоз старше 40 лет. Вместо того чтобы оставлять вагоны для разгрузки силами грузополучателя, поездная бригада сразу же по прибытии разгружает вагоны самостоятельно, что повышает производительность труда и эффективность использования подвижного состава.

Ключевым моментом розничного маркетинга является детальное представление обо всех потенциальных грузоотправителях, тяготеющих ко всем линиям на обслуживаемой территории. Интерес с точки зрения провайдера транспортных услуг представляет все, что подлежит перевозке, — от сырья до готовой продукции, а также собственно производственные процессы, в поддержке которых железная дорога может принимать участие.

Маркетинговая служба малой железной дороги Indiana Rail Road (IRR) нашла карьер с запасами известняка с большим содержанием кальция, идеально подходящего для газоочистительных устано-

вок тепловых электростанций. В то время ограниченные объемы этой породы вывозили автомобильным транспортом. IRR совместно с администрацией карьера выявила потенциальных потребителей. Несмотря на первоначально ограниченный объем перевозок на расстояние до 104 км, компания вложила средства в строительство подъездного пути длиной 4,8 км до карьера. В результате она получила дополнительный объем перевозок в размере 0,5 млн т с прогнозом его дальнейшего роста до 1 млн т.

### Эффективность розничного подхода

В настоящее время розничный подход лучшим образом проявляется в деятельности малых или региональных железнодорожных компаний, которые в основном эксплуатируют линии длиной до 1000 км. На таких линиях на подъезд к любой станции требуется не более нескольких часов. Небольшие железные дороги имеют невысокие накладные и прямые расходы, меньшие ограничения по использованию рабочей силы и активно используют старогодный подвижной состав. Служащие обычно готовы к ненормированному рабочему дню, поскольку вкладывают личные инвестиции в компанию и заинтересованы в ее успехе.



Рис. 5. Вагоны как мобильные склады для гранулированных пластмасс

Небольшие железнодорожные компании обслуживают малые или средние города, их руководители лично знакомы с крупными действующими или, что важнее, потенциальными грузоотправителями. В них обычно работают не более 100 чел., которые, как правило, живут в данной местности, и их карьерный рост не требует постоянной ротации или перемещения. Общим случаем является участие представителей розничных компаний в обсуждениях перспектив различных местных проблем. И самое значительное преимущество состоит в общественном признании роли компаний в экономическом развитии соответствующего региона.

Вопросы транспортного обслуживания и тарифная политика обсуждаются оперативно и напрямую. Если груз направляется через малую железную дорогу на крупную, тарифы последней известны, их легко учесть. Однако если отправка невелика, оптовые железные дороги иногда по сути препятствуют ее продвижению, применяя неоправданно высокий тариф. Это явление требует креативности от ориентированных на индивидуальную работу компаний, например переключения на другую крупную железную дорогу.

Крупной проблемой для малых компаний является высокая стоимость работ по развитию инфраструктуры в соотношении к небольшим объемам перевозок. Строительство нового моста или прокладка участка пути могут оказаться для компании неприемлемо дорогими. В этом случае признание вклада железной дороги в местную экономику может помочь в нахождении альтернативных источников финансирования.

Если малые железные дороги работали уже с первых дней существования этого вида транспорта, то появление крупных холдингов, объединяющих несколько таких дорог, — относительно новое явление.

Эти конгломераты получают выгоду от сокращения накладных расходов за счет распределения затрат на страхование, подготовку персонала и мероприятия по безопасности, увеличенного объема закупок, процентных ставок, создания пула технических средств, например путевых машин. И если некоторые компании позиционируются как крупные железные дороги с соответствующей политикой, то большинство придерживается практики индивидуального менеджмента для каждой линии с учетом местных условий.

### Маркетинговая экономика

На железных дорогах, придерживающихся розничного подхода, действует правило: каждый работник является представителем службы маркетинга. Эмпирически на малых железных дорогах на одного штатного сотрудника, выполняющего функции маркетинга, приходится порядка 20 тыс. повагонных отправок в год. Если принять средний доход на отpravку равным 200 дол. США, удельные расходы на маркетинг составят 5 дол./вагон, или 2,5% дохода. На железных дорогах с оптовым принципом при среднем доходе 1800 дол. на отpravку маркетинговые расходы не превышают 3–5 дол./вагон, или 0,25%. Меньшая доля расходов на маркетинг во втором случае объясняется большим объемом отправок и передачей ответственности за коммерческую деятельность розничным партнерам, таким, как экспедиторские и автотранспортные компании.

Персонал малых железнодорожных компаний более склонен к активной реакции на запросы клиентов в силу лучшего знания местных условий и адаптивности. Примером может стать следующая ситуация. Предприниматель рассматривает две площадки под строительство нового завода на Среднем За-

паде США: одна с примыканием к крупной железной дороге, другая — к малой. Зная, что технология работы потребует регулярных маневровых операций с вагонами на подъездных путях, предприниматель запрашивает обе железные дороги о возможной частоте оказания такой услуги. Первая сообщает, что готова предоставлять маневровый локомотив дважды в неделю, вторая — по телефонному звонку. Многие компании все чаще отдают предпочтение вариантам обслуживания розничными железными дорогами, которые могут оказывать услуги по маневрам несколько раз в сутки.

Розничный подход ассоциируется с малыми компаниями, но и крупные железные дороги вполне могут развивать этот подход локально, сохраняя массовый принцип на основных направлениях. Фактически многие крупные компании уже выполняют короткопробежные перевозки, но обычно маршрутными поездами большой длины, например с отходами или сборными грузами.

Переключение на железные дороги короткопробежных перевозок, входящих в логистические цепочки, может потребовать использования специализированного подвижного состава. К сожалению, большая часть грузовых вагонов в настоящее время принадлежит лизинговым компаниям, не заинтересованным в модернизации имеющихся или приобретении новых специализированных грузовых вагонов ограниченными партиями без обеспечения в виде долгосрочных лизинговых контрактов. Одним из выходов в данной ситуации могут быть инвестиции со стороны грузоотправителей — в частности, для организации новых видов транспортного обслуживания. Менее затратный вариант — приобретение старогодных вагонов — предпочтителен для короткопробежных перевозок на одной линии, особенно там, где не действуют правила обмена вагонами.

### Кооперация и координация

В США 25% (или 42%, если исключить крупные железные дороги) перевозок зарождается или распадается на линиях малых железных дорог. Иными словами, оптовым железным дорогам приходится признавать важность кооперации и координации своей деятельности с розничными. Большинство крупных компаний уже создали специальные службы с функциями координации работы с малыми партнерами и регулярно проводят конференции с участием их представителей.

К примеру, малая железная дорога North Shore (NSRR) эксплуатирует пять отдельных линий, которые примыкают к железной дороге первого класса Norfolk Southern (NS) в разных местах на участке длиной 150 км магистральной линии. Вместо того чтобы обмениваться вагонами на каждом примыкании, NS подводит их к одному пункту обмена и дает NSRR право на движение по магистральной линии с целью сбора и распыления этих вагонов. Со своей стороны NSRR собирает один сборный поезд для NS.

Другой подход практикует малая железная дорога Buckingham Branch (BBR), которой железная дорога первого класса за определенную плату предоставляет право использования одного из участков своей магистральной линии. BBR обслуживает местных клиентов и генерирует объем перевозок для двух крупных железных дорог. Владелец линии, крупная железная дорога, использует этот же участок для пропуска своих поездов, формируемых по оптовому принципу.

Многие крупные железнодорожные компании вкладывают значительные средства в компьютерные технологии для того, чтобы эффективнее контролировать, планировать и выполнять перевозки, при этом особое внимание уделяется

диспетчеризации и пропуску отправки небольшого объема. Этот подход позволяет им увеличивать долю на рынке дальних перевозок, используя преимущества розничного принципа, но без персонализации маркетинга его эффективность с точки зрения привлечения дополнительных короткопробежных перевозок минимальна.

### Европейская модель

В Европе существование национальных границ и национальных железных дорог часто позиционируется как проблема с точки зрения применения североамериканской модели. Но это не вся картина. Проблема границ присутствует и в Северной Америке (конечно, не в таком масштабе), и разница в том, что там всегда существовали многочисленные компании, преследующие собственные коммерческие интересы. В настоящее время в Северной Америке действуют семь крупных (первого класса) и более 500 малых и региональных железных дорог. Проблемы эксплуатационной совместимости в техническом и коммерческом плане были в основном решены путем создания Ассоциации американских железных дорог и предшествовавших ей организаций более 100 лет назад.

К подобной же поляризации привела реформа на рынке грузовых перевозок в Австралии: здесь появились два крупных частных трансконтинентальных оператора — Pacific National (PN) и Queensland Rail (QR), поддерживаемые растущим числом малых и региональных перевозчиков.

Политика либерализации в ЕС вызвала волну продаж и смены собственников, соответствующие изменения претерпевали и службы грузовых перевозок национальных железных дорог. На рынке появлялись мелкие операторы, которые затем переходили в состав более крупных

предприятий с признаками оптовых железных дорог.

Маловероятно, что имеются существенные различия с точки зрения объемов и расстояний грузовых перевозок между Северной Америкой и Европой, за исключением того, что средняя дальность автомобильного рейса в Европе не превышает 160 км. Поэтому возникают те же вопросы: какая организационная структура необходима для привлечения перевозок малых объемов и короткопробежных? В Европе пока нет достаточного числа малых и региональных линий для поддержания идеи розничного подхода. Недостаток подъездных путей и сортировочных мощностей ведет к тому, что в сферу интересов новых операторов попадают только массовые грузопотоки. Обоснованным представляется суждение, что крупные железные дороги предпочитают ограждать рынок повагонных перевозок от проникновения новых операторов.

На некоторых транспортных рынках, в частности в Германии, Швеции и Польше, наблюдается появление или рост числа малых железных дорог, во Франции правительственная инициатива поощряет подобные процессы. Однако Европа отстает на многие годы от Северной Америки в плане создания подобной AAR организации, которая может решать вопросы эффективного и беспрепятственного обмена вагонами. Кроме того, в Европе отсутствует достаточный спектр вагонов большой грузоподъемности или специализированных для решения специфических задач грузоотправителей.

Наблюдаются и позитивные изменения. В ряде стран выделяются гранты на строительство частных подъездных путей и терминалов в рамках политики, направленной на уменьшение объемов перевозок автомобильным транспортом. Поскольку в Европе обращаются поезда, как правило, меньшей длины,

чем в Северной Америке, на многих линиях внедрение современных систем сигнализации обеспечивает повышение пропускной способности, что создает базу для проведения политики розничных услуг. Однако складывается впечатление, что реализовывать ее пока некому, а все маркетинговые инициативы исходят, главным образом, от грузоотправителей.

Фундаментом политики ЕС в грузовых перевозках является свободный доступ к инфраструктуре железных дорог. Теоретически любая организация, выполняющая требования эксплуатационные и по безопасности, может получить лицензию на право пропускания своих поездов на любой линии. Это побуждает некоторые компании-изготовители и отдельных предпринимателей к организации движения собственных поездов, обычно во взаимодействии с независимым оператором. Немногие из крупных железных дорог приветствуют такой подход, поэтому процесс открытия рынка идет замедленно. Движение большей части поездов открытого доступа ограничено специфическими для данной компании маршрутами, в частности между подъездными путями. Такие поезда не имеют доступа к сортировочным станциям. Однако положение может измениться, так как Европейская комиссия планирует развить законодательную базу, чтобы открыть более широкий доступ к услугам, связанным с движением поездов.

В США практика движения поездов одной железнодорожной компании по линиям другой действует давно, но в большинстве случа-

ев железная дорога-гость, пользующаяся таким правом, не может собирать или распылять отправки на территориях, тяготеющих к линиям железной дороги-хозяина. Вместе с тем наблюдаются видимые признаки возможных изменений такой практики.

### Пространство для совершенствования

Общее мнение безоговорочно относит североамериканские грузовые железные дороги к числу лучших в мире, что, однако, не исключает возможностей для совершенствования их работы. Они в числе первых признали необходимость активного использования технологических преимуществ железнодорожного транспорта перед автомобильным, включая такие, как высокие осевые нагрузки, низкий коэффициент тары и большая грузоподъемность, а также наличие обширного перечня специализированных вагонов. Современные системы управления поддерживают режимы эффективного и беспрепятственного продвижения грузов по линиям сети, объединяющей более 500 независимых компаний. Эволюция в направлении сочетания розничных и оптовых подходов в работе дала возможность североамериканским железнодорожным компаниям завоевать значительную долю на рынке грузовых перевозок на континенте с высоко развитой сетью автомобильных дорог.

Но хотя доля железных дорог США в общем грузообороте наземного транспорта равна 40%, на них приходится только 21% объе-

ма грузовых перевозок. Для увеличения этой доли железным дорогам придется концентрировать усилия на привлечении отправок короткопробежных и малого объема.

Некоторые объемы розничных перевозок можно выполнять как интермодальные, но для заметного их роста необходима поддержка со стороны государства, особенно в части инвестиций в развитие инфраструктуры, соответствующее современным требованиям. Компенсацией этих затрат может стать потенциальная экономия на внешних издержках, в частности с точки зрения сокращения автомобильного движения в населенных зонах.

Однако подавляющее большинство железных дорог в мире по-прежнему будет уступать 80% и более общего объема грузовых перевозок автомобильному транспорту, пока радикально не изменит подход к эксплуатационной деятельности и маркетингу. Крупным железным дорогам для привлечения дополнительных отправок необходимо решительно пересмотреть стиль управления и функции бизнес-структур с целью создания локальных служб розничных продаж или наладить взаимодействие с небольшими железными дорогами, ориентированными на предоставление индивидуального сервиса, и в некоторых случаях давать таким компаниям возможность выполнять фидерные перевозки на своих магистральных линиях.

---

*D. Burns. Railway Gazette International, 2010, № 9, p. 99–112; материалы железной дороги Canadian Pacific (www8.cpr.ca).*