

# Консолидация как ключевой фактор инноваций

**Конфигурация рынка такова: крупные игроки укрепляют свои позиции, а в сегменте средних и малых компаний, часто не имеющих собственной грузовой базы, наблюдается постепенный уход со сцены или сдача парка в аренду. Согласно исследованию, проведенному НП ОЖДПС, 80% перевозок грузов в крупнотоннажных контейнерах осуществляется с участием 23 операторов, 80% перевозок потенциально контейнеропригодных грузов в крытых вагонах происходит с участием 25 операторов. В связи с этим есть все основания предположить дальнейшую консолидацию в сегменте предоставления услуг подвижного состава и контейнеров для перевозки.**



**Григорий Бройтман,**  
генеральный директор группы  
транспортных компаний  
«ДИСПЕТЧЕР», к. т. н., доцент  
кафедры «Логистические  
транспортные системы  
и технологии» Института  
управления и информационных  
технологий ФГБОУ ВО  
«Российский университет  
транспорта»



**Ильмир Басыров,**  
аспирант кафедры «Эксплуатация  
железных дорог» Российской  
открытой академии транспорта  
ФГБОУ ВО «Российский  
университет транспорта»

## Процесс неизбежен

Катализатором этого явления стал ряд наблюдающихся уже несколько лет процессов. Во-первых, основная часть парка железнодорожных платформ сосредоточена в собственности нескольких крупных компаний. Во-вторых, контейнеропоток сконцентрирован на терминальной инфраструктуре системообразующего значения (на крупных контейнерных площадках). В-третьих, сегодня операторами платформ в меньшей степени применяется технология двоянных грузовых операций. Это вызывает дополнительные перемещения подвижного состава в целях достижения максимального финансового результата (исключением из этого правила является реализация контрактов со сроком действия не

полнения в нормативно-правовую базу, регулирующую деятельность собственников подвижного состава, направлены на ужесточение правил содержания и ремонта собственных вагонов. К консолидации подталкивает даже тот факт, что по территории РФ разрешено курсирование линейных морских контейнеров, находящихся в собственности крупнейших международных контейнерных операторов. Усложнению обстановки на рынке во многом способствует ужесточение условий временного размещения на инфраструктуре общего пользования не задействованного в перевозочном процессе подвижного состава разных собственников. Введение платности занятия инфраструктуры общего пользования как в перевозочном процессе, так

## К консолидации подталкивает даже тот факт, что по территории РФ разрешено курсирование линейных морских контейнеров, находящихся в собственности крупнейших международных контейнерных операторов

менее одного года). И наконец, развитие и расширение географии применения комплексной логистической схемы, при которой заключение контракта с грузовладельцем возможно только при условии предоставления оператором собственных вагонов, и контейнеров. Это значительно ограничивает конкурентные возможности других собственников контейнеров и платформ в части применения смешанных схем.

Немаловажную роль сыграл также курс ОАО «РЖД» на реализацию на сети железных дорог многочисленных проектов по перевозке грузов с большой скоростью (ускоренные контейнерные поезда, отправки по ниткам графика и пр.). Вытеснению с рынка контейнерных перевозок малых и средних экспедиторов и терминальных операторов способствует существующая система нормирования, так как значительное конкурентное преимущество имеют полноставные контейнерные поезда. Нельзя не отметить и тот факт, что все последние до-

и вне его в соответствии с поправками в Устав железнодорожного транспорта РФ, которые вступили в силу с 1 апреля 2015 года, увеличило финансовую нагрузку на собственников вагонов и пользующихся их услугами грузоотправителей. На практике же операторы платформ затронута только плата за простой вагонов вне перевозочного процесса.

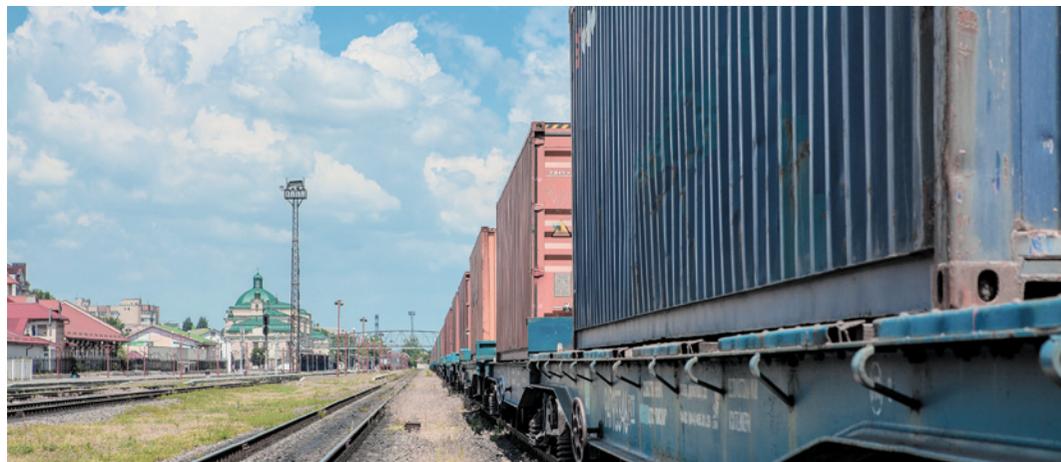
Нельзя не отметить, что сегодня качество обслуживания перевозчиком грузов, доставляемых повагонными отправлениями, и порожних вагонов ухудшается. Причина заключается в кратном увеличении количества ускоренных грузовых поездов (в том числе контейнерных), на обслуживание которых брошены лучшие ресурсы ОАО «РЖД» в ущерб немаршрутным отправлениям. Складывающаяся в операторском сегменте конъюнктура вынуждает малые и средние операторские компании к технологическому и юридическому объединению своих ресурсов (вагонных парков, штата сотрудников, складов запасных частей и деталей, клиентских баз). Таким об-

разом, организационная консолидация небольших операторских компаний в целях удовлетворения заявок крупных частных терминалов представляется важнейшей задачей, реализация которой является необходимым условием выживания небольших собственников фитинговых платформ на меняющемся рынке грузовых перевозок. Частные терминалы можно классифицировать в качестве консолидаторов – компаний, получающих крупные объемы грузных контейнеров как экспедиторы, но при этом, в отличие от них, работающих на основе собственных терминальных инфраструктур. Назовем лишь некоторые из них: ООО «Контейнерный терминал Купавна», ООО «Фирма Экодор», АО «Таском», АО «Контранс», ЗАО «Евросиб СПб – транспортные системы». Согласовывая с ОАО «РЖД» расписания нитки графика движения, они выступают в качестве инициаторов и операторов контейнерных поездов. Однако именно операторам-консолидаторам приходится решать тактические вопросы устойчивого обеспечения контейнерных поездов достаточным объемом контейнеров. Отсюда следует необходимость прибегать к помощи сторонних субъектов рынка транспортных услуг в деле привлечения объемов контейнеропотока для сокращения времени накопления на маломощные направления. Консолидация в таком формате является ключевым фактором развития инноваций.

Если будет создан новый оператор, то он должен ориентироваться в первую очередь на такие ниши, как сборные и одиночные контейнерные отправки, домашние вещи и иные грузы граждан, не связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности (вся клиентура, пользовавшаяся отменными среднетоннажными контейнерами), а также потенциально контейнеризуемые мелкие отправки, перевозимые в крытых вагонах.

**Новый формат работы**

Как известно, конкуренция может развиваться только при условии реструктуризации локальных монополистов и устранения условий, препятствующих появлению на рынке новых. Это возможно при наличии бизнес-пространства, открытого для новых производственных процессов, отвечающих растущим требованиям потребителя. В случае продажи ПАО «ТрансКонтейнер» одним из вариантов развития событий может стать создание нового контейнерного оператора (с участием ОАО «РЖД») в качестве консолидирующей структуры. В таком случае новой компании, на наш взгляд, необходимо сделать ставку на одиночные контейнеры для отправки железнодорожным транспортом от своего имени (работать только с мелкими грузоладельцами). Ее основная



функция будет заключаться в подборе контейнеров для недоукомплектованных объектов (платформ) в разных пунктах (платформы, находящиеся под грузовой операцией или простаивающие в их ожидании, имеющиеся вагоны с погруженными недокомплектами), а также для компаний, периодически продающих потенциально освобождающиеся контейнероместа. Данный метод внедряется на английских железных дорогах путем создания специализированного оператора – компании FreightArranger, основная цель которой – окончательно переключить

на имущественную базу грузового двора станции.

Такой формат работы позволяет привлечь других собственников к управлению и развитию контейнерного бизнеса. Для данного сегмента бизнеса важно наличие специальных технологических и логистических циклов, которые сопровождают процесс транспортировки грузов в контейнерах. В условиях конкуренции перед транспортными компаниями стоит необходимость проводить диверсификацию. Однако организация бизнес-портфеля транспортной компании и по-

**Если будет создан новый оператор, то он должен ориентироваться в первую очередь на такие ниши, как сборные и одиночные контейнерные отправки, а также потенциально контейнеризуемые мелкие отправки, перевозимые в крытых вагонах**

малый сегмент контейнерных отправок с автотранспорта на железнодорожный. Другими словами, нужно использовать модель организации работы контейнерных пунктов, находящихся в собственности диверсифицированной транспортной компании (ДТК). С учетом того, что в логистической транспортной системе первостепенное значение отводится контейнерным терминалам, большое внимание стоит уделить функционированию этой системы. Терминальная технология базируется на стандартизации контейнеров, транспортных средств, погрузочно-разгрузочных машин и механизмов. Необходимо организовать контейнерные пункты, обеспечивающие накопление контейнеров от разных отправителей (клиентов терминала) и достаточные для заказа твердой нитки графика (по отправлению). Причем имущественная база (крановое хозяйство, погрузочно-разгрузочные пути, контейнерные площадки и т. д.) контейнерного терминала находится в собственности ДТК. Подобная технология организации работы может применяться и на путях общего пользования, разумеется, при условии отсутствия права собственности ДТК

следующего его дополнения может осуществляться и на условиях франчайзинга. При этом необходимо обеспечить приход инвестиций для развития бизнеса. Очевидно, что в рамках одной структуры в виде оператора и владельца этой инфраструктуры все это затруднительно осуществить. В условиях же диверсификации акционерной собственности и менеджмента станет возможной адаптация нового предприятия к быстро меняющимся рыночным условиям. Так, например, для устойчивого развития акционерами АО «ОТАК» были согласованы базовые принципы операционной модели компании. АО «ОТАК» функционирует как оператор регулярных контейнерных поездов на пространстве 1520, который, не имея привязки к тяжелым активам в виде подвижного состава, контейнерного оборудования или объектов терминальной инфраструктуры, за счет инновационных, технологических и логистических решений организует на базовом маршруте Достык/Алтынколь – Брест – Достык/Алтынколь стабильный и качественный линейный сервис по аналогии с морским или воздушным транспортом.