

# Анализ примеров

## Литовские железные дороги

### 1 Введение

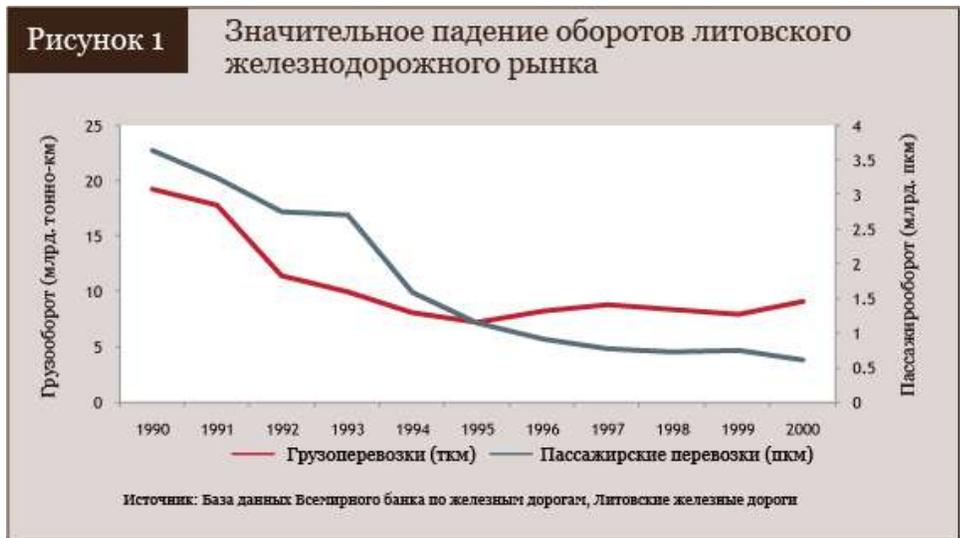
В 2000 году Литва инициировала реформы в железнодорожной отрасли, частично мотивированные желанием вступить в Европейский союз (ЕС), что предполагало значительные стратегические преимущества для страны в целом и для Литовских железных дорог, в частности. Членство в ЕС обещало сотни миллионов евро в качестве помощи для развития страны и десятки миллионов евро инвестиций в инфраструктуру железных дорог. Во-вторых, членство в ЕС позволяло Литовским железным дорогам нарастить преимущественно европейские перевозки в направлении "север-юг", снизить зависимость от перевозок в Россию и из России. Десятью годами ранее Советского Союза стал причиной масштабного экономического спада; оборот грузового и пассажирского рынка упал более, чем на 50 процентов, рентабельность исчезла, состояние активов ухудшилось, а производительность стремительно падала. В данном анализе представлено описание реформ, которые были инициированы Литовскими железными дорогами в целях подготовки к вступлению в ЕС, а также способов решения экономических проблем, с которыми сталкивались железнодорожные компании бывшего Советского Союза.

### 2 Ситуация до реформ

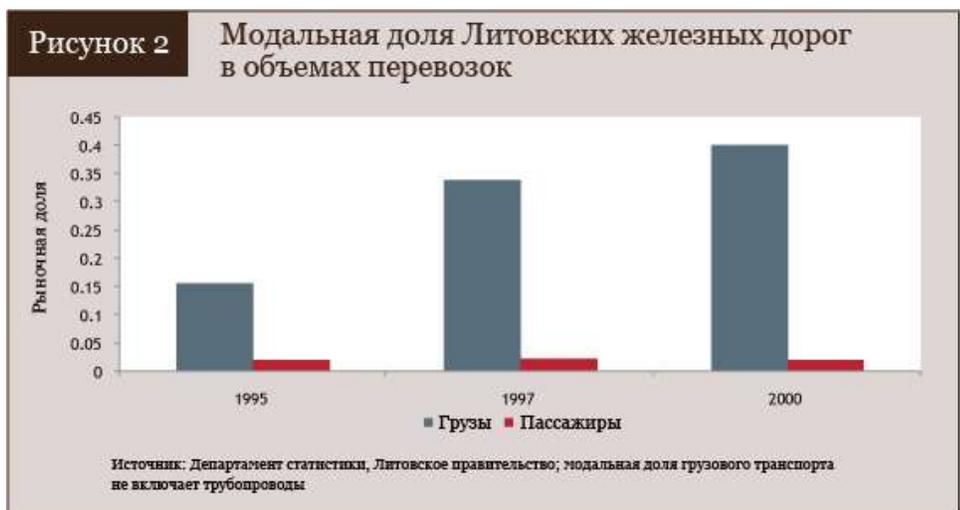
Начиная с 1940 года Литовские железные дороги являлись одним из трех управлений Прибалтийской железной дороги, одной из 32 региональных железнодорожных администраций СССР, которые были подотчетны Министерству путей сообщения (МПС) в Москве.<sup>162</sup> В 1991 году после установления независимости Литвы, управление было преобразовано в национальную железнодорожную компанию Lietuvos Geležinkeliai (LG), (Литовские железные дороги (ЛЖД)).

---

<sup>162</sup>В Советском Союзе насчитывалось 170 таких управлений.

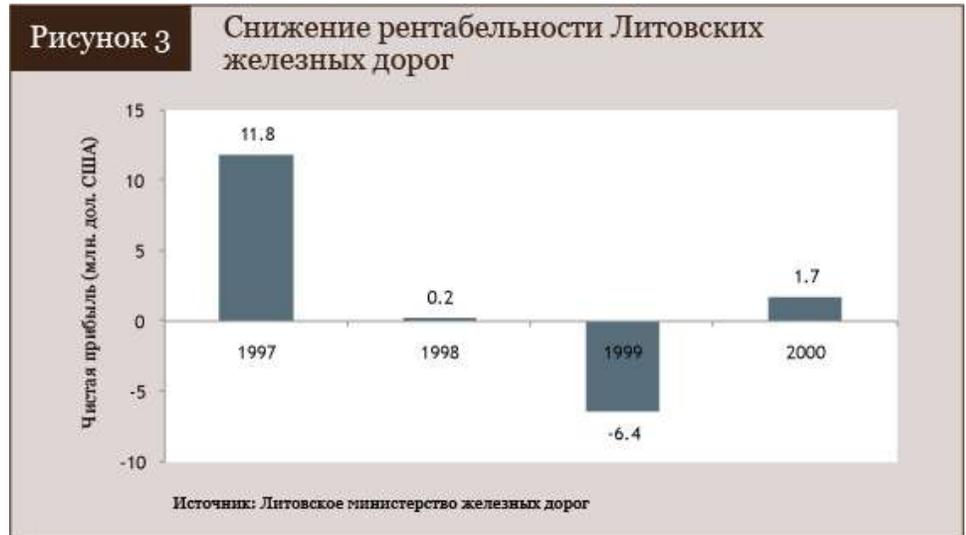


Литва всегда являлась важным транзитным маршрутом для перевозок между Россией и другими республиками СССР и литовским портом Клайпеда. Региональный экономический коллапс, последовавший за распадом Советского Союза, создал острые проблемы для новой национальной железнодорожной компании. В период с 1990 по 2000 годы объем грузовых перевозок упал на 54 процента, пассажирского – на 84 процента (Рисунок 1). Доля ЛЖД на рынке пассажирских перевозок застыла на уровне 2,0 процентов; удельный вес грузовых перевозок повысился относительно других грузоперевозок в связи с ростом железнодорожных транзитных перевозок нефти из России (Рисунок 2).



По мере сокращения оборота ЛЖД, рентабельность резко снизилась. В 1999 году доходы в 11,8 миллионов долларов США трансформировались в убытки в размере 6,4 миллионов долларов США перед тем, как вырасти до 1,7 миллионов долларов США в 2000 году (Рисунок 3). Реальные инвестиции в техническое обслуживание объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта также сократились. В 1993-1995 гг. объем

инвестиций снизился на 11 процентов<sup>163</sup> и в 1997-1999 гг., объем работ по замене рельсовых путей сократился на 49 процентов<sup>164</sup>. Проблема износа железнодорожной инфраструктуры усугублялась устаревшим подвижным составом.<sup>165</sup>



Аналогичным образом, производительность упала в результате сокращения объемов перевозок. Производительность пассажирских вагонов снизилась на 78 процентов, грузовых вагонов – на 36 процентов; производительность труда и путей снизились примерно на 50 процентов (Рисунок 4).

**Рисунок 4** Производительность Литовских железных дорог

	1991	1995	2000
Производительность пассажирских вагонов (тыс.пкм на вагон)	4,857	1,605	1,085
Производительность локомотивов (тыс.единиц перевозок на локомотив)	84,911	24,704	34,277
Производительность грузовых вагонов (тыс. тонно-км на вагон)	1,380	538	881
Производительность труда (тыс.единиц перевозок в расчете на работника)	1,126	477	611
Производительность путей (тыс.единиц перевозок на стандартный километр путей)	10,450	4,171	5,002

Источник: МСЖД, База данных Всемирного банка по железным дорогам и данные Литовских железных дорог

<sup>163</sup> *Investment in Transport Infrastructure: Country Studies*, (European Conference of Ministers of Transport, 1999)

<sup>164</sup> *Transport Restructuring in the Baltic States: Toward EU Accession*, (World Bank, 2004)

<sup>165</sup> *Постановление N. 692: "Стратегия развития литовской транспортной системы"*, стр. 23, 58

### 3 Цели реформы

Задачи стратегии Литовских железных дорог сформулированы в Постановлении № 692 "Стратегия развития литовской транспортной системы"(2002 год), и кратко изложены ниже:

- Создание нормативно-правовой базы и усиления потенциала рыночного регулятора в целях эффективного участия на железнодорожном транспортном рынке ЕС;
- Полная реструктуризация железнодорожной отрасли;
- Создание надежной и эффективной системы контроля за безопасностью движения;
- Создание комплексной железнодорожной системы охраны окружающей среды с охватом всех потенциальных источников загрязнения;
- Модернизация инфраструктуры в целях успешной интеграции с транспортной системой ЕС;
- Приобретение пассажирского и грузового подвижного состава, соответствующего параметрам модернизированных объектов инфраструктуры; а также
- Обеспечение безопасности железнодорожных перевозок.

### 4 Процесс реформ

Процесс реформ подчеркнул значимость коммерческого управления в дополнение к структурным преобразованиям, необходимым для соответствия требованиям членства в ЕС. Во времена Советского Союза Управление региональной Прибалтийской железной дороги размещалось в Риге, Латвия. Вследствие этого ЛЖД не унаследовала негибкую бюрократическую культуру и начала реализацию структурных преобразований и внедрение системы коммерческого управления с чистого листа. Законодательной основой реформ стали следующие законодательные акты:

- Закон Литовской Республики "О железнодорожном транспорте"(2001 год), основанный на трех Директивах ЕС (2001/12/ЕС, 2001/13/ЕВ, и 2001/14/ЕВ), предусматривающий разграничение транспортных операций и управления инфраструктурой через подразделения в рамках компании или отдельных компаний в структуре акционерного холдинга.
- Постановление № 853 "Долгосрочная экономическая стратегия развития Литвы(2002 год)" содействовало развитию конкуренции, разрешив работу независимых операторов в сети железных дорог, а также способствовало либерализации рынка.

- Постановление № 692 “Долгосрочная стратегия развития литовской транспортной системы до 2025 года” (принята в 2005 году) содействовало дальнейшей организации акционерной компании и реформированию сектора железных дорог в соответствии с законодательством ЕС.

В данном разделе описывается прогресс, достигнутый Литовскими железными дорогами в процессе реформ, основывающихся на указанных законодательных актах.

В 2005 году приказом Министра транспорта и связи была учреждена государственная компания с ограниченной ответственностью AB Lietuvos Gelezinkeliai (ЛЖД). В 2006 году ЛЖД создали три директората: грузовых перевозок, пассажирских перевозок и железнодорожной инфраструктуры. Это позволило повысить прозрачность в рамках ЛЖД и подготовить почву для создания акционерного холдинга в соответствии с основной целью литовского Закона 2001 года "О железнодорожном транспорте".

ЛЖД сейчас организованы в форме акционерного холдинга, который полностью принадлежит государству; в ее состав входят коммерческие организации и организации, осуществляющие управление государственным имуществом. Директораты пассажирских и грузовых перевозок и вспомогательные службы являются коммерческими учреждениями. К числу филиалов относятся UAB Gelmagis и UA Gelezikelio Tiesimo Centras (железнодорожное строительство), UAB Vilaniaus Lokomotyvu Remonto Depas (ремонт локомотивов и дизельных поездов), UAB Gelsauga (охранные услуги) и UAB VAE Legetecha (производство железнодорожного оборудования); Директорат инфраструктуры является некоммерческой организацией, в ведении которого находятся объекты инфраструктуры железной дороги.

Формально, согласно Закону "О железнодорожном транспорте" и Постановлению № 853, Литовская сеть железных дорог открыта для участия частных операторов грузовых поездов и международных операторов пассажирских поездов. Тем не менее, на практике ЛЖД остается доминирующим железнодорожным оператором; частный сектор участвует, преимущественно, в сопряженных операциях, например, обеспечением портовых операций. В 2009 году через территорию Литвы осуществлялось движение только 22 маршрутных пассажирских составов из других стран<sup>166</sup>. "Стратегия развития транспорта и транзитных перевозок" направлена на дальнейшую либерализацию железнодорожного рынка и на создание к 2015 году условий для открытого доступа для операторов к железнодорожным сетям.

Помимо этих структурных изменений, ЛЖД внедрило практику коммерческого управления с использованием современных систем

---

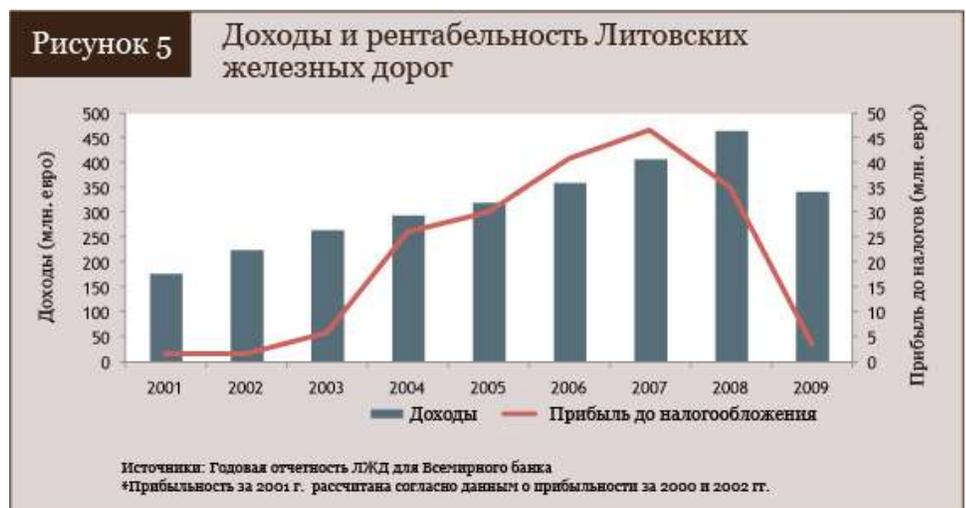
<sup>166</sup>Годовой отчет (ЛЖД 2009)

управления и информационных технологий в целях повышения производительности и прозрачности. ЛЖД готовит и публикует результаты аудита своей финансовой отчетности согласно Международным стандартам финансовой отчетности. Открытость закупочных процедур повышает прозрачность закупок. Структура управления включает генерального директора, заместителя генерального директора, а также руководителей Директоратов грузовых и пассажирских перевозок и инфраструктуры. Большинство из них имеют опыт работы в коммерческих предприятиях,; некоторые обладают опытом в политической сфере.

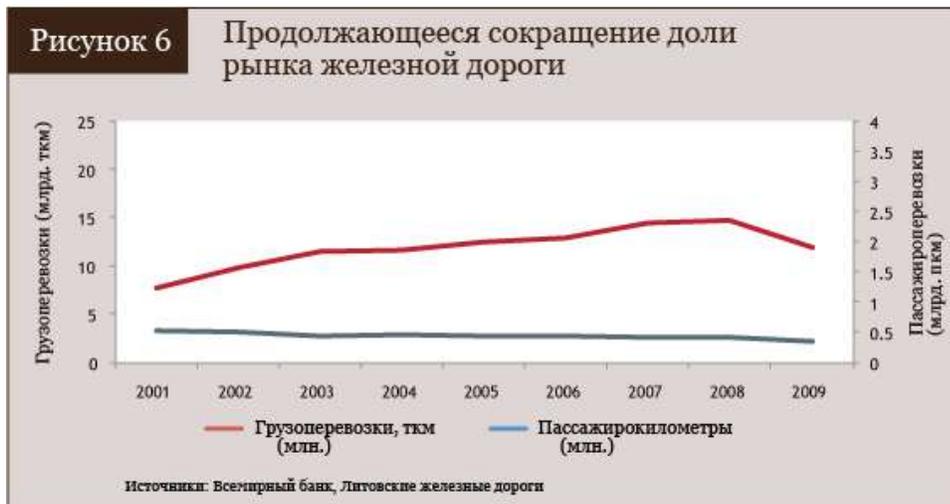
## 5. Результаты реформ

### 5.1 Финансовые показатели

По мере восстановления глобальной экономики после экономического спада 1999 года, ЛЖД смогла воспользоваться преимуществами внедрения практики коммерческого управления в рамках реформ. В период с 2001 по 2009 гг., был достигнут впечатляющий показатель – рост прибыли на 93 процента (Рисунок 5). В 2006 году уровень прибыли достиг максимального уровня - 11 процентов от общих поступлений перед падением на 93 процента перед мировым финансовым кризисом. Падение рентабельности частично стало результатом увеличения расходов на 37 процентов в период с 2006 по 2008 гг. Таким образом, ЛЖД должна продолжать процесс реформ для обеспечения устойчивой рентабельности.



## 5.2 Рыночные показатели

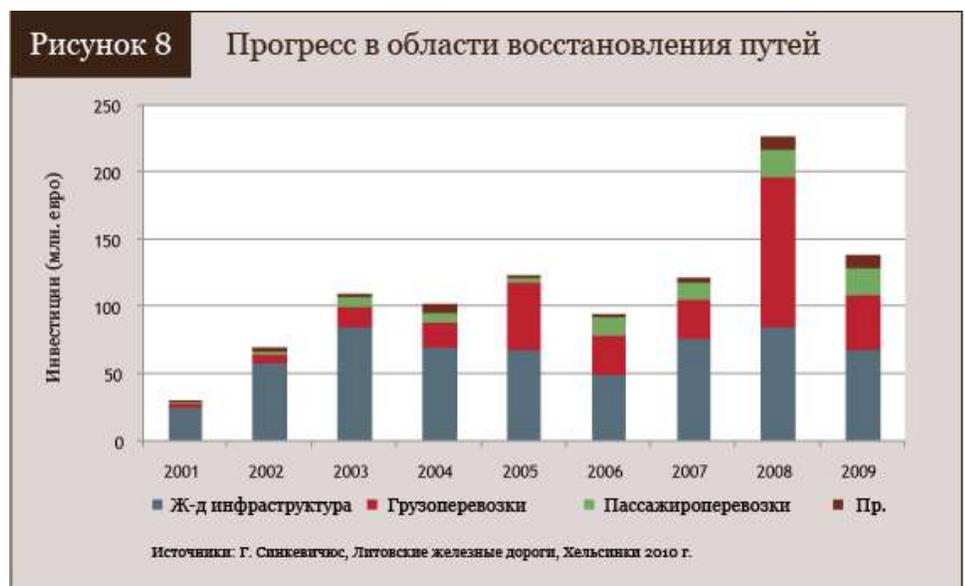


До резкого снижения, вызванного мировым финансовым кризисом, грузовой оборот вырос на 91 процент (Рисунок 6); доля ЛЖД на рынке грузоперевозок увеличилась на 9,0 процентных пунктов (Рисунок 7). Среди грузоперевозок доминируют транзитные грузы из Калининграда и обратно, а также в основной литовский порт Клайпеда. Превалирующим грузом являются нефтепродукты; железнодорожный транспорт может справиться с гораздо более высокими объемами и по гораздо более низким ценам, чем автомобильный транспорт. В противоположность ему объем пассажирских перевозок снизился на 25 процентов (Рисунок 5) и доля рынка снизилась с 2,0 до 1,0 процента (Рисунок 6). Продолжающееся сокращение доли рынка пассажирских перевозок связано с относительно короткими расстояниями большинства железнодорожных маршрутов в Литве, ростом количества личных автомобилей, недостаточной модернизацией подвижного состава, а также большим удобством автомобильных поездок в регионы по сравнению с железнодорожным транспортом.



### 5.3 Состояние активов

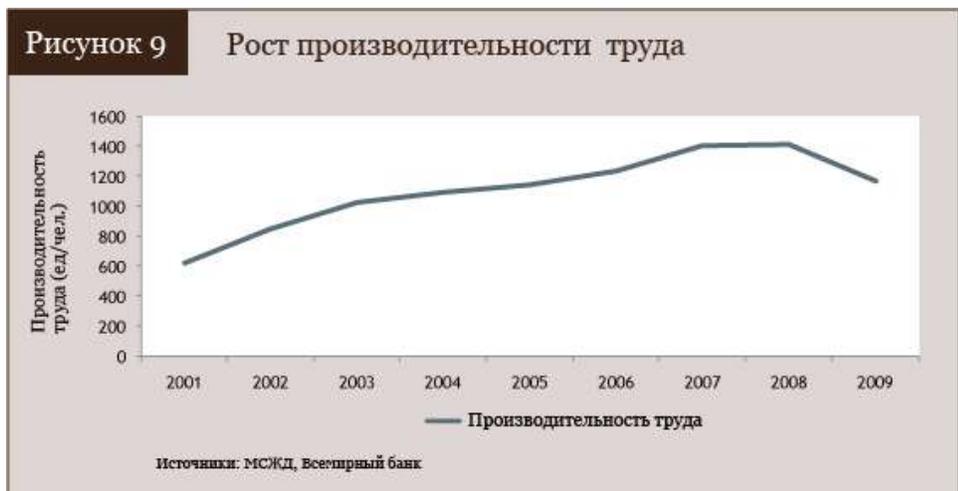
На Рисунке 8 показано, что после начала реформ возрос объем инвестиций в улучшение качества активов. В 2008 году инвестиции достигли максимального уровня в 226 миллионов евро, когда у компании "Сименс" были приобретены 34 локомотива. Возраст почти половины маневровых локомотивов составляет менее 20 лет, подвижной состав находится в удовлетворительном состоянии по сравнению с соседними странами. Почти половина инвестиций поступила из фондов ЛЖД, 5 процентов – из государственного бюджета, 25 процентов – за счет грантов ЕС. Тем не менее, необходимы значительные инвестиции в обновление рельсовых путей. Почти 40 процентов (850 км) путей нуждаются в ремонте и техническом обслуживании, и максимально допустимая скорость является низкой – до 40-60 км/ч на некоторых участках.<sup>167</sup>



### 5.4 Операционная производительность

В 2001 году в ЛЖД работало 13307 человек; к концу 2009 года – лишь 10506, что, в сочетании с более высокой интенсивностью движения, способствовало резкому росту производительности труда на 87 процентов (Рисунок 9). Кроме того, на 50 процентов повысилась производительность грузовых вагонов и локомотивов, а производительность пассажирских вагонов – на 37 процентов (Рисунок 10). Повышение производительности путей оказалось наименьшим, несмотря на то, что этот показатель остается существенно выше среднего показателя по ЕС. Частично это вызвано сложностью корректировки длины путей при замедлении темпов роста рынка, и частично тем, что ЛЖД, возможно, в связи с политическим давлением, закрыли ряд линий с минимальной интенсивностью движения.

<sup>167</sup> *Country Report Lithuania*, "Study on Strategic Evaluation on Transport Investment Priorities under Structural and Cohesion funds for the Programming Period 2007-2013," (European Commission, 2006)



**Рисунок 10** Рост производительности активов

	2001	2005	2009
Производительность пассажирских вагонов, (тыс.пкм на вагон)	993	916	1,357
Производительность локомотивов (тыс. единиц перевозок на локомотив)	31,223	53,688	46,559
Производительность грузовых вагонов (тыс.тонно-км. на вагон)	827	1,338	1,243
Производительность труда (тыс. единиц перевозок в расчете на работника)	622	1,140	1,166
Производительность путей (тыс. единиц перевозок на стандартный километр путей)	6,454	7,271	6,930

Источники: Литовские железные дороги, МСЖД, аналитические данные Всемирного банка

## 6 Выводы

Литва продолжает активно осуществлять реформы сектора железных дорог; значительные улучшения наблюдаются в связи с внедрением коммерческих методов управления. С 2001 года прибыль ЛЖД выросла на 93 процента, доля на рынке грузоперевозок возросла на 9,0 процентных пунктов, инвестиции в активы выросли на 360 процентов, и в целом повысилась операционная производительность. В настоящий момент стратегия Литовских железных дорог направлена на совершенствование инфраструктуры в целях повышения операционной совместимости с сетями железных дорог ЕС. "Стратегические ориентиры сообщества" определяют приоритеты в отношении "наиболее важных объектов инфраструктуры для международных перевозок, принимая во внимание общие задачи сплоченности европейского континента, баланса между видами транспорта, операционной совместимости и сокращения недостатков"<sup>168</sup>. Таким образом, Фонды сплочения ЕС, европейские фонды регионального

<sup>168</sup>Там же.

развития и структурные фонды являются основными источниками финансирования развития транспортной инфраструктуры в Литве.