

Беседу вел А. Вальчак, начальник научно-технического отдела

ОЛЕГ ПЕТРЕНКО: «РЕФОРМЕ НУЖНО ДАТЬ НЕ ТОЛЬКО СТАРТ, НО И ГАРАНТИРОВАТЬ ПРОЦЕСС ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЯ»

От того, насколько будут устраивать потенциальных инвесторов и партнеров итоги реформирования железной дороги, а именно — правила игры, то есть условия и возможности получить прибыль, напрямую зависит возрождение одной из крупнейших магистралей Европы. Свой взгляд на ход реформ Укрзализныци, возможности развития железнодорожной инфраструктуры и перспективы работы на украинском рынке нам изложил директор компании Rail World Ukraine Петренко Олег Петрович.

— Международный холдинг Rail World с 2009 года имеет свое представительство в Украине — Rail World Ukraine. Расскажите, пожалуйста, о направлениях деятельности холдинга в нашей стране и планах на перспективу.

— Rail World Ukraine создавалась с целью привнесения новых технологий и практик в железнодорожную отрасль Украины. Мы заняты в сфере логистики, технологий автоматической смены ширины колеи и модернизации подвижного состава. Текущие трансформационные процессы в Укрзализныце дают повод планировать старт инвестиционной деятельности, в этой сфере Rail World достаточно компетентен.

— В 2015 году создано ПАО «Укрзализныця». В дальнейшем реформа предусматривает разделение управления инфраструктурой и процессом перевозок. Укрзализныця рассчитывает привлечь инвесторов для инфраструктурных проектов. Как Вы считаете, какие возможно-

сти для сотрудничества могут быть между Укрзализныцей как оператором инфраструктуры и потенциальными инвесторами?

— Поживем — увидим. Реформе нужно дать не только старт, но и гарантировать процесс ее выполнения. Пока мы видим только старт и связанные с ним юридические формальности, но что будет дальше — посмотрим. При существующем подходе возможностей для потенциальных инвесторов привлечь финансирование в инфраструктуру нет, Укрзализныце придется рассчитывать только на собственные силы.

— И все-таки, Олег Петрович, как Вы оцениваете ход реформ, опираясь на опыт работы Rail World с железными дорогами разных стран? Какие ошибки, допущенные в ходе европейских реформ, следует избегать Украине?

— Есть золотое правило: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». И два проверенных подхода: американский и стран ЕС. Американцы долго планируют и обсуждают, но принятое решение — неизбежно и подлежит обязательной реализации, даже если результат не выходит на ожидаемый уровень. Для них очень ценным является полученный опыт, и они успешны. В ЕС, как надструктуре, принято очень тщательно учитывать политическую составляющую и, как правило, увеличивать сроки планирования в несколько раз. Реализация также подвластна политической конъюнктуре и может быть изменена в процессе выполнения программы реформ. Европейцы иногда менее успешны, но приходят

Привлечение инвестиций — ключевая цель реформирования железнодорожной отрасли Украины. В этом направлении ПАО «Укрзализныця» лишь начала движение, нарабатывая институционные и структурные основы для углубленной реформы. От качества этих преобразований и будет зависеть, насколько крупнейшее предприятие Украины станет привлекательным для инвесторов.

к положительному результату. Главная ошибка состоит в попытке связать бизнес, социальную функцию и политику в одной корпоративной структуре. Поэтому страны ЕС и определились сначала с разделением перевозки и инфраструктуры, а потом и с непрофильными для железнодорожного бизнеса активами.

— **Великобритания едва ли не единственная развитая страна Европы, где изначально управление железнодорожной инфраструктурой было отдано частным компаниям. За счет чего, на Ваш взгляд, им удается решать сложные вопросы содержания объектов инфраструктуры?**

— Великобритания тем и успешна, что процессы трансформации (для целей рынка) там проводятся быстрее, чем в других странах Европы. Стоит отметить, что инфраструктура, как и весь железнодорожный бизнес в Соединенном Королевстве были изначально частными. В середине XX ст., в основном после военных действий, было принято решение о реорганизации железных дорог в единую государственную структуру. Это в свое время дало положительный эффект и в дальнейшем, снова же учитывая логику рыночных отношений, привело к обратному разгосударствлению в 1990-х годах. Поэтому частные компании и содержание инфраструктуры в Великобритании является естественным и историческим бизнесом.

— **При каких условиях иностранные компании, такие как Rail World, готовы будут вкладывать средства в инфраструктуру Укрзалізничці?**

— Тут все просто: гарантия исполнения контракта с обеих сторон. Пока гарантировать обязан только инвестор (выполнение графика привлечения финансирования). Гарантии Укрзалізничці действуют только в рамках ее финплана, который изменяется в течение года или может быть принят уже постфактум. Инфраструктурный проект не знает сроков окупаемости в 1 год. Министерству, которое планирует привлечь инвестиции в отрасль, нужно решить за-

дачу о гарантиях исполнения условий контракта минимум на 10 лет.

— **За счет чего возможно получить прибыль от инфраструктурных проектов, если бы инвестором стал холдинг Rail World?**

— За счет стандартных рыночных инвестиционных механизмов, единственная особенность тут — необходимость наличия знаний и опыта в железнодорожном бизнесе для принятия промежуточных решений и оценки процесса как реализации, так и использования инфраструктуры.

— **В Европе нарабатан большой опыт реформирования железнодорожной отрасли, однако в вопросах необходимости приватизации инфраструктуры единого мнения нет. Великобритания изначально отдала управление инфраструктурой частным компаниям, а остальные европейские страны предпочли сохранить ее в собственности государства, что ограничивает возможность инвестиций. Какой путь, на Ваш взгляд, наиболее оптимальный?**

— Механизмы приватизации и национализации — это инструментарий правительства любой страны для регулирования своего рынка. Некоторые страны приняли решение оставить за собой управление инфраструктурой в целях рынка. Я думаю, что если задать вопрос клиенту в Украине, то мы вероятнее всего услышим, что он заинтересован в разумности и прогнозируемости своих затрат, скорости и сохранности доставки. Поэтому наиболее оптимальный путь — наш собственный, научиться жить в условиях своего рынка. Понять его. Чужой опыт полезен, но не универсален.

— **По Вашему мнению, какие особенности Укрзалізничці могут обеспечить привлекательность отрасли для внешних инвестиций, в том числе в инфраструктуру? И наоборот, что может оттолкнуть инвесторов?**

— Привлекательность обеспечит масштаб, однако такого уровня железнодорожных перевозок в ЕС нет.

Но неизбежно оттолкнет отсутствие гарантий выполнения контрактов и текущий слабый горизонт планирования в Министерстве инфраструктуры и новом хозяйствующем субъекте на железной дороге.

— **Реформа железных дорог в европейских странах предусматривает для всех операторов — как государственных, так и частных — равный доступ к использованию инфраструктуры. Однако с какими проблемами столкнулись европейские частные компании в конкуренции с государственными инфраструктурными монополиями? Как на практике обеспечивается и контролируется равный доступ?**

— Конкуренция частных и государственных железнодорожных компаний не всегда идет на благо клиенту. В этом бизнесе важнее добиться двух целей: удовлетворенности клиента и прибыльности. Механизмы для каждого рынка внутри каждой из стран ЕС — разные, и далеко не все пошли по пути частной тяги. Характерным примером конкуренции является Польша, где некоторое время продолжительной была практика «выбивания» с маршрутов конкурентов из частных компаний путем завышения стоимости доставки последней мили от государственного перевозчика; т. е. все оптимизации частной тяги легко уравнивались с государственной. Для обеспечения и контроля равного доступа необходим отдельный орган, устанавливающий и обновляющий правила, и четкий механизм арбитража в коммерческих спорах.

— **Директивы и регламенты ЕС, касающиеся развития железнодорожного транспорта, навязывают национальным операторам Евросоюза необходимость полного разгосударствления железных дорог. Железнодорожные компании пытаются игнорировать соответствующие требования. К чему приведет подобная ситуация, и может ли избежать выполнение этих и других неудобных требований Укрзалізничці, планирующая оставить**

инфраструктуру под контролем государства?

— Настоящий бизнес в ЕС сильнее политической конъюнктуры, поэтому те компании и государства, которые не видят рыночных альтернатив управления инфраструктурой, будут иметь серьезный аргумент против шаблонного копирования универсальных практик. Укрзалізниця тут не исключение, и сначала необходимо решить вопрос ускоренной смены ширины колеи и быть хоть сколько-то интегрированным в логистику ЕС, дальше чем линия LHS в Польше.

— Учитывая опыт работы холдинга Rail World в США, Польше, Эстонии, Новой Зеландии, Австралии и Великобритании, какие Вы видите возможности для Украины по организации новых транспортных коридоров?

— Пока что мы видим только упущенные возможности из-за нерешительности Укрзалізниця в вопросах обеспечения для клиента безупречной работы транспортного коридора. Он не должен знать особенности работы таможни, нести убытки за не застрахованные перевозчиком риски и не гарантированную скорость.

— Rail World имеет опыт организации контейнерных перевозок. В частности, этим занимается одна из дочерних компаний в Эстонии, перевозящая грузы между Балтикой и Адриатикой. Как Вы оцениваете целесообразность коридора Шелкового пути Китай – Балтика – Европа в обход России, но через Украину?

— Будем рады, если две паромные переправы и ряд железных дорог вне зависимости от политики сделают хорошее пакетное предложение. Альтернативные маршруты — это хорошо для всех, и этим стоит заниматься, но с точки зрения последующего стабильного бизнеса, а не ситуативной политики. Если исследован спрос и подписаны предварительные заказы — только за.

— Целесообразно ли транзитным странам строить высокоскоростные пассажирские магистрали со скоростями свыше 250 км/ч в ус-

ловиях сегодняшней политической нестабильности и экономических проблем в Восточной Европе?

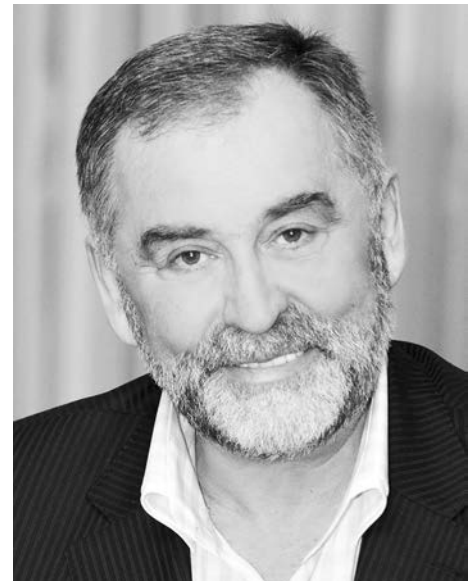
— Тут будет полезен опыт из практики СССР по организации коридоров для скоростных пассажирских поездов, но это дает только до 160 км/ч в пассажирском движении. Строить отдельные магистрали станет выгодно только тогда, когда будет достаточный двухсторонний спрос, — и это не один поезд в день.

— Насколько экономически выгодно эксплуатировать такие скоростные железные дороги? И существуют ли расчеты, насколько дешевле будет стоимость перевозки грузов по высокоскоростным магистралям?

— При текущей номенклатуре заявленных к перевозке товаров — невыгодно, но проекты типа Hyperloop для небольших партий срочных грузов имеют все шансы на успех в ближайшие десятилетия.

— Принято считать, что конкуренция на железнодорожном транспорте — стимул внедрения новых технологий и повышения качества услуг. Однако наличие высокой конкуренции не гарантирует заметного снижения стоимости перевозок, особенно в сфере пассажирского движения. Возможно ли в будущем доминирование несовершенного типа конкуренции как с точки зрения доходов участников рынка, так и с точки зрения уменьшения стоимости услуг перевозчиков?

— Лучше принять за верное, что конкуренция на транспорте — хорошо для клиента; но у нее есть границы, поэтому успешны авто- и авиатранспорт. Также есть оптимальная цена качества и стабильности для предоставления услуги перевозки железнодорожным транспортом — и со временем игроки рынка все к ней подойдут, первыми — более опытные, вторыми — более состоятельные. Потом начнется демпинг — это навредит качеству и безопасности. Поэтому для клиентов принципиально важно, чтобы регулятор рынка должным образом следил за неизменностью уровня безопасности и минимальными стан-



” При существующем подходе возможностей для потенциальных инвесторов привлечь финансирование в инфраструктуру нет, Укрзалізниця придется рассчитывать только на собственные силы.

дартами качества услуг. Уменьшение или увеличение стоимости — все переоценивается со временем, не стоит видеть в уменьшении стоимости главную цель.

— И напоследок, расскажите, пожалуйста, об опыте Вашей компании по реформированию железных дорог.

— Тут точнее будет сказать — опыт приватизации и инвестирования. Нам всегда предоставлялись самые трудные задачи — планирование и реализация трансформации или убыточного, или замершего бизнеса. А причиной этому, как правило, были затяжной период существования бизнеса вне логики изменяющегося рынка и нарушение правил рационального хозяйствования. Мы каждый раз запускали бизнес заново, в этом нам помогает многолетний железнодорожный опыт. 