



# КОРПОРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОАО «РЖД»

## КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ РЕМОНТА ПОДВИЖНОГО СОСТАВА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

**ВАЛЕРИЙ МАЛЫШЕВ,**

Ростовский государственный строительный университет,  
соискатель кафедры маркетинга и логистики

### АННОТАЦИЯ:

Обосновывается необходимость реформирования системы ремонта подвижного состава ОАО РЖД. Прогнозируется динамика «внутреннего рынка» ОАО «РЖД» в бизнес сегменте «ремонт подвижного состава». Представлена сегментация рынка ремонта грузовых вагонов. Разработаны основные элементы стратегии поведения ОАО «РЖД» на рынке услуг по производству плановых видов ремонта грузовых вагонов в долгосрочной перспективе.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Реформирование системы ремонта подвижного состава ОАО «РЖД», сегментирование рынка ремонта подвижного состава ОАО «РЖД», стратегия реформирования системы ремонта подвижного состава ОАО «РЖД»

### ANNOTATION:

The article describes the necessity of the Russian Railway rolling stock repair system reformation along with the forecasting of «rolling stock repair» business market dynamics within the organization. The market of freight cars is segmented and basic long-term strategy points are outlined in the repair service market.

### KEYWORDS:

«Russian Railway» rolling stock repair system reformation, «Russian Railway» rolling stock market segmentation, «Russian Railway» rolling stock reformation strategy

Необходимость реформирования системы ремонта подвижного состава ОАО РЖД продиктовано рядом фундаментальных причин, среди которых особого внимания заслуживают:

— уровень износа подвижного состава достиг критического значения, в результате данный фактор детерминирует не только инфраструктурные проблемы, связанные с ограничением экономического роста России, но способствует снижению уровня техногенной, социальной, экологической и иной безопасности;

— износ оборудования и технологий, используемых в процессе диагностики, технического обслуживания и ремонта подвижного состава не удовлетворяют современным требованиям заказчика по срокам, надежности, стоимости и иным параметрам обслуживания. Техника, технология и организация в совокупности не отвечают современным требованиям международной конкуренции на рынке технического сервиса железнодорожного подвижного состава;

— вспомогательный (непрофильный) характер деятельности, связанный с ремонтом подвижного состава, с одной стороны, и ограниченные возможности финансирования проектов, связанных с модернизацией данного бизнеспроцесса за счет средств ОАО «РЖД» с другой стороны, требуют изменения организационно-экономического механизма финансирования и управления в данном бизнес сегменте и др.

Принимая во внимание текущее состояние подвижного состава железнодорожного транспорта, необходимо отметить, что объем «внутреннего рынка» ОАО «РЖД» в бизнес сегменте «ремонт подвижного состава» будет устойчиво расти вплоть до 2030 года. Учитывая, что по отношению к ОАО «РЖД» данный вид деятельности классифицируется как непрофильный и конкурентный, выделение его из состава

функционала управления ОАО «РЖД» позволит обострить конкуренцию на рынке данных услуг за счет операторов не входящих в систему ОАО «РЖД» и железнодорожного транспорта в целом, но располагающих при этом материальными и интеллектуальными активами для выполнения ремонтных работ. Это будет способствовать более объективному рыночному ценообразованию, повышению качества, увеличению инновационной составляющей ремонтных услуг, сокращению сроков обслуживания. Кроме того, реформы в сфере грузовых и пассажирских перевозок, связанные с дерегулированием отрасли и доступом на рынок новых операторов также позитивно будут способствовать росту емкости рынка ремонтных услуг для подвижного состава не принадлежащего ОАО «РЖД». В совокупности комплекс организационно-экономических и технико-технологических мероприятий реализуемых в процессе реформирования системы железнодорожного транспорта направлен на преодоление отставания России от других развитых железнодорожных держав.

Рынок ремонта грузовых вагонов представляет собой три основных сегмента:

1. Деповской ремонт (ДР) для восстановления работоспособности вагонов с заменой или ремонтом отдельных узлов и деталей;
2. Капитальный ремонт (КР) вагонов для восстановления ресурса вагонов наиболее близкого к полному;
3. Восстановление вагонов для продления срока их полезного использования за счет модернизации (КРП).

Деповской ремонт грузовых вагонов осуществляют вагонные депо. Для выполнения ремонта в депо имеются: вагонсборочные участки (ВСУ); ремонтнозаготовительные участки депо; вагонные колесные мастерские (ВКМ). Капитальный ремонт грузовых вагонов

производится на вагонных депо и вагоноремонтных заводах — филиалах ОАО «РЖД», а так же на вагоноремонтных заводах, не входящих в структуру ОАО «РЖД». Восстановление вагонов для продления срока службы производится только на вагоноремонтных заводах.

Потребности в деповском ремонте грузовых вагонов ОАО «РЖД» и других собственников в прогнозной перспективе возрастают ежегодно в среднем на 7 тыс. вагонов. Потребность в инвестициях на реновацию и обновление основных фондов комплекса по деповскому ремонту грузовых вагонов в 2006—2010 гг. всего составляет 9,5 млрд. рублей, в том числе по годам: 2006 год — 1,4 млрд. рублей; 2007 год — 1,8 млрд. рублей; 2008 год — 1,9 млрд. рублей; 2009 год — 2,1 млрд. рублей; 2010 год — 2,3 млрд. рублей.

Реализация Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте и Концепции корпоративного строительства ОАО «РЖД» предполагает поэтапное преобразование ОАО «РЖД» к 2010 г. в транспортную компанию, предоставляющую многофункциональные виды услуг, в том числе — услуги по ремонту подвижного состава. Стратегия поведения ОАО «РЖД» на рынке услуг по производству плановых видов ремонта грузовых вагонов в долгосрочной перспективе предполагает:

— Активное участие на рынке ремонта подвижного состава в сегменте плановых видов ремонта грузовых вагонов и производства запасных частей к ним;

— Стремление к увеличению масштабов данного вида деятельности;

— Стремление к снижению издержек ОАО «РЖД» на ремонт собственного парка грузовых вагонов за счет наращивания объема предоставляемых услуг и использования возможности частичного покрытия расходов компании прибылью, полученной от ремонта приватного подвижного состава.

Основными целями Стратегии являются:

— Снижение удельных затрат ОАО «РЖД» на ремонт и содержание подвижного состава;

— Снижение издержек ОАО «РЖД» на развитие и содержание вагоноремонтных мощностей;

— Увеличение объемов прибыли от предоставления услуг по ремонту подвижного состава.

Для достижения целей Стратегии необходимо решить следующие задачи:

— Модернизации подвижного состава для повышения его надежности в эксплуатации (эксплуатационной готовности);

— Оптимизации межремонтных пробегов подвижного состава;

— Оптимизации плановопредупредительной системы ремонта подвижного состава;

— Создания организационно-правовых условий для привлечения инвестиций на развитие вагоноремонтных мощностей ОАО «РЖД»;

— Повышения качества ремонта;

— Развития конкуренции на рынке услуг по ремонту подвижного состава;

— Повышения эффективности использования ремонтных мощностей.

Для достижения целей и решения задач Стратегии необходимо разработать и реализовать ряд мероприятий, которые можно сгруппировать по следующим основным направлениям:

1. Технологические мероприятия. Мероприятия, направленные на совершенствование конструкции грузовых вагонов с целью повышения их надежности, ремонтпригодности и снижения стоимости жизненного цикла, а также мероприятия по совершенствованию системы и технологии ремонта.

2. Мероприятия по корпоративному строительству. Мероприятия по внутрикорпоративной реструктуризации, обособлению структурных подразделений и интеграции ОАО «РЖД» со стратегическими партнерами.

3. Организационно-правовые мероприятия. Снятие ограничений на оборот имущества. Блок мероприятий реализуется в случае создания дочерних обществ, акции (доли) в уставном капитале которых ОАО «РЖД» оплачивает не денежными средствами.

4. Мероприятия по нормативно-правовой деятельности. Разработка технических регламентов, руководств, норм и нормативов, инструкций и т.п.

5. Прочие мероприятия, связанные с реализацией стратегии.

Основной целью реализации стратегии является увеличение прибыли ОАО «РЖД» за счет увеличения объемов предоставления услуг по ремонту грузовых вагонов сторонним организациям. Наиболее предпочтительным способом достижения целевого состояния является создание дочернего акционерного общества (холдинга), с участием ОАО «РЖД» в уставном капитале близким к 100%, на базе вагоноремонтных мощностей Центральной дирекции по ремонту грузовых вагонов, что позволит:

— Синхронизировать процессы реформирования в сфере грузовых перевозок и вагоноремонтном производстве ОАО «РЖД»;

— Минимизировать риски, связанные с потерей устойчивости функционирования вагонного хозяйства компании в условиях выполнения им основной задачи по обеспечению исправными погрузочными ресурсами возрастающих объемов грузоперевозок, выполнению компанией функций публичного перевозчика, а также с учетом мобилизационного и оборонного аспектов реструктуризации;

— Обеспечить реализацию стратегических задач по повышению конкурентоспособности и капитализации ОАО «РЖД», эффективному выводу акций дочерней компании на фондовый рынок и их продажи инвесторам;

— Минимизировать риски увеличения издержек ОАО «РЖД» на ремонт собственного подвижного состава, а также риск потери стабильных источников доходов на рынке ремонта приватных грузовых вагонов;

— Снизить риски возникновения конфликтных ситуаций в сфере деятельности компании, регулируемой антимонопольным законодательством России в части совершения действий, направленных на обеспечение конкуренции;

— Создать организационно-правовые условия для привлечения инвестиций на развитие ремонтных мощностей, что позволит не отвлекать денежные средства от основных видов деятельности;

— Создать условия для повышения эффективности работы ремонтных предприятий на основе повышения мотивации в результатах своей деятельности;

— Минимизировать риски ОАО «РЖД», вызванные последствиями некачественного ремонта грузовых вагонов сторонних организаций в случае возникновения неисправностей, приведших к тяжелым, в том числе финансовым последствиям;

— Обеспечить сдерживание затрат ОАО «РЖД» на ремонт подвижного состава за счет контроля ОАО «РЖД» над дочерними обществами.

#### **Библиографический список:**

1. *Стратегическое развитие железнодорожного транспорта в России/ сост., авт. коммент. Б.М. Лapidус, Д.А. Мачерет, Ю.В. Елизарьев, Ф.С. Пехтерев, В.А. Максимушкин / под ред. Б.М. Лapidуса. — М.: МЦФЭР, 2008. — 304 с. (Приложение к журналу «Экономика железных дорог», 2008).*