

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

стали получать сверхприбыли и инвестировать их за рубежом в условиях недостатка средств на развитие железных дорог внутри своей страны, мы считаем негативным элементом реформы. Потому что государство, пользуясь своим правом регулировать монополии, по сути дела, использовало железнодорожный транспорт для финансирования экономического развития. Да, это было необходимо, но ведь все хорошо в меру. За последние три года мы недополучили доходов на 150 млрд руб. за счет разницы роста цен в промышленности и железнодорожных тарифов, помимо того что 200 млрд руб. в год платим налогов.

ВГ: Вам не кажется, что реформа могла бы пойти более радикально? Ведь фактически в лице ОАО РЖД мы сейчас имеем то же самое МПС, только работающее на международных рынках капитала.

В. Я.: Сначала давайте все-таки определимся: в чем цель реформы? Проявить радикальность экономического подхода или добиться поставленных государством целей? Скорее все-таки второе. Одна из Нобелевских премий была присуждена экономисту, который доказывал, что энергетика должна сохраняться в качестве монопольного сектора экономики. Например, в Новой Зеландии на основании этих работ были внесены изменения в программу реформ. Во французском законодательстве есть понятие общественно значимых производств. К ним отнесены энергетика, железнодорожный транспорт и почта.

Что произошло, когда провели радикальную реформу железнодорожного транспорта в Англии? Она стала хрестоматийным примером того, как нельзя реформировать: привела к четырем тяжелейшим крушениям с большими человеческими жертвами. И власти страны были вынуждены попытаться обратно встраивать государство в эту отрасль. Полной приватизации железнодорожного транспорта в Европе не существует нигде. Она имеет специфические особенности лишь в Японии и США. Везде железнодорожная инфраструктура получает финансовую поддержку от государства. У нас до недавнего времени — только тарифы. И тарифы меньше обоснованных — в интересах экономики государства в целом.

ВГ: Но есть пример российской энергетики, которая фактически полностью разделена и передана в частные руки.

В. Я.: Я снимаю шляпу перед Анатолием Чубайсом — за то, что прорвался. Теперь время должно показать, насколько эффективно отрасль будет работать в результате этой реформы, придут ли обещанные инвестиции в обновление и увеличение производства электроэнергии. Но первые результаты все мы увидели в ходе подготовки к зиме. Когда стало модным посылать телеграммы премьеру: «Караул, не можем завезти уголь, дайте распоряжение ОАО РЖД, чтобы обеспечили подачу вагонов». Полномочные представители президента, руководители субъектов федерации пишут — в Минэнерго, Игорю Ивановичу Сечину, Владимиру Владимировичу Путину... Разве этого добивались? Думаю, нет. И одновременно мы, считающиеся консерваторами, убеждаем всех в необходимости либерализации железнодорожных тарифов.

Реформа успешна тогда, когда установлены новые институты, сформирована новая нормативная база и соответствующий рынок. Чтобы государство не было вынуждено вмешиваться в реальный процесс управления хозяйством.

ВГ: ОАО РЖД часто упрекает государство в невнимании к своим проблемам. Может быть, телеграммы изменят ситуацию?

В. Я.: Но из подобных телеграмм следует только то, что ОАО РЖД не выполняет функций по перевозке грузов. Они же не говорят: помогите ОАО РЖД. Нет. Они говорят: тарифы высокие, щель не можем перевезти, вагонов не хватает. Они говорят: не хотим брать с рынка вагоны у частных операторов, потому что стоимость выше. Собственники не спешат задействовать свои вагоны под низкодоходные грузы, их вагоны простаивают в ожидании выгодных пере-

возок, что приводит к общим потерям для сети в объеме 40 тыс. вагонов. Им невыгодно перевозить дешево, а грузоотправители не хотят брать то, что, по их мнению, дорого. И тут надо понимать, что по итогам реформы положение, когда есть инвентарный парк, который жестко регулируется и не подлежит маневрам с ценой, вообще закончится.

Почему реформа в головах затягивается? Потому что государство ставит нас в неловкую ситуацию. С одной стороны, как менеджеры коммерческой структуры, мы отвечаем за максимизацию ее экономической эффективности. С другой стороны, нам пришлось в формулировке миссии компании записать, что ее основная задача — обеспечить интересы развивающейся экономики страны грузовыми перевозками.

Это что, коммерческая задача? Это задача государственная. А раз так, то мы и обращаемся к государству с просьбой определиться с объемом поддержки отрасли на развитие инфраструктуры, приобретение локомотивов, вагонов, на зарплату и соцподдержку работников.

ВГ: Тогда получается, что не завершен даже первый этап реформы — государство не отделено от железных дорог, регулирующая функция не отделена от хозяйственной.

В. Я.: Это не имеет отношения к железным дорогам. Это касается экономики вообще. Разве у нас в других отраслях иначе происходит? Вспомните летний металлургический скандал... Мы должны исходить из того, какие задачи поставило государство перед железнодорожным транспортом, как менеджмент решает эти задачи, чего он добился и чего добилось государство. С точки зрения эффективности компании, у которой рентабельность 1,3%, меня как топ-менеджера, по всей видимости, нужно было бы умножить на ноль. А с точки зрения решения поставленных задач меня награждают.

Этот дуализм мы вынуждены в себе нести. Это тяжелейшее условие, с которым приходится работать менеджменту компании. И оно должно быть ликвидировано по завершении третьего этапа реформы. Когда мы не должны будем переживать, что собираются отменить льготы студентам и школьникам. Это наша гражданская позиция. Она не должна подменять позицию менеджмента и совета директоров ОАО РЖД с точки зрения принятия экономических решений.

ВГ: Что еще должно стать итогом реформы в 2010 году?

В. Я.: Разделение тарифа. Выделение инфраструктурной составляющей. Должна появиться новая модель рынка, мы уже занимаемся этим совместно с Минтрансом и другими органами государственной власти. Должна быть устранена тарифная разница между инвентарным и приватным парком, например, путем создания второй грузовой компании. Сохранять текущую ситуацию нельзя. Все вагоны должны быть одинаковыми, тогда будет рынок.

Помните, все боялись: сейчас создадут Первую грузовую, она всех выкинет с рынка? Оказалось — ерунда! Теперь другая напасть. Грузовладельцы все поняли и говорят: давайте инвентарный парк, особенно если на далекий экспорт. Необходимо покончить с перекрестным субсидированием как внутри грузовых перевозок, так и между грузовыми и пассажирскими: государство должно взять на себя ответственность за дотирование последних.

Есть менее стратегические вещи: повышение эффективности работы компании и ее менеджмента, освобождение его от нагрузки, несвойственной коммерческой структуре. Но это потребует больше времени.

ВГ: Но ведь решение о субсидировании пассажирских перевозок уже принято, ОАО РЖД получает деньги из бюджета.

В. Я.: Оно принято на три года. И, к сожалению, не учитывало тех тенденций роста цен, которые наблюдаются сегодня. Государству придется решать эту задачу. У РЖД есть признаваемый убыток от пассажирских перевозок, он должен дотироваться государством в виде государственного заказа и контракта, ответственность за исполнение ко-

торого несут обе стороны. У компании не должно быть рентабельности, падающей с 1,3% до 0,7%. Это и государству невыгодно, хотя кажется, что рост экономики это компенсирует. Рано или поздно это сказывается. В странах СНГ сейчас огромные проблемы. Кстати, если говорить о радикальной реформе, возьмем близкий пример, Казахстан. Там возникли проблемы, связанные с достаточно радикальным ходом реформы железнодорожного транспорта. Президент Нурсултан Назарбаев пригласил нас, чтобы договориться о создании рабочей группы по выработке общих подходов к реформированию. Так что задача создания прибыльной пассажирской компании даже не первая, а первая прим.

ВГ: Все эти задачи не новые. О них говорится из года в год. Почему вы думаете, что их удастся решить в ближайшие два года?

В. Я.: Политическая позиция государства по этим вопросам сформулирована. Сейчас необходимо добиться ее трансформации в законодательство, которое будет обязывать государство заложить компенсации в законе, причем не в законе о бюджете на три года.

В то же время надо понимать, что реформа железнодорожного транспорта не заканчивается даже с достижением этих целей. Дальше государство поставит вопрос, как сделать, чтобы Россия выпускала не худшие, а лучшие в мире локомотивы. Чтобы подвижной состав у нас был не старый, а новый. Чтобы российские пассажиры не ездили в вагонах, которым 28 лет. Это тоже будет продолжение реформы. Это процесс непрекращающийся. Его можно будет назвать модернизацией, развитием железнодорожного транспорта. Именно это мы попытались заложить в программу развития до 2030 года. Мы были первыми, кто предложил такую долгосрочную программу, а сегодня нет ни одного уважающего себя ведомства, которое бы подобную программу не рассматривало, до 2020–2025 годов. И это тоже положительный эффект реформы железнодорожного транспорта. Свидетельство того, что реформа происходит в головах.

ВГ: Что будет сделано до конца года?

В. Я.: Мы очень рассчитываем, что будет утверждена модель рынка железнодорожных услуг. Уже есть согласованные принципы, на базе которых она будет построена. Полагаю, что будет принята структура железнодорожного тарифа, то есть появится определенность с инфраструктурной составляющей, будет утвержден тариф на пассажирские перевозки. По трехлетнему бюджету определимся с объемом компенсаций убытков в пассажирском сообщении, выработаем схему по компенсациям пригородных убытков. Планируем добиться принятия законодательного или нормативного акта по льготам для перевозки студентов и школьников. Это та программа, с которой мы сегодня работаем.

ВГ: Как повлияет на ход реформы мировой финансовый кризис?

В. Я.: На протяжении более года, когда звучали мнения аналитиков и даже некоторых министров о том, что никакого финансового кризиса и близко нет, мы активно пытались обосновать свое, противоположное мнение по этому вопросу. Но у нас другая сфера ответственности, может быть, поэтому эти попытки были обречены на неуспех. К сожалению, то, что происходит сегодня, показывает, что наше понимание происходящего было правильным. Финансовый кризис — неизбежное явление, связанное с глобализацией, в том числе и нашей экономики.

И это не может не повлиять и на нас. Сегодня закрываются лимиты на Россию в иностранных банках. Наши банки не могут выдавать деньги под те же проценты, что иностранные. Ограничение финансовых возможностей приведет к тому, что нам, как и всем остальным, придется сокращать инвестиционные расходы, пересматривать программы капремонтов и т. д.

состава. Грузооборот в 2007 году — 2293,4 млрд тонно-километров (рост на 7,1%), пассажирооборот — 174 млрд пассажиро-километров, перевезено 1,3 млрд человек. Чистая прибыль составила 78,7 млрд руб.

ВГ: У ОАО РЖД уже есть антикризисная программа?

В. Я.: На протяжении всего этого года у нас работает инвестиционный комитет, и мы включали в инвестпрограмму только реально эффективные и необходимые проекты. Потребностей и задач ведь гораздо больше. Мы продолжали активную работу на западном финансовом рынке. У нас сложился очень неплохой авторитет в этой среде. Но уже понятно, что придется временно отказаться от размещения евробондов, а это минус \$2 млрд. Значит, придется сокращать расходы и инвестиции. Компания переживет это, но произойдет снижение темпов реновации и модернизации железных дорог со всеми вытекающими последствиями.

ВГ: В каких направлениях ОАО РЖД уже ощутило кризис?

В. Я.: Например, с точки зрения заинтересованности банков сохранять депозиты, которые у нас в них были.

ВГ: Не отдают?

В. Я.: Отдают. Но мы ведем себя разумно и там, где можно, депозиты сохраняем, имея в виду, что мы также заинтересованы в здоровье финансовой системы России. Мы справимся. Ужмемся. Вынуждены будем нарастить кредиторскую задолженность, но так, чтобы не подводить своих партнеров.

ВГ: Каким вы видите ОАО РЖД по итогам реформы?

В. Я.: Это компания холдингового типа, которая управляет от имени государства и по его поручению имеющейся в ее уставном капитале инфраструктурой. У которой есть дочерние предприятия, управляющие подвижным составом, обеспечивающие пассажирские перевозки, услуги на вокзалах. В этих направлениях будет присутствовать заинтересованный частный капитал — так же, как РЖД, например, сейчас присутствует в «Трансмашхолдинге».

Эта компания будет управлять своим развитием, реагируя на потребности государства. Она будет сочетать персонал, имеющий хорошую инженерную подготовку, с воспитанниками лучших менеджерских школ. Потому что для управления этим бизнесом нужны не хорошие инженеры, а отличные менеджеры, знающие предмет, которым управляют.

Это будет компания, которая в 2015 году избавится от всех переживших свой срок вагонов, значительно обновит парк тягового состава. В этом холдинге будет логистическая компания. «Трансконтейнер» станет мировым лидером по транзитным перевозкам из АТР в Европу и обратно.

ВГ: Эта компания будет работать по регулируемым тарифам?

В. Я.: Нет, уже сегодня мы вместе с органами государственного управления ведем работу, направленную на то, чтобы регулировалась только инфраструктурная составляющая в тарифе. Если мы договариваемся с государством о компенсации нам убытков от регулирования, то рост тарифов будет сдерживаться экономическими методами. А если государство будет вкладывать средства в поддержание инфраструктуры, у РЖД не будет необходимости каждый год отвоевывать тарифы и идти на компромиссы. Вряд ли к 2010 году мы сможем закрыть весь комплекс проблем. Но если решим основные — это будет уже реально той реформой, которая задумывалась.

ВГ: Эта компания будет публичной?

В. Я.: Обязательно. Не в 2010 году, но нужно подводить дело к IPO. Это может быть путь, которым пошли немцы,— выделив и оставив полностью государству инфраструктуру. Однако мы считаем, что это не лучший вариант. Публичным должен стать весь холдинг. Просто государству нужно будет определить, какую долю продать инвесторам. Это будут огромные деньги. Огромные.

ВГ: Публичность нужна только для денег? Не для изменения ментальности?

В. Я.: Вы правы. Это нужно, чтобы завершить реформу в головах. Не только железнодорожников, но и государственных чиновников и общества в целом. ■

Интервью взяла РЕНАТА ЯМБАЕВА

«ОСТАЕТСЯ ОЧЕНЬ МНОГО ЖЕЛАЮЩИХ ДОБИТЬСЯ СВОИХ КОММЕРЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ЗА СЧЕТ ПОЖИРАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕСУРСА»