

# **ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ТРАНСПОРТЕ**

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления  
логистической инфраструктурой НИУ-ВШЭ

**Федоренко Анатолий Иванович**

**Доля железнодорожного транспорта** общего пользования в общем объеме коммерческих перевозок грузов составляет порядка 35%, а в общем объеме коммерческого грузооборота более 88 процента.

В среднесрочной перспективе усилится конкуренция за основные грузы (нефть и нефтепродукты, продукцию горнодобывающих производств и строительные материалы) между железнодорожным, автомобильным и трубопроводным транспортом.

Конкурентоспособность железнодорожного транспорта будет определяться адекватностью предлагаемых провозных мощностей потребностям грузоотправителей (повышение эффективности подвижного состава), пропускной способностью железнодорожной инфраструктуры и эффективностью перевозочного процесса железнодорожным транспортом в целом.

## Прогноз роста железнодорожных тарифов\*

	Варианты	2011 оценка	прогноз		
			2012	2013	2014
Железнодорожные перевозки грузов	Основн.	108	107,4	106,4	105-105,5
	Дополн.		106	105,5	105
Пассажирские перевозки железнодорожным транспортом, в регулируемом секторе		110	110	110	110

\* данные Минэкономразвития России

# Динамика основных макроэкономических показателей (вариант 2b) (2008 г. – 100%)

	2009	2014
<b>ВВП</b>	<b>92,2</b>	<b>112,7</b>
Промышленность	90,7	116,0
Инвестиции	84,3	121,6
Оборот розничной торговли	95,1	120,3
Реальная заработная плата	96,5	119,3
Производительность труда	93,8	113,5
Энергоёмкость ВВП	102,7	93,2
Экспорт*	96,7	113,4
Импорт*	66,2	139,6

При такой индексации тарифов нельзя добиться финансовой устойчивости транспортной компании. Требуется расширять спектр услуг.

Современный рынок диктует не только требования по качественной доставке грузов. Сегодня спрос на комплексный транспортный продукт высокого качества и уровня сервисного обслуживания от лица одной компании - логистического оператора, обладающего всем набором логистических услуг: транспортных, экспедиторских, складских, таможенно-брокерских и координационных.

**Посмотрим, что есть у РЖД для развития логистики.**

# Характеристика складской недвижимости на железных дорогах

На сети железных дорог современных складов класса А вообще нет. Из общего количества терминально–складских комплексов – 88% склады открытого типа. В большей части так называемых складских комплексов отсутствуют условия для хранения специфических грузов, слаба техническая оснащенность, поэтому при погрузочно–разгрузочных работах используется ручной труд. Из имеющих складских площадей менее 1% пригодны для терминального–логистической деятельности.

Сегодня до 70% времени контейнер находится не в пути, а на железнодорожных станциях или площадках. Дело в том, что уровень железнодорожной контейнерной инфраструктуры давно не соответствует требованиям времени.

В апреле 2009 года в аппарате управления ОАО "РЖД" был создан Центр по развитию терминалов, на который возложена организация подготовки проектов по созданию и развитию современных терминально-логистических комплексов ОАО "РЖД" и контроль выполнения этих проектов, а также разработка и реализация единой политики в сфере развития терминально-логистической инфраструктуры на железных дорогах.

По заявлению руководства ОАО «РЖД» предусматривается организация курсирования между ключевыми терминально-логистическими объектами регулярных контейнерных поездов по пассажирскому принципу, т.е. по жестким ниткам графика. Данная технология позволяет не только существенно сократить время доставки грузов, но и осуществлять доставку фиксированными партиями регулярно и строго по расписанию. В перспективе ОАО РЖД планирует сформировать опорную сеть регулярных контейнерных маршрутов, охватывающую все узловые точки на карте Российских железных дорог.

Другими важными объединяющими факторами является применение унифицированной технологии переработки грузов, единой тарифной политики и единого информационного пространства. Всё это предполагает внедрение корпоративной информационной системы, которая будет своевременно предоставлять информацию о статусе каждой отправки груза, учитывать и контролировать состояние подвижного состава.

- В рамках реализации этого проекта предусматривается:
- - строительство более 50 крупных ТЛЦ (включая "сухие порты" на Дальнем Востоке, Балтике, Азово-Черноморском регионе и др.);
- - комплексная реконструкция 60 крупных железнодорожных грузовых дворов;
- - модернизацию широкого круга объектов технологического комплекса, подъемно-транспортного оборудования около 400 грузовых дворов;
- - реконструкция путевого развития на подходах к терминалам, а также в транспортном узле в целом.



Опорные терминально-логистические комплексы будут обеспечивать консолидацию и распределение товарных потоков, следующих в режиме экспорта, импорта или транзита. Кроме того, в данных центрах предполагается создать контейнерные терминалы-депо для организации возврата порожних контейнеров и перераспределения порожнего контейнерного парка под загрузку.

Согласно замыслу инициаторов, на территории терминально-логистических центров будут осуществляться все виды деятельности по транспортировке, логистике, дистрибуции продукции в региональном, национальном и международном масштабе. Это широкое поле деятельности для компаний-операторов, которые могут выступать в качестве владельцев или арендаторов зданий и сооружений (складские терминалы, дистрибуторские центры, офисы, парковочные места и т.п.), построенных на территории центра.

## Конфликт интересов логистических операторов и управляющей компании терминально-логистического центра

<b>Пользователь – логистический оператор</b>	<b>Инвестор – управляющая компания</b>
<p>Не заинтересован в инвестициях, избегает долгосрочных вложений в непрофильные по отношению к продажам активы</p>	<p>Инвестирует по принципу рациональной достаточности, заинтересован в низкой строительной себестоимости объекта. Необходима высокая ликвидность материально-технической базы бизнес-зоны</p>
<p>Заинтересован в уникальном технологическом решении, максимально эффективно решающим задачи обработки собственного товаропотока</p>	<p>Стремиться к универсальному логистическому решению для обеспечения требований к обслуживанию максимального количества участников рынка</p>
<p>Заинтересован в минимальных арендных платежах или стоимости услуг по обработке товарных потоков и хранению товара</p>	<p>Заинтересован в максимально высоких арендных ставках и стоимости услуг</p>
<p>Предпочитает заключение договоров сроком на один-два года с возможностью дальнейшего продления с учетом состояния рынка</p>	<p>Стремиться к заключению договора аренды или ответственного хранения на срок окупаемости проекта: примерно пять–семь лет</p>

В связи с этим, важное значение приобретают вопросы оценки эффективности создания ОАО «РЖД» терминально-логистических центров и определения вариантов их развития от услуг по аренде логистической инфраструктуры к оказанию полного комплекса логистических услуг.

По данным ОАО «РЖД» в настоящее время ведется проработка проекта создания в Московской области терминально-логистического центра "Белый Раст" На этом комплексе предусматривает создание следующих бизнес-зон:

1. Контейнерный терминал для комплексной обработки большегрузных контейнеров
2. Универсальный терминал (обработка крупногабаритных, тяжеловесных грузов и контейнеров 3/5 тонн)
3. Складской комплекс для хранения и распределения пакетированных грузов
4. Зона таможенного оформления
5. Перевалочный пункт для сыпучих грузов (песок, гравий, щебенка, цемент, известь)
6. Перевалочный пункт автомобильной и тракторной колесной техники

Возможны следующие варианты функционирования терминально-логистических центров:

- управляющая компания строит материально-техническую базу бизнес-зон и предоставляет ее в аренду логистическим операторам;

- управляющая компания строит материально-техническую базу бизнес-зон и эксплуатирует их как объединенный логистический оператор;

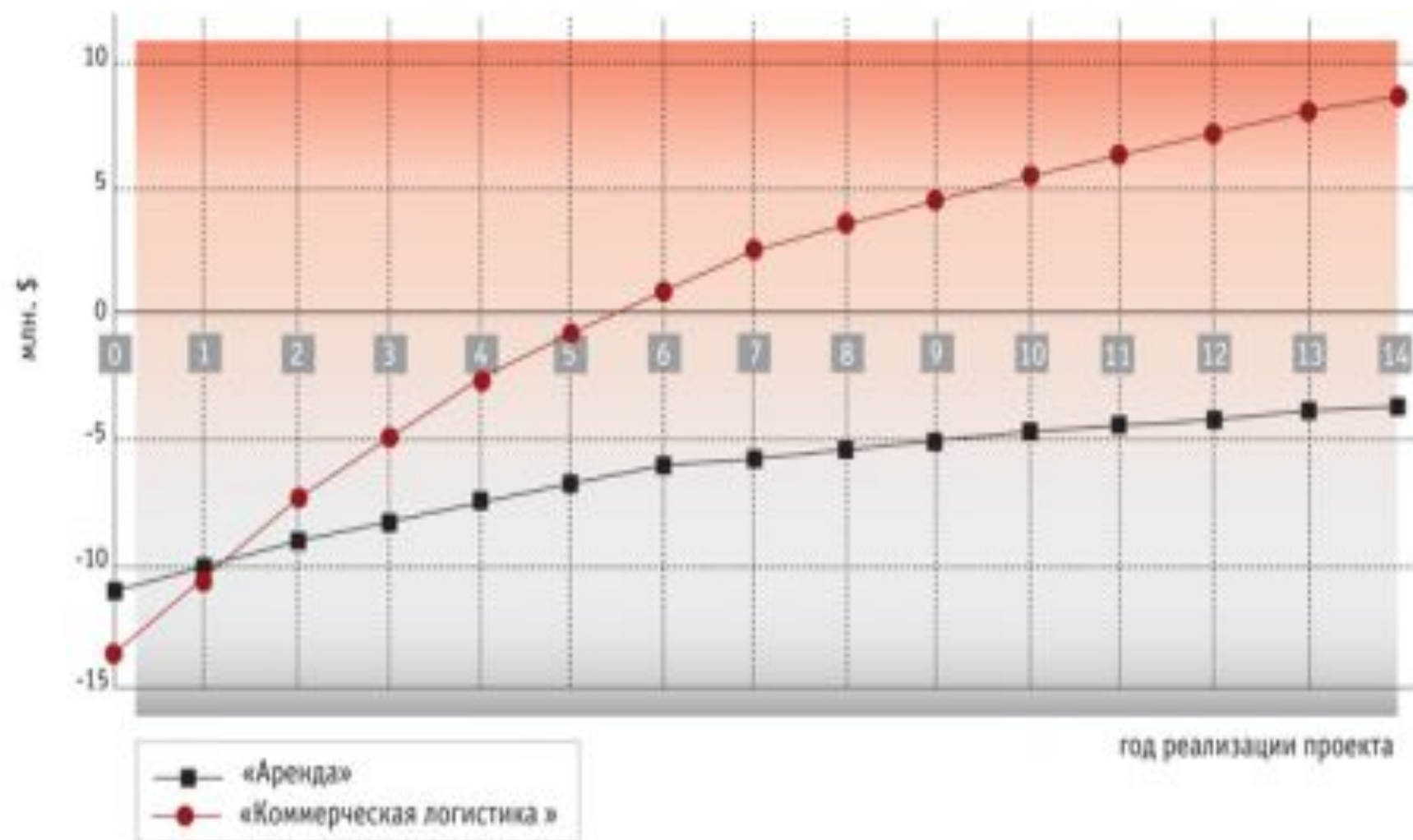
- управляющая компания строит материально-техническую базу бизнес-зон и эксплуатирует их за счет создания дочерних логистических операторов, в том числе оказывая функции распределительного центра и 3-PL оператора, в первую очередь для обработки товарных потоков, поступающих на собственные нужды Московской железной дороги.

Предварительные расчеты по каждому из вариантов показали, что по первому варианту, в общем, позитивные результаты, для управляющей компании, так как инициаторы проекта заложили в расчеты ставки арендной платы за пользование логистической инфраструктурой для операторов в размере, обеспечивающем величину внутренней ставки доходности компаний на уровне 14%.

Однако инициаторы проекта не учитывают тот факт, что логистические операторы в этом варианте функционирования бизнес-зон выполняют только функции по перевалке и хранению грузов, рентабельность которых не превышает 8-12%.

Экспертная оценка финансовых возможностей логистических операторов, арендующих инфраструктуру указанных выше бизнес-зон, показала, что большинство из них не позволяют логистическому оператору, при установленных управляющей компанией ставках арендной платы, выйти на положительный уровень доходности.

### NPV для сценариев «Аренда» и «Коммерческая логистика»



В первую очередь внедрение услуг 3-PL оператора можно применить для обработки товарных потоков, поступающих подразделениям Московской железной дороги для собственных нужд, что позволит получить уровень ставки внутренней доходности компании до 50-60%.

В натуральных показателях ОАО «РЖД» ежегодно закупает порядка 750 тыс. тонн рельсового проката, 200 тыс. тонн железнодорожного крепежа, 300 тыс. тонн цельнокатаных колес, 250 – 300 тыс. тонн сортового металлопроката и продукции для дальнейшего передела, 60 – 70 тыс. тонн листового металлопроката, 30 тыс. тонн трубного проката.

Общий объем закупаемой металлопродукции составляет более 1,5 – 1,6 млн. тонн в год. Кроме этого, железные дороги покупают 3 млн. тонн дизельного топлива (это почти 6% дизельного топлива, вырабатываемого в стране), около 4,5 млн. тонн угля, 880 тыс. тонн мазута, почти 170 тыс. тонн бензина.

Значительная часть материальных ценностей, прежде чем попасть на склад отраслевого линейного предприятия поступает на склады органов материально-технического обеспечения железных дорог. Так через главные материальные склады дорог и склады отделений осуществляется 80 – 82% всех поставок материалов и изделий линейным предприятиям.



Терминально-логистические центры могут выполнять функции материальных складов железных дорог и принимать на себя функции дистрибьюторов и джобберов — это фирмы, осуществляющие сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных предприятий — производителей готовой продукции.

Дистрибьюторы в отличие от джобберов — относительно крупные фирмы, располагающие собственными складами и устанавливающие длительные контрактные отношения с промышленными предприятиями. Джобберы, напротив, скупают отдельные крупные партии товаров для быстрой перепродажи.

Таким образом, ТЛЦ может выполнять функции распределительного центра железных дорог, для обеспечения мелких потребителей на железных дорогах. Она позволяет им заказывать необходимые материалы в количествах меньше установленной транзитной нормы, под которой понимается минимально допустимое общее количество продукции, отгружаемое предприятием изготовителем потребителю по одному заказу.

При централизованной доставке ТЛЦ и предприятие-получатель создают единый орган, цель которого оптимизировать совокупный материальный поток. Для этого разрабатываются схемы завоза продукции, определяются рациональные размеры партий поставок и частота завоза; разрабатываются оптимальные маршруты и графики завоза продукции; создается парк специализированных автомобилей и выполняется ряд других мероприятий.

Авторы считают, что в развитии терминально-логистических центров должны принять участие наряду с ОАО «РЖД» региональные власти и бизнес-сообщество. При этом усилия региональных властей могут быть направлены на создание распределительных центров для обслуживания малых и средних предприятий, организаций агрокомплекса.