

ПРОТОКОЛ №2
Круглого стола «Пути улучшения качества и повышения эффективности организации железнодорожных перевозок грузов»
6 ноября 2020 года

Список участников в приложении 1

Повестка дня:

1. Презентация по теме Круглого стола **«Пути улучшения качества и повышения эффективности организации железнодорожных перевозок грузов»** - Каплан Э.Т., Председатель НЭС НИИ ТК
2. Дополнение по теме презентации - Булекбаев Б.Р. – советник Генерального директора НИИ ТК, Председатель Ассоциации «Партнерство по транспорту и логистике в Центральной Азии»
3. Обсуждение темы Круглого стола. Вопросы, предложения и рекомендации. Спикеры: Сегал Илья Павлович – Председатель Наблюдательного Совета КазАПО, Иванкин Павел Анатольевич – Президент Института исследования проблем железнодорожного транспорта (Россия), Тушин Николай Андреевич – д.т.н., профессор Уральского Государственного университета путей сообщения (Россия), Бекмагамбетова Гульнара Муратовна – Генеральный директор АНИП, Изтелеуова Марал Сейтеновна – д.т.н., профессор Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М.Тынышпаева.
4. Подведение итогов Круглого стола. Спикеры - Лавриненко Ю.И., Каплан Э.Т.

Замечания, предложения и рекомендации по обсуждению – в приложении 2

По первому вопросу была представлена соответствующая презентация на 37 слайдах.

В формате презентации **Каплан Эдуард Теодорович** ознакомил участников:

✓ с основными мировыми логистическими трендами (развитие логистического аутсорсинга; развитие IT-технологий, цифровизации, онлайн продаж; расширение услуг из «одного окна», перераспределение грузопотоков с авиа- и морского транспорта на автомобильный и железнодорожный, а также перераспределение объемов с автомобильного на железнодорожный транспорт; ужесточение конкурентной борьбы, демпинг, снижение экспедиторской комиссии на стандартные виды транспортно-логистических услуг; развитие модели SCM (управления цепочками поставок); сложности транспортно-логистических компаний, связанные с их обременённостью «тяжёлыми» активами и кредитными обязательствами; клиентоориентированность, инновации, новые продукты и другими);

✓ остановился на уровнях логистического аутсорсинга (2,3,4PL провайдеров), пояснил и суть модели 5PL провайдеров (что не является предметом исследования, но, вместе с тем, требует пояснения). Это логистический интернет-агрегатор, по типу Яндекс-такси, только грузового, когда клиент заказывает грузовые перевозки без участия человеческого фактора;

✓ заострил внимание на том, что тенденции развития логистических стратегий указывают на то, что большое значение приобретают «легкие» активы (IT логистические и инновационные технологии, высокопрофессиональные кадры). В классическом понимании, экспедитор вообще не должен иметь грузовиков и вагонов. Привлеченный парк облегчает организацию и повышает эффективности перевозок, за счет того, что не ожидается прибытия собственного вагона, который нужно подгонять за много километров, а подается под погрузку ближайший свободный подвижной состав. На практике используются комбинированные подходы, когда 20-30% – собственный парк, остальные – привлеченные транспортные средства, и, безусловно, центр управление перевозками 24/7;

✓ обозначен круг нерешенных проблем (сезонные дефицит и профицит вагонов, простои, неравномерная подача вагонов, нехватка локомотивов, недостаточно развитая инфраструктура общего и необщего пользования и ряд других). Это «клубок» нерешенных проблем, которые не решаются на протяжении многих лет;

✓ представлены результаты факторного анализа эффективности использования вагонного парка, которые демонстрируют, что: время движения вагона составляет порядка 20% его оборота, при этом, время движения вагона в груженном состоянии – всего 12%. Остальные 80% оборота вагона составляют время его простоев. Таким образом, основным резервом повышения эффективности использования вагонного парка является снижение простоев вагонов. Другими факторами, положительно влияющими на производительность вагонного парка, названы увеличение скорости движения, оптимизация порожнего пробега (обратная загрузка), снижение времени в ремонте,

повышение грузоподъемности вагонов (использование инновационных вагонов).

Мы полагаем, что основные резервы улучшения эффективности использования вагонов кроются в 80% – в сокращении простоев подвижного состава на подъездных путях предприятий и на технических станциях. Этими восьмидесятипроцентными резервами мало кто этим заинтересован заниматься, мало, кто заинтересован заниматься. Начнем с операторов – за простой вагонов они, так или иначе, получает плату. Она, конечно, меньше, чем плата за пользование вагоном, но тем не менее, компенсация неплохая. Если брать перевозчика, то ситуация примерно такая же. Если посмотреть на грузовладельца, то, как объясняют специалисты, в его бюджете заложены средства на оплату за простой, которые он переносит в бюджет следующего года с определенным, например, 5% увеличением. Ему это легче и проще сделать, чем обосновать акционерам предприятия некоторые (определённые) инвестиции на развитие внутризаводской транспортной инфраструктуры (чтобы продлить путь, или поставить вагон-опрокидыватели, оборудование для размораживания смерзшегося груза и т.д.) По нашим расчетам, подобные инвестиции окупаются за три – четыре года, в отличие от приобретаемых вагонов, которые окупаются за 10 – 12 лет. То есть, по нашему мнению, это вполне выгодные инвестиции.

Если проехать по нашим заводам, то можно убедиться, что внутризаводская транспортная инфраструктура на многих из них не модернизируется и не развивается на протяжении многих лет, хотя объемы перевозок растут. И в этом проблема;

✓ далее были представлены результаты анкетного опроса, проведенного специалистами Института. И результат опроса достаточно сенсационный. Если посмотреть на проблемы, указанные грузовладельцами и другими участниками рынка, то мы видим, что первая четверка это: неравномерная подача вагонов под погрузку; «брошенные» поезда, простой вагонов; недостаточно эффективное взаимодействие участников перевозочного процесса, слабое развитие ИТ; низкий уровень квалификации кадров в области транспорта и логистики. Вот первая четверка. И что самое интересно, такие проблемы, как дефицит магистральных и маневровых локомотивов и их несвоевременная подача, сменяемость дефицита и профицита вагонов, недостаточное развитие инфраструктуры общего и необщего пользования, такие капиталоемкие проблемы, занимают пятое, шестое, седьмое места. Пути решения этих проблем, указанные респондентами во время опроса – в числе «лёгких» активов: разработка и внедрение интегрированных логистических ИТ-платформ; создание центров управления перевозками 24/7, Call center 24/7; внедрение моделей 3/4PL провайдеров и SCM; установление долгосрочных отношений с логистическими операторами; обучение персонала; развитие нормативной правовой и договорной базы организации перевозок; привлечение

научных организаций и консалтинговых фирм к комплексному решению накопившихся проблем;

✓ выступающий отметил, что при «советской» модели организации перевозок они регулировались Уставом железных дорог и Правилами перевозок, в которых присутствовали только три участника: грузоотправитель – перевозчик – грузополучатель. В условиях рыночной экономики, в условиях реформирования железнодорожной транспортной системы, все усложняется тем, что появляются новые участники рынка – операторы, экспедиторы, частные перевозчики. Поэтому, как они должны взаимодействовать, и кто является центром управления перевозок – большой вопрос. На представленных слайдах, как вариант, предложены схемы, на которых показано, что 3/4 PL провайдеры (это могут быть те же экспедиторские компании), могут брать на себя такую ответственность и становиться полноценными центрами управления перевозочным процессом.

Мы занимаемся не только наукой, но и практикой на протяжении практически тридцати лет и знаем, как это происходит в реальной жизни, знаем, как тяжело внедряются эти модели, но также знаем, насколько они потом эффективно работают, когда их поддерживают грузовладельцы и перевозчики;

✓ далее представлена структура понятийного Меморандума эффективного взаимодействия участников перевозочного процесса, в который, на уровне «джентельменского договора», не юридического договора, четко прописываются обязательства, кто за что отвечает (грузоотправитель, перевозчик, 3/4 PL провайдер и грузополучатель). Подписание таких меморандумов имеет очень большой эффект в нашей практике, когда провайдер, оперируя прописанными обязательствами сторон, инициирует конференц-звонки, производственные совещания, что очень полезно и продуктивно во взаимодействии партнеров. Да, подписываются такие меморандумы непросто, но эффект от их принятия огромный;

✓ был продемонстрирован слайд, на котором схематично представлено планирование и управление перевозочным процессом. Докладчик акцентировал внимание на необходимости принятия годового плана перевозок (в рамках принятого меморандума) с помесечной разбивкой, который ежедневно корректируется (ГПМ), обратил внимание слушателей на ремарке к слайду, что «необходимо восприятие всеми УПП невыполнения суточного плана в качестве чрезвычайной ситуации». Каплан отметил важность психологического момента тех, кто будет внедрять эти принципы, они должны «договариваться на берегу», что невыполнение суточного плана – ЧП. И каждый участник перевозочного процесса должен сделать все, что от него зависит, на своем месте, чтобы обеспечить равномерность суточной подачи вагонов. А если план не выполняется, то он должен в обязательном порядке на следующие сутки корректироваться;

✓ следующий аспект, на котором акцентировал внимание выступающий, развитие инфраструктуры транспортных узлов, в которые входит инфраструктура промышленных предприятий и станций примыкания. И здесь за достаточно небольшие деньги можно решать большие проблемы. Так, по нашим расчетам, инвестиции в развитие внутризаводской транспортной инфраструктуры окупаются за три – четыре года.

Один из подходов, как мы считаем, это должно прописываться в меморандуме, завод должен принимать на себя обязательства, развить в ближайшие годы свою внутризаводскую инфраструктуру, КТЖ должно также принимать на себя обязательства, развить внешнюю инфраструктуру. Один из примеров, развитие Аксуского транспортного узла, где в 2014 году был подписан соответствующий меморандум. В целом, такой подход очень полезный и благодатный, но на практике он используется крайне редко. Мы знаем два – три прецедента за последние 20 лет на весь Казахстан, то, что ТШО в свое время делали, Аксуский завод ферросплавов, Шубаркульский угольный разрез. До подписания меморандума дело зачастую не доходит, потому что та или иная сторона начинают тормозить, выискивая какие-то причины;

✓ на следующем слайде была продемонстрирована концептуальная модель IT-системы логистического оператора. Отмечено, что вопрос очень критичный, потому что управлять огромными массивами информации без цифровизации и IT-систем невозможно;

✓ ещё одна наша декларация – внедрение систем управления качеством (СМК), концепций «Кайдзен», TQM, СМК (ISO 9001), 6 сигм (six sigma), Lean система (Бережливое производство) представлены на следующем слайде. Мы говорим, что все это очень важно, если это внедряется в рамках 3/4 PL провайдера и долгосрочного сотрудничества. В самой идеологии управления качеством «Кайдзен» в основе лежит долгосрочное сотрудничество, долгосрочное партнерство, на основе которого можно серьезно интегрировать клиента и поставщика и оптимизировать все процессы, включая логистику, о которой мы сегодня говорим;

✓ на следующем слайде показано, что логистика — это партнерский бизнес, и круглый стол – основной «пазл», когда все участники перевозочного процесса должны с определенной периодичностью садиться за один стол и оптимизировать логистическую цепочку: разбирать информацию о сбоях в перевозочном процессе, анализировать, думать вместе, вырабатывать корректирующие и превентивные меры на будущее, как этих сбоев избежать, как выстроить логистическую цепочку так, чтобы все работало, как часы;

✓ далее были представлены практические шаги реализации стратегии интеграции и партнерства при организации железнодорожных перевозок грузов, были продемонстрированы конкретные предложения по организации перевозок. Это: вовлеченность всех участников перевозочного процесса в разработку пятилетних, годовых, месячных (ГУ-12), декадных (ГУ-11), суточных планов

перевозок; совместная разработка программ развития транспортной инфраструктуры общего и необщего пользования; актуализация ЕТП, усиление системы контроля его соблюдения грузоотправителями, грузополучателями и станциями примыкания; корректное заполнение форм ГУ-1, ГУ-23, ГУ-46, анализ статистики по причинам невыполнения суточных планов перевозок; совместная разработка и реализация планов внедрения и интеграции ИТ-систем участников перевозочного процесса; разработка многосторонних договоров и регламентов взаимодействия участников перевозочного процесса (кстати, следующим этапом является подписание многосторонних юридических договоров); разработка комплексных программ совместных действий по совершенствованию системы организации перевозок, которая будет представлена далее;

✓ пример комплексной программы действий по улучшению качества и повышению эффективности организации железнодорожных перевозок грузов представлен на основе практического опыта. Они (комплексные программы) очень эффективны, предлагаем использовать этот опыт, у нас есть раритетный комплексный план увеличения перевозок железорудного сырья (ЖРС) в Китай, который в свое время подписывался Кизатовым, вице-президентом КТЖ, руководителем Соколовско-Сарбайского горно-обогажительного производственного объединения, руководителем компании ENRC MARKENG и руководителем компании NRC LOGISTICS, которые разработали этот план и начали «душа в душу» его выполнять, хотя до этого два года жили, «как кошка с собакой». Они выполняли по миллиону тонн в год (отгрузки ЖРС). Поэтому комплексные планы по отдельным маршрутам – ещё один инструмент, для повышения эффективности грузовых перевозок, которые мы предлагаем;

✓ далее вниманию участников Круглого стола предложена Дорожная карта поэтапного внедрения модели 4PL провайдера и сказано о том, что все эти мероприятия вполне реальны, было бы понимание важности и желание, когда все участники перевозочного процесса «говорят на одном языке», когда грузоперевозчик, грузовладелец и оператор слышат и понимают друг друга. Без взаимопонимания – успеха не добиться, никаких моделей не внедрить;

✓ на следующих десяти слайдах представлены десять ключевых предложений и рекомендаций путей улучшения качества и повышения эффективности организации железнодорожных перевозок грузов, то есть мы более систематизировано повторим то, о чем уже сказано выше.

Мы еще раз говорим, что проблема – комплексная и очень глубокая, сложно решаемая. Только комплексный и системный подход может привести к успеху. Это: Supply Chain Management (SCM); разработка и реализация «точечных» проектов гармонизированного развития транспортной инфраструктуры промышленных предприятий и станций примыкания общего пользования; внедрения интеграции и развития современных ИТ-систем, создания единого информационно-логистического пространства для участников

перевозочного процесса; совершенствование развития и гармонизации нормативной правовой и договорной базы организации железнодорожных и мультимодальных перевозок грузов; оптимизация тарифной политики; государственное регулирование и прогнозирование (спикер привел пример, когда в начале двухтысячных годов Аблай Исабекович Мырзахметов пригласил всех крупных грузовладельцев и сказал, что вагонов – нет и не будет, денег на их приобретение – нет и не будет. Покупайте вагоны, если хотите возить свои грузы. Это было сказано открыто и честно. Все его услышали и начали приобретать вагоны. Тогда первые операторские компании и были созданы. На нашей памяти, это был первый и последний открытый разговор. Еще можно напомнить о начале 2017 года, когда Алпысбаев вместе с Родостовцем провели совещание в НПП (несколько странного формата, на котором не присутствовали крупные грузоотправители), в рамках которого сказали, что в отопительный сезон дефицит парка будет порядка 10 тысяч полувагонов. Вот, пожалуй, и все прецеденты открытости. Непонятно, в чем проблема проведения открытого разговора? Это же вопрос Правительства, Министерства, КТЖ. Почему руководители не могут выйти на рынок и открыто сказать, что КТЖ будет покупать пять тысяч полувагонов в следующем году, имейте это ввиду. Поэтому не рекомендуем вам приобретать вагоны, потому что у вас будет профицит. Или, наоборот, КТЖ не планирует покупать полувагоны, имейте ввиду. Почему такого честного разговора последние двадцать лет не происходит? Это – самые первые шаги в плане государственного регулирования); организация работы по оптимизации ремонтной деятельности подвижного состава; внедрение проектного подхода и исполнение комплексных планов совместных действий по решению проблемных вопросов; повышение роли транспортной науки; мотивация персонала, его обучение, развитие, командообразование. Все эти десять направлений – равнозначны, нельзя сказать, что важнее, что менее важно;

✓ основные выводы и предложения – повторимся, в комплексном подходе к решению вопроса, а данные рекомендации могут быть использованы, как государственными органами при оптимизации и совершенствовании государственной политики, так и непосредственными участниками транспортного рынка, которые совместно могут создавать логистические кластеры на конкретных направлениях и маршрутах.

В заключении были приведены слова Джека Уэлча, на протяжении двадцати лет возглавлявшего Дженерал Электрик и выведшего компанию в число первой пятерки по капитализации. Это то, что: «Любые перемены несут с собой новые возможности. Поэтому реакцией организации на изменения должно быть не выжидание, а повышение активности». С нашей точки зрения – весьма актуально.

И слова всем известного Аристотеля: «Есть две вещи, которые всегда лежат в основе любого успеха: первая – правильно понять смысл и цель

деятельности. Вторая – выбрать действия, которые приведут к этой конечной цели».

В комментариях к выступлению и презентации выступил **Павел Анатольевич Иванкин** - Президент Института исследования проблем железнодорожного транспорта (Россия). Он сказал, что презентация была очень интересной, он высказал по ней несколько ремарок:

1. Когда мы говорим об обороте вагонов, очень важно понимать, где происходят реальные точки перехода вагона от одной операции к другой. Когда есть понимание, насколько эти точки соответствуют реальному положению дел, это позволяет ускорять оборот вагонов. Но, одно дело – учет и статистика, сколько времени вагон находится в простое под грузовыми операциями, или на простое на технических станциях, или в движении. Другой вопрос, а что с этим делать дальше? Получая хорошую статистику, надо понимать, к каким действиям мы должны прийти. На самом деле, российские железные дороги сегодня озадачились интересным вопросом, в условиях профицита вагонов нужно ли ускорять оборот вагонов? Поскольку ускорение оборота вагонов приведет к тому, что профицит будет ещё больше. Поскольку объемы вагонного парка, качество работы инфраструктуры увязываются, помимо всего прочего, с вагонным парком у операторов, им надо понимать, что с лишним парком делать? Кроме того, мы увязываем здесь производителей вагонов, которые тоже хотят каждый год производить какое-то количество вагонов. Поэтому гонка за оптимизаций оборота вагонов может, в какой-то момент, привести к возникновению проблем в других секторах.

Еще один очень интересный момент, с чем столкнулись российские компании. Это вопрос промышленного аутсорсинга. Сегодня российские компании очень часто выходят на крупные комбинаты, предлагают свои услуги по управлению железнодорожными цехами, по оптимизации этой деятельности. Первое, с чем они сталкиваются, это, всех всё устраивает только на первом этапе, но, когда предприятие заходит логистически на промышленные пути, встает вопрос качества самих путей.

Инфраструктура и состояние техники на промышленных подъездных путях, у крупных грузовладельцев, на горно-обогатительных предприятиях – оставляет желать лучшего. Сегодня комбинаты и крупные заводы всё это устраивает. И очень сложно убедить хозяина угольного разреза, или металлургического предприятия, что ему нужно вкладывать несколько миллиардов инвестиций в то, чтобы модернизировать путь, который лежит тридцать лет, в локомотив, который ездит пятьдесят лет. На таких условиях мы не можем брать, нужно, чтобы вы инвестировали какие-то деньги, а мы потом обеспечим вам экономику. Вот этот момент сегодня есть, и это ставит пока в тупик обе стороны. То есть, либо логистические компании должны закрыть глаза

на это и спокойно брать в том виде, в каком они есть, тогда встаёт вопрос о безопасности и качестве, либо, соответственно, требуются какие-то инвестиции.

Кроме того, у вас в презентации я этого не увидел, но, по крайней мере в Российской Федерации, довольно активный игрок (перевозочного процесса) - предприятия промышленного железнодорожного транспорта. У нас они есть, и как локальные монополии, и как субъекты рынка, но от них очень многое зависит в общей организации перевозочного процесса. Сегодня мы видим, например, что с крупного комбината или, даже наоборот, с мелкого металлургического комбината, чтобы выйти на железную дорогу, надо пройти через предприятие промышленного железнодорожного транспорта. Это иногда создает очень серьезные проблемы, потому что у грузоотправителей идут не прямые отношения с российскими железными дорогами, они строятся через предприятия промышленного железнодорожного транспорта. И здесь тоже есть определенные проблемы, я не говорю, что это нерешаемые проблемы, но это дополнительная точка конфликта, которая у нас сегодня есть.

Кроме того, когда мы говорим о глубокой интеграции логистической компании и грузовладельца, мы упираемся в схему планирования и выполнения этого плана. И вот здесь возникают три горящих точки, три больших фонаря. Первый фонарь, это когда нам на сегодня, на отчетные сутки было представлено столько вагонов, сколько было заявлено, например, 20 вагонов, но, условно говоря, производство не произвело продукции на эти 20 вагонов. Второй момент, когда мы говорим, что производство всё сделало, но коммерсанты не продали, то есть, нет заявок на то, чтобы отгрузить эти 20 вагонов. И третий вариант, когда логисты подвели, не подогнули то количество вагонов, которое требуется. Вот в этих трех фонарях, как в трёх соснах, начинается перекладывание ответственности, когда в 18 часов задается вопрос, а почему план не выполнен, и кто за это отвечает? Вот здесь как раз применение всех возможных IT-систем, которые позволяют интеграцию IT-систем производства, IT-систем коммерческого блока, и IT-систем логистики, требует такой серьезной увязки, чтобы не было взаимного перекладывания ответственности, кого сегодня назначат «любимой женой»? Этот момент конечно очень важный, и его обязательно надо проработать при формировании глубокой интеграции между логистами и производственниками.

И ещё, когда мы говорим о точечном развитии «узких мест», наша практика показала следующее. Когда мы видим «узкое место» и говорит, что сюда нужно инвестировать несколько миллиардов, и все будет хорошо. На самом деле требуется глубокий, комплексный анализ всей инфраструктуры. Потому что решение локальной задачи по одному «узкому месту», ведет к тому, что это «узкое место» перекочевывает в другое место, там появляются другие «болевые» точки. Мы один узел «расшили», но «узким местом» становится другой узел, который до этого не был «слабым местом», но он им становится. Поэтому нужна цифровая модель инфраструктуры в целом, которая позволяет сделать оценку

«узких мест» на перспективу, чтобы было понятно, что сейчас за этим «узким местом» может «выстрелить» ещё вот эта часть инфраструктуры. И тогда здесь тоже нужно предусматривать определённые инвестиции, потому что, по опыту, были моменты, когда действительно точно решали вопрос с «узкими местами», а дальше получалось, что создавалась еще большая проблема, но в другом месте. Сам факт, что она становилась ещё больше, если там недовывозили два поезда, то в новом месте в «затык» вставало десять поездов. Поэтому здесь, на этот момент тоже надо обратить внимание.

Кроме того, я бы обратил внимание на российский опыт в части того, что, когда мы говорим о глубокой интеграции грузовладельцев и логистов, действует такая вещь, как лог контроль (логистический контроль). То есть, когда грузоотправитель в календарные сутки выдаёт необходимое, согласованное количество вагонов, например, на Дальний Восток, на Восточный полигон, а система ему это не оформляет по причине того, что превышен внутренний технический план внутри железных дорог, и система блокирует эти вагоны. То есть получается, что и логисты, и производство, и коммерсанты выполнили свои обязательства, но начать осуществлять перевозку возможности нет. Есть лог контроль, который регулирует уже согласованные и принятые заявки, дополнительно. Нужно понимать, что такая же система есть и внутри КТЖ. Есть план, по которому они принимают заявки от клиентов, и есть план, по которому идет определенное нормирование внутри КТЖ, по передаче с одного стыка на другой. Эти моменты тоже надо учитывать, потому что если вы говорите о меморандумах, которые предполагают годовое планирование, ежемесячное, декадное, эти моменты надо по ответственности тоже четко понимать, во-первых, как эти проблемы решать, и на чей ответственности будет «шайба».

И возвращаясь к обороту вагонов. Необходимо проработать такой вопрос с КТЖ, это вопрос системы доступа на инфраструктуру вагонов всех собственников. Почему это необходимо? Потому что, как только инфраструктура приняла на себя вагон, в техническом и в коммерческом отношении, а в пути следования произошла отцепка вагона в текущий отцепочный ремонт, особенно если он с грузом (даже, если это порожний, идёт по графику, попадая в текущий отцепочный ремонт, он в график уже не попадёт), надо понимать, кто несет за это ответственность? Так вот, вследствие ужесточения правил приемки вагона на инфраструктуру, говорит о том, что, если инфраструктура вагон приняла, значит ответственность за текущий отцепочный ремонт, который будет происходить в момент следования, относится на инфраструктуру, по любой причине (недотормозили состав, или перетормозили, или произошло какое-то ЧП на горке, или ещё что-то) вся ответственность перекладывается на инфраструктуру. Для логистической компании это очень важный момент, поскольку увязывается и с меморандумом, и с интеграцией процессов с производством.

В принципе, всё, что я хотел сказать, это все мои комментарии, спасибо.

Капкан поблагодарил Павла Анатольевича Иванкина и передал слово **Булекбаеву Берикун Раимбековичу** для дополнения по теме презентации. Капкан проинформировал, что в заседании Круглого стола принимают участие более тридцати заинтересованных специалистов, которые смогут прокомментировать и высказать своё мнение после завершения выступления содокладчика.

Булекбаев Б.Р. поприветствовал всех участников и начал своё выступление, озвучив цифру в 132 тысячи казахстанских грузовых вагонов, работающих на сети. Если, условно, их выстроить друг за дружкой, то они растянутся от Алматы до Актау. И, если их, условно, загрузить по 65 тонн на вагон, то получится порядка полумесячной нормы нашей казахстанской погрузки. Я это говорю для понимания картины, какая нагрузка приходится на инфраструктуру железной дороги Казахстана. А если сюда добавить вагоны других железнодорожных администраций, работающих на сети, (парк которых в общей сложности составляет порядка двух миллионов – России, стран Прибалтики и других), часть которых заходит к нам, дополнить пассажирскими поездами, когда всё это задвигается, зашевелится, то, можете себе представить, насколько всё это густо населено, насколько это непросто управляется. И тут вступает в силу профессионализм и умение именно организации поездной работы, диспетчерского аппарата, умение всё это развести.

Про оборот вагонов сегодня уже говорили предыдущие выступающие. Да, действительно, это важный элемент и в этом элементе есть и время на грузовые операции, которое занимает от 44 до 51% от общего времени, есть и время на технических станциях – от 29 до 35%, в движении от 16 до 20%, ну и на промежуточных станциях – от 3 до 5% общего времени оборота. Так вот, я хотел бы пройти по всем элементам, начиная от мест грузообразования, то есть от крупных предприятий, там, где зарождается основной груз, по подъездным путям крупных предприятий, где в основном осуществляется до 95% погрузки.

Что касается самих подъездных путей? Я хочу сказать о подъездных путях крупных предприятий, именно о них я бы хотел поподробнее поговорить. Потому что там концентрируется основной вагонопоток, от 50 до 1000 вагонов в сутки. Да, конечно, стоит вопрос о развитии инфраструктуры, применения более мощных погрузо-разгрузочных машин и механизмов, увеличения складских ёмкостей, путевого развития и так далее. Ниже я об этом подробнее остановлюсь на конкретных примерах.

После погрузки и выхода с подъездного пути вагоны попадают, в лучшем случае, на станцию, а в худшем, они проходят через соединительный путь. Почему в худшем? Потому что соединительные пути – это фактически «удавка» на шее грузоотправителей. Приведу пример. На станции Шымкент, из-за судебных тяжб между владельцем такого соединительного пути и

железнодорожной станцией практически 17 подъездных путей промышленных предприятий практически парализованы, не работают, вагоны стоят, убытки терпят все. Вот такая ситуация, и это только один из многих примеров. Притом, что в самом начале предполагалось, что соединительные пути передаются в частные руки с тем, чтобы их совершенствовали, улучшали, содержали должным образом и так далее.

Есть пример, когда частное лицо взяло 300 метров соединительного пути, поставило ставку за пользование, утвержденную АРЕМом - 3000 тенге за вагон. В месяц там проходит 1000 вагонов, и он ежемесячно получает 3 млн. тенге за 300 метров пути. Я видел эти пути, они не «золотые», абсолютно. Если владелец пару – тройку старых шпал туда поставит, это в лучшем случае, и всё. Мысль-то какая была, чтобы собственник их усовершенствовал, чтобы пути могли пропускать большую весовую норму, чтобы скорость была выше, чтобы какой-то объездной путь сделать, для увеличения пропускной способности. В конце – концов, маневровый локомотив купить на вырученные деньги, чтобы самому подавать и убирать вагоны. Вот это бизнес, я понимаю. А так, чтобы сидеть, шлагбаум поставил, деньги собирать и не вкладывать ни копейки в развитие этих путей. В результате такого отношения, есть статистика, что за 2019 год допущено 195 случаев сходов вагонов. Это те, которые зафиксированы официально, а сколько их было не зафиксировано. Это опять же потери, это поломка вагонов, несохранность грузов, простои, убытки и много чего еще.

Я хотел бы поговорить о полувагонах, потому что полувагоны это у нас основной парк, почти 40%, которые перевозят 60% объемов всех перевозимых грузов.

Не все так плохо, как с соединительными путями. Например, есть у нас ССГПО (Соколовско-Сарбайское горно-обогатительное производственное объединение). Так вот, на этом предприятии уделяется самое серьезное внимание путевому развитию, складскому развитию, они имеют парк из 40 локомотивов, имеют 1000 вагонов в обороте, внутри всё маршрутизировано, логистика внутренняя просто отлично построена. Однако, есть и проблема, не организована подача вагонов со станции Железнодорожная на станцию Комбинатская по графику. Де-юре, в технологии есть, но фактически подача вагонов осуществляется по уведомлению. Если бы подавали по графику, то было бы значительное увеличение эффективности использования дефицитного подвижного состава – полувагонов. И такая проблема не только у ССГПО, она присутствует почти на всех крупных промышленных предприятиях и железнодорожных станциях, где нужно обеспечить четкий график, чтобы по графику осуществлялась подача вагонов.

Едем дальше. Вытащили вагоны на выставочные пути, идет процесс приемо-сдаточных операций. Какие у нас операции – приём-сдатчик придет посмотрит, осмотрщик вагонов, который может забраковать вагоны, после чего начинаются опять маневровые движения, надо будет этот вагон убрать, здесь

могут быть достаточно большие временные потери. Я это веду к тому, что надо бы, возможно, поподробнее посмотреть эти технологические процессы, которые происходят на стыке подъездных путей промышленных предприятий и станции примыкания.

Есть такие прецеденты, когда, например, «Алюминий Казахстана» на станцию Арка выставляет по 140 вагонов с глиноземом, и они стоят в ожидании магистрального локомотива. Может, нужно посогласованнее действовать, подождать своевременно локомотив, чтобы, как только выставили вагоны – цеплять их, и состав пошел. Или, второй момент, организовать «твердые» нитки графика по маршруту Арка – Павлодар, о которых говорил Эдуард Теодорович. Это актуально не только для «Алюминия Казахстана», но и для ССПО и для других крупных предприятий. Это бы значительно повысило эффективность использования полувагонов. Сколько времени в обороте вагонов можно сэкономить на этом.

Есть еще один пример, который бы я хотел привести. «Жамбыл Цемент» грузится в цементовозы (чтобы увидеть не только полувагоны) он, как и ТШО, у которого крупный подъездной путь, порядка 150 километров и порядка сорока локомотивов, работают на уровне 3PL провайдера (аутсорсинг логистических услуг, комплексная логистика) с добавлением к базовым логистическим услугам новых функций с привлечением на договорной основе нескольких субподрядчиков, с распределением услуг по содержанию инфраструктуры, организации маневровой работы, экспедитора и оператора услуг, при этом оставляют за собой управление логистическими цепями. В этой цепи поставок роль провайдера второго уровня (2PL) выполняет КТЖ, которое осуществляет перевозочный процесс. То есть, вот пример хорошо выстроенной схемы. Но, опять же, это не везде.

Следующие элементы, о которых хотел сказать, движение и скорость. В движении вагоны находятся 16 – 20% времени. Я помню, в 2003 году была правительственная программа «Скорость», которая больше была ориентирована на пассажирские перевозки, в частности, потом пошли Тальго-поезда. Опять же, если речь вести об участковой скорости (важный индикатор качества перевозочного процесса – в среднем от 43,97 км/час в 2015 году, 44,03 - в 2017 году и 43,83 км/час в 2019 году), то возвращаемся к началу отчета, где я упоминал о возможных потерях времени на станционных путях – обработка, сортировка, формирование, расформирование, процессы приемки, сдачи и так далее, где всегда можно выкроить время, если будет нормально работающая технологическая схема.

Кстати, есть 306 сборник, по которому сейчас работают железнодорожники, он касается разработки Единого технологического процесса. Этот сборник – советских времен, он совершенно не отвечает реалиям сегодняшнего дня. Новый сборник вроде где-то проходит согласования, но он существенно не отличается от действующего. Поэтому, мне кажется, что надо

собрать экспертов и хорошенько его рассмотреть. Это очень важный, пожалуй, ключевой документ, он должен стать программным документом для подготовки конструктивного Единого технологического процесса станции и подъездного пути, а не локальным для подъездного пути и локальным для станции. В нем должны быть выработаны четкие графики взаимодействия, создание единой технологии, где всё работает согласовано, гармонично и ритмично, определена, если угодно, ответственность участников перевозочного процесса.

Техническая скорость – показатель наиболее применимый для транзитных контейнерных поездов. Здесь наблюдается явная динамика, есть определенный прогресс, она увеличилась за последние годы со 960 км/сутки до 1100 км/сутки, в 2019 году. Для этого и инфраструктуру развивают, оптимизируют профиль пути, увеличивают длину станционных путей и так далее.

Что еще можно сделать? Можно увеличить грузоподъемность вагона, можно увеличить длину состава. Ну, длина состава – не бесконечна, есть ограничения по длине приёмоотправочных путей и по весу поезда, а можно использовать инновационные вагоны. Но инновационные вагоны, нагрузка на ось которых 25 тонн, тоже имеют свою специфику. Насколько железнодорожная инфраструктура Казахстана готова к пропуску таких тяжеловесных поездов? Специальных исследований, по-моему, у нас не проводилось. Вместе с тем, они курсируют на определенных участках, курсируют там, где было проверено верхнее строение пути.

Россияне – ВНИИЖТ, сделали такое исследование и определили, что тяжеловесные поезда, которые курсируют у них, все-таки оказывают негативное влияние на железнодорожное полотно, что приводит к расстройству пути примерно на треть. То есть потом требуется ремонт пути. Это тоже надо учитывать, но зато при той же длине состава, при использовании инновационных вагонов, увеличивается вес состава примерно на 19%. Также нужно изучать и думать, что и где выиграть. Ну, и потом, инновационные вагоны имеют свою грузовую нишу, они предназначены для перевозки тяжелых грузов - угля, руды. И если грузить какие-то другие грузы, когда будет недостаточно массовых грузов, загрузка будет не более 62 тонны, и их инновационность теряет смысл. В техническом обслуживании, это тоже недешёвое удовольствие. Они ходят на кассетных подшипниках, сложно обеспечить их комплектующими и запасными частями.

Если вернуться к подъездным путям. Есть технологии, которые сейчас активно используются в России. Появились и казахстанские компании, которые применяют, например, программу ИСТРА САПР, которая позволяет буквально по сантиметру проанализировать весь железнодорожный путь, выявить все слабые стороны и «узкие» места, показать точно все проблемы. Программа выстраивает полную и понятную модель для ветвевладельца, по которой он может точно, не «вбухивая» миллионы средств в развитие дополнительных путей, выполнять работу по обновлению и ремонту верхнего строения пути

планомерно, по приоритетности затрат. Так вот, ИСТРА САПР – эта система в Казахстане есть и используется, и предприятия, имеющие подъездные пути, могут ею воспользоваться, чтобы конструктивно планировать оптимизацию своих железнодорожных путей, используя инновационные технологии.

Возвращаясь к станционным путям. На крупных станциях выстроена информационная система, используется цифровизация и другие современные ИТ-технологии, но есть у нас и такие станции, где до сих пор практически вручную работают товарные конторы, дежурные по станции и другие специалисты. Ну, да, там удаленность, интернет слабый, неустойчивый и прочие дела, но все это необходимо решать. Есть среди них и такие станции, где оборот по 200 вагонов в сутки, и из-за этих, извините, непродвинутых вещей, вагоны могут простаивать на них часами, а то и сутками. Спасибо.

Каплан Э.Т. сделал некоторое резюмирующее обобщение по трем прозвучавшим выступлениям, чтобы последующие выступающие «не утонули» в обилии вопросов. С чего должно начинаться наведение порядка:

1. Концептуальное понимание того, что только сообща можно решить эту проблему – грузовладельцу, грузоотправителю, грузополучателю, перевозчику и оператору, на каких-то конкретных маршрутах, в частности. Это не демагогия, не общая фраза – это суть.

Когда грузовладелец за себя, когда перевозчик за себя, когда оператор за себя, а чаще всего, так и бывает, это напоминает взаимоотношения «кошки с собакой». Поэтому, мы настаиваем, что это основная причина необходимости меморандумов, которые, к сожалению, не подписываются, необходимости регулярных конференц-звонков и координационных совещаний, которые не проводятся. Или специалисты попросту, не хотят на них идти, потому что знают, там их будут критиковать. И каждый боится, практически у каждого есть свои «косяки», садиться за этот круглый стол, который мы вам на слайде показывали.

Так вот, этот психологический барьер надо, прежде всего, перебороть. Надо садиться за этот круглый стол и говорить, что нет виноватых, давайте искать причины не в ком-то из нас, давайте искать причины в системе, давайте глубже смотреть на эти вещи. И когда этот «щелчок» понимания происходит у конкретных грузовладельцев, конкретных перевозчиков, конкретных операторов, вот тогда процесс начинает потихонечку продвигаться.

В нашей практике – подписывается некий протокол, первоначально создается некая проектная команда из представителей грузоотправителей, грузополучателей, перевозчика и оператора, и эта проектная команда начинает работать. Есть пример, когда по инициативе казахстанского провайдера организовывались совещания в РЖД. Павлодар везет глинозём на Русаловский завод, есть проблемы. И вот, провайдер берет за руку КТЖ, ПАЗовцев (представителей Павлодарского алюминиевого завода), едет в Красноярск, Красноярская дорога (если везет ЖРС, то – Челябинск, с представителями ССПО, на Магнитку), и организуется там координационное совещание. С

одной стороны, КТЖ, с другой стороны – РЖД, грузоотправитель, грузополучатель и провайдер, который их свел.

И в нашей практике, после таких совещаний, те же Русаловцы выходят и говорят: «Ну, казахи, вы и даёте! Мы не знали, как в РЖД подойти, в Управление дороги. А вы из Казахстана приехали, посадили нас за круглый стол, договорились, как лучше работать и каждую неделю потом – конференц-звонки». И не надо никого беспокоить, не вышестоящих начальников РЖД и КТЖ, не губернаторов, не акиматов, не правительства. То есть, нигде не запрещено такую координацию осуществлять, если есть понимание и желание. Но такое понимание, к сожалению, бывает крайне редко. Это первое.

2. Второе, по ответственности. Павел Анатольевич очень хорошо об этом сказал, мы все об этом говорим. Ответственность более четко надо прописывать в законодательных и в договорных документах, и в тех же меморандумах, которые в будущем становятся многосторонними. И в них тоже нужно искать «золотую середину». Это тоже «палка о двух концах», когда начинают друг друга штрафовать, тогда уже, не до «Кайдзеня». Поэтому люди садятся и договариваются. Давайте год будем виртуально (на бумаге) выставять штрафы, но фактически деньги друг у друга не брать. Давайте искать причины, а не пытаться защищать «честь мундира».

Потом, на каком-то этапе, безусловно, надо переходить на систему штрафных санкций: «Я штрафую, но не потому, что мне нужны твои деньги, а для того, чтобы сподвигнуть тебя организовать нормальную работу. Но при этом, давай работать дружно, в команде».

3. Третье, дальнейшие пути решения этой проблемы – два блока: транспортная инфраструктура, с одной стороны, и комплекс инновационных технологий – с другой. И Павел Анатольевич и Берик Раимбекович рассказали про те конкретные «болевые точки», которые могут возникать в той, или иной логистической цепи, которые, опять же, по «Кайдзеню», надо решать за круглым столом.

4. И последнее, самый главный резерв – это сокращение (оптимизация) простоев вагонов на подъездных путях грузоотправителей и грузополучателей, также, как на станциях примыкания. Точно Берик Раимбекович сформулировал, что проблема стыка, проблема взаимодействия грузоотправителя и железной дороги. И здесь есть инфраструктурные проблемы, есть организационно – технологические проблемы. Вот эти проблемы надо изучать и решать, там заложены основные резервы, не умаляя значимости всех других факторов, о которых мы говорили. Комплексный, системный подход.

Лавриненко Юрий Иванович поделился своими впечатлениями от проведения Круглого стола и сказал следующее: «Думаю, что очень интересный разговор получается, и то, что достаточно широкий охват тем – это тоже само по себе хорошо. Если помните, во время первого обсуждения в августе, мы приветствовали, что вы очень широко и, в принципе, очень глубоко, копнули по

всем этим вопросам. Это, однозначно, необходимо. То, что может быть в этой работе надо будет какие-то моменты локализовать, то, что вы, Эдуард Теодорович, выступали, и Берик Раимбекович говорил, пытаетесь это локализовать, это тоже правильно. Потому что, действительно, можно «утонуть» в этом огромном материале.

Павел Анатольевич в своем коротком выступлении обозначил в общем такие моменты, над которыми нам еще думать и думать. С одной стороны – оборот вагонов улучшил, значит появляется профицит, вагоностроение вынуждено «сбрасывать обороты». Для экономики, в принципе для страны это важно, и это момент, который нужно регулировать. Регулировать, в том числе, за счет списания подвижного состава, отработавшего свой резерв прочности. Помните, в недавнем прошлом, какое-то количество вагонов списали, ужесточили требования, это легло ответственностью определенным грузом на грузоотправителей, грузополучателей, на логистические компании, однако, вагоностроение это немного «подхлестнуло». То есть, момент, казалось бы в стороне, но для оценки ситуации он очень важен.

В своем выступлении Павел Анатольевич также сказал, что хозяина, в большинстве своем, устраивает, когда приходят к нему логисты и пытаются оптимизировать процессы, пытаются доказать и показать, что вот здесь вы на сокращении простоев выиграете столько-то, в конце простоя у вас будет такая экономия и т.д. Это тоже не сразу воспринимается. И таких примеров можно много привести: и соединительные пути, о которых Берик Раимбекович рассказывал, которые, как «удавка» для нормальной деятельности станции, взаимоотношений грузоотправителя и железной дороги, перевозчика и т.д. Моментов таких достаточно много, и то, что вы сфокусировали свое внимание на десяти направлениях, а они в целом всё охватывают, но посыл, что 80% времени вагон стоит и только 20% - находится в движении, сам за себя говорит, одно другое не исключает, но акцент, видимо, выбран правильно. Я думаю, что и доказательства, и рекомендации – достаточно конкретные и достаточно дипломатично изложены.

Конечно, хотелось бы больше ясности по некоторым делам, хотелось бы более категоричных выводов, и по ответственности на подъездных путях, и каких-то необходимых стимулов, может быть, а надо искать их в мировых трендах, которые есть в ужесточении экологических требований, внесении «зеленых» технологий и так далее. Если на государственном уровне эта планка будет поднята, то появятся рычаги для того, чтобы спрашивать с владельцев тех же подъездных путей и заставлять внедрять современные технологии и информационные транспортные системы. Ну, и это в какой-то мере простимулирует системных операторов, 3/4 PL провайдеров, о которых вы говорили, которые выстраивают единую логистическую цепочку и обеспечивают экономию транспортных расходов. Оно в рассуждениях присутствует, но пока каких-то понятных, ясных рекомендаций и конкретных

посылов для государственных органов не формулируется. Это, конечно, тревожит. Можно долго говорить, а многие моменты будет сложно сдвинуть с места. Хотелось бы получить более конкретные, исходя из той ситуации, которая у нас складывается и те сложные вопросы, которые сейчас обсуждаем во взаимоотношениях с национальной компанией. Может быть какие-то требования и рекомендации по единому оператору, что сейчас обсуждается, в том числе по Достыку и по Алтынколю. Получается, что адресности сегодня увеличилось, а насколько это объективно характеризует необходимость этого единого оператора, или все же нужно идти по развитию «тяжелых активов», увеличивать количество сортировочных путей, маневровых локомотивов и так далее. Тут тоже достаточно глубокий вопрос, но нам все равно придется выходить на какие-то рекомендации, на какие-то решения. Хотелось бы большей ясности, или какой-то более чёткой вашей позиции по целесообразных рамках деятельности тех же частных перевозчиков, которые уже «на выходе». А во что это выльется, и, какие тревожные моменты это может вызвать, в том числе, усложнит решение тех вопросов, которые мы сейчас с вами анализируем. Это тоже важно и тоже есть необходимость рассмотреть.

Но тем не менее, я ещё раз говорю, что процесс нам нужно завершать, работа выполнена хорошая, емкая и достаточно ответственно, поэтому она на этом не закончится, будем продолжать работать в этом направлении.

Есть необходимость, чтобы было большее доверие между участниками перевозочного процесса, а оно у нас все время присутствует в наших спорах и взаимоотношениях. И эти рабочие группы с КТЖ, которые проводит АНЭЖ, КазАПО, какого-то доверия, или какого-то взаимопонимания, единой позиции, или какой-то объективной площадки, от которой можно бы было отталкиваться, не всегда она складывается. Поэтому здесь может быть решением вопроса то, что сегодня уже прозвучало, это новые информационные системы, которые бы сделали прозрачными те сложные моменты ответственности на станции при планировании и так далее, и так далее. Сегодняшнее обсуждение на какие-то вопросы отвечает, какие-то вопросы купирует и даёт правильные и понятные направления, и вместе с тем, рождает и массу других вопросов. И это достаточно объективно, в конце концов это и цель нашего Круглого стола, чтобы еще и на будущее выстроить какие-то направления, которые надо продвигать.

В той связи хочу сказать, что, в принципе, с Камалиевым проговорили о необходимости разработки Комплексного плана развития транспортной отрасли, он все время препятствовал тому, чтобы Министр обратился в Правительство по поводу выделения денег и переноса срока его разработки все-таки до конца 2021 года. Вроде бы он мои аргументы воспринял на предмет того, что все-таки это ответственность, в том числе и государственного органа, чтобы правильно ответить на те вызовы, которые сегодня существуют во всех отраслях и не только на железной дороге, но и везде. Поэтому я от имени НПП, от имени Союза, от имени Ассоциаций направил такое письмо Министру на предмет того, что есть

неплохая подвижка со стороны Министерства национальной экономики, которое на Комиссии по рассмотрению тематик исследования вроде бы приняла решение о выделении финансирования на 2021 год по Комплексному плану, и на основании этого и с учетом тех моментов, связанных с пандемией, Министр вроде бы согласился направить письмо в Правительство о переносе сроков. Я это к тому, что вся эта работа должна лечь в План. Я надеюсь, что мы создадим какую-то творческую команду для того, чтобы задачу по Комплексному плану решить. По сегодняшней работе я еще раз говорю, что разговор хороший, он еще не завершён, давайте будем продолжать, а тематику, которую Вы предложили для дальнейшей дискуссии, я поддерживаю».

От АНЭК и КазАПО в обсуждении принял участие **Сегал Илья Павлович** – Председатель Наблюдательного Совета АНЭК и КазАПО. Он сказал, что да, работа – ёмкая, да собраны все моменты, с которыми предприниматели сталкиваются в жизни, и обозначены моменты. Не буду повторяться, Юрий Иванович сказал всё очень объективно. Я бы рекомендовал выделить в этой работе то, о чем вы все здесь упоминали. У нас резко упала роль Министерства. И я бы рекомендовал вам рассмотреть возможность в своей работе показать алгоритм решения проблем. Коротко и ясно. Первое. Мы даже в свое время написали, и Мынбаев подписал, что подходишь к решению любой проблемы, определи системно: законодательные вопросы, нормативные вопросы, технологические вопросы, подготовь кадры и т.д.

Потом, еще один момент, который я вижу, у нас, как Юрий Иванович сказал, сейчас появятся частные перевозчики, и опять всё посыплется: технология, технология отлаживания с ними. Мы с Юрием Ивановичем обсуждали алгоритм действий, что нужно готовить законодательные вопросы, нормативные вопросы, касающиеся этих перевозчиков.

Следующий момент. Вы его немного обозначили, это вопрос программного обеспечения, что у нас происходит? Сегодня программа КТЖ становится важнее закона. Тот механизм, который эту железяку делает, не позволяет выполнить требования закона. Поэтому, учитывая то, что все проблемы возникают на стыке взаимодействия участников перевозочного процесса (КТЖ, перевозчик, подъездной путь, соединительный путь, предприятия), есть смысл разработать и принять какой-то нормативный документ, который бы обязывал КТЖ, обязывал бы предпринимателей (объездные пути) и других участников ПП, как в прежние времена, встречаться, докладывать о положении дел и обсуждать имеющиеся вопросы, разрабатывать соответствующие предложения. Это, конечно, не совсем рыночно, но, к сожалению, жизнь заставляет это делать.

Мы на всех уровнях, на всех диалоговых площадках говорим, что нам, рынку, непонятен алгоритм действий, например, в приобретении вагонов. Нам, рынку, непонятен механизм инвестиций в совершенствование программного обеспечения. То есть, КТЖ, как главный заказчик, и Министерство, как главный

регулятор, должны давать понятный сигнал рынку, и нести ответственность за его исполнение. Это должно быть четко и ясно сказано.

Очень хорошо говорилось, права, обязанности, ответственность каждого субъекта. Может быть это и есть необходимость, выпустить какой-то регулятивный документ.

И главный вопрос. Кто проводит все эти работы, исследовательские, технологические? Какие-то фирмы, которые не имеют ни опыта, ни специалистов, ничего. Они только снимают деньги и пользы от этой работы нет, она на полку уходит. Поэтому, мы уже обсуждали этот вопрос, развитие транспортной науки, привлечение профессиональных компаний, наших отечественных институтов к разработке.

То есть, я вижу, что нужно начинать с регулятивного документа, который бы обязывал (узаконил) конструктивное взаимодействие участников перевозочного процесса, вплоть до исполнения намеченных работ профессиональными организациями.

Каплан Э.Т. поблагодарил Илью Павловича за выступление и подтвердил, что мы, каждый выступающий, действительно, обозначаем такие реперные точки. В принципе, говорим об одном и том же. Единственно, мы говорим уже много лет об этом, а «*воз и поныне там*», та же транспортная наука и так далее. Правда Юрий Иванович сегодня поделился позитивной информацией, медленно, но верно что-то движется: создан Координационный совет по науке при Министерстве под председательством вице-Министра Камалиева Б.С., и там мы тоже работаем. Но это – один из многих – многих вопросов.

Каплан Э.Т. представил **Тушина Николая Андреевича** – доктора технических наук, профессор кафедры «Управление эксплуатационной работой» Уральского государственного университета путей сообщения, вице-президента ООО НПХ Холдинга «СТРАТЕГ» (Россия).

«Вопросы, которые сегодня обсуждаются, они актуальны не только для Казахстан, а в целом для пространства 1520. Весьма серьезные вопросы. Я бы буквально на три момента обратил ваше внимание.

Сегодня по нескольким выступлениям прошла тема «твердых» ниток графика, по этому поводу несколько соображений. Задуманы они и обставлены, конечно, красиво и привлекательно, но их эксплуатационное исполнение, как бы, хромает. И Павел Анатольевич заметил, что эти «твердые нитки» упираются в ограничения инфраструктуры. На Свердловской дороге есть примеры, когда контейнерный поезд, который по твердым ниткам формируется, задерживался по блок-контролю на неделю. Это вот, пример, эксплуатационного выполнения. Я бы еще добавил, что наши предварительные расчеты на моделях полигонов показали, что «твердыми нитками» можно делать 7, максимум 10% графиковых ниточек. Если мы добавим еще одну, у нас значительно ухудшатся все эксплуатационные показатели. Тут ещё такой момент, «твердые» нитки графика

требуют дополнительных резервов, в первую очередь, локомотивов и, наверное, пропускных способностей.

Отсюда, наверное, второй момент, на который я хотел обратить внимание. Сегодня проблематика, которая в презентации была, на первом месте в анкетах прозвучала проблема - неравномерной подачи вагонов на подъездные пути. Но вот сможет ли инфраструктура обеспечить эту равномерную подачу? Это – вопрос. Но есть ещё один момент, опять же наши расчеты, наша практика показывают, что, если каким-то образом эту проблему решить, и начинать подавать вагоны по графикам, по равномерным графикам, то эксплуатационные показатели на промышленной инфраструктуре ухудшаются. Поэтому, на самом деле, мне очень понравилась фраза, которую Эдуард Теодорович на одной из конференций произнес – нужна управляемая неравномерность. А совсем не «твердые» нитки графика.

Отсюда, в общем и вытекает третий пункт в анкете. На самом деле, когда это анкетирование идет, это очевидная проблема, но в нее глубоко не вникают. А вот проблема номер три – недостаточное взаимодействие участников логистической цепочки, она на самом деле, на мой взгляд, и есть основная проблема, которая ведет к этому «лоскутному», кусочному управлению.

Ну, и, наверное, третий момент, но который, может быть, чисто для информации. Один из пунктов – это актуализация ЕТП, и совершенно справедливо здесь упомянут сборник 306, Берик Раимбекович упомянул. В качестве информации во НИИАСе несколько лет назад была разработана новая редакция этого сборника, с довольно интересным подходом. Но, насколько я понимаю, он до сих пор не прошел утверждение в РЖД. И в этом плане, инициатива со стороны Казахстана может стать толчком. А команда, которая его разрабатывала, сейчас работает в ЕЭКе. Ну, вот, наверное, и всё, что я хотел сказать в качестве комментария и обсуждения. Вообще тема «Управления и управляемого взаимодействия» – это тот путь, на который надо вставать, и который требует решения.

Каплан Э.Т. поблагодарил Николая Андреевича за комментарии и сказал, что на самом деле, «глубоко копаем». Очень коротко, комментарий. Николай Андреевич очень «глубоко копнул» начет «твердых» ниток графика.

Чтобы было понятно, о чем идет речь, когда мы говорим о «твердых» нитках графика, мы говорим о равномерности почасовой, когда, как литерные поезда составы идут, и по часам, равномерно подаются на подъездной путь.

На самом деле, у нас тоже есть такой аналог, это китайские транзитные поезда, которые идут из Китая в Европу, они тоже идут как литерные поезда, и мы тоже знаем, как это бывает. С одной стороны – это транзит, это стратегия, это рост ежегодный по 20-30%. И вообще, совершенно искренне можно сказать, что это блестящий проект. У нас у самих, дух захватывает, никто не верил в его успех, а проект идет и идет, и каждый год мы видим рост, и т.д. С другой стороны, мы знаем, когда идут китайские контейнерные поезда, фактически

железная дорога на эти часы встает и не работает, пропускает эти контейнерные поезда. Тоже самое, что российский опыт «твердые» нитки графика, это имеет в виду Николай Андреевич, когда приходится, «кровь из носа», выполнять почасовые виды графика, приходится чем-то жертвовать. И в итоге, как говорит Николай Андреевич, из опыта своих исследований, общие эксплуатационные показатели падают. В Казахстане, пока кроме китайских поездов, «твердые» нитки графика, как технология не внедрена, и сегодня надо подумать, стоит ли её внедрять, в частности после этих обсуждений и, думаю, дальнейших исследований.

Николай Андреевич, когда мы говорим про равномерность, мы говорим про суточную равномерность. То есть, если в ГУ-11, в суточном графике написано 50 вагонов, 50 и еще 50. Чтобы это так и было 50 – 50 – 50. Мы говорим не о почасовой равномерности, а о посуточной равномерности. Вот, если говорить о посуточной равномерности, это вопрос принципиальный. Почему? Потому что, если в какие-то сутки недоподается суточный план, на следующие сутки приходится двухсуточный план подать, правильно. Либо, на следующие, либо в течение какого-то периода. Но часто бывает, когда день не выполняется, другой невыполняется, третий невыполняется, а потом идет «сгущенка». А вот эта «сгущенка» - колоссальная проблема. Когда подается больше, чем нужно, тогда эти заторы и происходят.

Одна очень интересная история об этом. Когда с 2010 по 2013 год мы возили ЖРС на Китай очень большие объемы. Потом в 2014 году - упал китайский рынок, к сожалению, нам не удалось дальше увеличивать объемы. Два года были неудачных, два года – удачных. Мы возили по пять с половиной миллионов ЖРС в год, и когда мы с китайцами встречались, вместе с представителями КТЖ на официальном совещании, то китайцы по-русски выучили слово «равномерность». Когда казахстанская сторона спрашивала, почему вы на Алашанькоу плохо принимаете наш парк? Они говорили, равномерно подавайте. Рав-но-мер-но! И тогда мы будем принимать. Вся проблема в неравномерности. Когда на Алашанькоу подавалась двух-трехсуточная норма вагонов, то Алашанькоу просто забивался, получался затор. Выполнение суточного плана это, как боль! Совсем просто и совсем конкретно. Надо, «кровь из носа», выполнить суточный план. Невыполнение суточного плана - это ЧП. Вот к этому надо приходить, вот здесь «собака зарыта», и то, что Николай Андреевич сказал, что необходимо взаимодействие! Мы все больше и больше приходим к самым ключевым рациональным зернам, фокусируемся на главном и говорим, что самое главное - понимание. Понимание, а остальное уже всё приложится.

Свои дополнения высказал **Тушин Павел Анатольевич**. Исходя из того, что обсудили, он предложил выделить еще один определенный момент.

Можно проработать вопрос организации смешанных «твердых» ниток, когда логистическая компания не под одного грузовладельца готовит эту

«твердую» нитку, формирует групповую «твердую» нитку, для куста, или определенного узла. И такая возможность должна быть предусмотрена и Правилами перевозки грузов и вопрос этот надо прорабатывать с КТЖ.

Кроме того, если мы говорим о прозрачности, можно взять за аналогию идею «Открытого правительства Российской Федерации», которая была реализована в России, в частности в естественных монополиях, таких, как российские железные дороги, и проработать вопрос создания Совета потребителей при КТЖ, куда бы вошли крупные грузовладельцы, крупные операторы, крупные игроки рынка.

Это довольно интересный институт, мы сегодня видим на примере российских железных дорог, когда РЖД вышли с инициативой индексации тарифов на 2021 год. Совет потребителей эту инициативу не поддержал и Правительство, по крайней мере, на первом раунде обсуждения, приняло сторону Совета потребителей. Соответственно этот вопрос можно проработать, закрепить в нормативных документах и внедрить в практику управления самой КТЖ.

Кроме того, можно применить еще одну практику, применяемую в России – инвестиционная программа детально обсуждается на Совете потребителей, детально обсуждается на Комиссии по транспорту при вице-Премьере Правительства и выносится на заседание Правительства. То есть, финансовая и инвестиционная программа российских железных дорог на год имеет широкое обсуждение, и все знают, какие инвестиционные проекты РЖД реализует, какие деньги и за счет каких источников такие деньги привлекаются.

И ещё одна ремарка. Вся железнодорожная инфраструктура, построенная на пространстве 1520, рассчитана на 30-ти тонную нагрузку. Поэтому, когда мы говорим об инновационных вагонах, можно их применять, удобно их применять, инфраструктура рассчитана на 30 тонн. Другое дело, есть слабое место – искусственные сооружения: некоторые мосты, некоторые тоннели и т.д. И когда говорят, что у нас от эксплуатации инновационных вагонов возникает гораздо больше ремонтов, надо помнить, что установленный нормативный межремонтный срок зависит от пропущенного тоннажа. То есть, инновационный вагон перевозит больше груза, состав с инновационным вагоном имеет больший тоннаж, соответственно, межремонтный пропущенный тоннаж наступает раньше по срокам. Поэтому кажется, что ремонты участились. Они не учащаются, так как они зависят от пропущенного тоннажа. Кстати, Российские железные дороги сейчас прорабатывают вопрос увеличения межремонтных сроков, причем, практически в два раза. Применяются соответствующие технологии, обсуждаются вопросы с производителями рельсов, материалов верхнего строения пути и т.д.

Лавриненко Ю.И. задал вопрос. С какого времени российские железные дороги могут пропускать поезда с нагрузкой на ось 30 тонн, какая для этого была проведена подготовка?

Тушин пояснил, что верхнее строение пути всех железных дорог пространства 1520, в соответствии с применяемыми при строительстве строительными нормами и правилами, рассчитано на пропуск поездов с 30-ти тонной нагрузкой на ось. То есть, вся инфраструктура, которая была построена и сейчас строится исходя из нагрузки 30 тонн. В Казахстане верхнее строение пути также рассчитано на нагрузку 30 тонн. Повторюсь, узким местом являются только некоторые искусственные сооружения, а сама подушка на земляное полотно рассчитана на 30 тонн. Это существующие нормативы, и вся сеть строилась и продолжает строиться по ним. Другое дело, я про ремонты сказал и про искусственные сооружения.

Каплан Э.Т. Спасибо, Юрий Иванович, спасибо, Павел Анатольевич.

У Павла Анатольевича были три конкретных предложения, мы их зафиксируем и включим в рекомендации российский опыт. Это, групповые «твердые» нитки графика; организация Совет потребителей при администрации железной дороги и Открытое, ежегодное обсуждение инвестиционной программы.

Лавриненко Ю.И. Сегодня это прозвучало, и на прошлом совещании об этом говорилось, что «ситуация складывается так, никто из участников перевозочного процесса не заинтересован в повышении использования подвижного состава». Вы это, в принципе, обосновываете в своей работе. Хотелось бы, чтобы вы это в итоговой работе учли, чтобы предложили, что же надо делать, чтобы были заинтересованы?

Бекмагамбетова Гульнара Муратовна – Генеральный директор Ассоциации научных и проектных организаций, в своем выступлении сказала: «Повторюсь, что уже здесь не один раз прозвучало, о том, что проект очень нужный и актуальный. Абсолютно ясно, что он, в виду своей краткосрочности и достаточно небольшого объема финансирования, не мог глубоко осветить весь спектр проблем и путей их решения. Однако он заложил основу будущих исследований и разработок, наметил основные пути, по которым надо двигаться, чтобы решить проблему эффективного использования железнодорожного подвижного состава.

И я поддерживаю слова выступавших, что одним из ключевых выводов является то, что проблема отрасли может и должна смягчаться путем продуманного государственного регулирования и прогнозирования, что подразумевает существование самого государственного регулирования и прогнозирования, четко сформулированной и понятной политики в этой области. Фактически, деятельность Министерства в этом направлении не видна. У нас есть деятельность КТЖ. У нас есть планы КТЖ, есть интересы КТЖ, есть прогнозы КТЖ, но мы не видим планов и прогнозов государственных

Деятельность государства и КТЖ, других структурообразующих компаний должна быть прозрачна. Субъекты рынка, грузовладельцы, отдельные

перевозчики, операторы вагонов должны иметь четкое представление о состоянии, перспективах и планах развития отрасли. Они должны иметь возможность выстраивать свои долгосрочные и среднесрочные программы развития в общем ключе. Для этого их необходимо активно вовлекать в разработку планов перевозок, в разработку программ развития транспортной инфраструктуры общего и необщего пользования. Ну, например, говорилось, что 50% простоев – это простои под грузовыми операциями. Грузовладельцы, просто, закладывают эти расходы в свои бюджеты на следующий год. А что будет, если они будут знать, что государственной политикой предусматривается ежегодное увеличение платы за простои. Во-первых, что эта политика есть, и она не изменится через год, через два, через три, потому что это не выгодно КТЖ, или какому-то другому крупному игроку рынка, что наступит момент, когда закладывать в бюджет эти расходы им станет не выгодно. То есть, у них будет план на то, чтобы предпринять какие-то действия по развитию своей инфраструктуры, и они будут знать, что требования со стороны государства будут соблюдаться. И вот, если будет соблюдено это условие открытости и наличия диалога, то тогда субъекты рынка смогут воспользоваться теми инструментами, которые предлагает проект, в том числе методикой определения потребного количества подвижного состава. Они будут знать, что есть возможность воспользоваться предложенными проектом инструментами, сформировать Проектные команды, сесть за круглый стол, инициировать и реализовывать совместные действия по решению проблемных вопросов».

Каплан Э.Т. коротко резюмировал сказанное.

1. Ясный посыл должен исходить от КТЖ, Министерства, Правительства, касательно вагонного парка, касательно тех вопросов, которые затронула Гульнара Муратовна, и т.д.

2. Промышленные предприятия. Мы видим, что в них огромные проблемы, и в них же огромные резервы. У них транспорт – «гадкий утёнок» и управы на них нет, и все от них все страдают. Административных мер достаточно, их надо применять, но не в них дело. Считаем, что основную ставку нужно делать на разъяснительную работу, пропаганду, обучение. Промышленным предприятиям нужно объяснять, что наведение порядка в логистике – в их интересах.

3. Не покупать вагоны, а улучшать их оборот. Да, это плохая новость для вагоностроителей. Но ради того, чтобы вагоностроителям жилось хорошо, не может страдать вся железная дорога и логистика Казахстана, России. Что с ними делать, пусть Правительство решает, пусть сами думают – модернизироваться. Пусть производят столько вагонов, сколько нужно. И искусственно ухудшать оборот, чтобы вагоностроителям жилось хорошо, это, прошу прощения, абсурд. От этого нужно отходить и порядок наводить.

Изтелеуова Марал Сейтеновна - профессор Казахской академии транспорта и коммуникаций, рецензент проекта, попросила слово. Она сказала, что «тема очень актуальная, у меня несколько рекомендаций. Во-первых, необходимо обозначить цель, для того, чтобы мы вам не задавали в будущем, это у вас промежуточный отчет, он короткий, а когда речь пойдет об окончательном проекте, об окончательном отчете, надо вывести и цель, и задачи. Это вас спасет от того, что вам не будут задавать множество вопросов. Будут задавать в рамках того, что вы обозначили в рамках того, что вы анализировали.»

Тема **«Пути улучшения качества и повышения эффективности организации железнодорожных перевозок грузов»** очень актуальная, большинство выступающих отметили актуальность исследования. Я бы хотела подчеркнуть в вашем проекте некоторые моменты. Работе необходимо придать структурированность. Например, на странице 10, пять абзацев о разном. Структурированность помогает обозначить цель и вывести оттуда анализ. Нужно обратить внимание на изложение фактов и их взаимосвязь. Это моя рекомендация, это моё мнение, надеюсь, я вас ничем не обидела. Дальше много вопросов по обороту. Нужно разделить – оборот одного вагона и оборот рабочего парка. Два понятия. Потому что в это не входит время, когда вагон находится в чем-либо, например, в ремонте. Далее предлагается ускорить оборот вагона. Есть предложение, должно быть его обоснование. В советское время нас заставляли по четырем факторам проводить анализ. Каждое утро мы отчитывались, от нас требовали расчленения оборота вагонов на четыре: в движении, под грузовыми операциями, на технических станциях, на промежуточных станциях. Вот таким образом к обороту вагона нужно подходить, если вы ему уделяете огромное внимание и говорите, что это – основной показатель в данном анализе.

Дальше идет анализ и констатация фактов 2008 – 2012 годов, а вас есть прекрасная возможность дать анализ свежий. Дайте его. Например, страница 28 анализ дефицита вагонов 2008 года, в пункте 1.3 и т.д. Потом, насчет фитинговых платформ. Это, между прочим, очень актуальный вопрос. По фитинговым платформам два – три дня назад Анашкин, на одном из совещаний говорил, что у нас достаточно фитинговых платформ, другой вопрос, что они устарели. Здесь же вы говорите, что наблюдается их дефицит. Где-то вы говорите, что достаточно, где-то, что их дефицит. Определитесь. Вот таких вопросов много, но в целом, вопросы подняты актуальные. Я их поддерживаю, но, хотелось бы, чтобы не просто эмоциональное изложение было, а была взаимосвязь между представленными данными и тем, что является анализом. Вот, например, вы излагаете факты, что периодически скапливается свыше 240 брошенных грузовых поездов. Около ста из которых с порожними полувагонами. А где они брошены? На каком направлении? Почему их бросили? Я считаю, что нельзя просто привести факты и уйти. Нужно анализировать».

Каплан Э.Т. поблагодарил Марал Сейтеновну и напомнил участникам Круглого стола, что сегодня у нас – два в одном: одновременно и отчет, а Марал Сейтеновна является одним из наших рецензентов, и - Круглый стол, открытый. Поэтому я немного поясню. Сегодня мы представили слайдовую презентацию, в которой показаны самые главные «выжимки» нашего исследования. И я нескромно считаю, что она очень структурирована, и в ней очень четко разложено все по полочкам. И там даны окончательные выводы нашего исследования. Вторая сторона медали — это сам отчет. И я полностью с Вами соглашусь, что он должен улучшаться и в плане структурирования, более четкого, и в плане шероховатостей, всего того, о чем Вы сегодня говорили. Именно в плане правильного, научного подхода. Выводы мы отшлифовали до блеска, насколько возможно, и представили в презентации, а вот отчет требует определенной доработки. И я свои замечания, практически такие-же, как Вы сказали, рабочей команде давал. Поэтому, огромное спасибо, мы все записали, что Вы сказали, и ещё в рабочем порядке поработаем, чтобы у нас отчет сверкал и блестел.

Лавриненко Ю.И. в заключении поблагодарил всех участников Круглого стола, особенно наших гостей, и Павла Анатольевича и Николая Андреевича за то, что они поделились с нами своими соображениями по этой тематике. Хочу выразить уверенность, что мы завершим эту работу, но эта работа не окончание, потому что, я думаю, в следующем году предстоит хорошая работа по Комплексному плану. Нам надо к этому серьезно готовиться, чтобы как следует выполнить и активизировать государственные органы. Спасибо.

Каплан Э.Т. поблагодарил всех участников Круглого стола за участие, поддержку и деловые предложения.

Участники Круглого стола РЕШИЛИ:

1. Исследуемая проблема «Пути улучшения качества и повышения эффективности организации железнодорожных перевозок грузов» актуальная, весьма обширная и комплексная, поэтому требует глубокой, системной и комплексной проработки по следующим направлениям:

- совершенствование системы взаимодействия участников перевозочного процесса (УПП). Внедрение инновационных логистических технологий, цифровизации и интеллектуальных транспортных систем;

- гармонизированное развитие железнодорожной инфраструктуры общего и необщего пользования;

- обновление и модернизация вагонного и локомотивного парка;

- улучшение качества и повышение эффективности ремонта железнодорожных вагонов;

- совершенствование нормативной правовой и договорной базы грузовых железнодорожных перевозок с целью четкого распределения ответственности участников перевозочного процесса.

- совершенствование системы государственного регулирования и нормативной правовой базы в части сглаживания сезонных колебаний дефицита и профицита подвижного состава.

- обучение и мотивация персонала, его командообразование.

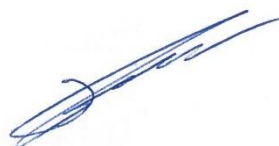
На заседании Круглого стола были представлены ключевые мероприятия по направлениям, указанным в подпунктах пункта 1. В рамках доработки итогового отчета по ним будет разработан и представлен проект Комплексной программы мероприятий по повышению эффективности использования грузовых железнодорожных вагонов в Республике Казахстан.

2. Разработчикам проекта представить в Корпоративный фонд «KAZLOGISTICS» доработанный итоговый отчет, в соответствии с требованиями технического задания, **23 ноября т.г.**

3. Провести обсуждение итогового отчета в соответствии с графиком проведения обсуждений **2 декабря 2020 года в 15:00 часов** на zoom-платформе.

4. Корпоративному фонду «KAZLOGISTICS» разместить копию протокола обсуждения на сайте СТК «KAZLOGISTICS» в разделе «Исследования».

Председатель:



Каплан Э.Т.

Секретарь:



Сербаева Н.Я.

**Список участников
Круглого стола «Пути улучшения качества и повышения эффективности
организации железнодорожных перевозок грузов»
6 ноября 2020 год**

1. Лавриненко Юрий Иванович – заместитель Председателя Президиума СТК «KAZLOGISTICS»
2. Исабеков Марат Уланович – директор Корпоративного фонда «KAZLOGISTICS»
3. Мукушев Канат Курмашевич – заместитель генерального директора СТК «KAZLOGISTICS»
4. Казлогистикс
5. Каплан Эдуард Теодорович – Председатель НЭС НИИ ТК
6. Сербаяева Наталья Яковлевна – ученый секретарь НИИ ТК
7. Булекбаев Берик Раимбекович – советник Председатель Наблюдательного Совета КазАПО
8. Абильдаев Алпысбай – Главный специалист Отдела науки НИИ ТК
9. Козлов Андрей Георгиевич –
10. Бекмагамбетова Гульнара Муратовна – Генеральный директор Ассоциации научно-исследовательских и проектных организаций (АНИП)
11. Сегал Илья Павлович - Председатель Наблюдательного Совета КазАПО
12. Адамбаева Салтанат – Генеральный директор КазАПО
13. Сабетов Мухамбет Ануарбекович – Генеральный директор АНЭК
14. Заславский Рафаил Наумович – Советник Генерального директора КазАПО
15. Изтелеуова Марал Сейтеновна - д.т.н., профессор (Казахская академия транспорта и коммуникаций им. М.Тынышпаева)
16. Бекмагамбетов Мурат Маратович - Заместитель Председателя правления АО «Казахстанский центр индустрии и экспорта «QazIndustry»
17. Мырзаханов Диас Мырзаханович – Генеральный директор ТОО "Транспортный холдинг Казахстана"
18. Иванкин Павел Анатольевич - Президент Института исследования проблем железнодорожного транспорта (Россия)
19. Тушин Николай Андреевич - д.т.н., профессор Уральского Государственного университета путей сообщения (Россия)
20. Серик Баймагамбетов – директор Департамента по корпоративному развитию – АО Казтемиртранс
21. Нигметов Даулетбек Мауленович – директором филиала АО «КТЖ– Грузовые перевозки» – «Павлодарское отделение ГП»
22. Сергей Анашкин - АО «Транко»
23. Алексей Катышев - АО «Транко»

24. Королев Василий Валентинович – Генеральный директор Фрахтовой компании «ТрансАл»
25. Ербол Мухаев - заместитель генерального секретаря СІЛТ KAZAKHSTAN
26. Молдабекова Айсулу Турсынбаевна – Научный сотрудник Института экономики КН МОН РК, PhD докторант КазНУ имени аль-Фараби
27. Арай Нисупова
28. Ирина
29. Мухаметжанова Айжан
30. Даниил Григорьев
31. Мария Юрьевна - TLK Media

**Замечания, предложения и рекомендации
по обсуждению на Круглом столе «Пути улучшения качества и повышения
эффективности организации железнодорожных перевозок грузов»
исследовательской работы
«Пути улучшения качества и повышения эффективности организации
железнодорожных перевозок грузов»,
6 ноября 2020 года**

№ п/п	Комментарии, замечания, предложения и рекомендации, высказанные на Круглом столе
1.	Российские железные дороги сегодня озадачились интересным вопросом, в условиях профицита вагонов нужно ли ускорять оборот вагонов? Поскольку ускорение оборота вагонов приведет к тому, что профицит будет ещё больше. Поскольку гонка за оптимизацией оборота вагонов может, в какой-то момент, привести к возникновению проблем в других секторах (Иванкин П.А.)
2.	Еще один очень интересный момент. Это вопрос о промышленном аутсорсинге. Инфраструктура и состояние техники на промышленных подъездных путях – оставляет желать лучшего. И очень сложно убедить владельца, что ему нужно вкладывать определенные инвестиции, чтобы модернизировать путь, приобрести локомотив, или модернизировать оборудование. Этот момент сегодня есть, и это ставит пока в тупик обе стороны. То есть, либо логистические компании должны закрыть глаза на это и спокойно брать в таком виде, в каком они есть, тогда стоит вопрос о безопасности и качестве, либо соответственно требуются какие-то инвестиции владельца подъездных путей (Иванкин П.А.)
3.	У вас в презентации я не увидел, но, по крайней мере в Российской Федерации, довольно активный игрок, предприятия промышленного железнодорожного транспорта. От них очень многое зависит в общей организации перевозочного процесса, потому что у грузоотправителей не прямые отношения с российскими железными дорогами, а строятся через предприятия промышленного железнодорожного транспорта. И здесь тоже есть определенные проблемы, я не говорю, что это нерешаемые проблемы, но дополнительная точка конфликта, которая у нас сегодня есть (Иванкин П.А.)
4.	Кроме того, когда мы говорим о глубокой интеграции логистической компании и грузовладельца, мы упираемся в схему планирования и выполнения этого плана. Вот здесь как раз применение всех возможных ИТ-систем, которые позволяют интеграцию ИТ-систем производства, ИТ-систем коммерческого блока, и ИТ-систем логистики, требуют такой серьезной увязки, чтобы не было взаимного перекладывания ответственности (Иванкин П.А.)

5.	При «расшивке» «узких мест» требуется комплексный анализ всей инфраструктуры. Поскольку, мы один узел «расшили», но «узким местом» становится другой узел. Поэтому нужна цифровая модель всей инфраструктуры, которая позволяет сделать оценку «узких мест» на перспективу (Иванкин П.А.)
6.	<p>Есть лог контроль (логистический контроль), который регулирует уже согласованные и принятые заявки. То есть, когда грузоотправитель в календарные сутки выдаёт необходимое, согласованное количество вагонов, система ему это не оформляет по причине того, что превышен внутренний технический план внутри железных дорог, и система это блокирует, начать осуществлять перевозку такой возможности нет.</p> <p>Есть план, по которому они принимают заявки от клиентов, и есть план, по которому идет определенное нормирование внутри КТЖ, по передачи с одного стыка на другой. Полагаю, что необходимо проработать такой вопрос с КТЖ, это вопрос системы доступа на инфраструктуру вагонов всех собственников. Для логистической компании это очень важный момент, поскольку увязывается и с меморандумом, и с интеграцией процессов с производством (Иванкин П.А.)</p>
7.	<p>Должно быть четкое понимание того, что только сообща – грузовладельцу, грузоотправителю, грузополучателю, перевозчику и оператору, можно решить любую проблему. Конкретные «болевы точки», которые могут возникать в логистической цепи, необходимо решать за «круглым столом». Необходимо чёткое распределение ответственности. Ответственность должно быть прописана в нормативных правовых документах и в договорах, в тех же меморандумах, которые в будущем становятся многосторонними (Каплан Э.Т.)</p>
8.	<p>Самая главная проблема – проблема стыка, проблема взаимодействия грузоотправителя и железной дороги. Самые главные резервы – это сокращение (оптимизация) простоев вагонов на подъездных путях грузоотправителей и грузополучателей, также, как на станциях примыкания. В качестве пути решения этой проблемы выделены два блока: транспортная инфраструктура, с одной стороны, и комплекс инновационных технологий – с другой (Каплан Э.Т.)</p>
9.	<p>Когда мы говорим о «расшивке» «узкого места», что сюда нужно инвестировать несколько миллиардов, и все будет хорошо. На самом деле это не так, требуется комплексный анализ всей инфраструктуры.</p> <p>На практике, когда мы один узел «расшили», «узким местом» становится другой узел, который до этого не был «слабым местом», но он – становится. Поэтому нужна цифровая модель всей инфраструктуры, которая позволит сделать комплексную оценку «узких мест» на перспективу, чтобы было понятно, что сейчас за этим «узким местом» может «выстрелить» (Иванкин П.А.)</p>
10.	<p>Необходимо с КТЖ проработать вопрос системы доступа на инфраструктуру вагонов всех собственников (Иванкин П.А.)</p>

11.	Работа выполнена хорошая, емкая и достаточно ответственно, поэтому, думаю, она на этом не закончится, будем продолжать работать в этом направлении (Лавриненко Ю.И.)
12.	То, что в презентации сфокусировано внимание на десяти направлениях, которые, в целом, всё охватывают, видимо, правильно (Лавриненко Ю.И.)
13.	Хотелось бы более категоричных выводов, и по ответственности на подъездных путях, и каких-то необходимых стимулов, может быть, надо искать их в мировых трендах, которые в ужесточении экологических требований, введении «зеленых» технологий. Если на государственном уровне эта планка будет поднята, то появятся рычаги для того, чтобы спрашивать с владельцев тех же подъездных путей и заставлять внедрять современные технологии и информационные транспортные системы. Это в рассуждениях присутствует, но пока каких-то понятных, ясных рекомендаций и конкретных посылов для государственных органов не формулируется (Лавриненко Ю.И.)
14.	Хотелось бы получить более конкретные, исходя из той ситуации, которая у нас складывается и те сложные вопросы, которые сейчас обсуждаем во взаимоотношениях с национальной компанией. Может быть какие-то требования и рекомендации по единому оператору, что сейчас обсуждается, в том числе по Достыку и по Алтынколю. Насколько это объективно характеризует необходимость создания единого оператора, или все же нужно идти по развитию «тяжелых активов», увеличивать количество сортировочных путей, маневровых локомотивов и так далее. Тут тоже достаточно глубокий вопрос, но нам все равно придется выходить на какие-то рекомендации, на какие-то решения (Лавриненко Ю.И.)
15.	Хотелось бы большей ясности, или более чёткой вашей позиции по целесообразных в рамках деятельности тех же частных перевозчиков, которые уже «на выходе». Во что это может вылиться и, какие тревожные моменты это может вызвать, в том числе, усложнит ли решение тех вопросов, которые мы сейчас с вами анализируем. Возможно новые информационные системы сделали бы прозрачными ложные моменты ответственности на станции при планировании (Лавриненко Ю.И.)
16.	Сегодняшнее обсуждение на какие-то вопросы отвечает, какие-то вопросы купирует и даёт правильные и понятные направления, и кроме того, рождает и массу других вопросов (Лавриненко Ю.И.)
17.	Вы это, в принципе, обосновываете в своей работе посыл, что «ситуация складывается так, что никто из участников перевозочного процесса не заинтересован в повышении использования подвижного состава». Хотелось бы, чтобы вы в итоговой работе предложили, что же надо делать, чтобы были заинтересованы? (Лавриненко Ю.И.)
18.	Работа – ёмкая, собраны все моменты, с которыми предприниматели сталкиваются в жизни, и обозначены ключевые моменты (Сегал И.П.)

19.	Рекомендовал бы выделить в этой работе то, что у нас резко упала роль Министерства. И я бы рекомендовал вам рассмотреть возможность в своей работе показать алгоритм решения проблем. Коротко и ясно. Законодательные вопросы, нормативные вопросы, технологические вопросы, подготовка кадры. Вот завтра появятся частные перевозчики, что нужно? Готовить законодательные вопросы, нормативные вопросы, касающиеся этих перевозчиков (Сегал И.П.)
20.	Учитывая то, что все проблемы возникают на стыке взаимодействия участников перевозочного процесса (КТЖ, перевозчик, подъездной путь, соединительный путь, предприятия), полагаю, есть смысл разработать и принять какой-то нормативный документ, который бы обязывал КТЖ, обязывал бы предпринимателей (объездные пути) и других участников перевозочного процесса, как в прежние времена, встречаться, докладывать о положении дел и обсуждать имеющиеся вопросы, разрабатывать соответствующие предложения (Сегал И.П.)
21.	Рынку, непонятен механизм инвестиций в совершенствование программного обеспечения. КТЖ, как главный заказчик, и Министерство, как главный регулятор, должны давать понятный сигнал рынку, и нести ответственность за его исполнение. Это должно быть четко и ясно сказано (Сегал И.П.)
22.	Очень хорошо говорилось, что должны быть права, обязанности, ответственность каждого субъекта. Может быть, есть необходимость, выпустить какой-то регулятивный документ (Сегал И.П.)
23.	И главный вопрос, развитие транспортной науки, привлечение профессиональных компаний, наших отечественных институтов к разработке. Думаю, нужно начинать с регулятивного документа, который бы обязывал (узаконил) конструктивное взаимодействие участников перевозочного процесса, вплоть до исполнения намеченных работ профессиональными организациями (Сегал И.П.)
24.	Организация «твердых» ниток графика упирается в ограничения инфраструктуры, требуют дополнительных резервов, в первую очередь, локомотивов и, наверное, пропускных способностей. Нужна управляемая неравномерность, а совсем не «твердые» нитки графика. Предлагаю проработать вопрос организации смешанных «твердых» ниток, когда логистическая компания не под одного грузовладельца готовит эту «твердую» нитку, а формирует групповую «твердую» нитку. Такая возможность должна быть предусмотрена и Правилами перевозки грузов, и вопрос этот надо прорабатывать с КТЖ (Тушин Н.А.)
25.	Тема «Управления и управляемого взаимодействия» – это тот путь, на который надо вставать, и который требует решения (Тушин Н.А.)
26.	Говоря о прозрачности, можно взять за аналогию идею «Открытого правительства Российской Федерации», которая была реализована в России, в частности в естественных монополиях, и проработать вопрос создания Совета потребителей при КТЖ (Тушин Н.А.)

27.	Кроме того, можно применить еще одну практику, применяемую в России – инвестиционная программа РЖД детально обсуждается на Совете потребителей, детально обсуждается на Комиссии по транспорту при вице-Премьере Правительства и выносится на заседание Правительства. То есть, финансовая и инвестиционная программа российских железных дорог на год имеет широкое обсуждение, и все знают, какие инвестиционные проекты РЖД реализует, какие деньги и за счет каких источников привлекаются. То есть, три предложения: групповые «твердые» нитки графика; организация Совет потребителей при администрации железной дороги и Открытое, ежегодное обсуждение инвестиционной программы (Тушин Н.А.)
28.	<p>Проект очень нужный и актуальный, заложил основу будущих исследований и разработок, наметил основные пути, по которым надо двигаться, чтобы решить проблему эффективного использования железнодорожного подвижного состава.</p> <p>Проблема отрасли может и должна смягчаться путем продуманного государственного регулирования и прогнозирования, что подразумевает существование самого государственного регулирования и прогнозирования, четко сформулированной и понятной политики в этой области.</p> <p>Деятельность государства и КТЖ, других структурообразующих компаний должна быть прозрачна и открыта. Если будет соблюдено условие открытости и наличия диалога, то субъекты рынка смогут воспользоваться теми инструментами, которые предлагает проект, в том числе методикой определения потребного количества подвижного состава. Они будут знать, что есть возможность воспользоваться предложенными проектом инструментами, сформировать Проектные команды, сесть за круглый стол, инициировать и реализовывать совместные действия по решению проблемных вопросов (Бекмагамбетова Г.М.)</p>
29.	<p>1. От КТЖ, Министерства, Правительства должен исходить ясный посыл (ориентир), касательно вагонного парка, касательно тех вопросов, которые затронули выступающие.</p> <p>2. Промышленные предприятия. Мы видим, что в них огромные проблемы, и в них же огромные резервы. И транспорт для них - «гадкий утёнок». Управы (правовых и нормативных рычагов воздействия) на них нет, а из-за них все страдают.</p> <p>3. Не нужно покупать вагоны, нужно улучшать (оптимизировать) их оборот, сделать упор на развитие «легких активов» - IT логистические и инновационные технологии, высокопрофессиональные кадры и интеллектуальные транспортные системы. (Эти три вывода сделал Каплан Э.Т. по итогам обсуждения проекта)</p>
30.	Во-первых, необходимо обозначить цель, придать структурированность, обратить внимание на изложение фактов и их взаимосвязь. Есть предложение, должно быть его обоснование.

Есть вопросы по обороту. Предложено разделить – оборот одного вагона и оборот рабочего парка. Это - два понятия.

Полагаю, что таким образом к обороту вагона нужно подходить, если вы ему уделяете огромное внимание и говорите, что это – основной показатель в данном анализе.

Дальше идет анализ и констатация фактов 2008 – 2012 годов, а вас есть прекрасная возможность дать анализ свежий. Дайте его. Например, страница 28 анализ дефицита вагонов 2008 года, в пункте 1.3 и т.д.

Потом, насчет фитинговых платформ. Это, между прочим, очень актуальный вопрос. По фитинговым платформам два – три дня назад Анашкин, на одном из совещаний говорил, что у нас достаточно фитинговых платформ, другой вопрос, что они устарели. Здесь же вы говорите, что наблюдается их дефицит. Где-то вы говорите, что достаточно, где-то, что их дефицит. Определитесь, чтобы не просто эмоциональное изложение было, а была взаимосвязь между представленными данными и тем, что является анализом.

Вот, например, вы излагаете факты, что периодически скапливается свыше 240 брошенных грузовых поездов. Около ста из которых с порожними полувагонами. А где они брошены? На каком направлении? Почему их бросили? Я считаю, что нельзя просто привести факты и уйти. Нужно анализировать» (Изтелеуова Марал Сейтеновна)