



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГА  
«РЖД» НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА  
(ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ)**

**2013 г.**

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Анализ исходного состояния Холдинга.....</b>	<b>5</b>
1.1. Краткая характеристика Холдинга .....	5
1.2. Основные угрозы развития Холдинга .....	7
<b>2. Миссия и стратегические цели Холдинга.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Сценарии развития Холдинга .....</b>	<b>12</b>
<b>4. Целевая бизнес-модель Холдинга.....</b>	<b>14</b>
<b>5. Стратегия развития Холдинга по ключевым бизнес-блокам.....</b>	<b>16</b>
5.1. Перевозочный и логистический бизнес-блок.....	16
5.2. Бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис».....	22
5.3. Бизнес-блок «Инфраструктура».....	32
5.4. Бизнес-блок «Международный инжиниринг и транспортное строительство» .....	39
5.5. Социальный блок .....	42
<b>6. Задачи организационного развития Холдинга .....</b>	<b>46</b>
<b>7. Государственная поддержка развития Холдинга и основные направления совершенствования регуляторной среды .....</b>	<b>48</b>
<b>8. Социально-экономические эффекты от реализации Стратегии .....</b>	<b>49</b>

## Введение

Холдинг «РЖД» (далее - Холдинг) является лидером российского транспортного рынка и одной из крупнейших групп компаний в мировом транспортном секторе. За 10-летний период своего развития ОАО «РЖД» прошло значительный путь реформирования и модернизации, обеспечив трансформацию бизнес-модели, корпоративной и организационной структуры, изменения на рынке железнодорожных перевозок в России, развитие корпоративной культуры. В процессе структурного реформирования отрасли Холдинг обеспечил достижение главных целей – рост устойчивости, безопасности и доступности перевозок, снижение транспортной нагрузки на экономику России, удовлетворение растущего спроса на перевозки.

Современные тенденции развития российской и мировой экономик ставят перед Холдингом новые задачи, решение которых должно как внести положительный вклад в ускорение социально-экономического развития Российской Федерации, так и обеспечить устойчивое развитие Холдинга, повышение его глобальной конкурентоспособности, увеличение стоимости бизнеса.

В этой связи формирование долгосрочной стратегии развития холдинга «РЖД» является актуальной задачей. Основу для выработки корпоративной стратегии определяют задачи, поставленные Правительством Российской Федерации в прогнозе социально-экономического развития России до 2030 года и актуализированной Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года (далее - Транспортная стратегия). Утвержденные на государственном уровне стратегические документы ставят перед транспортным комплексом масштабные цели:

- формирование единого транспортного пространства России на базе сбалансированного опережающего развития эффективной транспортной инфраструктуры;
- обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок на уровне потребностей развития экономики страны;
- обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения в соответствии с социальными стандартами;
- интеграция в мировое транспортное пространство, реализация транзитного потенциала страны;
- повышение уровня безопасности транспортной системы;
- снижение негативного воздействия транспортной системы на окружающую среду.

Решение столь значимых и масштабных задач может быть реализовано на принципах государственно-частного партнерства, предусматривающих концентрацию усилий и ресурсов государства, как акционера холдинга «РЖД», эффективное распределение рисков и ответственности за достижение поставленных целевых показателей.

Представленная Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (далее – Стратегия) определяет цели и задачи, ключевые приоритеты и проекты долгосрочного развития, дает оценку эффективности реализации представленных мероприятий для общества и акционеров.

## 1. Анализ исходного состояния Холдинга

### 1.1. Краткая характеристика Холдинга

Холдинг «Российские железные дороги» является ведущей железнодорожной компанией России и одной из крупнейших акционерных компаний в мировом транспортном секторе.

ОАО «РЖД» выполняет 44,5% грузооборота и 30,6% пассажирооборота всей транспортной системы страны, обеспечивает формирование 1,7% ВВП России, 1,5% налоговых поступлений в бюджетную систему Российской Федерации, около 4% от общего объема капитальных вложений в России.

ОАО «РЖД» входит в ТОП-5 крупнейших компаний России, занимает лидирующие позиции среди мировых **акционерных компаний** в сфере транспорта:

- 2 место в мире и 1 место в Европе по протяженности инфраструктуры в собственности, протяженности электрифицированных линий;
- 2 место в мире и 1 место в Европе по грузообороту;
- входит в 10 крупнейших в мире и 3 крупнейших в Европе транспортных компаний по пассажирообороту;
- относится к наиболее эффективным железнодорожным компаниям по основным показателям эффективности: интенсивности использования инфраструктуры, производительности локомотива, себестоимости перевозок, удельным затратам топливно-энергетических ресурсов на перевозки.

В настоящее время ОАО «РЖД» - головная компания холдинга - владеет акциями (долями) 143 дочерних и зависимых обществ (далее – ДЗО). Совокупная годовая выручка ДЗО составляет более 45% общей выручки холдинга «РЖД».

За период с момента своего создания компания прошла значительный путь становления и развития корпоративного управления. С 2003 года в процессе структурного реформирования отрасли было учреждено 85 дочерних и зависимых обществ, сформирована система корпоративного управления в соответствии с требованиями международных стандартов, обеспечено эффективное взаимодействие с другими акционерами обществ. В то же время в целях развития рыночных отношений и конкуренции в отрасли, ОАО «РЖД» реализовало акции ДЗО на общую сумму 250 млрд. рублей.

Холдинг является одним из наиболее привлекательных заемщиков на российском и зарубежном рынках капитала. ОАО «РЖД» имеет стабильные кредитные рейтинги на уровне не ниже суверенных, проводит активную работу по раскрытию информации, открыто взаимодействует с

инвесторами, что позволяет привлекать кредиты и займы на рекордных для российских компаний условиях.

ОАО «РЖД» обеспечивает 1,3% численности занятых в экономике страны (Холдинг – более 1,6%), еще около 1% занятости в стране обеспечивается за счет его регулярных заказов и инвестиций. Деятельность Холдинга на всех этапах структурного реформирования и развития строится на принципах социальной ответственности и партнерства между работодателем и трудовым коллективом. Обеспечение конкурентоспособности заработной платы работников и согласованного Коллективным договором уровня социальной поддержки являются приоритетами проводимой социальной политики.

Холдинг «РЖД» является одним из крупнейших инвесторов в экономику России, объем капитальных вложений Холдинга за период 2004-2012 гг. превысил 3 трлн. рублей в ценах соответствующих лет. Осуществленные инвестиции позволили увеличить перевозки грузов в международном сообщении более чем на 150 млн. тонн в год, обеспечить более чем на 40% больший, чем в 2004 г. грузооборот, запустить процесс обновления основных фондов, модернизации пути, реализовать ряд крупных инфраструктурных проектов.

За период с 2004 года Холдинг обеспечил существенное развитие географии присутствия на зарубежных рынках и повысил свой международный авторитет. В настоящее время ОАО «РЖД» имеет 11 зарубежных представительств.

Активную роль Холдинг играет в международных транспортных организациях – Совете по железнодорожному транспорту государств-участников Содружества, Организации сотрудничества железных дорог, Международном союзе железных дорог.

В настоящее время ОАО «РЖД» является уникальной компанией, занимающей стратегические позиции в транспортном комплексе Российской Федерации, оказывающей существенное влияние на многие аспекты социально-экономического развития страны.

## 1.2. Основные угрозы развития Холдинга

Тенденции социально-экономического развития России и железнодорожного транспорта страны определяют глобальные вызовы, с которыми уже в ближайшей перспективе столкнется холдинг «РЖД», а также риски дальнейшего эффективного развития.

1) Текущая и прогнозная экономическая ситуация в стране, характеризующаяся замедлением темпов роста промышленного производства, несет риски уменьшения объемов работы для холдинга «РЖД».

2) Холдинг осуществляет деятельность в условиях недостатка инвестиций. При существующем тренде по объемам финансирования отставание в темпах развития и модернизации инфраструктуры приведет к снижению темпов роста перевозок и негативным последствиям для экономики и грузовладельцев:

- в случае сохранения инвестиционного дефицита потенциал роста грузовых перевозок составит около 1,5% в среднем в год до 2020 года, около 0,5% до 2030 года при росте спроса на перевозки на 2-3% в среднем в год;

- протяженность «узких мест» может возрасти до 19 тыс. км к 2020 году;

- существенно возрастет число ограничений по скоростям движения поездов, скорость и надежность доставки грузов будут снижаться, оборот грузовых вагонов продолжит замедляться, снизится безопасность перевозок, что приведет к снижению конкурентоспособности Холдинга и железнодорожного транспорта по сравнению с другими видами транспорта.

3) Возможное создание локальных перевозчиков и расширение парка частных локомотивов грозит сокращением доходов и прибыли холдинга «РЖД» от грузовых перевозок. Продажа пакетов акций ОАО «ФГК» и других стратегически-значимых компаний приведет к снижению доходов Холдинга и росту дефицита средств на реализацию инфраструктурных проектов.

4) Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта по сравнению с другими видами транспорта и дальнейший уход высокодоходных грузов на другие виды транспорта приведет к низким темпам роста доходной базы Холдинга при сохранении постоянных издержек, что потребует оптимизации (сокращения) сети железных дорог или увеличения государственной поддержки.

5) Сектор пассажирских железнодорожных перевозок столкнется с серьезными ограничениями для развития:

- дальние пассажирские перевозки будут сокращаться при сокращении объемов государственных субсидий на стимулирование подвижности граждан и проезд в общих и плацкартных вагонах;
- скорость дальних железнодорожных перевозок не будет возрастать из-за инфраструктурных ограничений, конкурентоспособность железнодорожного транспорта будет снижаться;
- средств на обновление парка пассажирских вагонов и локомотивов будет недостаточно.

Доля железнодорожного транспорта в общем пассажирообороте может снизиться с 27% в 2012 году до 20% в 2030 году.

6) Без создания устойчивой модели функционирования и финансирования сфера пригородных железнодорожных перевозок не достигнет соответствующих спросу темпов развития, особенно в крупных агломерациях:

- перегруженность железнодорожной инфраструктуры не позволит наращивать объемы и скорости перевозок в крупных узлах;
- недостаток инвестиционных средств будет вести к сокращению парка пригородного подвижного состава;
- отсутствие компенсации в полном объеме со стороны региональных бюджетов выпадающих доходов перевозчиков приведет к сокращению объемов перевозок, локализации маршрутной сети на наиболее рентабельных направлениях, снижению качества услуг, отсутствию стимулов для притока частных инвестиций в сектор.

7) Ухудшение демографической ситуации в стране неизбежно приведет к борьбе за квалифицированные кадры с соответствующим уровнем заработной платы. Невозможность удержания уровня оплаты труда на конкурентоспособном уровне приведет к оттоку персонала Холдинга, в том числе высококвалифицированного.

При сохранении существующих трендов развития холдинга «РЖД» разрыв между потребностями потребителей и возможностями Холдинга по их обеспечению уже в ближайшее время может привести к тому, что экономика столкнется с серьезными инфраструктурными ограничениями роста.

В этих условиях стратегия Холдинга включает цели, задачи, мероприятия, направленные на минимизацию указанных рисков, преодоление имеющихся ограничений для развития.



## 2. Миссия и стратегические цели Холдинга

**Миссия холдинга «РЖД»** заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

**Миссия холдинга «РЖД» реализуется через достижение к 2030 году следующих стратегических целей:**

- Значительно увеличить стоимость бизнеса Холдинга к уровню 2012 года, провести эффективный вывод акций ОАО «РЖД» на рынок и обеспечить устойчивый рост их стоимости;
- Сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых железнодорожных перевозок в Европе, повысить привлекательность железнодорожного транспорта для клиентов, увеличить перевозки грузов к 2030 году на 500-800 млн. тонн;
- Повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок;
- Войти в ТОП-5 компаний Европы по объему логистического бизнеса, увеличить долю транспортно-логистических услуг в портфеле бизнеса Холдинга;
- Обеспечить эффективное обслуживание глобальных цепочек поставок крупнейших российских и международных клиентов, расширить перевозочный и логистический бизнес на Евроазиатском пространстве;
- Обеспечить сохранение существующей доли в пассажирообороте транспортной системы России, увеличить к 2030 году пассажирооборот в пригородном сообщении в 1,8-2,2 раза, в дальнем и межрегиональном сообщении в 1,3-1,7;
- Реализовать проекты развития скоростных и высокоскоростных перевозок, обеспечить перевозку с новым уровнем скоростей до 20% (в структуре пассажирооборота) к 2030 году;
- Войти в ТОП-10 мировых компаний по инфраструктурному строительству, обеспечить формирование долгосрочного портфеля заказов и высочайший уровень реализации проектов;
- Сохранить лидирующие позиции в мире в части эффективности, безопасности, качества услуг инфраструктуры;
- Обеспечить планомерное обновление активов с использованием инновационных технологий и решений на основе эффективного

- управления стоимостью жизненного цикла, готовностью и надежностью основных фондов;
- Войти в ТОП-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России, привлекать к работе в Холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий труда, современный социальный пакет;
  - Отдавать приоритет «зеленым» технологиям, обеспечить снижение нагрузки на окружающую среду в 2 раза;
  - Последовательно оптимизировать бизнес-портфель Холдинга в соответствии с выбранной стратегией, фокусировать активность на основных и наиболее эффективных видах бизнеса, обеспечивать устойчивую синергию между элементами Холдинга.

**Достижение стратегических целей будет осуществляться с учетом ценностей Холдинга:**

- Исключительная безопасность всех процессов;
- Верность традициям, поддержание корпоративных ценностей;
- Клиентоориентированность, взаимовыгодное долгосрочное партнерство с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей;
- Баланс интересов государства, потребителей, Компании, частных акционеров;
- Эффективное социальное партнерство и социальная ответственность;
- Постоянные улучшения, поиск путей повышения качества услуг и роста эффективности, приверженность инновациям;
- Открытость, прозрачность, обоснованность операций, соответствие лучшим стандартам корпоративного управления;
- Создание условий для профессионального и личностного развития работников;
- Стремление к улучшению транспортного обеспечения России и повышению уровня доступности транспортных услуг для бизнеса и населения;
- Достижение глобальной конкурентоспособности на транспортно-логистическом рынке;
- Эффективность производственных процессов, нацеленность на рациональное использование всех видов ресурсов, снижение воздействия на окружающую среду.

**Реализация Стратегии будет обеспечиваться за счет:**

- Формирования бизнес-модели по 5 ключевым блокам и разработки стратегии достижения целевых показателей по каждому из блоков и Холдингу в целом;
- Четкого целеполагания, установления целевых стратегических параметров развития для каждого бизнес-блока;
- Разработки стратегических инициатив, направленных на достижение целевых параметров по блокам;
- Разработки и применения корпоративных политик, программ, стандартов, направленных на реализацию Стратегии;
- Тесной интеграции систем стратегического и оперативного управления;
- Эволюционного развития системы управления Холдингом по мере реализации Стратегии и совершенствования бизнес-модели;
- Эффективного взаимодействия с государством по совершенствованию регуляторной модели и компенсации выпадающих доходов в рамках выполнения публичных обязательств;
- Проведения эффективной финансовой, инвестиционной и кредитной политики в соответствии со стратегическими целями и задачами;
- Постоянного обучения персонала, мотивации работников на достижение целевых показателей;
- Открытого взаимодействия с обществом, экспертами и клиентами.

### 3. Сценарии развития Холдинга

Макроэкономические параметры стратегии развития Холдинга базируются на утвержденных на правительственном уровне долгосрочных прогнозных документах, государственных стратегиях, программах и концепциях<sup>1</sup>.

Долгосрочные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, разработанные Минэкономразвития России, предусматривают три сценария социально-экономического развития в долгосрочной перспективе – консервативный, инновационный и целевой (форсированный).

На этой базе сформированы 3 сценария развития Холдинга:

Пессимистичный сценарий базируется на консервативном сценарии долгосрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и предусматривает инерционное развитие Холдинга без существенной трансформации бизнес-модели и роста инвестиций в развитие. При этом темпы роста бизнеса Холдинга ограничиваются в связи с ростом «узких мест» железнодорожной инфраструктуры, темпы роста грузооборота замедляются, пассажирооборот снижается.

Консервативный сценарий Стратегии также базируется на консервативном сценарии долгосрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации, при этом предусматривает минимально необходимое развитие инфраструктуры для удовлетворения спроса экономики на перевозки, увеличение пассажирских перевозок при увеличении мер господдержки в части развития пассажирского комплекса и создания опорной сети скоростных и высокоскоростных железнодорожных магистралей. Данный сценарий корреспондируется с базовым сценарием Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 г., одобренной на заседании Правительства России 27 августа 2013 г.

Оптимистичный сценарий Стратегии базируется на инновационном сценарии долгосрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и предусматривает полное удовлетворение спроса на грузовые перевозки, динамичный рост пассажирских перевозок за счет активного развития высокоскоростных, скоростных, внутригородских перевозок при поддержке государства. Данный сценарий корреспондируется с инновационным сценарием Транспортной стратегии.

---

<sup>1</sup> Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года, Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, Прогноз социально-экономического развития России до 2030 года, Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте и другие документы

Представленная Стратегия ориентируется на консервативный сценарий, как наиболее вероятный для реализации. Если экономика будет развиваться по оптимистичному сценарию, это даст дополнительные возможности для развития холдинга «РЖД». Пессимистичный сценарий не является, по сути, сценарием развития и не рассматривается в Стратегии в полном объеме.

#### 4. Целевая бизнес-модель Холдинга

В настоящее время созданы предпосылки для формирования новой бизнес-модели, предполагающей управление крупными бизнес-блоками с учетом общности задач, технологий и дополнительных синергетических эффектов от скоординированной деятельности. Целевая бизнес-модель определяет сбалансированное и взаимосвязанное развитие холдинга «РЖД» по пяти ключевым блокам:

**1. Перевозочный и логистический бизнес-блок.** Стратегическим приоритетом развития данного бизнес-блока является формирование диверсифицированной продуктовой корзины холдинга «РЖД» с переходом от оказания преимущественно услуг по перевозкам к предоставлению грузовладельцам комплексных интегрированных услуг по принципу «от двери до двери», последовательным расширением спектра с 2PL до 3PL, 4PL услуг, формированию глобальных логистических цепочек.

**2. Пассажирские перевозки и сервис.** Стратегическим приоритетом развития данного бизнес-блока является расширение предложения потребителям современных транспортных услуг, предусматривающих ускорение и увеличение мультимодальности перевозок, повышение качества традиционного сервиса в поездах и сопутствующих перевозке сферах. Одним из ключевых направлений является расширение полигона скоростных и высокоскоростных перевозок между крупнейшими агломерациями страны на основе современных эффективных решений.

Расширение масштабов данного бизнеса непосредственно связано с государственной моделью повышения уровня мобильности населения, обеспечения перевозок льготных категорий граждан, государственного заказа общественно-значимых перевозок пассажиров, регулирования межвидовой конкуренции.

**3. Инфраструктура.** Стратегические приоритеты развития инфраструктуры определяются ее естественно-монопольным характером и заключаются в снижении издержек инфраструктуры, повышении возможностей для создания новых перевозочных и логистических продуктов (скорость, надежность оказания услуг инфраструктуры, повышение провозных способностей), модернизации сети и строительства окупаемых дополнительных главных путей под возрастающие объемы перевозок. Спецификой развития бизнес-блока является сохранение публичности услуг, государственного регулирования как субъекта естественной монополии, равнодоступность для потребителей.

В инфраструктурный блок включены не только непосредственно инфраструктура, но и комплексы управления движением, эксплуатации и ремонта тяги.

#### **4. Международный инжиниринг и транспортное строительство.**

Стратегическим приоритетом развития данного блока является укрепление и расширение присутствия Холдинга на рынке международного железнодорожного инжиниринга и инфраструктурного транспортного строительства, создание заделов для расширения других видов бизнеса холдинга на рынках присутствия в качестве подрядчика при сооружении инфраструктурных объектов. Планируется активное развитие данного блока на основе уникальных компетенций, которыми Холдинг обладает в сферах проектирования и строительства объектов железнодорожного транспорта, создания сложных систем управления инфраструктурой и перевозками, организации движения, управления экономикой и финансами железных дорог.

**5. Социальный блок.** Стратегия развития холдинга «РЖД» исходит из понимания значимости коллектива Холдинга как ключевого актива, способного обеспечить достижение долгосрочных целей развития, и восприятия социальной сферы Холдинга в качестве значимого конкурентного преимущества. В этой связи развитие социального блока строится на основе объективной оценки добавленной стоимости, создаваемой за счет социальной поддержки коллектива и эффективного использования активов этого блока для оказания рыночных услуг. Неотъемлемым элементом этого блока является социальная и общественная политика Холдинга, проводимая вне трудового коллектива.

## 5. Стратегия развития Холдинга по ключевым бизнес-блокам

### 5.1. Перевозочный и логистический бизнес-блок

#### Анализ текущего состояния

По данным аналитических исследований в России в 2012 году объем рынка транспортно-логистических услуг составил около 2,6 трлн. рублей. За период с 2004 года объем рынка транспортно-логистических услуг в России возрос на 20% в сопоставимых ценах, испытал существенное падение (около -11%) в 2009 году под влиянием кризиса и спада спроса на перевозки. Грузооборот транспорта увеличился к уровню 2004 года на 11,2%. При этом после кризиса 2008 года ускорили темпы роста грузооборота воздушный и автомобильный транспорт.

Железнодорожный транспорт обеспечил 44,5% грузооборота транспортной системы в 2012 году. При этом холдинг «РЖД» занимал около 44% рынка в стоимостном выражении. Около 90% выручки Холдинга в этом виде бизнеса формируется за счет регулируемой услуги перевозки – инфраструктуры и тяги. Оставшиеся 10% выручки приходятся на операторский бизнес и услуги с высокой добавленной стоимостью. На долю международных продаж Холдинга приходится не более 3% (около 11% с учетом GEFCO), что определяет значительную зависимость бизнеса от российской экономики и объемов сырьевого экспорта и ограничивает комплексное понимание международных рынков и международных клиентов со стороны Холдинга.

С учетом ограничения возможностей по увеличению масштабов и доходности бизнеса в регулируемых государством сегментах перевозок Холдингом начата работа по расширению деятельности в дерегулированных сегментах транспортно-логистического рынка:

- в 2010 году создано дочернее ОАО «РЖД-Логистика», которое оказывает комплексные экспедиторские и логистические услуги;
- в 2010 году создано ООО «Терминально-логистический центр «Белый Раст»»;
- в 2012 году приобретен 75% пакет акций одной из крупнейших в Европе логистических компаний GEFCO;
- правлением ОАО «РЖД» утверждены концепции развития контейнерных перевозок, терминально-логистических комплексов.

Реализованные шаги позволили создать задел для стратегического развития транспортно-логистического бизнес-блока в перспективе.



## Прогноз рынка до 2030 года

Прогноз развития рынка транспортно-логистических услуг свидетельствует о сохранении тенденций, сложившихся в последние годы:

- доли логистических, экспедиторских, складских услуг в общем объеме транспортно-логистического рынка будут возрастать;
- сохранится более высокое бюджетное финансирование развития автодорожной отрасли, значительно повысится плотность автодорожной сети;
- темп роста грузооборота автомобильного транспорта до 2030 года будет в два раза опережать темп роста грузооборота железнодорожного транспорта;
- продолжится реализация проектов по расширению трубопроводной и продуктопроводной сети.

До 2030 года ожидается значительный рост рынка аутсорсинговой логистики, который обусловлен органическим ростом рынка и увеличением доли аутсорсинга в затратах на логистику. Ускоренное развитие логистики и перенос затрат производителей из собственных транспортных подразделений в сферу логистического аутсорсинга позволит этому сегменту расти темпами, превышающими рост ВВП при оптимизации общего уровня транспортных издержек.

Базовая услуга перевозки сохранит свою значимость на рынке, но при этом доля рынка будет снижаться и достигнет 80% к 2030 году. Столь высокая доля (в сравнении с американским и европейскими рынками) объясняется масштабом страны и структурой грузов (высокая доля сырьевых грузов, не требующих сложной логистики).

Проектом Транспортной стратегии предусматриваются различные темпы развития видов транспорта. При этом у железнодорожного транспорта общего пользования ожидаются наименьшие темпы роста грузооборота к 2030 году при сохранении его определяющей роли и 83% доли рынка (без учета трубопроводного транспорта). Одновременно с этим, долгосрочным прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации предусмотрена индексация тарифов на грузовые перевозки на уровне инфляции.

В результате прогнозируемых изменений доля традиционных железнодорожных перевозок в грузообороте и объеме транспортно-логистического рынка будет снижаться. При этом в случае роста протяженности «узких мест» инфраструктуры и отсутствии значительных изменений в качестве услуг доля железных дорог может сократиться более значительно.

## **Задачи развития перевозочного и логистического бизнеса холдинга «РЖД»**

Основными задачами развития перевозочного и логистического бизнеса холдинга «РЖД» являются:

- повышение конкурентоспособности Холдинга на рынке грузовых перевозок;
- увеличение доли высокомаржинальных грузов при удовлетворении растущего спроса на перевозки массовых грузов;
- выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями;
- повышение рыночной гибкости и расширение бизнеса в дерегулированных сегментах при эффективном предоставлении на публичной основе услуг в естественно-монопольном сегменте;
- развитие логистических возможностей для удовлетворения потребностей клиентов в комплексных услугах, в т.ч. в глобальных транспортных цепочках;
- увеличение транзитных перевозок грузов в 2-3 раза к 2030 году;
- развитие новых продуктов и услуг в сфере железнодорожных перевозок;
- укрепление отношений с ключевыми партнерами на транспортном рынке;
- обеспечение устойчивого роста денежного потока для развития перевозочного и логистического бизнеса и инфраструктуры;
- снижение рисков, связанных с высокой волатильностью сырьевых рынков и нестабильностью экспортных грузопотоков.

Для выполнения поставленных задач холдинг «РЖД» формирует бизнес модель международной перевозочной и логистической компании за счет развития бизнеса в нерегулируемых сегментах: оперирование подвижным составом, развитие терминалов и складов, предоставление логистических услуг и логистический аутсорсинг, международные перевозки. При этом Холдингом будет продолжена системная работа по совершенствованию и повышению привлекательности базовой услуги железнодорожной перевозки.

## **Основные направления развития перевозочного и логистического бизнес-блока холдинга «РЖД»**

Для достижения стратегических задач Холдинга необходимо развитие, как традиционных перевозок, так и новых продуктов и услуг в быстрорастущем сегменте логистики.

В сегменте железнодорожных перевозок развитие Холдинга будет основано на ряде стратегических направлений:

1. Удовлетворение спроса на возрастающие традиционные перевозки с учетом возможностей инфраструктуры.

2. Проактивная работа с грузоотправителями, у которых планируется существенный прирост погрузки или имеется существенный объем перевозок, осуществляемый в настоящее время другими видами транспорта, координация взаимодействия с портами.

3. Повышение качества услуг, увеличение скоростей доставки грузов для всех видов отправок, повышение маршрутизации перевозок, целенаправленное развитие технологии перевозок по расписанию, рост доли отправок, доставленных в нормативные сроки. Расширение линейки специальных продуктов и услуг для привлечения высокодоходных грузов и транзитных грузопотоков.

4. Формирование долгосрочных договоров перевозок с крупнейшими клиентами, в т.ч. на принципах “take or pay”, разработка совместно с крупнейшими клиентами решений по оптимизации грузопотоков, снижению грузоемкости производственных процессов, оптимизации дальности груженых перевозок и порожних вагоноотравок.

5. Совершенствование коммерческих отношений с другими участниками процесса перевозок – предприятиями промышленного железнодорожного транспорта, операторами подвижного состава, специализированными транспортными подразделениями крупных грузоотправителей.

6. Развитие системы сбыта грузовых перевозок, расширение спектра электронных услуг и возможностей для дистанционных продаж и взаимодействия со сбытовыми подразделениями Холдинга.

7. Совершенствование тарифной политики, взаимодействие с государственными органами по вопросам подготовки нового прейскуранта на грузовые перевозки, совершенствования гибкой тарифной политики, дерегулирования тарифов в конкурентных сегментах рынка.

8. Совершенствование внутренних процессов Холдинга, в т.ч. в части взаимодействия подразделений инфраструктурного бизнес-блока и перевозочного и логистического бизнес-блока.

Вместе с тем только за счет роста грузооборота и эффективности перевозок Холдингу не удастся в значительной степени повысить конкурентоспособность, рентабельность бизнеса и отдачу на инвестированный капитал. Поэтому холдинг «РЖД» продолжит расширять текущее предложение базовой услуги перевозки, предлагая дополнительные услуги в рыночных сегментах экспедирования, логистики, оперирования подвижным составом, терминально-складской обработки грузов.

Задачей развития в сегменте логистических услуг является рост удовлетворенности клиентов и повышение маржинальности на тонну при традиционных перевозках при относительно низких потребностях в инвестициях на развитие самого логистического бизнеса.

Для успеха в логистическом бизнесе необходимо обеспечить эффективное гарантированное предоставление услуг крупнейшим клиентам, наиболее масштабными из которых являются транснациональные компании, работающие на глобальном рынке.

В этой связи необходимым решением является дальнейшее расширение бизнеса Холдинга за пределы Российской Федерации и укрепление позиций GEFCO на перспективных рынках.

Достижение указанных целей требует как минимум удвоения масштабов сопутствующего перевозкам бизнеса, в первую очередь за счет наращивания своего присутствия в логистике, оперирования подвижным составом в Российской Федерации, а также расширения деятельности на «пространстве 1520» и Евроазиатском рынке.

Для этого в период до 2030 Холдинг будет фокусироваться на трех направлениях:

- созданию дополнительного грузопотока и повышении доходности за счет расширения сбыта комплексных услуг;
- развитию транзитного потенциала Российской Федерации и увеличению контроля экспортно-импортных потоков;
- формировании на основе платформы дочерних компаний мощного игрока на Евроазиатском рынке.

Для поддержания успешного перехода к выбранной бизнес модели разработаны ряд стратегические инициативы, направленные на развитие в ключевых сегментах.

Контрольные параметры целевого состояния перевозочного и логистического бизнес-блока в соответствии с консервативным сценарием представлены в таблице 5.1.1.

Таблица 5.1.1

**Контрольные параметры целевого состояния перевозочного и логистического бизнес-блока  
(консервативный сценарий)**

Наименование показателя <sup>2</sup>	Единица измерения	2012	2015	2020	2030
Выручка	проценты	100%	+178%	+368%	+750%
ЕБИТДА	проценты	100%	+45%	+231%	+487%
Объем инвестиций без НДС <sup>3</sup>	млрд. руб.	0,5	198,2	670,6	1 756,9

<sup>2</sup> В ценах соответствующих лет.

<sup>3</sup> Накопленным итогом с 2013 г.

Наименование показателя <sup>2</sup>	Единица измерения	2012	2015	2020	2030
Рентабельность инвестированного капитала (ROCE)	проценты	20,4%	19,6%	21,2%	17,6%
Долг/ЕБИТДА	раз	0,4	0,7	0,6	0,2
Погрузка	млн. т	1 271,9	1 309,4	1 590,0	1 786,2
Грузооборот	млрд. т-км	2 782,6	2 932,0	3 418,1	3 905,4
Доля транспортно-логистических услуг в портфеле бизнеса Холдинга	проценты	10%	20%	23%	23%

### **Ключевые риски реализации стратегии перевозочного и логистического бизнеса**

Ключевыми рисками успешной реализации стратегии в основном являются внутренние ограничения и риски государственного регулирования. Среди них главными являются:

- нехватка управленческих ресурсов для развития по всем новым направлениям;
- сложность перепозиционирования Холдинга как эффективного поставщика логистических услуг (вместо имиджа монопольного негибкого перевозчика);
- сохранение внутренней конкуренции и недостаточная степень кооперации между бизнес-единицами;
- отсутствие государственных решений в области нормативного и тарифного регулирования;
- сохранение инфраструктурных ограничений для роста объемов и качества перевозок;
- регуляторные решения, ограничивающие темпы развития Холдинга, направленные на дальнейшее перераспределение наиболее маржинальных сегментов перевозок частным игрокам.

Вместе с тем, значительную роль сохраняют рыночные риски:

- неблагоприятная макроэкономическая ситуация, экономическая стагнация в ближайшие годы;
- падение сырьевых цен;
- опережающее развитие автодорожной и трубопроводной инфраструктуры;
- агрессивная политика глобальных и локальных конкурентов.

В процессе реализации стратегических инициатив органы управления перевозочным и логистическим бизнес-блоком обеспечат управление соответствующими рисками.

## 5.2. Бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис»

### Анализ текущего состояния

Состояние сферы пассажирских перевозок в России в настоящее время характеризуется негативно:

- по уровню мобильности населения Россия существенно отстает от развитых стран, при этом железнодорожный транспорт удовлетворяет только около 14% от общего уровня подвижности;

- объем перевозок пассажиров и пассажирооборота транспорта общего пользования существенно ниже уровня, достигнутого в СССР, при этом основное падение пассажирооборота испытали железнодорожный и автобусный транспорт;

- ускоренными темпами осуществляется автомобилизация населения, за последние 10 лет парк личных автомобилей увеличился более чем на 10 млн. единиц;

- темпы роста расходов населения на услуги общественного транспорта за последние 10 лет стабильно отставали от темпов роста доходов, расходов на товары и услуги населения.

Таким образом, за последние годы сложилась устойчивая тенденция сокращения спроса на услуги общественного транспорта и направления все большего объема средств домохозяйств на использование личных автомобилей. По экспертным оценкам пассажирооборот личных автомобилей в настоящее время превышает пассажирооборот транспорта общего пользования всех видов.

В 2012 году ОАО «РЖД» занимало около 30% рынка пассажирских внутригосударственных перевозок по пассажирообороту. На долю авиации приходилось около 17,5% пассажирооборота, на долю автобусного и городского транспорта - около 46% пассажирооборота. При этом устойчивой тенденцией посткризисного периода стало увеличение доли авиационного транспорта при сокращении долей автобусного и железнодорожного транспорта. Это свидетельствует, что пользователи услуг предпочитают более дорогие, но и более комфортные и удобные личные автомобили и авиаперелеты, потребительские предпочтения по мере роста благосостояния смещаются в сектор более качественных услуг. Аналогичным образом, высоким спросом пользуются скоростные и высокоскоростные межрегиональные и тактовые пригородные и внутригородские перевозки Холдинга.

Основными сдерживающими факторами для более динамичного развития данного бизнес-блока являлись:

- ограниченность инвестиционных источников;
- сохранение перекрестного субсидирования;

- отсутствие долгосрочных решений по тарифной политике и государственной поддержке;
- неполное финансирование социальных обязательств за счет бюджетных средств регионов, сокращение под влиянием этого количества маршрутов и предложения транспортных решений на рынке;
- инфраструктурные ограничения, не позволяющие наращивать объемы перевозок и использовать в полной мере скоростные возможности даже имеющегося подвижного состава.

### **Прогноз рынка до 2030 года**

В соответствии с параметрами проекта Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года спрос на пассажирские перевозки может увеличиться в 1,8-2,1 раза с соответствующим ростом пассажирооборота. Это связано с прогнозируемым существенным ростом транспортной подвижности населения (с учетом низкой базы) по мере роста реальных располагаемых доходов населения и повышением гуманитарности транспортной системы до уровня развитых стран. В стоимостном выражении рынок общественных пассажирских перевозок может вырасти в 3,5-4 раза.

Наиболее значительный рост рынка в абсолютных величинах будет связан с развитием экономик крупнейших агломераций страны, в которых будет сконцентрировано социально-экономическое развитие. По оценкам, к 2030 году доля экономик агломераций России в ВВП может достичь 57-60%, в них будет проживать 35-37% населения страны.

В этих условиях у Холдинга открываются уникальные возможности обеспечения роста пассажирского бизнеса. Однако для этого требуется разработка и предложение на рынок принципиально-новых продуктов и услуг по привлекательным ценам, обеспечение конкурентоспособности железнодорожных перевозок с основными конкурентами – авиацией и автомобильным транспортом. При этом очевидно, что при сохранении сложившейся бизнес-модели и без кардинального изменения технологий и государственной поддержки железнодорожный транспорт в целом и Холдинг в частности будут сокращать пассажирооборот при общем росте рынка.

### **Задачи развития бизнес-блока «Пассажирские перевозки и сервис» холдинга «РЖД»**

Задачи бизнес-блока «Пассажирские перевозки и сервис» Холдинга определяются Транспортной стратегией и целевыми задачами развития бизнеса, они должны быть ориентированы на движение в трех стратегических направлениях:

- стабилизация доли железнодорожного транспорта на растущем рынке пассажирских перевозок;
- взаимодействие с регулирующими органами государства, обеспечение государственной поддержки железнодорожных перевозок с учетом их социально-экономической эффективности;
- повышение экономической эффективности перевозок и связанных с ними дополнительных видов бизнеса.

С учетом сложности и многообразия рынка пассажирских перевозок деятельность в рамках бизнес-блока будет сфокусирована на трех основных сегментах:

- высокоскоростные и скоростные перевозки;
- традиционные дальние перевозки;
- пригородные и внутригородские перевозки.

С учетом определяющего значения мер государственной политики для стимулирования и регулирования транспортной подвижности населения, стратегически важным является совершенствование взаимодействия с государством, как регулятором транспорта, крупнейшим инвестором в его развитие и акционером Холдинга. В области взаимодействия Холдинга с регулирующими органами приоритетными задачами являются:

- определение и согласование на долгосрочную перспективу параметров государственного заказа на перевозку пассажиров;
- обеспечение безубыточности для Холдинга перевозок, производимых в рамках госзаказа и носящих социальный характер;
- выработка и реализация долгосрочной программы развития выделенной инфраструктуры для высокоскоростных и скоростных перевозок;
- получение государственных средств в качестве источника инвестиций для развития.

Таким образом, государство является ключевым субъектом при реализации долгосрочной программы развития пассажирских железнодорожных перевозок и стратегии развития бизнес-блока.

Немаловажно, что соответствующий подход соответствует Транспортной стратегии, которой предусмотрены задачи по серьезному развитию и качественному преобразованию сферы пассажирских железнодорожных перевозок с реализацией масштабных инвестиционных проектов.



## **Основные направления стратегического развития бизнес-блока «Пассажи́рские перевозки и сервис»**

Для сохранения доли Холдинга на рынке пассажирских перевозок необходима реализация мер, направленных на рост пропускной способности инфраструктуры, кардинальное повышение скоростей движения пассажирских поездов, оптимизация маршрутной сети в соответствии со спросом, обновление подвижного состава и повышение привлекательности вокзальной среды. Большинство из указанных направлений развития связаны с существенными инвестициями.

В этой связи сценарные условия развития данного бизнес-блока отличаются не только макроэкономическими параметрами, но и портфелем и сроками реализации стратегических проектов с учетом доступных источников их финансирования.

Пессимистический сценарий предусматривает реализацию ограниченного числа проектов, по которым в настоящее время принято решение по финансированию – сохранение темпов обновления подвижного состава и пассажирских обустройств на текущем уровне, частичная реализация проекта модернизации Московского транспортного узла, ограниченное расширение полигона скоростных перевозок и отсутствие в портфеле проектов строительства выделенных ВСМ. Такой сценарий развития не соответствует параметрам Транспортной стратегии.

Консервативный сценарий характеризуется значительными инвестициями в развитие Московского транспортного узла и железнодорожную инфраструктуру ряда крупнейших агломераций страны, строительством 3-х проектов ВСМ до 2030 года (Москва – Екатеринбург, Москва – Адлер, Москва – Санкт-Петербург) и реализацией 14 проектов организации скоростного движения с соответствующей специализацией железнодорожных линий на грузовые и пассажирские перевозки. Такой подход соответствует базовому сценарию Транспортной стратегии.

Оптимистичный сценарий предполагает возможность увеличения государственных инвестиций в развитие железных дорог, что позволяет реализовать еще один проект ВСМ на маршруте Казань – Самара и ускорить запуск скоростного движения на маршруте Москва – Тула – Курск до 2020 года. Запуск ВСМ Москва – Адлер также ускоряется с 2030 года (консервативный сценарий) на 2025 год в оптимистичном сценарии. Данный сценарий базируется на инновационном сценарии Транспортной стратегии.

При этом консервативный и оптимистичный сценарий развития предполагают реализацию целого ряда проектов на принципах социально-экономической эффективности и окупаемости вложенных бюджетных средств за счет внешних экономических и бюджетных эффектов.

## **Стратегическое развитие пригородных пассажирских перевозок**

В сфере пригородных перевозок приоритетными задачами являются:

- повышение операционной эффективности пригородных пассажирских компаний;
- удовлетворение спроса на наиболее загруженных маршрутах и растущих рынках (в первую очередь в агломерациях);
- рост привлекательности пригородных перевозок для потребителей за счет обновления подвижного состава, оптимизации расписания движения, роста маршрутной скорости, совершенствования систем продажи билетов;
- обеспечение полного покрытия выпадающих доходов по государственному заказу;
- развитие технологий внутригородских перевозок и интеграции городских железнодорожных маршрутов с пригородным сообщением и перевозками другими видами транспорта;
- реализация коммерческого потенциала вокзалов и станций, через которые в среднем ежедневно проходит более 2,6 млн. пассажиров.

Стратегией предусмотрена безубыточность пригородного комплекса во всех сценариях развития за счет реализации внутренних оптимизационных мер и выделения средств государственной поддержки в необходимых объемах.

Внутренние оптимизационные мероприятия будут направлены на повышение собираемости платы за проезд, оптимизацию транспортной работы и рост населенности поездов, сокращение расходов на продажу билетов, оптимизацию спецификаций закупаемого подвижного состава и расходов на его ремонт.

Важнейшей задачей является развитие пригородного сообщения в крупнейших агломерациях. Увеличение скоростей на основных направлениях позволит привлечь значительный пассажиропоток и улучшить экономическое и социальное состояние регионов.

Отдельным приоритетным направлением развития является дальнейшее развитие перевозок в Московском транспортном узле. Решение предполагает завершение реализации проекта развития перевозок по Малому кольцу МЖД, расширение инфраструктуры всех радиальных направлений с увеличением числа маршрутов «тактового движения», повышение интенсивности движения поездов «Аэроэкспресс» для удержания доли рынка перевозок в аэропорты на уровне не ниже 25%.

Кроме того, отдельного внимания заслуживает вопрос модернизации инфраструктуры вокзалов и станций и строительства многофункциональных транспортно-пересадочных узлов (далее – ТПУ)

для интеграции пригородных и внутригородских перевозок с городским транспортом.

Необходимые регуляторные условия для реализации данного направления стратегии бизнес-блока «Пассажи́рские перевозки и сервис» включают:

- утверждение концепции развития пригородных пассажирских перевозок железнодорожным транспортом и плана мероприятий по ее реализации Правительством России;
- утверждение долгосрочного механизма операционного субсидирования перевозчиков из средств федерального бюджета с закреплением обязательств по полному возмещению выпадающих доходов в связи с выполнением государственного заказа;
- финансирование в рамках государственных и региональных программ мероприятий по развитию комплекса пригородных перевозок и расширению пропускной способности инфраструктуры;
- разработку и закрепление в нормативных документах эффективной системы штрафов за безбилетный проезд и внедрение действенного механизма их взимания.

### **Стратегическое развитие дальних пассажирских перевозок**

Стратегией предусматривается планомерное сокращение объемов традиционных дальних пассажирских перевозок.

В долгосрочной перспективе предполагается сохранение преобладающей доли социально-значимых перевозок в регулируемом сегменте в общем пассажирообороте в дальнем следовании. При этом стратегической задачей Холдинга является планомерное снижение объемов государственного субсидирования таких перевозок за счет совершенствования технологии перевозок, оптимизации маршрутной сети и расписаний движения, повышения гибкости тарифной политики, переключения пассажиропотока на скоростные виды железнодорожного сообщения.

Реализация стратегии развития пассажирских перевозок в дальнем следовании может быть обеспечена только при формировании необходимой нормативно-правовой базы, в том числе по субсидированию строительства выделенной инфраструктуры и обеспечения деятельности ВСМ. Также ключевым фактором развития традиционного дальнего следования будет являться долгосрочный, предсказуемый, экономически обоснованный государственный заказ на социально-значимые регулируемые перевозки.

## Стратегическое развитие скоростного и высокоскоростного железнодорожного транспорта

Международный опыт развития пассажирского транспорта свидетельствует, что создание оптимальной транспортной системы с высокой экономичностью, безопасностью, надежностью невозможно без развития технологий скоростных и высокоскоростных железнодорожных перевозок в густонаселенных районах и в связях между крупными агломерациями. Развитие сети скоростных и высокоскоростных пассажирских линий предусмотрено Транспортной стратегией Российской Федерации до 2030 года, прогнозом долгосрочного социально-экономического развития страны.

Основными задачами развития высокоскоростных и скоростных перевозок для Холдинга являются:

- сохранение доли в пассажирообороте по мере роста транспортной подвижности населения и увеличения требований к уровню транспортных услуг;
- разделение грузовых и пассажирских перевозок на наиболее загруженных направлениях, специализация инфраструктуры;
- развитие технологий скоростных перевозок контейнеров пакетированных грузов по ВСМ;
- переключение части маршрутов дальних пассажирских поездов на инфраструктуру ВСМ для ускорения движения и полного использования потенциала подвижного состава (до 200 км/ч);
- создание современных технических и технологических решений на полигоне ВСМ для их последующего масштабирования на сети железных дорог.

Первоочередным проектом развития высокоскоростного транспорта является ВСМ-2 Москва – Казань (с последующим продлением до Екатеринбурга). Данный проект обеспечивает дополнительный прирост пассажиропотока на 5 млн. человек к 2030 году (без учета переключения пассажиров с традиционных видов сообщения) за счет большой плотности населения (крупные агломерации, через которые проходит линия и в непосредственной близости от нее), недостаточно развитого авиасообщения и дорожной инфраструктуры.

Следующим в приоритете проектом ВСМ является маршрут Москва – Адлер (далее также ВСМ Центр – Юг), который обеспечит дополнительный прирост пассажиропотока на 6,5 млн. человек к 2030 году.

Третьим проектом ВСМ является линия Москва – Санкт-Петербург, который будет конкурировать за пассажиропотоки с альтернативными видами сообщения.

Последним в приоритете проектом является строительство высокоскоростной магистрали Казань – Самара. Данный проект не реализуется в консервативном сценарии.

Реализация проектов строительства линий ВСМ будет осуществляться на принципах государственно-частного партнерства.

Необходимо отметить, что развитие ВСМ и скоростных перевозок позволит обеспечить существенный мультипликативный эффект для экономики, значительно превышающий финансовый результат от перевозочной деятельности. Кроме того, повышение транспортной подвижности населения за счет развития скоростных железнодорожных перевозок позволит обеспечить экономию альтернативных вложений в развитие скоростных автострад, аэродромов и аэропортов, приобретение парка региональных самолетов. При этом экологичность и безопасность транспортной системы будет возрастать.

### **Стратегия развития пассажирских вокзалов и обустройств**

Стратегические направления развития пассажирских перевозок предусматривают существенный рост пассажиропотока через пассажирские вокзалы, станции, обустройства. При этом Стратегией не предусматривается значительное расширение географии вокзальных комплексов и строительство новых вокзалов (за исключением новых вокзалов для ВСМ и отдельных проектов в крупных городах). Таким образом, нагрузка на инфраструктуру, связанную с обслуживанием пассажиров на станциях существенно возрастет, что требует решения целого ряда стратегических задач:

- развития и реконструкции пассажирских вокзалов и обустройств в границах существующей полосы отвода;
- эффективное зонирование и организацию пассажиропотоков;
- обеспечение рациональной интеграции железнодорожной пассажирской инфраструктуры и иных видов транспорта;
- повышение коммерческого потенциала за счет увеличения коммерческих площадей, привлечения для развития сервисов и услуг наиболее авторитетных и опытных партнеров, роста привлекательности территорий вокзалов и станций как места для покупок и досуга с учетом соблюдения технологических особенностей и требований.

Не менее значимой задачей является повышение безопасности на вокзалах и пассажирских станциях, повышение качества контроля доступа пассажиров в места массового скопления и поезда. Решение этой задачи будет осуществляться в рамках специальных государственных программ и проектов и с учетом выделяемого на эти цели финансирования за счет бюджетных средств.

Важным элементом Стратегии является реконструкция существующих вокзальных комплексов и создание на их основе транспортно-пересадочных узлов, а также строительство новых ТПУ в

агломерациях с интеграцией в них железнодорожной составляющей. Реализация соответствующих проектов будет осуществляться в тесной координации с региональными и местными органами власти с учетом реализуемых проектов по развитию внутригородских и пригородных железнодорожных перевозок.

Для эффективной реализации задач в данной сфере необходимо обеспечить корректировку тарифной политики для покрытия экономически-обоснованных затрат на содержание вокзалов и пассажирских обустройств, предусмотрев введение нормы рентабельности для финансирования инвестиций.

Финансирование мероприятий по развитию пассажирской инфраструктуры будет осуществляться как за счет средств Холдинга, так и с привлечением частных инвестиций и банковского финансирования.

При отсутствии государственной поддержки будет реализован пессимистичный сценарий Стратегии, что приведет к снижению доли железнодорожного транспорта в транспортной системе страны.

Контрольные параметры целевого состояния бизнес-блока "Пассажирские перевозки и сервис" в соответствии с консервативным сценарием представлены в таблице 5.2.1.

Таблица 5.2.1

Контрольные параметры целевого состояния бизнес-блока "Пассажирские перевозки и сервис" (консервативный сценарий)

Наименование показателя <sup>4</sup>	Единица измерения	2012	2015	2020	2030
Выручка	проценты	100%	+32%	+112%	+346%
ЕВИТДА	проценты	100%	+19%	+343%	+861%
Субсидии (операционные)	проценты	100%	-27%	-5%	+25%
Объем инвестиций без НДС <sup>5</sup>	млрд. руб.	23,9	852,7	2 260,0	5 664,8
в том числе инвестиции холдинга «РЖД»	млрд. руб.		369,5	966,7	2 343,6
государственная поддержка <sup>6</sup>	млрд. руб.		483,2	1 293,3	3 321,2
Рентабельность инвестированного капитала (ROCE)	проценты	-0,02%	-0,2%	5,5%	7,4%
Долг/ЕВИТДА	раз	0,6	1,7	1,1	0,9
Пассажирооборот	млрд. пасс-км	144,6	149,8	165,6	202,2
Средняя скорость пригородного сообщения	км/ч	45	45	до 60 <sup>7</sup>	до 60 <sup>7</sup>
Протяженность скоростных и высокоскоростных магистралей	км	1 250	1250	3 490	10 635
в том числе ВСМ	км	0	0	770	3 731

<sup>4</sup> В ценах соответствующих лет.

<sup>5</sup> Накопленным итогом с 2013 г. с учетом инвестиций в пассажирскую инфраструктуру.

<sup>6</sup> Без учета объема государственной поддержки проектов ВСМ (5 668 млрд.руб.)

<sup>7</sup> В крупных агломерациях после реконструкции инфраструктуры.

Доля пассажиров дальнего следования, использующих ВСМ/СД	проценты	3%	3%	12%	34%
Доля железнодорожного транспорта в общем пассажирообороте	проценты	27,0%	26,3%	24,3%	23,0%
Выручка вокзального комплекса, включая транспортно-пересадочные узлы	проценты	100%	+211%	+445%	+753%

### **Ключевые риски реализации стратегии бизнес-блока «Пассажирские перевозки и сервис»**

Существенным риском реализации Стратегии является продолжение потери доли рынка пассажирских перевозок вследствие отказа от реализации или несвоевременного выполнения стратегических проектов, таких как развитие ВСМ и скоростного движения, развитие железнодорожных систем агломераций. Низкие темпы подготовки инфраструктуры к качественному изменению уровня скоростей и пропускных способностей пассажирских поездов по основным направлениям не позволят Холдингу сохранить рыночные позиции и предлагать конкурентоспособные продукты пассажирам. В этой связи риск невыполнения Транспортной стратегии в части развития железных дорог вследствие недостатка государственных субсидий, средств на реализацию социально-значимых проектов является крайне значимым.

Существенный негативный вклад в развитие бизнес-блока может внести жесткое регулирование тарифов на пассажирские перевозки с ограничением их уровня при сохранении высокой инфляции издержек пассажирских перевозчиков и росте налоговой нагрузки на них.

В качестве мероприятий по снижению рисков необходимо последовательное взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти по совершенствованию регуляторной модели, обоснованию социально-экономической и бюджетной эффективности проектов, реализуемых при государственной поддержке.

### **5.3. Бизнес-блок «Инфраструктура»**

#### **Анализ текущего состояния**

Инфраструктура железнодорожного транспорта общего пользования – это технологический комплекс, включающий в себя железнодорожные пути общего пользования и другие сооружения, железнодорожные станции, устройства электроснабжения, сети связи, системы сигнализации, централизации и блокировки, информационные комплексы и систему управления движением и иные обеспечивающие функционирование этого комплекса здания, строения, сооружения, устройства и оборудование.

Комплекс инфраструктуры включает в себя также тяговый подвижной состав, поскольку только оперативная совместная работа инфраструктуры, управления движением и локомотивов позволяет повысить эффективность деятельности, обеспечить надежность и безопасность перевозочного процесса.

Это подтверждается мировыми тенденциями: проведенные по заказу европейского железнодорожного сообщества исследования показали, что нет доказательств роста эффективности функционирования железнодорожной системы при разделении инфраструктуры и перевозок и искусственном развитии конкуренции.

При этом попытки разделения инфраструктуры и перевозок в системах с высокой интенсивностью операций и нагрузкой инфраструктуры приведут к росту издержек и потере эффективности.

Деятельность данного бизнес-блока преимущественно осуществляется в сфере естественной монополии с соответствующим государственным регулированием тарифов, правил оказания услуг, правил доступа к услугам.

Ключевыми проблемами инфраструктурного комплекса в настоящее время являются:

- несоответствие уровня пропускной способности на отдельных направлениях спросу со стороны рынка перевозок, наличие около 10,2 тыс. км «узких мест»;
- высокий износ отдельных элементов инфраструктуры;
- высокий средний возраст парка локомотивов;
- неготовность работы в условиях профицита вагонов и разрушения общесетевой модели управления парком универсальных вагонов;
- отсутствие возможностей для прорывного роста надежности, скорости и точности перевозок.



Результатом этого все чаще является переключение клиентов с высокостойкими грузами на альтернативные виды перевозок, недовольство качеством железнодорожного сервиса.

Деятельность инфраструктурного блока является наиболее значимой для Холдинга, условные доходы, относимые на результаты деятельности инфраструктуры и тяги ОАО «РЖД» составляют около 74% от совокупных доходов, в этом блоке занято около 70% работников Холдинга, около 75% активов Холдинга.

### **Задачи развития инфраструктурного бизнес-блока Холдинга**

Основными задачами развития инфраструктурного бизнес-блока холдинга «РЖД» являются:

- развитие за счет модернизации существующей и строительства новой инфраструктуры для обеспечения прогнозируемого объема перевозок грузов и пассажиров;
- разделение инфраструктуры общего пользования на пассажирскую и грузовую в качестве самостоятельных технических и технологических систем, в том числе создание инфраструктуры для организации высокоскоростного движения;
- развитие инфраструктуры с целью перехода на тяжеловесное движение с весовыми нормами поездов 9 тысяч тонн и более;
- обновление локомотивного парка и снижение стоимости жизненного цикла тяговых ресурсов;
- загрузка или реструктуризация малоинтенсивных линий, повышение равномерности использования инфраструктуры;
- оптимизация издержек за счет роста энергоэффективности и производительности труда, рациональной организации ремонтных и эксплуатационных работ;
- совершенствование систем управления перевозками в соответствии с требованиями рынка и уровнем развития перевозочных и инфраструктурных активов;
- повышение безопасности перевозок и снижение рисков, связанных с влиянием «человеческого фактора» на производственный процесс;
- поступательное сокращение негативного воздействия инфраструктуры и тяги на окружающую среду, сокращение вредных выбросов.

Деятельность инфраструктурного бизнес-блока Холдинга не должна требовать перекрестного субсидирования за счет других бизнесов на

операционном уровне, а инвестиции в развитие инфраструктуры должны быть обоснованы и прозрачны для государства и в необходимой мере поддерживаться бюджетным и внебюджетным финансированием.

В этой связи стратегической задачей Холдинга является привлечение помимо средств федерального бюджета и ОАО «РЖД» таких источников инвестиций, как средства пенсионных фондов, Российского фонда прямых инвестиций, Фонда национального благосостояния, выпуск инфраструктурных облигаций.

ОАО «РЖД» в тесном взаимодействии с государством прорабатывает возможность перехода к регуляторному (сетевому) контракту, увязанному с проведением долгосрочной тарифной политики. Холдинг «РЖД» также взаимодействует с грузоотправителями, привлекая их к развитию железнодорожной инфраструктуры на основе заключения договоров на принципах «take or pay».

### **Стратегические инициативы развития железнодорожной инфраструктуры**

Стратегические инициативы развития инфраструктурного бизнеса разделены в зависимости от центра их реализации на три составляющие: управление перевозочным процессом, содержание инфраструктуры, содержание, эксплуатация и ремонт локомотивов.

#### **Стратегические инициативы в сфере управления перевозочным процессом**

1. Специализация отдельных участков инфраструктуры преимущественно на грузовых или пассажирских перевозках.

Реализация данной инициативы обеспечит ряд положительных технологических эффектов: устойчивую работу каждой из систем; минимизацию съёма грузовых поездов пассажирскими, высвобождение инфраструктуры для освоения перспективного грузопотока за счет концентрации пассажирских перевозок на выделенных линиях и участках скоростного движения, повышение скорости и надёжности доставки грузов, оптимизацию стандартов содержания инфраструктуры.

2. Развитие инфраструктуры с целью расширения полигона тяжеловесного движения с весовыми нормами 9 тысяч тонн.

В условиях нарастания «узких мест» в пропускной способности инфраструктуры одним из ключевых направлений повышения эффективности ее использования является увеличение веса грузовых поездов. Это, при соответствующем развитии инфраструктуры, позволит не только повысить провозную способность железнодорожных линий, но и снизить требуемый эксплуатируемый парк локомотивов.

3. Повышение уровня маршрутизации грузовых перевозок за счет развития сортировочных станций.

Холдингом принята и реализуется программа модернизации основных сортировочных станций на сети, в соответствии с которой предполагается реализация мероприятий по увеличению длины сортировочных путей, модернизации парков, внедрению автоматизированных систем управления сортировочными работами, высвобождению персонала из опасных зон. В результате реализации данной программы будет обеспечен рост маршрутизации перевозок, сортировочная работа сконцентрирована на меньшем количестве высокооснащенных станций.

4. Создание и развитие автоматизированных систем управления перевозочным процессом, переход на безбумажные технологии.

Реализация инициативы обеспечит создание единой информационной платформы функционирования автоматизированных систем, обеспечивающих комплексное управление эксплуатационной работой на основе использования единой информационной модели и методов адаптивного планирования, а так же переход на безбумажные технологии.

На основе комплекса автоматизированных систем будет осуществляться развитие адаптивных методов планирования перевозок, оптимизации перевозочного процесса, планирования производственных ресурсов в соответствии со спросом на перевозки.

5. Оптимизация работы малодеятельных линий.

Основными направлениями работы в рамках данной инициативы являются:

- поиск грузовой базы для роста загрузки линий;
- оптимизация технологии обслуживания линий, сокращение издержек;
- закрытие или передача на баланс заинтересованным сторонам не имеющих потенциала развития линий.

### **Стратегические инициативы в сфере содержания и ремонта инфраструктуры**

Стратегической задачей является модернизация (реконструкция) железнодорожного пути с применением на наиболее грузонапряженных направлениях элементов конструкций, обеспечивающих снижение стоимости жизненного цикла.

Важным элементом в данной сфере является сглаживание сезонных пиков в проведении путевых работ и переход к круглогодичной технологии ремонта и реконструкции пути. Кроме того получит

стратегическое развитие наработанный в настоящее время опыт ремонта инфраструктуры на закрытых перегонах.

В целях роста производительности труда и минимизации потребностей в «окнах» для ремонта инфраструктуры Холдинг реализует комплексную программу по обновлению и расширению парка современной путевой техники.

Также предусматривается внедрение системы комплексной диагностики и удаленного мониторинга инфраструктуры, систем ЖАТ на микропроцессорной элементной базе с расширенными функциональными возможностями, модульных цифровых систем технологической радиосвязи стандартом GSM-R, DMR, проведение мероприятий по повышению энергетической эффективности, оптимизации технологических нормативов и др.

Кроме того, повышения эффективности инфраструктурного комплекса является совершенствование систем мониторинга и диагностики инфраструктуры и ИССО на основе современных методов и систем и расширение практики планирования обслуживания и ремонтов инфраструктуры по фактическому состоянию с учетом прогнозируемых предотказных состояний и рисков.

Помимо прочего стратегической задачей в области содержания и ремонта инфраструктуры является совершенствование технологических нормативов с учетом достигнутого уровня техники и технологий, а также масштабов внедрения участков инфраструктуры, отремонтированных или модернизированных с внедрением современных технических решений.

### **Стратегические инициативы в локомотивном комплексе**

Приоритетной задачей для роста объемов перевозок, улучшения их качественных показателей, повышения надежности и эффективности комплекса тяги является приобретение локомотивов с улучшенными техническими характеристиками и локомотивов нового поколения.

Экономия эксплуатационных расходов от приобретения такого тягового подвижного состава достигается за счет улучшения по сравнению с локомотивами-аналогами коэффициента технической готовности, снижения продолжительности и изменения структуры ремонтного цикла, повышения надежности локомотивов, снижения удельного расхода топливно-энергетических ресурсов, роста производительности труда локомотивных бригад.

Стратегическим направлением развития в данной сфере является переход на полное сервисное обслуживание локомотивного парка ОАО «РЖД».

Кроме того, в локомотивном комплексе будет завершено внедрение системы бережливого производства.

Также стратегическими задачами данного блока являются укрупнение и оптимизация числа ремонтных локомотивных депо, продолжится перевод машинистов в отдельных видах движения на работу в одно лицо.

Контрольные параметры целевого состояния бизнес-блока «Инфраструктура» в соответствии с консервативным сценарием представлены в таблице 5.3.1.

**Таблица 5.3.1**  
**Контрольные параметры целевого состояния бизнес-блока «Инфраструктура»**  
**(консервативный сценарий)**

Наименование показателя <sup>8</sup>	Единица измерения	2012	2015	2020	2030
Выручка	проценты	100%	+16%	+77%	+189%
Себестоимость перевозок (без амортизации в ценах 2012 г.)	проценты	100%	-3,0%	-4,5%	-5,2%
ЕБИТДА	проценты	100%	+12%	+77%	+261%
Объем инвестиций без НДС <sup>9</sup>	млрд. руб.	481,1	1 303,4	5 678,3	14 453,3
Рентабельность инвестированного капитала (ROCE)	проценты	3,0%	2,5%	2,8%	4,6%
Долг/ЕБИТДА	раз	1,6	2,5	2,6	2,6
Грузооборот	млрд. т-км	2 782,6	2 932,0	3 418,1	3 905,4
Пассажиروоборот	млрд. пасс-км	144,6	149,8	165,6	202,2
Доля грузовых отправок, доставленных в нормативный срок	проценты	72,5%	80%	85%	90%
Средняя скорость доставки грузовых отправок в груженных вагонах	км/сут	242	290	310	350
в том числе контейнеров	км/сут	313	400	500	600
Протяженность скоростных и высокоскоростных магистралей	км	1 250	1 250	3 490	10 635
Доля протяженности линий общего пользования, имеющих ограничения пропускной способности	проценты	12,0%	11,1%	12,0%	12,1%
Снижение удельного расхода электроэнергии на тягу поездов	проценты	100%	98,4%	96,7%	94,1%
Снижение удельного расхода условного топлива на тягу поездов	проценты	100%	97,6%	92,3%	90,2%
Уровень безопасности движения	кол-во событий на млн. поездо-км	2,4381	1,3958	1,0905	0,9226

<sup>8</sup> В ценах соответствующих лет.

<sup>9</sup> Накопленным итогом с 2013 г.

## **Ключевые риски реализации стратегии бизнес-блока «Инфраструктура»**

Ключевые риски реализации стратегических задач данного бизнес-блока определяются внешними и внутренними факторами.

Ключевыми внешними рисками являются:

- снижение темпов роста перевозок высокомаржинальных для инфраструктурного комплекса грузов;
- ухудшение макроэкономической ситуации в стране;
- рост цен на топливо, электроэнергию, материалы темпами выше, чем индексация тарифов на услуги инфраструктуры;
- сохранение в экономике страны необоснованного роста заработной платы работников сверх темпов роста производительности труда, снижение конкурентоспособности заработной платы работников инфраструктурного блока;
- дальнейшее организационное дробление железнодорожной отрасли (в т.ч. создание локальных перевозчиков и дробление тяги) и рост транзакционных издержек;
- изменения в тарифной системе, ведущие к возникновению некомпенсируемых потерь для Холдинга.

Ключевыми внутренними рисками реализации Стратегии являются:

- недостижение заявленных качественных параметров работы инфраструктуры и снижение, как следствие, привлекательности услуг пассажирских и грузовых перевозок, логистических услуг;
- невыполнение плановых параметров по росту производительности труда;
- реализация программ оптимизации издержек в недостаточном объеме;
- недостаточные инвестиции в обновление и развитие инфраструктуры, сдерживание со стороны инфраструктуры темпов роста перевозочных видов бизнеса.

Вместе с тем, указанные риски являются традиционными для Холдинга, вследствие чего имеются наработанные методы их контроля и меры по минимизации негативных последствий каждого из них для бизнес-модели.

#### **5.4. Бизнес-блок «Международный инжиниринг и транспортное строительство»**

##### **Анализ текущего состояния**

По экспертным оценкам, годовой объем мирового рынка железнодорожных проектов в 2009 г. составил порядка 136 млрд. евро. В период 2012-2016 гг. средний ежегодный темп роста рынка железнодорожных проектов ожидается на уровне 2,8%. К 2016 г. объем рынка составит 160,6 млрд. евро.

Для холдинга «РЖД» целевыми регионами для реализации международных железнодорожных проектов являются страны СНГ, Восточной Европы, Азии и Океании, Африки и Ближнего Востока.

В качестве целевых регионов для реализации новых проектов холдинга «РЖД» не рассматриваются страны Западной Европы и NAFTA (ввиду сложности преодоления квалификационных и конкурентных барьеров, требующих значительных финансовых вложений на этапе входа на региональный рынок) и страны Северной Африки (вследствие нестабильной политической ситуации и высоких страновых рисков).

Реализуемые холдингом «РЖД» международные инфраструктурные проекты можно объединить в следующие группы:

1) Комплексные проекты, предполагающие проектирование, строительство, поставку необходимого оборудования для содержания и эксплуатации создаваемых объектов инфраструктуры. Примерами таких проектов являются проекты в Армении, Монголии и КНДР. Данные проекты осуществляются отдельными юридическими лицами.

Экономический эффект для холдинга «РЖД» от реализации проектов заключается преимущественно в возможности включения указанных железнодорожных систем в логистические цепочки, основанные на использовании инфраструктуры Компании в направлениях «Восток – Запад» и «Север – Юг».

2) Строительные проекты, в рамках которых компании холдинга «РЖД» выполняют функции подрядчика при проектировании и выполнении строительных работ. Примерами таких проектов являются проекты в Абхазии, Иране, Сербии, Ливии. Работы выполняются за счет заказчиков, в отдельных случаях за счет заемных средств, предоставленных заказчиком Российской Федерацией.

Экономический эффект для холдинга «РЖД» от реализации проектов данной группы заключается в получении прибыли от выполненных работ.

## **Задачи внешнеэкономической деятельности холдинга «РЖД» в сфере реализации инфраструктурных проектов**

Основными задачами внешнеэкономической деятельности холдинга «РЖД» в сфере реализации инфраструктурных проектов являются:

- Формирование портфеля инфраструктурных проектов холдинга «РЖД» за рубежом.
- Рост доходов холдинга «РЖД» за счет реализации экономически эффективных инфраструктурных проектов за рубежом, а также проектов, обеспечивающих дополнительную загрузку инфраструктуры, принадлежащей ОАО «РЖД».
- Увеличение доли присутствия на зарубежных инфраструктурных рынках и повышение глобальной конкурентоспособности холдинга «РЖД» путем продвижения российской продукции железнодорожного назначения и услуг для железнодорожного сектора.

Планируется, что в долгосрочной перспективе (к 2030 г.) холдинг «РЖД» должен стать лидером консорциума компаний (как входящих, так и не входящих в Холдинг), предлагающего на международном рынке железнодорожных инфраструктурных проектов комплексные услуги (в том числе консалтинг, разработку концепций, проектирование, строительство, поставки материалов, машин и оборудования, управление транспортными комплексами и т. д.).

## **Основные направления реализации стратегии холдинга «РЖД» в сфере международного инжиниринга и транспортного строительства**

Основными направлениями реализации стратегии холдинга «РЖД» в сфере международного инжиниринга и транспортного строительства являются:

1. Завершение формирования корпоративной структуры управления международными инфраструктурными проектами.
2. Развитие компетенций в сфере международного инжиниринга и транспортного строительства.
3. Маркетинговый анализ и мониторинг перспективных проектов.
4. Разработка схем финансирования и реализации проектов, а также механизмов минимизации рисков холдинга «РЖД» в сфере международного инжиниринга и транспортного строительства.



Контрольные параметры целевого состояния бизнес-блока «Международный инжиниринг и транспортное строительство» в соответствии с консервативным сценарием представлены в таблице 5.4.1.

Таблица 5.4.1

**Контрольные параметры целевого состояния бизнес-блока  
«Международный инжиниринг и транспортное строительство»  
(консервативный сценарий)**

Наименование показателя <sup>10</sup>	Единица измерения	2015	2020	2030
Выручка <sup>11</sup>	млрд. руб.	40,4	133,5	226,8
ЕБИТДА	млрд. руб.	1,3	1,0	2,0

**Ключевые риски реализации стратегии бизнес-блока  
«Международный инжиниринг и транспортное строительство»**

Основными рисками реализации Стратегии в сфере международного инжиниринга и транспортного строительства являются риски, связанные с нестабильностью политического режима, коррупцией, гражданскими беспорядками и войнами, контролем обменного курса, различного рода дефолтами, экспроприацией частного капитала и другими событиями в стране реализации проекта, а также отсутствие компетенций и недостаток производственных мощностей для выполнения отдельных видов проектов. Кроме того, следует отметить риски конкуренции со стороны зарубежных компаний, готовых осуществлять самостоятельное финансирование проектов.

В качестве основных механизмов минимизации рисков целесообразно рассматривать несколько направлений работы:

- возможность сотрудничества с ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций» (ЭКСАР), а также другими страховыми агентствами, что помимо страхования позволит получить дополнительные преимущества при оформлении кредита в виде возможного снижения процентной ставки для реализации контракта, предусматривающего страхование необходимых рисков;
- оптимизация работы с заказчиками путем авансирования платежей по договору подряда, что позволит снизить риски реализации проекта с позиции интересов Холдинга;
- реализация проектов в рамках предоставления Российской Федерацией экспортных кредитов.

<sup>10</sup> В ценах соответствующих лет.

<sup>11</sup> Накопленным итогом с 2013 г.

## 5.5. Социальный блок

### Задачи социального блока холдинга «РЖД»

Холдинг рассматривает персонал в качестве своего важнейшего актива.

Учитывая масштаб деятельности и статус холдинга «РЖД» как крупнейшего работодателя страны, ключевым приоритетом является реализация политики социальной ответственности перед работниками, обществом и государством.

Основными стратегическими задачами проводимой в холдинге «РЖД» социальной политики являются:

- повышение конкурентоспособности Холдинга как работодателя;
- привлечение и закрепление в Холдинге персонала необходимой квалификации;
- эффективное управление численностью персонала с учетом внедрения новой техники и современных технологий;
- внедрение компетентного подхода в управлении персоналом;
- формирование эффективного кадрового резерва;
- непрерывное развитие персонала;
- проведение эффективной молодежной политики и укрепление корпоративной культуры;
- реализации эффективной социальной политики;
- эффективное управление персоналом и социальная поддержка;
- предоставление услуг в области здравоохранения.

Производительность труда в холдинге «РЖД» за последние три года (в стоимостном выражении) росла существенно бóльшими темпами, чем в целом по Российской Федерации. При этом, Холдингом обеспечен опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом реальной заработной платы.

Вместе с тем, в условиях ухудшающейся демографической ситуации в стране соотношение заработной платы железнодорожников к общероссийскому уровню снизилось с 1,4 раза (в 2011 году) до 1,33 раза (в 2012 году).

Учитывая, что между соотношением заработной платы железнодорожников к общероссийскому уровню и текучестью персонала существует прямая зависимость, для Холдинга критически важно обеспечить рост реальной заработной платы и ее конкурентоспособность, так как увеличение текучести кадров создает прямые риски по

обеспечению технологических процессов и безопасности движения, а также влечет увеличение расходов на подготовку нового персонала.

Холдинг в своей социальной политике будет придерживаться принципа роста реальной заработной платы в соответствии с ростом производительности труда и обеспечения в долгосрочной перспективе соотношения заработной платы к общероссийскому уровню - 1,4.

Одним из ключевых приоритетов Холдинга является развитие персонала. В Холдинге создана целостная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.

Важным элементом в системе подготовки и развития персонала является созданная система непрерывного образования по схеме «детский сад - школа - вуз - структурное подразделение компании».

Холдинг продолжает развивать систему целевой подготовки специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, а также систему подготовки рабочих кадров на базе учебных центров профессиональных квалификаций.

В Холдинге завершен этап становления системы дополнительного корпоративного бизнес-образования, ключевым элементом которой является Корпоративный университет ОАО «РЖД».

Основной для совершенствования процессов управления кадровым резервом, повышения эффективности обучения и развития работников Холдинга является внедрение и развитие системы единых корпоративных требований к персоналу и системы дистанционного обучения.

Мощным мотивационным инструментом системы привлечения и удержания персонала является социальный пакет.

Приоритетными элементами стратегии Холдинга в области социальной поддержки и социального развития являются:

- совершенствование принципов корпоративной социальной ответственности и социального партнерства;
- дальнейшее внедрение современных инструментов и принципов предоставления социального пакета, направленных на формирование ответственности работника за результаты труда и свое будущее;
- развитие корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения;
- эффективная реализация концепции жилищной политики;
- реализация социальной политики в области оздоровления и отдыха работников и членов их семей;
- повышение окупаемости объектов социальной инфраструктуры.

Наличие достаточно развитой социальной инфраструктуры обусловлено необходимостью обеспечения устойчивости и безопасности

производственно-технологического процесса перевозок, особенностями обслуживания инфраструктурных устройств и подвижного состава, предполагающими нахождение и проживание значительной части работников в непосредственной близости от места работы.

При этом большая часть объектов социальной инфраструктуры находится в удаленных населенных пунктах со сложными климатическими условиями, в целом характеризуемых недостаточным уровнем развития социальной инфраструктуры и отсутствием альтернативных возможностей получения социальных услуг. В этих условиях обеспечение работников возможностью пользоваться социальными услугами является одним из основных факторов, способствующих привлечению, закреплению и удержанию персонала.

Также в стратегической перспективе Холдинг продолжит реализацию политики, направленной на повышение уровня пенсий работников за счет развития механизмов добровольных пенсионных накоплений и их со-финансирования работодателем.

В целях обеспечения бесперебойности и безопасности перевозок в структуре Холдинга функционирует система негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» (далее - НУЗ ОАО «РЖД»), ключевой задачей которых является обеспечение контроля профессиональной пригодности работников для выполнения производственных задач, поддержание здоровья и продление профессионального долголетия работников. Принимая во внимание важность «человеческого фактора» в производственном процессе, мероприятия, проводимые учреждениями здравоохранения Холдинга, являются неотъемлемой частью технологического процесса железнодорожных перевозок.

Контрольные параметры целевого состояния социального блока в соответствии с консервативным сценарием представлены в таблице 5.5.1.

Таблица 5.5.1

**Контрольные параметры целевого состояния социального блока  
(консервативный сценарий)**

<b>Наименование показателя</b>	<b>Единица измерения</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>	<b>2020</b>	<b>2030</b>
Рост производительности труда	проценты	100,0%	+8,4%	+29,6%	+67,2%
Соотношение уровня оплаты труда работников Холдинга с общероссийским	раз	1,33	1,35	1,4	1,4

## Ключевые риски реализации стратегии социального блока

Учитывая, что в целом в экономике страны не выдерживается принцип роста заработной платы только при условии опережающего роста производительности труда, и темпы роста заработной платы в стране опережают ее рост в компаниях холдинга «РЖД», в результате Холдинг может оказаться в ситуации, когда для сохранения конкурентоспособной заработной платы будет вынужден оптимизировать свою численность и повышать заработную плату темпами большими, чем рост производительности труда.

Ключевыми мероприятиями по минимизации данных рисков являются:

- системная работа по повышению внутренней эффективности и росту производительности труда, что позволит удерживать оптимальное соотношение заработной платы железнодорожников со средней заработной платой по стране;
- реализация сбалансированной социальной политики, направленной на повышение привлекательности холдинга "РЖД" как работодателя при одновременном повышении эффективности системы социальной поддержки персонала;
- совершенствование системы обучения и развития персонала, что позволит гарантировано обеспечить стратегические и операционные потребности Холдинга в квалифицированных кадрах;
- оптимизация структуры и текущей деятельности социального блока;
- обеспечение гарантированного уровня контроля профессиональной пригодности работников для выполнения производственных задач, поддержание здоровья и долголетия работников.

## **6. Задачи организационного развития Холдинга**

Организационное развитие холдинга «РЖД» на период до 2030 года направлено на обеспечение эффективного управления хозяйственным комплексом Холдинга с учетом изменений в бизнес-модели, составе активов и целевых рынков, корпоративной структуре и во внешней среде.

В целевом состоянии и на всех этапах развития Холдинга системы управления ОАО «РЖД» и его ДЗО должны содержать полный набор компетенций и процессов, позволяющих формировать и реализовывать единую корпоративную стратегию, проводить единые корпоративные политики (финансовую, техническую, кадровую, социальную, информационную и прочие), обеспечивать, при необходимости, скоординированность оперативной (производственной) деятельности предприятий, входящих в Холдинг, обеспечивать управление эффективностью, качеством услуг, отношениями с клиентами, партнерами, общественностью и органами власти.

Целевая организационная модель Холдинга состоит из следующих элементов:

- совет директоров ОАО «РЖД» и его комитеты;
- правление ОАО «РЖД» во главе с президентом ОАО «РЖД»,
- совещательные органы,
- корпоративный центр,
- железные дороги (РЦКУ),
- бизнес-блоки, включающие органы управления ими,
- бизнес-единицы.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Холдинга в пределах своей компетенции, обеспечивает проведение политики, направленной на динамичное развитие, повышение устойчивости и прибыльности его работы.

Правление ОАО «РЖД», состоящее из руководителей ОАО «РЖД», действуя в интересах Российской Федерации и учитывая позиции акционеров ДЗО, обеспечивает проработку предложений по определению приоритетных направлений деятельности Холдинга и перспективных планах его развития, определяет единые корпоративные политики, нормы, правила и стандарты, разработанные Корпоративным центром, контролирует их соблюдение и достижение стратегических целей бизнес-единиц.

Совещательные органы, состоящие из руководителей ОАО «РЖД» и ключевых ДЗО, обеспечивают выработку предложений по основным направлениям деятельности Холдинга для представления правлению ОАО «РЖД».

Корпоративный центр прорабатывает стратегические решения, разрабатывает на основе принятых стратегических решений и в интересах их достижения единые корпоративные политики, нормы, правила и стандарты, обеспечивает контроль и анализ исполнения стратегических решений, достижения целей, организует текущее распределение наиболее важных и ограниченных ресурсов, а также обеспечивает координацию взаимодействия филиалов и ДЗО между собой и с «внешней средой» на всех уровнях управления и работоспособность системы контроля. Кроме того корпоративный центр организует корпоративное управление и контроль дочерних и зависимых обществ.

Для сохранения управляемости на всех уровнях железные дороги – филиалы ОАО «РЖД» входят в Корпоративный центр и реализуют часть его функций на региональном уровне.

Ответственность за результаты и эффективность хозяйственной деятельности несут бизнес-единицы – филиалы, структурные подразделения, ДЗО ОАО «РЖД». При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов бизнес-единицам предоставляются широкие полномочия по принятию оперативных решений, определению способов достижения установленных целей, финансовых и нефинансовых показателей.

С учетом общности задач, технологий и дополнительных синергетических эффектов от скоординированной деятельности бизнес-единицы объединяются в бизнес-блоки. Для организации управления бизнес-блоком формируются органы, обеспечивающие организацию и контроль управления в бизнес-единицах с учетом специфики конкретного бизнес-блока, по таким направлениям как: управление затратами и эффективностью, управление человеческими ресурсами, развитие и другим.

## **7. Государственная поддержка развития Холдинга и основные направления совершенствования регуляторной среды**

Объем государственной поддержки для реализации инвестиционных программ Холдинга должен определяться:

- социально-экономической эффективностью проектов, реализуемых Холдингом;

- разрывом между уровнем доходов в соответствии с экономически-обоснованным уровнем тарифов и фактическими доходами в регулируемых сегментах деятельности;

- возможностями Холдинга по эффективному привлечению заемных средств с учетом установленных ковенант и перспектив возврата займов за счет реализации инвестиционных проектов и роста эффективности бизнеса;

- влиянием уровня государственной поддержки на финансово-экономические показатели Холдинга и уровень его капитализации.

Механизмом государственной поддержки и государственного регулирования темпов развития инфраструктуры являются:

- внесение средств в уставной капитал;

- введение инвестиционной составляющей в регулируемые тарифы на услуги ОАО «РЖД»;

- льготное финансирование окупаемых инвестиционных проектов на срок до 30 лет;

- переход на долгосрочное установление тарифов и совершенствование преysкуранта № 10-01;

- внедрение механизма регуляторного (сетевого) контракта.

Отсутствие государственной поддержки в необходимом объеме приведет к существенному ограничению в развитии пассажирских перевозок, консервации и ухудшению ситуации с высоким износом основных фондов и ограничениями пропускной способности инфраструктуры, ухудшению качества перевозок и ограничению удовлетворения спроса экономики и населения на железнодорожные перевозки, росту убыточности ОАО «РЖД». При этом установленные в настоящей Стратегии целевые показатели развития Холдинга не будут достигнуты.



## **8. Социально-экономические эффекты от реализации Стратегии**

Развитие холдинга «РЖД» и, на его основе, всего железнодорожного транспорта в соответствии с целевым сценарием позволит достичь существенных результатов для всех заинтересованных сторон.

**Для государства** будут созданы инфраструктурные условия долгосрочного инновационного развития экономики, укреплено транспортное единство страны.

Российская промышленность получит инфраструктурные возможности для роста выпуска продукции и усиления позиции на зарубежных рынках.

Будет дан мощный импульс инновационному развитию отечественного научно-производственного комплекса и других отраслей экономики.

За счет роста и качества инфраструктуры и услуг перевозок повысится качество жизни граждан, инвестиционная привлекательность экономики, будет обеспечено развитие регионов.

**Для грузоотправителей** будут расширены география транспортного обслуживания, улучшено качество перевозок и предоставлены дополнительные возможности выбора между различными классами услуг.

**Для пассажиров** реализация Стратегии позволит кардинально повысить уровень сервиса и расширить географию обслуживания. Значительно сократится время в пути следования. Расширятся транспортные возможности для жителей агломераций, что позволит сократить расходы на общественный транспорт и отказаться от затратных поездок на автомобиле.

**Для населения нашей страны** в результате расширения перевозочного и логистического бизнеса, строительства железнодорожных линий и развития промышленности будут созданы новые рабочие места и повышено качество жизни.

**Для работников Холдинга** будет обеспечено долгосрочное поддержание высокого социального статуса и престижности работы в Холдинге.

**Реализация Стратегии позволит повысить конкурентоспособность, производственную и коммерческую эффективность холдинга «РЖД».**