

Ключ к успеху – горизонтальная интеграция и комплексный подход



ЭДУАРД КАПЛАН,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАУЧНО-ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ИНСТИТУТА ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ (НИИ ТК), РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

От горизонтальной интеграции – к 4PL-сервисам

К наиболее критичным проблемам железнодорожной отрасли можно отнести сверхнормативные простои вагонов под грузовыми операциями, бросание поездов, низкий уровень эффективности использования подвижного состава, невыполнение плановых объемов перевозок, несвоевременную подачу локомотивов и не всегда удовлетворительный уровень качества транспортно-логистического обслуживания грузовладельцев. Все эти аспекты взаимосвязаны, что обуславливает необходимость их комплексного решения.

Как показывают исследования, проведенные Научно-исследовательским институтом транспорта и коммуникаций (НИИ ТК), болевой точкой для грузовладельца является неравномерный подвод железнодорожных вагонов под погрузку. Если в течение нескольких суток не выполняются сменно-суточные планы их подачи, то в оставшиеся дни для выполнения месячного плана приходится подводить под погрузку вагоны в большем количестве, чем ранее предусматривал посуточный план, и с этим объемом транспортная инфраструктура промышленных предприятий порой уже не

Годы реформирования системы железнодорожного транспорта на пространстве 1520 привели к значимым изменениям: активно развивается частный операторский и экспедиторский бизнес, вкладываются весомые инвестиции в развитие инфраструктуры, оптимизируется тарифная политика, внедряются современные информационные и цифровые технологии, совершенствуется нормативно-правовая база. В условиях пандемии коронавируса железные дороги успешно прошли очередное испытание на прочность, оказав весомую поддержку всем отраслям экономики. Но в то же время осталось немало вопросов, требующих решения.

справляется. Суточные сбои приводят к загорам, сверхнормативным простоям, дополнительным платежам, различным технологическим проблемам и нехватке вагонов для выполнения месячного плана погрузки. Подача же дополнительного подвижного состава также не дает положительного результата и лишь усугубляет ситуацию.

Достичь суточной ритмичности подачи вагонов при желании реально, для этого нужно лишь выполнять посуточ-

ной горизонтальной интеграции всех участников перевозочного процесса и постоянной оптимизации логистической цепочки «подача-погрузка-перевозка-выгрузка» можно достичь положительных результатов в организации железнодорожных грузоперевозок.

Как добиться этой интеграции? Прежде всего на основе четкого понимания ее необходимости руководителями компаний – участников перевозочного процесса. Перед грузовладельцем в данном

Только на уровне эффективной горизонтальной интеграции всех участников перевозочного процесса и постоянной оптимизации логистической цепочки «подача-погрузка-перевозка-выгрузка» можно достичь положительных результатов

ные планы отгрузки. В Казахстане еще сохранена подекадная форма ГУ-11, которая в свое время как раз и вводилась для того, чтобы планировать и контролировать суточную равномерность подачи вагонов. Что касается соблюдения ниток графика (почасовой равномерности), то эта задача более сложная и не предназначена для массового внедрения. Как бы ни старались операторские компании и перевозчики, самостоятельно они не могут обеспечить суточную равномерность подачи подвижного состава под погрузку. Многие зависят от того, как эти вагоны грузятся и выгружаются. Сверхнормативные простои могут возникать не только из-за неравномерной подачи подвижного состава, но и по другим причинам (поломка погрузочно-разгрузочного оборудования, смерзание груза в вагоне, отсутствие готовой продукции в нужном объеме под погрузку и др.). Сбои на любом из этапов погрузки и выгрузки отрицательно сказываются на равномерности подачи вагонов грузоотправителю и грузополучателю: все тесно взаимосвязано.

Принципиальный вывод заключается в том, что только на уровне эффектив-

случае стоит выбор: или продолжать работать с разными операторскими компаниями, или остановиться на стратегическом партнере в лице единого оператора, который обеспечит координацию работы всех участников процесса. Важно понимать, что во втором случае логистический оператор должен трансформироваться в полноценного 3PL- или 4PL-провайдера, а грузовладелец – испытывать уверенность в том, что поставщик логистического сервиса сможет успешно решить поставленные перед ним задачи. При этом единому оператору могут передаваться в управление не только железнодорожные отправки, но и все другие внешние перевозки грузоотправителя, а в перспективе – и внутренняя (промышленная) логистика предприятия, управление складскими запасами, решение других логистических задач.

Цифровизация – стержень интеграции

Важным фактором достижения успеха является интеграция IT-систем участников перевозочного процесса и создание единой логистической платформы, ко-

торые также может реализовать единый оператор при активной поддержке грузовладельца. Развитие информационных и цифровых технологий в ближайшей перспективе может стать стержнем модели горизонтальной интеграции. Создание единого логистического оператора для конкретного грузовладельца происходит, как правило, на ресурсной базе действующей операторской компании, направляющей свою деятельность в область инноваций и диверсификации бизнеса.

В качестве конкретных инструментов реализации модели горизонтальной интеграции могут выступать: создание интеграционных логистических команд, принятие меморандумов взаимодействия всех участников перевозочного процесса, которые впоследствии при необходимости трансформируются в многосторонние договоры, согласованное планирование объемов перевозок, получение оперативной информации о месте нахождения вагонов/контейнеров и их простоях под грузовыми операциями, скоординированное диспетчерское управление перевозками в формате 24/7, объективный учет причин невыполнения суточных планов, зафиксированных в ГУ-1, и их анализ, оперативная и согласованная корректировка графика суточной подачи вагонов под погрузку в случае сбоя его выполнения, регулярные конференц-звонки и координационные совещания, сбор и анализ статистических данных, разработка комплексных планов совместных действий по совершенствованию процессов планирования и организации перевозок, включающих разделы о применении современных логистических технологий, развитии ИТ, совершенствовании договоров и регламентов работы, обучении персонала, другие вопросы.

Внедрение предлагаемой модели может происходить по инициативе как грузовладельца, так и логистического оператора. В любом случае они должны действовать как единомышленники и убедить грузополучателя войти в логистическую команду. В дальнейшем необходимо совместно усилить интеграцию и координировать работу с железнодорожными структурами. Координационным центром и одновременно центром управления перевозками может выступать логистический оператор. По большому счету все сводится к простым вещам: оператор и перевозчик обеспечивают выполнение суточных планов подачи вагонов под погрузку, а грузоотправитель с грузополучателем прилагают все усилия по выполнению норм ЕТП и исключению сверхнормативных простоев вагонов на подъездных путях предприятий. Именно такой подход приводит к положительным результатам – одновременно улучшаются

показатели выполнения плановых объемов перевозок, эффективности использования подвижного состава, качества обслуживания грузовладельцев.

Как окупить инфраструктуру и подвижной состав

Логичным продолжением совместной работы может стать разработка программ точечного синхронизированного развития транспортных узлов, включающих транспортную инфраструктуру промышленных предприятий и станций примыкания. Если интеграция деятельности выходит на этот уровень, то можно рекомендовать использо-

По большому счету все сводится к простым вещам: оператор и перевозчик обеспечивают выполнение суточных планов подачи вагонов под погрузку, а грузоотправитель с грузополучателем прилагают все усилия по выполнению норм ЕТП и исключению сверхнормативных простоев вагонов на подъездных путях предприятий

вание существующих методов имитационного моделирования. Хотя такая работа и обходится дороже ручных работок, в то же время она позволяет определить действительно оптимальные варианты развития инфраструкту-

ры. В этой связи уместно отметить, что ОАО «РЖД» в 2018 году утвердило важный документ – Методику проведения исследований проектов развития железнодорожных станций и линий с определением узких мест, влияния на пропускные и перерабатывающие способности, рациональной технологии и прогнозируемых эксплуатационных показателей с использованием аппарата математического моделирования. Опыт показывает, что точечная расшивка транспортных узлов требует относительно небольших инвестиций, и в то же время она может быть крайне эффективной. При этом речь идет не

только о перспективных объемах перевозок, но и о существующих, с которыми часть транспортных узлов не справляется уже сегодня.

Еще одним аргументом в пользу предлагаемого подхода можно назвать такой

ПРОБЛЕМЫ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЕВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОГО ОПРОСА, ПРОВЕДЁННОГО НИИ ТК

Основные проблемы

- Неравномерная подача вагонов под погрузку
- «Брошенные» поезда, простои вагонов
- Недостаточно эффективное взаимодействие УПП, слабое развитие ИТ
- Дефицит магистральных и маневровых локомотивов, их несвоевременная подача
- Недостаточное развитие инфраструктуры общего и необщего пользования
- Смена дефицита и профицита вагонов
- Низкий уровень квалификации кадров в области транспорта и логистики

Пути решения

- Внедрение эффективных логистических технологий (3/4PL, SCM, ЦУП 24/7, ИТ-платформы), установление долгосрочных стратегических отношений грузовладельцев с логистическими операторами
- Обновление локомотивного парка
- Развитие транспортных узлов
- Совершенствование нормативной правовой базы
- Ежегодное обсуждение прогнозов рынка с его участниками
- Обучение персонала основам эффективной логистики
- Привлечение научных и консалтинговых организаций к комплексному решению актуальных проблем

факт: согласно проведенным НИИ ТК исследованиям, в среднем 80% времени оборота вагона приходится на простой под грузовыми операциями и на технических станциях. Расчеты показывают, что срок окупаемости небольших точечных инвестиций в развитие внутриавтомобильной транспортной инфраструктуры (за счет снижения платы за сверхнормативные простои вагонов) находится в пределах 5 лет, тогда как срок окупаемости новых железнодорожных вагонов составляет порядка 10 лет. Отсюда понятны стратегические ориентиры для грузовладельцев и операторов – перед принятием решения о приобретении подвижного состава необходимо проанализировать имеющиеся резервы повышения эффективности использования существующего вагонного парка за счет снижения его простоев и улучшения оборачиваемости.

РЕЗЕРВЫ ДЛЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ

В последнее время из уст разных специалистов порой звучат рассуждения о том, что в условиях рыночной экономики время оборота вагона не является таким уж важным показателем и что если грузовладелец желает держать вагон на собственных путях и платить за это деньги, то это его право. С этим утверждением сложно согласиться, так как неритмичность погрузки и выгрузки из-за задержки подвижного состава больно бьет по карману и создает технологические проблемы для того же грузовладельца, и ему это нужно разъяснять. Кроме того, и простои вагонов, и бросание поездов, и конвенционные запреты, и другие подобные проблемы отрицательно влияют на выполнение плановых объемов перевозок, сдерживают развитие промышленных предприятий и экономики страны в целом. Государства пространства 1520 и их железнодорожные администрации призваны проводить политику, направленную на повышение эффективности использования подвижного состава. В этой связи было бы уместно включить в основные показатели эффективности функционирования системы железнодорожного грузового транспорта среднегодовую производительность вагона по видам подвижного состава, которая рассчитывается как отношение годового грузооборота к среднесписочному количеству вагонов.

Большие резервы для повышения эффективности организации железнодорожных грузоперевозок заложены в использовании инновационных вагонов, маршрутизации и контейнеризации, организации движения тяжеловесных поездов, обратной загрузке, оптимизации бизнес-процессов технического обслуживания и ремонта

подвижного состава. Все они могут успешно реализовываться в рамках модели горизонтальной интеграции, в частности, включаться в комплексные планы совместных действий в качестве оптимизационных мероприятий.

Следует отметить, что рассматриваемые модели применимы не только для крупных грузовладельцев с регулярными объемами перевозок, ими могут воспользоваться и представители малого и среднего бизнеса. На аналогичных принципах может выстраиваться и эффективная логистика при организации разовых перевозок. Более того, в интеграционных моделях заложены резервы для совершенствования взаимодействия с другими видами транспорта при организации смешанных перевозок.

НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ

Безусловно, резервы имеются и в сфере государственного регулирования деятельности грузового железнодорожного транспорта. Прежде всего они должны быть использованы для дальнейшей гармонизации нормативной

ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ТОЧЕЧНАЯ РАСШИВКА УЗКИХ МЕСТ ТРАНСПОРТНЫХ УЗЛОВ ТРЕБУЕТ ОТНОСИТЕЛЬНО НЕБОЛЬШИХ ИНВЕСТИЦИЙ, И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ОНА МОЖЕТ БЫТЬ КРАЙНЕ ЭФФЕКТИВНОЙ

правовой базы в части более четкого распределения ответственности между участниками перевозочного процесса. Важно уделять больше внимания и развитию прикладной транспортной науки, чьи представители могут чаще привлекаться к решению рассматриваемых задач. Актуальным вопросом является необходимость совершенствования программы многоуровневого дуального обучения основам комплексной транспортной логистики, проектного менеджмента, систем управления качеством. Эти темы взаимосвязаны, и их синергия может дать положительный эффект, при этом программы обучения должны быть просты, креативны и доходчивы. В целом крайне важно на государственном уровне усилить просветительскую работу в области внедрения прогрессивных логистических технологий.

Отраслевые специалисты накопили множество здравых идей в части оптимизации тарифной политики, и их нужно воплощать в жизнь. В настоящее время и в России, и в Казахстане разработаны методики прогнозирования дефицита/профицита подвижного состава, и инструменты такого рода также должны использоваться более продуктивно. Ежегодно в формате широкого обсуждения целесообразно знакомить всех участников рынка с результатами

прогнозирования для выработки ими оптимальных инвестиционных программ, принятия соответствующих управленческих решений. К этой работе могут подключиться общественные организации, предоставляющие площадки для проведения подобных диалогов и круглых столов. Важное значение имеет и развитие межгосударственной интеграции железнодорожных администраций. Необходимо отметить, что в столь непростой ситуации, которая сложилась в мире на сегодняшний день, грузовой транспорт все чаще играет роль экономического интегратора: так, даже в условиях пандемии грузовое сообщение, включая международное, практически нигде не останавливалось. Кстати, предложенные модели интеграции участников перевозочного процесса могут успешно применяться и при организации международных железнодорожных перевозок грузов.

И еще один вопрос, связанный с государственной транспортной политикой: не умаляя стратегической важности развития транзитных перевозок, стоит от-

метить, что не меньшее экономическое значение имеет и усиление экспортно-импортного потенциала, а также повышение эффективности внутристрановой логистики. Кроме того, необходимо на всех уровнях проводить политику максимальной ценности легких активов, а именно квалифицированного персонала, инновационных технологий, IT. Отставая в их развитии, транспортная система будет постоянно спотыкаться на низкой эффективности тяжелых активов – вагонов, контейнеров, локомотивов, инфраструктуры в целом.

Правильная расстановка всех названных приоритетов, а также решение комплекса задач, касающихся внедрения эффективных логистических технологий, наращивания транспортной инфраструктуры, развития информатизации и цифровизации логистических процессов, во многом будет определять успешность железнодорожных грузовых перевозок на пространстве 1520 в ближайшем перспективе. 📌

Статья основана на результатах исследования НИИ ТК по проекту «Анализ путей повышения эффективности использования железнодорожного грузового подвижного состава и разработка методики определения его потребного количества», выполненного по заказу корпоративного фонда СТК Kazlogistics.