

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ  
КАЗАХСТАН**

**ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

На правах рукописи

А.С.Исабекова

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСА  
(НА ПРИМЕРЕ АО НК «ҚАЗАҚСТАН ТЕМІР ЖОЛЫ»)**

Магистерская диссертация на соискание  
академической степени магистра менеджмента  
по специальности 6М050700 – Менеджмент

ПАВЛОДАР – 2014

**Министерство образования и науки Республики Казахстан**

**Инновационный Евразийский университет**

Допущен (а) к защите:  
зав. кафедрой «Экономика и менеджмент»,  
кандидат экономических наук,  
доцент \_\_\_\_\_ А.С. Нарынбаева  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г

Магистерская диссертация

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСА  
(НА ПРИМЕРЕ АО НК «ҚАЗАҚСТАН ТЕМІР ЖОЛЫ»)**

специальность: 6М050700 – Менеджмент

Магистрант \_\_\_\_\_ А.С.Исабекова  
(подпись)(инициалы, фамилия)

Научный руководитель,  
доктор социологических наук,  
профессор \_\_\_\_\_ В.П. Шеломенцева  
(подпись)(инициалы, фамилия)

ПАВЛОДАР – 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические основы эффективного управления бизнесом	7
1.1 Понятие и сущность управления бизнесом	7
1.2 Методы эффективного управления бизнесом	16
1.3 Зарубежный опыт эффективного управления бизнесом	22
2 Исследование эффективности ведения бизнеса в АО НК «Қазақстан темір жолы»	40
2.1 Анализ управления АО НК «Қазақстан темір жолы»	40
2.2 Оценка факторов, влияющих на эффективность управления АО НК «Қазақстан темір жолы»	52
2.3 Оценка эффективности транспортных перевозок	56
3 Пути повышения эффективного управления АО НК «Қазақстан темір жолы»	61
3.1 Оценка эффективности транспортных перевозок	61
3.2 Интеграция казахстанских транспортных сетей в мировую транспортную систему	81
3.3 Стратегия развития станции «Достык» и пути ее реализации	90
3.4 Пути формирования национальной модели организации международных перевозок железнодорожным транспортом	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	111
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	114

## УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АО	–акционерное общество
АО «НК	–Акционерное общество «Национальная компания «Казақстан
«КТЖ»	темір жолы»
ВВП	–Внутренний валовой продукт
ГТД	–грузовая таможенная декларация
ЕврАзЭС	–Евразийское экономическое сообщество
ЕС	–Европейский союз
ГСМ	–горюче-смазочные материалы
КДПТ	– конвенция о договоре международной перевозки грузов
КОПТ	– конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов
КПН	– корпоративный подоходный налог
КНР	– Китайская Народная Республика
МЖС	– магистральная железнодорожная сеть
МКЖТ	– Международный комитет железнодорожного транспорта
МТК	– международный транспортный коридор
МРП	– Месячный расчетный показатель
НБ РК	– Национальный Банк Республики Казахстан
НДС	– Налог на добавленную стоимость
ООН	– Организация Объединенных Наций
РФ	– Российская Федерация
СК	– северный коридор
СБУ	– Стандарты бухгалтерского учета
СНГ	– Содружество независимых государств
СПЕКА	– Специальная программа ООН для экономик Центральной Азии
СМГС	– Соглашение о международном железнодорожном грузовом сообщении
ТАЖМ	– Трансазиатская железнодорожная магистраль
ТКЖМ	– Трансказахстанская железнодорожная магистраль
ТРАСЕКА	– транспортный коридор «Европа-Кавказ-Азия»
ТУ	– транспортный узел
ЦА	– Центральная Азия
СOTIF	– Международная конвенция по перевозкам грузов железнодорожным транспортом

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Сложившаяся практика управления крупными предприятиями в Казахстане настоятельно требует выработки научно обоснованных рекомендаций для повышения их эффективности, т.к. в условиях становления рыночных отношений, приведших к разрывам многих партнерских связей, устоявшейся практики ведения дел большинство предприятий находятся в сложных хозяйственных ситуациях.

Модернизация крупных предприятий является в настоящее время основным этапом развития экономической среды. Подавляющее большинство казахстанских предприятий устарели морально, не только в технологическом плане, но и соответствующими современным условиям структурами управления и требуют создания эффективного организационного менеджмента.

Важность разработки проблемы управления в условиях неопределенности и адаптации системы управления к изменениям во внешней среде обусловлена объективной природой экономических циклов, учет которых позволит снизить кризисные явления и сгладить неблагоприятные фазы развития предприятия. Возрастание динамичности и изменчивости внешней среды ведет к преобладанию интуитивных решений со стороны руководства предприятия. При этом выбранные методы и механизмы управления не обеспечивают эффективность деятельности и экономическую устойчивость предприятия. В условиях повышения неравновесных процессов возникает потребность в использовании инновационного управления промышленной организации.

Поэтому вопросы развития промышленных предприятий и повышения эффективности их деятельности на основе эффективного управления всегда оставались и остаются актуальными.

Эти обстоятельства обуславливают необходимость теоретических, методических и практических разработок в области совершенствования систем управления в крупных организациях.

Состояние разработанности научной проблемы. Теоретической и методической основой исследования, поставленных в нем проблем явились фундаментальные научные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых в области исследуемой проблемы.

Целью диссертационного исследования является научное обоснование и разработка теоретических, методических положений и анализ практических аспектов применения методологии повышения эффективности управления крупным предприятием на основе совершенствования эффективности управления и с использованием инновационного подхода в условиях динамичной среды.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методических и практических вопросов повышения эффективности управления

бизнесом.

Объектом исследования является АО НК «Қазақстан темір жолы».

Исходя из предмета исследования, для реализации поставленной цели и проверки результатов в диссертации были поставлены и решались следующие задачи:

- провести исследование теоретических подходов взаимосвязанных понятий «эффективность», «эффективное производство», «экономическая эффективность» и «эффективное управление»,
- выявить факторы внешней среды, обуславливающие эффективность управления организацией (потребители, государственные постановления, конкуренты, быстрые технологические изменения),
- разработать алгоритм оценки эффективности управления предприятием в условиях динамичной внешней среды,
- определить основные направления повышения эффективности управления с учетом приоритетной роли инновационного подхода и совершенствования бизнес-процессов в АО НК «КТЖ».

Информационная база исследования представлена первичной информацией о деятельности организации, публикациями в периодической печати, монографиями, нормативно-правовыми и методическими материалами законодательных и исполнительных органов власти РК, материалами специализированных сайтов в сети Интернет, данными статистической отчетности, что позволило обеспечить репрезентативность выборки объекта исследования.

Научная новизна диссертационной работы заключается в теоретическом обосновании и разработке на этой основе методических и научно-практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления крупным предприятием с целью повышения его эффективности в условиях динамичной внешней среды, а также:

- определены перспективы развития железнодорожных перевозок в Республике Казахстан, в результате чего выявлены факторы, влияющие на эффективность грузопотоков с учетом их видов и направленности;
- раскрыта взаимосвязь реструктуризации железнодорожного транспорта Казахстана и эффективного осуществления транзитных перевозок грузов;
- предложены основные направления включения казахстанских международных транспортных сетей в мировую транспортную систему;
- разработана стратегия развития транзитных и международных перевозок грузов в Казахстане.

Научные положения, выносимые на защиту:

- совокупность теоретических аспектов о сущностном содержании понятия эффективное управление бизнесом и «международная транспортная услуга»;
- факторные показатели взаимозависимости международных перевозок грузов железнодорожным транспортом и эффективности реструктуризации железнодорожного транспорта Казахстана;

- классификация параметров эффективной интеграции казахстанских железнодорожных сетей в мировую транспортную систему;
- национальная модель стратегии развития казахстанских транзитных и международных перевозок грузов.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составили научные исследования ведущих ученых и специалистов Казахстана, а также дальнего и ближнего зарубежья. В процессе исследования были использованы фундаментальные положения экономической теории, законодательные и нормативные документы государственных органов, результаты научных исследований казахстанских и зарубежных учёных. При реализации целей и задач настоящего исследования были применены традиционные для науки методы: научной абстракции; сравнения и аналогии; единства объективного и субъективного в развитии экономических процессов; экспертных оценок; контент-анализ документов и материалов исследования.

В качестве информационной базы исследования использовались законодательные и нормативные акты, материалы государственных статистических органов, научных учреждений, периодической печати.

В ходе выполнения диссертационной работы автором были использованы общие методологические принципы, позволившие наиболее полноценно и объективно исследовать проблематику развития инфраструктуры нашего государства, а именно железнодорожную отрасль.

# 1 Теоретические основы эффективного управления бизнесом

## 1.1 Понятие и сущность управления бизнесом

Большинство научных источников трактуют управление как упорядоченный процесс достижения объектом управления заданной цели путем получения в контуре обратной связи информации об имеющихся отклонениях от цели и выработки корректирующих воздействий, обеспечивающих достижение цели.

Вроде бы, все понятно: «управление» - это упорядоченный процесс, в результате которого управляющий приводит объект к заданной цели (в заданное состояние или заданный режим функционирования). Причем в процессе управления управляющий получает информацию о текущем отклонении объекта управления от заданной цели (траектории движения к цели), осуществляет управляющие воздействия и видит результат этих воздействий. Таким образом, шаг за шагом осуществляется достижение требуемой цели. Вот так это работает в технике.

А как это работает в бизнесе? А точно так же!

В чем же тогда пресловутая специфика социальных систем? А специфика заключается в том, что в технике управляют механизмами, а в социальных системах - живыми людьми, обладающими собственными интересами. То есть специфика - в объекте управления, но не в самом процессе.

В социальных системах действует принцип «экономии усилий». То есть, если что-то нужно сделать (но факт осуществления этих действий не контролируется) и исполнитель лично не заинтересован в осуществлении этих действий, то он их делать не будет. Но если результаты определенных действий находятся на контроле и за них несут ответственность конкретные люди, причем при успешном результате они еще получают и вознаграждение, то такие действия точно будут выполнены, и положительный результат будет получен с высокой долей вероятности [1].

Исходя из этого, видно, что смысл понятия «управление» в социальных системах остается точно таким же, что и в технических. Только для успешного его применения необходимо иметь представление о той системе действий, которые необходимо осуществить, чтобы получить требуемый результат.

Разобравшись, таким образом, с понятием «управление», посмотрим, а в чем же заключается его «эффективность»?

Существуют два подхода к определению понятия «эффективность». В первом подходе «эффект» каких-то действий воспринимается в значении «результат». Соответственно, в данном подходе «эффективность управления» тождественна «результативности управления». А результативность управления - это мера достижения цели управления. Достигли цели - управление было эффективным, не достигли - значит, управление было неэффективным [2].

Во втором подходе «эффект» понимается как «цена результата». В данном случае речь уже идет об экономическом эффекте управления. Для примера - если все цели были достигнуты и для этого были затрачены ресурсы в пределах заданного бюджета, то можно сказать, что управление было эффективным. Если же цели были достигнуты (еще хуже, если были достигнуты не все цели), но затраченные ресурсы превысили заданный бюджет, то такое управление было экономически неэффективным.

Из всего ранее сказанного следует, что ключевым понятием в управлении является понятие «цель».

Цель - это четкое представление о требуемом результате.

Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос - достигнута цель или нет.

Следует отметить, что измеримой должна быть любая цель, даже если она не количественная. Например, цель «филиал в г. Павлодар открыт» должна иметь перечень параметров, однозначно определяющих, достигнута данная цель или нет. Такими параметрами могут быть следующие: склад и офис взяты в аренду, на них оформлены договоры аренды, проведен необходимый ремонт помещений, произведено оснащение рабочих мест, персонал филиала принят в штат и прошел вводный инструктаж, на складе имеется необходимый запас товара и т.п. Причем каждый параметр должен быть детально описан. Например, должно быть утверждено штатное расписание филиала, определены размеры склада и офиса, определен номинальный размер складского запаса и т.д.

Возникает вопрос: если смысл понятия управления для бизнеса точно такой же, как и для управления техническими объектами, как же должно быть организовано управление в компании?

Компания организуется владельцем для того, чтобы она создавала некую продукцию (работы, услуги) и продавала ее на рынке, а часть дохода компании получал бы владелец как организатор данного бизнеса [2].

Соответственно, чтобы компания заработала, должны быть сформированы определенные подразделения (рабочие места), выполняющие свои функции и участвующие в общем процессе производства и продаж продукции (работ, услуг). Эти подразделения (рабочие места) должны работать четко и слаженно, а для этого должна быть определена логическая схема их совместной работы. Имея такую логическую схему работы, можно задать для всех подразделений и сотрудников целевые показатели управления, которые совместно с введением системы персональной ответственности за достижение этих показателей и мотивации на их достижение обеспечат владельца бизнеса хорошим доходом.

Что подразумевается под эффективностью управления, где находится граница между эффективностью и неэффективностью? Если этот вопрос задать экономистам, финансистам, кадровикам, маркетологам, производственникам, то получим совершенно разные ответы. Каждый из них видит предприятие «со

своей кочки». Их взгляд может быть правильным, но ограниченным, не создающим полноценную картину. Только с самой высокой «кочки» можно охватить взором все аспекты бизнеса, поэтому в данной работе рассматривается эффективность управления предприятием с «высоты полёта» генерального менеджмента, или как принято называть, с точки зрения общего управления предприятием.

Как оценить эффективность управления предприятием?

Чаще всего понятие эффективности употребляется в финансово-экономической области управления, являющейся точной дисциплиной и оперирующей числами, формулами, коэффициентами. В связи с этим сложился определенный стереотип, и когда речь заходит об эффективности управления предприятием, то люди ожидают получить формулу с точными данными, в которой эти данные складываются, перемножаются, делятся и вычитаются. В результате должен получиться некий коэффициент, отражающий эффективность управления. Этим методом можно измерить эффективность управления, например, инвестициями, капиталом, оборотными средствами, но для понимания общей эффективности управления предприятием такой подход неприемлем [3].

Изучая общую эффективность управления предприятием мы получим ряд показателей, одни из которых будут выражаться числами, другие выражены словесными формулировками. Эти показатели могут быть полезны только тем, кто имеет достаточный уровень опыта и квалификации в управлении и может уловить направления, тенденции и сделать общий вывод.

Проведем аналогию. Если жителям африканского племени принести разобранный автомат с патронами, то они найдут применение его частям в своем хозяйстве, но не додумаются собрать его и использовать, как оружие. Если же им показать автомат в действии, а потом разобрать в их присутствии, то они не растащат его по своим хижинам, а будут пытаться собрать и применить, дальше все будет зависеть от их сообразительности. Вывод таков, если человек не знает, какой объект должен сложиться из элементов и не понимает предназначения каждого элемента, то он воспринимает эти элементы каждый по-отдельности, понимая их предназначение по-своему. При этом заметим, что автомат стрелять не будет, если он неправильно собран, или не хватает одной части.

Управление предприятием намного сложнее, поэтому оценивая эффективность управления необходимо учитывать кто проводит оценку и как он делает обобщающие выводы (способен ли он правильно соединить элементы в целостную картину).

Невозможно сложить целостную картину эффективности управления, не рассмотрев предприятие под различными ракурсами [3].

Общая эффективность управления предприятием (организацией) состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами - маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и так далее, а также в значительной степени зависит

от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента.

Также эффективность управления предприятием (организацией) рассматривается под стратегическим и оперативно-тактическим углом зрения.

Также эффективность управления предприятием, во многих зарубежных странах, рассматривается в разрезе различных систем предприятия, например:

1. Эффективность системы привлечения ресурсов.
2. Эффективность системы эффективного использования ресурсов организации.
3. Эффективность системы координации бизнес-процессов.
4. Эффективность системы контроля во всех областях деятельности предприятия.
5. Эффективность системы целеориентации предприятия.
6. Эффективность системы принятия решений.
7. Эффективность системы мотивации персонала.
8. Эффективность системы делегирования и распределения ответственности.
9. Эффективность системы оценки деятельности предприятия.
10. Эффективность системы прогнозирования.
11. Эффективность системы обучения персонала.

Также эффективность управления предприятием имеет два важных измерения – экономическое и результативное. Результативное измерение сообщает о том, насколько предприятие успешно выполняет поставленные задачи в области обеспечения необходимого объёма производства, продаж и других маркетинговых задач. А экономическое измерение сообщает о том, насколько затратным является такой способ достижения поставленных целей.

Еще одно разделение областей управления необходимо провести по двум категориям: объектно-логического управления (ОЛУ) и социально-психологического управления (СПУ):

Объектно-логическое управление (ОЛУ).

Совершаемые управленческие действия: предвидеть, прогнозировать, анализировать, планировать, решать, организовывать (разрабатывать и внедрять,) приказывать, давать указания, ставить задачи, координировать, контролировать.

Объектами управления являются: процесс, функция, информация, а также человек, подразделение - как элемент процесса, исполнитель функции и т.п.

Объектно-логическое управление часто называют административным.

Социально-психологическое управление (СПУ).

Совершаемые управленческие действия: мотивировать (призывать, вдохновлять, поощрять и наказывать и т.п.), обучать, развивать, наставлять, проявлять заботу, осуществлять поддержку.

Объектами управления являются: человек - как социальный объект, являющийся эмоциональной и духовной личностью, имеющий свои взгляды, ценности, интересы; группа - как социум, задействованные в процессах, выполняющие функции и задачи [4].

Только гармоничное сочетание двух этих компонентов в итоге создаёт полноценный менеджмент и открывает путь к эффективному управлению:

Эффективный менеджмент = ОЛУ+СПУ.

Когда эти все факторы сводятся в единую систему, то получается многомерная модель, в которой прослеживается сложное переплетение причинно-следственных связей. Видя такую сложную картину взаимозависимостей, большинство собственников даже не пытаются в ней разобраться, так как являются по своей сути предпринимателями, а рутинная системного управления навеивает на них скуку. Они, как правило, идут тремя путями:

1. Оставить предприятие на том уровне развития, который позволяет осуществлять привычное директивное управление.
2. Изобрести свою упрощённую модель управления и пытаться её усовершенствовать методом проб и ошибок.
3. Поставить эффективный менеджмент с помощью специалистов в управлении и передать общее управление предприятием профессиональному менеджеру [5].

Первый путь приводит к постепенному затуханию и умиранию предприятия, так как если в условиях конкуренции бизнес не развивается, то компания проигрывает в конкурентной борьбе более сильным соперникам. Исключение составляют предприятия, которые нашли на рынке и заняли свою очень маленькую нишу, которая более сильным конкурентам не интересна. Если перед предприятием стоит задача по выходу на новый уровень конкуренции, то значит необходимо повышать эффективность управления.

Второй путь приводит к разочарованию, так как чтобы изобрести свою оригинальную систему управления необходимо глубоко понимать принципы эффективного управления. Если не нарушены основные принципы эффективного управления, то вполне реально создать свою оригинальную систему управления, что на практике доказали многие передовые компании. Но эти компании создавали свои модели управления, кажущиеся на первый взгляд не сложными для понимания, пройдя этап глубокого изучения принципов эффективности, и лишь после этого создали свои системы управления.

Третий путь потенциально выигрышный, но лишь в том случае, если собственник бизнеса ответственно подошёл к передаче управления. Если передача управления не была осуществлена технологически грамотно, то последствия такой передачи могут быть самыми плачевными, вплоть до полной потери бизнеса [6].

Эффективность стратегического управления предприятием имеет более высокий приоритет по сравнению с оперативным управлением, хотя оба эти компонента для успеха в бизнесе крайне важны. Стратегическое управление обозначает направление движения (вектор направления всех усилий организации) и создаёт системы отслеживания курса. Оперативное управление обеспечивает скорость продвижения предприятия по выбранному стратегическому курсу. Почему стратегия имеет более высокий приоритет? Попробую объяснить просто. Если правильно выбрано направление, то предприятие даже с невысокой скоростью может опередить конкурентов. Но если направление выбрано неправильно, то предприятие может двигаться

быстрыми темпами в неправильном направлении и, соответственно, своей цели не достигнет.

Эффективность стратегического управления предприятием

Решения о судьбе бизнеса (предприятия, организации) принимаются на верхнем уровне управления и это называют стратегическим управлением. В большинстве украинских компаний стратегическое видение успешного пути ведения конкурентной борьбы и завоевания рынков – это миссия отдельных высококвалифицированных специалистов, а иногда и одного основателя. Стратеги в тумане будущего разглядывают цель и ориентируют на неё организацию. Какой должна быть организация через N-лет, какими будут её продукты, и почему они будут пользоваться спросом, почему потребители отдадут им предпочтение перед конкурентами и так далее. Это и есть стратегическое видение (иногда его называют визией) [7].

Но к цели нужно проложить путь – определённые направления действий организации. Путь к долгосрочной цели состоит из множества переходных этапов. Пошаговый переход от одного этапа к другому планируется с учётом возможностей организации, состояния рынка и влияния конкурентов. Это и есть стратегический план развития. К стратегическим планам и стратегическому планированию в настоящий момент больше негативное отношение и это льёт бальзам на душу тем предпринимателям, для которых разработка и формализация таких планов является страшным мучением. На мой взгляд негативное отношение к стратегическому планированию - очередной перекосяк, а возник он как реакция на неудачи корпораций, которые подменили живую деятельность в стратегической области бюрократизированной системой планирования. Один из великих полководцев выразил мысль о том, что планы в большинстве случаев утрачивают свою актуальность, как только начались боевые действия. Но в то же время он подчеркнул большую важность процесса планирования, в течение которого проигрывается множество сценариев возможного развития событий, продумываются и просчитываются ресурсы и возможности, отрабатывается взаимодействие подразделений, тем самым осуществляется качественная подготовка к предстоящим боевым действиям.

Стратегическое планирование необходимо именно потому, что мы не можем ничего предсказать. Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с перспективностью настоящих решений. Решения существуют только в настоящем. Вопрос, который встает перед тем, кто принимает стратегическое решение, состоит не в том, что сделала бы его организация завтра, а в том, что мы должны сделать сегодня, чтобы подготовиться к неизвестному завтра [8].

Одно и тоже вещество для человека может являться как ядом, так и лекарством - всё зависит от дозы и способа применения. Так и в случае со стратегическим планированием. Если отношение к стратегическому плану - как к формальному документу, который составляется один раз в год или в несколько лет и должен неукоснительно соблюдаться после утверждения, то такое планирование для организации является ядом. В этом случае эффективность

управления предприятием будет неудовлетворительной и губительной для предприятия. А если стратегическое планирование рассматривается, как процесс обучения организации прогнозированию событий, подготовки к ведению конкурентных боевых действий, а сам план является стратегическим ориентиром, который должен корректироваться в процессе реализации, то такой подход приносит предприятию большую пользу. В этом случае эффективность управления предприятием значительно повышается.

Многие основатели бизнеса имеют предпринимательский талант, правильно определяют стратегические приоритеты развития бизнеса на интуитивном уровне и такие стратегии для предприятия являются выигрышными. Но нельзя путать интуитивное предвидение с управлением на основе этого предвидения. Если направления развития не известны работникам предприятия, отсутствует ощущение стратегической направленности, стратегия не разбита на цели и задачи каждого подразделения и работника, то это я называю интуитивным управлением одного человека. В реальности такое интуитивное стратегическое управление возможно только до определённых масштабов бизнеса. Так как многие решения в области оперативного управления основываются на стратегических ориентирах, осознанные правильные решения может принимать только управляющий собственник бизнеса. Его подчинённые не имеют достаточной информации для принятия верных решений. На начальной стадии развития предприятия (организации), как правило, используется директивный стиль управления, и все важные бизнес-процессы замыкаются на собственнике бизнеса. Директивный стиль управления означает управление через прямые указания (директивы) [8].

Типичная картина директивного управления. Подчинённый, получив прямое указание (директиву) на исполнение чего-либо, начинает его выполнять. При этом, постановка задачи предполагает определённый сценарий развития ситуации. Если развитие ситуации отклоняется от сценария, то подчинённый становится в тупик и вынужден опять беспокоить руководителя, чтобы тот принял решение и дал ему новые указания. Пока подчинённых не так много и бизнес-процессы все на виду, то собственник справляется с этим потоком запросов на принятие решений и выдачу директив. Но как только бизнес начинает расти, управляющий собственник становится «тормозом процессов». Подчинённые часами и днями ожидают решений, а процессы в это время заморожены, так как основной центр принятия решений перегружен.

Не будем останавливаться на эмоциональных аспектах такого положения, когда собственник ощущает себя загнанной лошадью, скажу лишь о том, что такая ситуация чрезвычайно вредна для бизнеса и может привести к серьёзным экономическим потерям и спровоцировать проблемы на стратегическом уровне – серьёзные осложнения отношений с клиентами, поставщиками, внутри коллектива, ухудшение имиджа торговой марки и так далее. Эффективность директивного управления предприятием резко устремляется к нулю, как только предприятие переходит определённую границу деловой активности [9].

Эффективность тактического управления предприятием

Когда есть стратегическое видение и стратегический план, то организацию нужно провести по выбранному пути к желанной цели. Для того чтобы силы и ресурсы организации были направлены на решение стратегических задач необходимо ежедневно и ежечасно правильно управлять ресурсами – человеческими, финансовыми, материальными, временными. Долгосрочные стратегические цели достигаются посредством ежедневных усилий множества рядовых работников. Один большой шаг организации состоит из множества маленьких шагов её рядовых работников. Когда работники шагают слаженно в нужном направлении, то это говорит о том, что люди их организующие – хорошие управленцы и в целом эффективность управления предприятием находится на достаточно высоком уровне [10].

Об эффективности управления предприятием можно судить по тому, как рядовые работники понимают и воспринимают информацию о целях и задачах, умеют принимать правильные решения на своём уровне, действуют адекватно обстановке, нацелены на решение задач предприятия; какие возникают конфликтные ситуации, как они разрешаются; как скоординированы действия работников и подразделений, как подкреплены своевременным выделением ресурсов и так далее.

В таблице 1 приведены некоторые индикаторы эффективности управления и влияющие на них области управления предприятием.

Таблица 1. Индикаторы эффективности управления и влияющие на них области управления предприятием

Операция	Процесс
Работник правильно понимает свои задачи.	Разработка, описание бизнес-процессов; Постановка целей (ясное толкование); Разработка и доведение стратегии достижения целей; Планирование задач; Постановка задач; Миссия компании; Корпоративная культура; Работник понимает свой вклад в общий результат, в промежуточные результаты. До исполнителей задачи доходят, разбитыми на понятные им блоки в понятной форме. Контроль прохождения и восприятия информации.
Работник имеет необходимую квалификацию и компетентность.	Правильное видение потребности в кадровых ресурсах; Подбор кадров; Расстановка кадров; Обучение принципам и методам личной эффективности; Стимулирование повышения профессионального мастерства; Обучение.
Работник мотивирован (его интересы в согласии с интересами организации).	Разработка, описание бизнес-процессов; Адекватная оценка результатов; Система материального стимулирования (вознаграждение по результатам); Учёт индивидуальных мотиваций; Своевременное предотвращение деструктивных конфликтов; Устранение системных конфликтов; Мотивация карьерного роста; Планирование карьерного роста.

Продолжение таблицы 1

Операция	Процесс
Работник имеет	Благоприятная рабочая среда; Чувство сопричастности к

необходимую энергию для выполнения задач	"правому" делу; Благоприятный моральный климат; Состояние позитивного стресса; Компания предоставляет возможность восстанавливать силы и энергию; Обучение приёмам восстановления, снятия стресса; Пропаганда и способствование здоровому образу жизни.
Работник правильно ориентируется в общих правилах и принципах (имеет ощущение общей направленности).	Миссия компании; Корпоративная культура; Ценности, принципы, правила; Дисциплинарные правила; Этические нормы; Контроль прохождения и восприятия информации.
Работник своевременно и в полном объёме получает необходимую информацию для выполнения задач.	Разработка, описание бизнес-процессов; Продуманная информационная система; Стремление к сотрудничеству; Контроль прохождения и восприятия информации.
При выполнении задач интересы работника (подразделения) в согласии с интересами других работников (подразделений)	Разработка, описание бизнес-процессов; Система материального стимулирования (вознаграждение по результатам); Учёт индивидуальных мотиваций; Своевременное предотвращение деструктивных конфликтов; Устранение системных конфликтов; Стремление к сотрудничеству.
Действия работников скоординированы во времени и пространстве.	Разработка, описание бизнес-процессов; Создание центров координации; Обучение планированию; Планирование действий; Контроль результатов; Анализ; Корректировка.
Действия работников подкреплены своевременным выделением ресурсов (финансовых, человеческих, временных).	Финансовое планирование и прогнозирование; Управление денежными потоками; Система планирования и распределения нагрузки на персонал; Правильное распределение ресурсов (бюджетирование); Оперативное управление бюджетом; Контроль ресурсов.
Задачи и проблемы решаются в порядке их приоритетной значимости.	Разработка, описание бизнес-процессов; Понятны критерии принятия решений (миссия, ценности, установки, правила, понимание целей и задач предприятия); Обучение расстановке приоритетов; Согласование приоритетов.
Решения принимаются своевременно и качественно.	Разработка, описание бизнес-процессов; Владение актуальной информацией для принятия решений (информационная система, стремление к сотрудничеству); Понятны критерии принятия решений (миссия, ценности, установки, правила, понимание целей и задач предприятия); Делегирование (центры принятия решений не должны быть перегружены); Распределение полномочий и ответственности; Обучение принятию решений.
Примечание: составлена автором - Источник [3]	

Если существующая на предприятии система управления не соответствует даже текущим задачам бизнеса, тогда она становится существенным тормозом в развитии, понижает конкурентоспособность и негативно влияет на показатели деятельности. Когда предприятие нацелено на развитие, расширение, выход на новые территории, на новые рынки сбыта, где встретится в конкурентной борьбе с более сильными конкурентами, то

проблема реорганизации системы управления становится очень актуальной. Поэтому, если ставится задача оценить эффективность управления развивающимся предприятием, то в первую очередь необходимо установить цели, к которым предприятие стремится, а затем провести диагностику существующей системы управления предприятием на соответствие будущим задачам.

Оценка эффективности управления осуществляется по множеству параметров. Для разных предприятий этот набор параметров почти не изменяется, но сами параметры имеют различную приоритетность для каждого предприятия. По принципу Паретто 80% усилий и внимания нужно уделять 20-ти % основных подсистем, функций, бизнес-процессов, которые в наибольшей степени влияют на результаты деятельности. Задача заключается в том, как определить эти самые важные 20% и сконцентрировать на них усилия.

Нет единого непреложного стандарта, по которому любая организация может получить рейтинг эффективности управления своим предприятием. Можно с уверенностью сказать лишь о том, что управление должно быть настолько эффективным, чтобы предприятие достигало поставленных целей. А цели у каждого предприятия свои, причём, на каждом этапе жизненного цикла предприятия цели и задачи меняются из-за естественного роста бизнеса, а также существенно корректируются целями собственников бизнеса [11].

## **1.2 Методы эффективного управления бизнесом**

Процесс реализации функций и принципов управления происходит в случае применения многих разнообразных методов. Методы управления - это в первую очередь совокупность всех применяемых правил и способов, которые воздействуют на управляемый объект с целью достижения наивысших показателей и получения эффективных результатов в поставленных организацией целях.

Само значение слова «метод - metodus» в переводе с греческого означает способ, который предназначен для достижения цели. С помощью методов управления реализуется задача, которая поставлена перед управленческой деятельностью.

Описывая и обосновывая методы управления, в первую очередь необходимо охарактеризовать их направленность, после этого ещё их организационную форму и содержание.

Методы управления по направленности ориентированы на систему управления - фирму, отдел, а так же на людей, которые занимаются различными видами деятельности в организации.

На практике в процессе управления, как обычно, применяют разные виды методов и их сочетания одновременно. Не смотря ни на что, все методы управления практически постоянно дополняют друг, друга и постоянно располагаются в равновесии. Нужно обратить внимание на то, что в каждом конкретном методе управления соответствуя определённым правилам, сочетаются, чёткая направленность, осмысленное содержание и

организационная форма. Организационная форма - это влияние на конкретную ситуацию, которая случилась.

В нынешней ситуации на рынке довольно высокая конкуренция, вследствие чего, для того чтобы добиться положительных результатов, нужно постоянно следить за функциональностью своей организации.

Для достижения максимальной эффективности деятельности собственного предприятия требуется экономически грамотное управление его деятельностью. Финансовые методы управления расходами – это то, чем должен располагать квалифицированный финансовый менеджер, в том числе современными методами эффективного распределения затрат в деятельности организации. В результате, хорошо разбираясь в технике и технологии, финансовый менеджер сможет легко приспособливаться к любым изменениям рыночной ситуации, плюс ко всему сможет с лёгкостью находить эффективные решения и правильные ответы [12].

Финансовые методы управления расходами решают многочисленные задачи. К этим задачам относятся: - расчёт и изменение норм; - создание плановых и отчётных калькуляций; - упорядочение нормативной базы; - учёта затрат по производствам; - поиск резервов экономии; - проведение тщательного контроля над количеством затрат.

Методы управления затратами – их цель, непрерывно поддерживать на высоком уровне конкурентоспособность выпускаемой продукции и в тоже время финансовую устойчивость предприятия. Чтобы эффективно и равномерно управлять затратами на предприятии, необходимо: - определить их характер и сущность; - классифицировать их по конкретным признакам. Эти признаки предоставляют возможность устанавливать допустимый или же минимальный уровень затрат. А так же появится возможность проводить планирование, учёт и контроль по видам затрат. Эти возможности и действия позволяют изучить самые основные методы управления затратами на предприятии.

В результате финансовые методы управления расходами включают в себя:

- налогообложение;
- планирование;
- кредитование;
- прогнозирование;
- инвестирование;
- систему расчётов;
- само кредитование;
- самофинансирование;
- аренда;
- материальное стимулирование и ответственность;
- залоговые операции;
- трастовые операции;
- страхование;
- лизинг;

- факторинг;
- фондо-образование;
- трансфертные операции.

Для повышения эффективности бизнеса и упрощения принятия управленческих решений разработаны системы управления бизнесом. Самые известные современные системы управления бизнесом — Бережливое производство или Lean (Лин), берущее начало с TPS (Toyota Production System); СМК — система менеджмента качества, описываемая международным стандартом ISO 9001:2008; Теория ограничений систем, созданная доктором Элияху Голдраттом; SixSigma — продукт американской компании Motorola.

Управление бизнесом по СМК — это максимальное удовлетворение потребителей, сотрудников, владельцев и всего общества с помощью постоянного повышения качества продукции. Повышение качества продукции приводит к уверенности в продукции компании потребителей, которые «голосуют рублем» и, тем самым, обеспечивают процветание компании. Процветание компании обеспечивает благосостояние сотрудников, которые, в свою очередь, вовлекаются в процесс дальнейшего улучшения качества продукции [13].

SixSigma – система управления бизнесом, которая ставит своей целью минимизацию вероятности возникновения отклонений (дефектов) в своей деятельности. Плановый показатель качества — не более 3,4 дефектов на 1 миллион операций.

Управление бизнесом по Lean – это ускорения потока создания ценности. Все, что не создает ценность для потребителя, является потерями (муда) и должно быть устранено. Однако, сложилось неверное мнение, что Бережливое производство — это исключительно борьба с издержками или экономия. Это приводит к большому проценту неудачных внедрений и даже мнению, что Лин в России не работает из-за особенностей российского менталитета.

Теория ограничений систем (ТОС), на наш взгляд, самая эффективная система управления бизнесом на сегодняшний день. ТОС говорит, что у каждого предприятия в каждый момент времени имеется одно «узкое место» или «ограничение» в терминологии ТОС, которое не позволяет ему развиваться. Нахождение и максимальное использование (или расширение) этого ограничения позволяет вывести предприятие на новый уровень развития.

ТОС отлично дополняет любую из перечисленных выше методик управления бизнесом. Теория ограничений позволяет сконцентрироваться на главном и дает быстрый, за месяцы, а не годы, эффект. Тойота, внедрив у себя ТОС, получила рост производительности потока на 60% за 6 дней, хотя ее производственный процесс TPS и без того считался совершенным и лучшим в отрасли [14].

Системное управление бизнесом — процесс непрерывного совершенствования

Системное управление бизнесом — это управление согласно разработанной долгосрочной стратегии постоянного улучшения, которая

включается в себя глубокое понимание целей компании, ее места на рынке и реакцию на внешние факторы. Выбранная стратегия должна позволить достичь целей компании в короткие сроки, поэтому при разработке необходимо сконцентрироваться на факторах, ограничивающих развитие. Мы рекомендуем для разработки стратегии использовать стратегическую сессию, в которой должны участвовать руководство и ключевые сотрудники. Это необходимо, чтобы сотрудники приняли ее и считали своей. Потому что без вовлечения персонала добиться выполнения поставленных целей будет очень трудно.

Обратите внимание, что управление бизнесом по ТОС рассматривать весь бизнес как единую систему, потому что локальные улучшения отдельных участков неэффективны.

Эффективное управление бизнесом, ни что иное, как способность отвечать на 3 простых вопроса:

1. Что необходимо изменить?
2. На что изменить?
3. Как достичь изменений?

Каждое предприятие, согласно ТОС, чтобы сделать процесс своего развития непрерывным, должно проходить последовательно через 5 фокусирующих шагов:

1. Найти ограничения системы.
2. Решить, как максимально эффективно использовать ограничение.
3. Согласовать с этим решением все остальные действия.
4. Повысить пропускную способность ограничения.
5. Если на предыдущем шаге ограничение было устранено, перейти к п. 1.

У управляющих бизнесом, как правило, не хватает времени на решение текущих (тактических) и проблемных (стратегических) вопросов. Практика показывает, что сложные задачи, решение которых требует самостоятельности и ответственности, возлагаются не только на руководителя, но и на сотрудников фирмы.

Поэтому следует осознать необходимость разделения полномочий и ответственности с членами своей команды, что позволит облегчить стрессовую ситуацию [15].

Для правильного определения тех полномочий, которые управленец может делегировать подчиненным, нужно из всех поставленных задач выделить те, решение которых зависит только от руководителя, а остальные — распределить среди членов команды, учитывая способности, опыт и степень лояльности каждого.

Сам менеджер должен сосредоточить внимание на тех обязанностях, которые соответствуют его должности, квалификации и компетенциям, а не на тех, которые больше нравятся.

Передавая полномочия, следует определить важность задачи и степень свободы, которую нужно предоставить человеку, ответственному за ее решение. Необходимо учитывать и уровень доверия работнику. Делегирование прав и

обязанностей имеет наибольшие шансы на успех, если осуществляются обеими сторонами охотно и добровольно.

Схема делегирования полномочий:

Под воздействием внешних факторов руководитель передает подчиненному право самостоятельно решить конкретную задачу.

Отношения эти носят двусторонний характер, а значит, между сотрудниками должна быть обратная связь — информирование о ходе принятия и реализации управленческих решений с одной стороны, и оценка этой деятельности — с другой.

Подчиненные, которым делегированы полномочия, получают возможность самореализоваться и работают с большей отдачей. Кроме того, менеджеры среднего звена в этом случае повышают свою квалификацию и приобретают новые знания и уверенность в себе, а у каждого работника появляется личная заинтересованность в результате труда и чувство сопричастности к достижению общего успеха [16].

Необходимые условия успешного делегирования:

1. Отказ от авторитарного стиля руководства и переход к лидерству.
2. Психологическая готовность управленца поделить власть.
3. Подчиненные различаются по умению эффективно распоряжаться переданными полномочиями. Руководитель должен считаться с этим и видеть возможные последствия.
4. Способность менеджера ненавязчиво контролировать, объективно оценивать и корректировать работу подчиненных. Если член команды не справится с поставленной задачей, то виноват в этом будет руководитель.
5. Децентрализация производства как маркетинговая концепция способствует образованию автономных «производственных островков», что дает возможность диверсифицировать производство, ускорить бизнес-операции. Предприятия, прошедшие децентрализацию, повысили продуктивность в среднем на 18% — в первую очередь, за счет решения менеджерами большинства текущих проблем на «производственных островках» самостоятельно.
6. Функциональный исполнитель как член команды управления должен быть наделен определенной свободой в выборе средств и способов реализации полномочий по решению задачи.
7. Недопустимы бюрократизм и волокита. Решения «на местах» принимаются не номинальным начальством, а теми сотрудниками, которые хорошо знакомы с обстановкой и ориентируются в данной проблеме.
8. С полномочиями делегируется лишь функциональная ответственность, а управленческая — все равно остается за руководителем: она не передается ни при каких обстоятельствах.

Составляющие управленческой ответственности:

- «пакет действий» по выработке производственно-социальной политики предприятия;

- формирование и осуществление стратегии отношений с конкурентами, клиентами и иными субъектами;
- подбор партнеров по бизнесу;
- контроль над выполнением поставленных задач и достижением намеченных целей;
- система мотивации трудовой деятельности сотрудников;
- управление ресурсами, каналами коммуникаций и продвижением товаров на новые рынки;
- внутрифирменный аудит деятельности и управление издержками (минимизация).

Совершенствование системы распределения полномочий:

Система децентрализации полномочий призвана облегчить «первому лицу» стратегическое управление бизнесом и обеспечить свободное функционирование линейных управленцев. Она не должна быть направлена только на оперативную работу.

Следует предоставить определенную независимость (административную и экономическую) «производственным островкам», способным зарабатывать деньги без чьей-либо помощи, а при благоприятных обстоятельствах обеспечить им финансовую и юридическую самостоятельность.

Чтобы улучшить оперативный учет, сохранить ценности и повысить эффективность производства, нужно отработать систему внутрифирменного аудита.

Необходимо, чтобы система делегирования полномочий обеспечивала распределение и координацию задач и функций и чтобы были четко определены сферы ответственности (в них должны входить две-четыре задачи).

Руководителю полагается вести себя не как единоначальнику, а как лидеру, не навязывающему свое мнение, чтобы каждый член команды управления, действуя в интересах решаемой задачи, мог высказать свои доводы в пределах своих компетенций.

Система распределения полномочий должна быть задокументирована в положениях о подразделениях фирмы и в должностных инструкциях линейных менеджеров и базироваться на современных технологиях эффективного управления.

Управленцы часто недооценивают способности своей команды или недостаточно доверяют ей, лишая сотрудников возможности самореализовываться и совершенствоваться.

Передача полномочий — достаточно эффективное средство управления, однако только за счет этого решить все проблемы нереально. Распределение обязанностей и ответственности наиболее эффективно, когда действительно необходимо, хорошо подготовлено и квалифицированно осуществлено.

Главные принципы передачи полномочий:

1. Не делегировать то, что перепоручить нельзя. Например, выработку стратегии деятельности и постановку целей, принятие важных управленческих решений в экстремальных ситуациях и решений, связанных с большим риском.

2. Не наделять правами тех, кто не сможет справиться с ответственностью и чьи деловые и личные качества не гарантируют оперативного принятия решений и действий, адекватных сложившейся обстановке.

3. Передавая полномочия конкретным лицам, необходимо одновременно обеспечить им все условия для успешного завершения работы.

4. Передавать полномочия только работникам, морально и профессионально готовым к выполнению новых функций и пользующимся доверием руководства предприятия.

5. Подчиненный должен быть предан интересам фирмы, настроен работать «как надо», воспринимать новые полномочия как признание своего профессионализма и стремиться к полной самореализации.

6. Регулярно контролировать, как сотрудник пользуется данными ему полномочиями, и при необходимости деликатно корректировать его деятельность.

7. Объективно оценивать результаты труда работников и поощрять их за эффективную работу.

8. Успешное делегирование полномочий должно приветствоваться, высшему руководству нужно стимулировать профессиональное использование этого метода.

Если указанные принципы соблюдаются, то реализуется стратегия «выиграл – выиграл», что позволяет получить выгоду там, где ее раньше не видели [16].

### **1.3 Зарубежный опыт эффективного управления бизнесом**

Экономические отношения в настоящее время связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. На основании этого нередко говорят о том, что экономическая деятельность и менеджмент как ее составная часть становятся интернациональными, то есть утрачивают национальную специфику [17].

Национальные особенности управления организацией важны для исследования по следующим причинам:

- в настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными фирмами и компаниями. И в процессе взаимодействия могут возникать проблемы, связанные с тем, что его участники действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре;
- опыт зарубежных компаний может быть полезным в других культурах. Особенно это важно в связи с формированием мировой экономики и усложнением связей между экономиками отдельных стран;
- менеджер может найти работу за границей. Естественно, ему потребуются хотя бы некоторые знания о том, как принято управлять деятельностью людей в данной стране. То же касается и обмена между предприятиями [17].

В сфере управления предприятиями существует три общепризнанных модели управления: европейская, американская и японская. Все школы имеют

свои преимущества и сторонников. Однако, несмотря на бесспорный успех и продуктивную работу каждой из данных моделей, они имеют ряд существенных отличий в организации управления.

Японский менеджмент имеет ряд особенностей, отражающих его гибкость. Такими особенностями являются: гарантия занятости; гласность и ценность корпорации; управление, основанное на информации и на качестве; высокоразвитая система подготовки кадров; специфическая система принятия решений; эффективная система стимулирования персонала.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений. Для американского менеджмента также очень характерно представление о персональной ответственности работника. Так американский менеджмент является негибким, то есть строго формализованным.

Европейский менеджмент занимает промежуточную позицию между японским и американским менеджментом. США и Европа являются достаточно близкими культурами, в связи с этим они много заимствуют друг у друга и обмен какими-либо достижениями или технологиями происходит у них достаточно быстро и без принципиальных затруднений [18].

Необходимо обратить внимание на существенное различие, отделяющее японский менеджмент от американского (и, соответственно, европейского). Япония - восточная страна, менеджмент там представляет зависимость от культуры, национальных традиций. В США и Европе менеджмент также зависит от культуры, только культура там другая. Все это обуславливает значительные отличия японской модели управления от модели американской и европейской [19].

Рассмотрим американскую, японскую и европейскую модели менеджмента и представим их сравнительную характеристику в зависимости от избранного параметра сравнения.

#### 1. Функции менеджмента.

В данных моделях в первую очередь существуют различия в содержании и понимании основных функций менеджмента.

В американской школе менеджмента содержатся следующие функции: планирование; организация; связующие процессы; обеспечение эффективности деятельности организации.

В японской школе менеджмента основные функции представлены в виде цикла:

- планирование;
- организация работы;
- оперативное руководство;
- мотивация;
- координация;
- контроль.

В европейской (в частности, немецкой) школе менеджмента цикл

функций представлен в следующем виде: определение цели; получение информации; планирование; принятие решений; реализация; контроль.

Если сопоставить представленные школы менеджмента, то обращают на себя внимание следующие особенности.

В американской школе менеджмента большое внимание уделяется коммуникационным процессам, координации и прогнозированию как планированию в организации.

В японской школе менеджмента основа эффективности жизнедеятельности любой организации ассоциируется с высококвалифицированным и активным персоналом. Поэтому мотивации придается первоочередное значение, а координация лишь способствует повышению результативности работы активного персонала.

В европейской (немецкой) школе менеджмента большое значение придается целеполаганию, наличию достаточных объемов информации, принятию обоснованных решений [20].

## 2. Обучение кадров. Найм и продвижение сотрудников.

Как показывает практика, сотрудники японских компаний в большинстве своем не имеют формального управленческого образования. В Японии нет «школ бизнеса», так как отсутствует спрос на них. В Японии считается, что большинство сотрудников (и, главным образом, руководителей) возможно подготовить к работе только внутри фирмы по индивидуально разработанным программам.

В США «школы бизнеса» получила широкое распространение. В связи с наличием в США многочисленных школ бизнеса, можно говорить о том, что американцы делают акцент на стандартизацию управления, что ведет к централизации подготовки всех сотрудников (и, прежде всего, руководителей) с использованием стандартных программ.

Нельзя однозначно сказать, какое обучение лучше -- многопрофильное или узкоспециальное. Каждая система обучения имеет свои достоинства и недостатки. Возможно, на сегодняшний день важен не сам набор знаний по различным дисциплинам, которых было много, а с каждым днем становится еще больше, а способность сотрудника к сочетанию теоретических и практических знаний, выработка у него понимания того, что не все является наукой, и развитие гибкого мышления.

На протяжении длительного периода времени в Японии существует система пожизненного найма. Ее основа - осознание менеджерами и работающими по найму того, что у них много общего и им следует иметь совместные долгосрочные планы. Сущность системы пожизненного найма заключается в том, что человек, однажды принятый на работу сразу после окончания университета остается там до официального выхода на пенсию в возрасте 60 лет. Работник не может быть уволен ни при каких обстоятельствах, если только он не совершил уголовного преступления. Механизм использования аспектов системы пожизненного найма, таких, как доверие, преданность фирме и стремление трудиться с высокой производительностью, являлся основой

«теории Z», разработанной У.Г. Оучи, который считал систему пожизненного найма самой важной чертой японского управления [21].

Однако в последние годы японцы постепенно переходят от системы пожизненного найма к гибким формам занятости с соблюдением большинства законов управления персоналом, свойственным японским менеджерам. Так, в 2000 году пожизненный найм охватывал менее 35% рабочей силы Японии. Сегодня, при наличии новых гибких форм занятости, этот процент значительно понизился.

В настоящее время многие специалисты сходятся во мнении, что система пожизненного найма является нерентабельной. Так научно-технический прогресс постоянно порождает новую технику и приводит к изменению характера труда. Прогресс не стоит на месте (особенно в XXI веке -- веке быстрых изменений и инноваций), а система пожизненного найма тормозит его развитие, является экономически неподходящей для современных предприятий. Недостатки психологического характера связаны с менталитетом сотрудников компании. Считается, что работник, проработавший на одном предприятии в течение 4-5 лет, теряет стимулы к самосовершенствованию и начинает деградировать [22].

Серьезные отличия имеет также процесс продвижения по службе в Японии и США. В Японии деятельность молодых сотрудников будет оценена только после 10 лет работы в компании. До этого времени в должности никто повышен не будет. Сотрудники же американских фирм давно привыкли к быстрому продвижению по службе в зависимости от конкретных результатов. Так, обычно продвижение по службе сотрудников американских компаний непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения и индивидуальные планы построения карьеры.

В японских компаниях сильно развита ротация кадров (периодическое передвижение работника от одной работы к другой), цель которой состоит в расширении кругозора сотрудников путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных подразделений фирмы. Специалисты считают смену деятельности слабым местом японского менеджмента, т.к. ни один сотрудник полностью не знает своей работы.

В отличие от Японии, в США и Западной Европе высококвалифицированным является работник, знающий свою профессию до мельчайших подробностей. Таким образом, индивидуализм сотрудников в США и Западной Европе диаметрально противоположен «группизму» в Японии. В принципе, разница заключается в том, что американский и европейский работник может выполнять однотипную работу на разных фирмах, а японский - разные работы на одной фирме.

### 3. Контроль деятельности работников.

Организация контроля в США, Западной Европе и Японии диаметрально противоположна. Контроль в США и Западной Европе «жесткий», формальный. Контроль в Японии, напротив, «мягкий» и неформальный. Характерная черта японского менеджмента - воспитание у сотрудников чувства ответственности за

состояние дел на своем участке работы и максимальный вклад сотрудников в дела фирмы. Кроме того, в Японии важную роль играет взаимный контроль равных по рангу.

Важным фактором повышения качества выпускаемой продукции и роста производительности труда в Японии являются кружки качества - небольшие группы занятых, добровольно организуемые ими на рабочем месте, основной задачей которых является поиск, изучение и решение производственных проблем, а также - постоянное обучение всех ее членов. Главными в деятельности кружков провозглашаются самостоятельность, творчество, развитие персонала, а не жесткая формализация. Деятельность кружков качества протекает при понимании и поддержке руководства. Таким образом, деятельность сотрудников направлена на повышение эффективности деятельности организации, что в конечном счете приводит к четкой, действенной и хорошо скрытой системе контроля.

Американский и европейский менеджмент характеризуются наличием строго определенных формализованных показателей контроля. В США и Европе четко определена ответственность каждого работника. В отличие от коллективизма, характерного для японского менеджмента, в США и Европе основой управления является индивидуализм. Там каждый работник лично отвечает за выполнение директивно установленных показателей.

В современных условиях, по мнению специалистов, предпочтительной является японская система контроля. Существующее сегодня организации должны быть по преимуществу гибкими, так как только таким образом они могут реагировать на изменения в окружающей среде и на другие факторы, на которые они могут оказывать влияние и которые, в свою очередь, оказывают непосредственное влияние на их деятельность. Принципиальным условием поддержания гибкости организации является незаметный контроль над деятельностью ее сотрудников.

#### 4. Принятие решений.

На первый взгляд порядок принятия решений в Японии, США и Европе идентичен. Он включает в себя классическую процедуру, состоящую из пяти взаимосвязанных, логически вытекающих друг из друга этапов:

- 1) постановка проблемы;
- 2) ее анализ;
- 3) определение возможных путей решения;
- 4) выбор конкретного пути;
- 5) постановка задач исполнителям [23].

Но за таким сходством скрывается существенное отличие японского менеджмента от американского и европейского. Данное отличие состоит в том, что принцип принятия решений в японских компаниях опирается на принцип группизма и принцип достижения всеобщего согласия (консенсуса). К принятию решения в японских компаниях привлекаются все заинтересованные в решаемом вопросе лица в независимости от занимаемого в фирме положения. Это позволяет говорить о существовании в японских компаниях принципа

направленности управления сверху вниз. Так руководство фирмы выдвигает проблему, которая требует решения, и передает ее на детальный анализ «вниз». Именно там при широком участии компетентных исполнителей определяются альтернативные варианты решения проблемы. После длительного обсуждения документ возвращается «наверх», где визируется, и затем спускается вниз для исполнения.

Без сомнения, система принятия решений в японских компаниях является очень эффективной. Ее можно отнести к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность и коллективную ответственность (чего нет в США и Европе). Эффективность японской системы принятия решений состоит в их быстрой практической реализации, так как каждый сотрудник знает, что конкретно он должен делать для достижения цели. Здесь можно говорить о действии синергетического эффекта, то есть о способности группы производить эффект, который отличается простой суммой эффектов элементов этой группы [24].

#### 5. Мотивация, оплата труда и стимулирование труда.

Особенностью японского менеджмента является отсутствие жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между сотрудниками компании строго распределены, но при этом поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Оплата труда зависит от фактических результатов труда работника. Оплата труда менеджеров компаний от результатов работы предприятия (так называемые «плавающие оклады»). Оплата труда в Японии зависит также от стажа. Считается, что с течением времени работник начинает трудиться лучше и эффективнее. Следовательно, его надо поощрить за это. Кроме того, оплата труда зависит от так называемых жизненных пиков. Так, например, когда японец женится (обычно в 28-30 лет), его заработная плата увеличивается [25].

В отличие от японской системы оплаты труда, в американских и европейских компаниях сотрудники получают повременную оплату. При этом как почасовые ставки, так и минимальная оплата труда регулируются законом. Интересная особенность оплаты труда в США и Европе - оплата труда не должна быть ниже оплаты труда у других фирм в данном географическом районе. Абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности.

Можно говорить о том, что в системе оплаты труда в Японии, США и Европе есть свои преимущества и недостатки. Японская система оплаты труда -- гибкая система, в основе которой лежит личность человека. Несомненным ее преимуществом считается зависимость от жизненных пиков. Самая главная обязанность японского управляющего - сохранение занятости и улучшение условий жизни рабочих. Чтобы иметь возможность делать это, компания должна получать прибыли. Получение прибылей никогда не будет занимать первого места в списке задач.

Большинство же американских управляющих поставят на первое место

дивиденды вкладчикам или годовые прибыли. Это их обязанность, потому что ее возложили на них инвесторы, и, чтобы не потерять работу, они должны постоянно «радовать» инвесторов». Таким образом, в Японии сотрудник может быть уверен в завтрашнем дне и имеет возможность устраивать свою жизнь, совмещая ее с карьерой, что в американских и европейских компаниях не всегда представляется возможным. Но, с другой стороны, системы оплаты труда в Японии является сильно субъективной, так как не регулируется законами так, как в США и Европе.

Система оплаты труда в США и Европе - негибкая, строго формализованная. Она не обладает достаточным мотивационным эффектом и мало стимулирует повышение производительности труда, что является важным для эффективной работы любой компании. Положительным фактором в системе оплаты труда в США и Европе является обращение внимание на внешнюю, окружающую среду, на ситуацию в других фирмах. Японские корпорации с этой стороны являются более [26].

Сравнительная характеристика американской и японской школ менеджмента в части принципов управления, особенностей управления, моделей управления, организации рынка труда, систем оплаты труда, систем качества представлена соответственно в табл. 2.

Таблица 2. Сравнение принципов и особенностей национальных систем управления

Сфера управления	Школа менеджмента		
	Япония	США	Европейская
Управление материально-техническими ресурсами	Производство по принципу точно вовремя, то есть поставка ресурсов ровно в том объеме, который необходим в данный момент (жесткая экономия на запасах)	Поставки крупных партии ресурсов с малой частотой (меньшая требовательность к минимизации запасов)	Надежная сеть из компаний мировых-лидеров, фокус на предпринимательство и инновации
Контроль качества	Комплексный контроль качества	Концепция «делать с первого раза» - комплексный контроль качества, включение ответственности за качество в каждую должностную инструкцию	Экспертиза в конкурентной политике, внедренная система менеджмента качества

Продолжение таблицы 2

Сфера	Школа менеджмента
-------	-------------------

управления	Япония	США	Европейская
Комплексное профилактическое обслуживание оборудования	Производственным персоналом	Специальными ремонтно-профилактическими службами	Производственным персоналом
Система принятия решений	Право принимать решения предоставлено работникам, находящимся на ступень ниже, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью	Высокая степень централизации межфункциональных отношений при принятии решений	Подготовка предприимчивых лидеров, которые принимают решения в процессе производства
Средства достижения успеха	Огромное значение придается средствам достижения целей: искренность намерений, чистосердечность ценится независимо от результата	Значим именно результат, героем признают любого достигшего успеха, независимо от использованных им для этого средств	Мотивация сотрудников, их материальная заинтересованность и социальная защищенность
Направленность действий	Направленность на служение людям, обществу - альтруизм, как возможность сделать себе имя	Даже в действиях, направленных на пользу общества, прослеживается поиск личной выгоды	Каждые 6 месяцев изменение задач и целей предприятия, характеристики персонала
Решение проблем	Поиск компромисса, применения, переговоров, стремление избежать раскола, добиваться «гармонии», постепенного сближения позиций	Решение проблем в борьбе с партнером, в спорах, где каждая сторона настаивает на своем	Поиск компромисса, применения, переговоров, стремление избежать раскола
Отношение к прибыли	Мало заботятся о быстрой прибыли, как стратеги смотрят на дальнюю перспективу	Компания каждые три месяца вынуждена доказывать, что она прибыльна, иначе служащие окажутся без работы	Стратегический план прибыли, контроль каждые 3 месяца
Примечание: источник [14,15]			

Таким образом, сравнительная характеристика американского, европейского и японского менеджмента, позволила выявить существенные различия как по принципам работы с человеческими ресурсами, так и по принципам организации и управления предприятиями.

Несмотря на явные отличия, японская и американская системы управления предприятиями имеют общие приоритеты, такие как: ставка на потенциал каждого сотрудника, а также постановка четко определенных целей перед коллективом.

Нельзя однозначно сказать, какая модель менеджмента (американская, европейская или японская) является самой лучшей, и какая таковой не является. Каждый менеджер должен быть знаком со всеми этими моделями менеджмента, что может принести ему пользу при управлении собственной организацией.

Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями. Очевидна разница в акцентах.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления[27]:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

2. Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и

деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

3. Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4. Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5. Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

6. Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества

служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Философия японского управления:

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности [28].

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сперва применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность [29].

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды:

Тот, кто является руководителем организации, должен прежде всего сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного

достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих [29].

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании Panasonic И. Мацусита основывает творческую лабораторию Дойкай для исследования новых управленческих решений. Водним из первых трудов этой лаборатории господин Мацусита отмечает:

Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели.

Эта же идея выражена в документе, опубликованном в 1956 году: Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством

использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей.

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры этой страны. Исследуя источники японской философии менеджмента, необходимо упомянуть об эре Токугавы, когда японская культура после продолжительного процесса ассимиляции китайских традиций достигла, наконец, своего классического выражения. Например, Ситеи Ямомото в книге Дух японского капитализма обратился к личности Союзана Судзуки, дзенского философа, одного из тех теоретиков того времени, влияние идей которых обнаруживается и в современной управленческой мысли. Все учение Судзуки было направлено на разрешение конфликтных ситуаций, с которыми сталкивались крестьяне и ремесленники в повседневной жизни. Его знаменитый афоризм переводится приблизительно так: Когда мы втягиваемся в мирские дела, мы продолжаем придерживаться религиозных обычаев. Его учение, отражающее лучшие традиции дзен-буддизма, до сих пор сохраняется в сознании японца. А. Йосино отмечает: Эра Токугавы завещала современной Японии как способность быстрых преобразований, так и дисциплину и порядок в неизменном движении по пути совершенствования [30].

Руководителям среднего звена г-н Исикава Каору советует:

1. Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике. При четкой организации мероприятий физическое присутствие руководителя на фирме вообще не обязательно. Это относится к организациям, где доверие к подчиненным является непреложным законом. С другой стороны, необходимо непосредственное участие сотрудника в решении тех проблем, которые без участия именно этого работника будут решаться дольше или будут решены заведомо менее удачно - например, разработка перспективного, нового изделия или освоение нового рынка сбыта. Потребность фирмы в сотруднике определяется такими его качествами, как быстрота реакции, сообразительность и инициатива. При возникновении непредвиденной ситуации такого сотрудника просят вернуться на фирму для участия в решении проблемы.

2. Тот, кто управляет подчиненными, - руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.

3. Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности. Руководитель

является воспитателем своих подчиненных. Он должен делиться с ними знаниями и накопленным опытом непосредственно на рабочих местах. Одним из методов подготовки кадров, имеющим немаловажное значение, является наделение подчиненных необходимыми правами, позволяющими им решать вопросы по своему усмотрению. При этом подчиненные должны хорошо представлять себе общую стратегию фирмы.

4. Не стремитесь постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.

5. Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.

6. Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.

7. Сотрудничество и связь с другими отделами - это и есть управление по функциям.

8. Ориентация на перспективу - залог успешной деятельности фирмы. Глава фирмы должен ориентироваться в своей работе на 10 лет вперед, руководитель высшего звена - на 5 лет, руководитель отдела - на 3 года и подразделения - по крайней мере на 1 год.

В заключении рекомендую руководителям среднего звена, занимающим важные и ответственные должности, на своих фирмах, решать стоящие перед ними задачи инициативно, с достоинством и уверенностью в своих силах.

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

- люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;

- основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;

- когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей [31].

Управление трудовыми ресурсами:

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют

американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его самоотождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастными в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Пожизненный найм – это не юридическое право. Его утверждение – дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Штат комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему

относятся как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

В таких обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры верят, что люди – это величайшее достояние. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня больше всего ценится способность руководить людьми.

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленностью. Один эксперт сказал: В Японии каждый существует не как индивидуум, а исключительно как член большой группы. Личность отождествляет себя с группой. Ее устремления – это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.

Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы – это и их успех [32].

Система управления качеством:

1. Историческими предпосылками управления качеством явилось

общегосударственное движение за отсутствие недостатков, которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

2. Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

- добровольности. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху;

- саморазвитие. Члены кружка должны проявлять желание учиться;

- групповая деятельность;

- применение методов управления качеством;

- взаимосвязь с рабочим местом;

- деловая активность и непрерывность функционирования;

- взаимного развития. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков;

- атмосфера новаторства и творческого поиска – всеобщего участия в конечном итоге. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством;

- осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области;

Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

- 1) управление качеством на уровне фирмы - участие всех звеньев в управлении качеством;

- 2) подготовка кадров и обучение методам управления качеством;

- 3) деятельность кружков качества;

- 4) инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.);

- 5) использование статистических методов;

- 6) общенациональные программы по контролю качества;

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

- 1) содействие совершенствованию и развитию предприятия;

- 2) создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке;

- 3) всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы.

Когда у предприятия есть стратегическое видение, обозначены стратегические ориентиры, то предприятие нужно провести по выбранному пути к желанной цели как можно быстрее с наименьшими затратами. Это уже задачи оперативно-тактического управления.

Управлением качеством имеет многие преимущества:

1. Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.
2. Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.
3. Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам. Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. Знание - сила - вот лозунг комплексного управления качеством [33].

## **2. Исследование эффективности ведения бизнеса в АО НК «Қазақстан темір жолы»**

### **2.1 Анализ деятельности АО НК «Қазақстан темір жолы»**

АО НК «Қазақстан темір жолы» создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2002 года № 310 «О создании закрытого акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» (далее - АО «НК «КТЖ»).

Согласно Закону Республики Казахстан «Об акционерных обществах» от 13 мая 2003 года наименование Общества изменено: «Закрытое акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» на «Акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы».

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе законодательства Республики Казахстан и Устава Общества.

Общество имеет текущие (в тенге и в иностранной валюте) и другие счета в банках, печать с указанием своего наименования на государственном и русском языках, товарный знак и может иметь иную символику, образцы которой утверждаются и регистрируются в установленном порядке, а также штампы на государственном, русском языках, фирменные бланки и другие реквизиты [34].

Учредителем Общества является Правительство Республики Казахстан. Единственным акционером Общества является акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына».

Основными видами деятельности Общества являются:

- 1) оказание услуг магистральной железнодорожной сети;
- 2) управление перевозочным процессом;
- 3) осуществление перевозок грузов, пассажиров и багажа железнодорожным транспортом;
- 4) удовлетворение потребностей грузоотправителей, грузополучателей в перевозках, обеспечение сохранности перевозимых грузов и своевременной доставки их в пункты назначения;
- 5) иные виды деятельности.

Органами Общества являются:

- 1) высший орган – Единственный акционер;
- 2) орган управления – Совет директоров;
- 3) исполнительный орган – Правление;
- 4) орган, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества - Служба внутреннего аудита.

Председатель Правления – Президент Общества – осуществляет руководство текущей деятельностью Общества.

В настоящее время, АО «НК «КТЖ» имеет холдинговую структуру, основанную на обеспечении функциональной целостности и управляемости

железнодорожной отрасли в перевозочном процессе.

Деятельность АО «НК «КТЖ» контролируется Министерством транспорта и коммуникаций Республики Казахстан, которое согласно Закону Республики Казахстан «О железнодорожном транспорте» от 8 декабря 2001 года № 266-ІІ в качестве уполномоченного органа, осуществляет реализацию государственной политики в области железнодорожного транспорта, координацию, регулирование и контроль деятельности транспортного комплекса в Республике Казахстан [35].

Структура портфеля активов АО «НК «КТЖ» представляет собой структуру вертикально интегрированной компании, организованной по функциональному принципу, с дочерними и совместно контролируемыми организациями, осуществляющими профильные и непрофильные виды деятельности и имеющими географическое присутствие по всей территории Казахстана (рисунок 1).

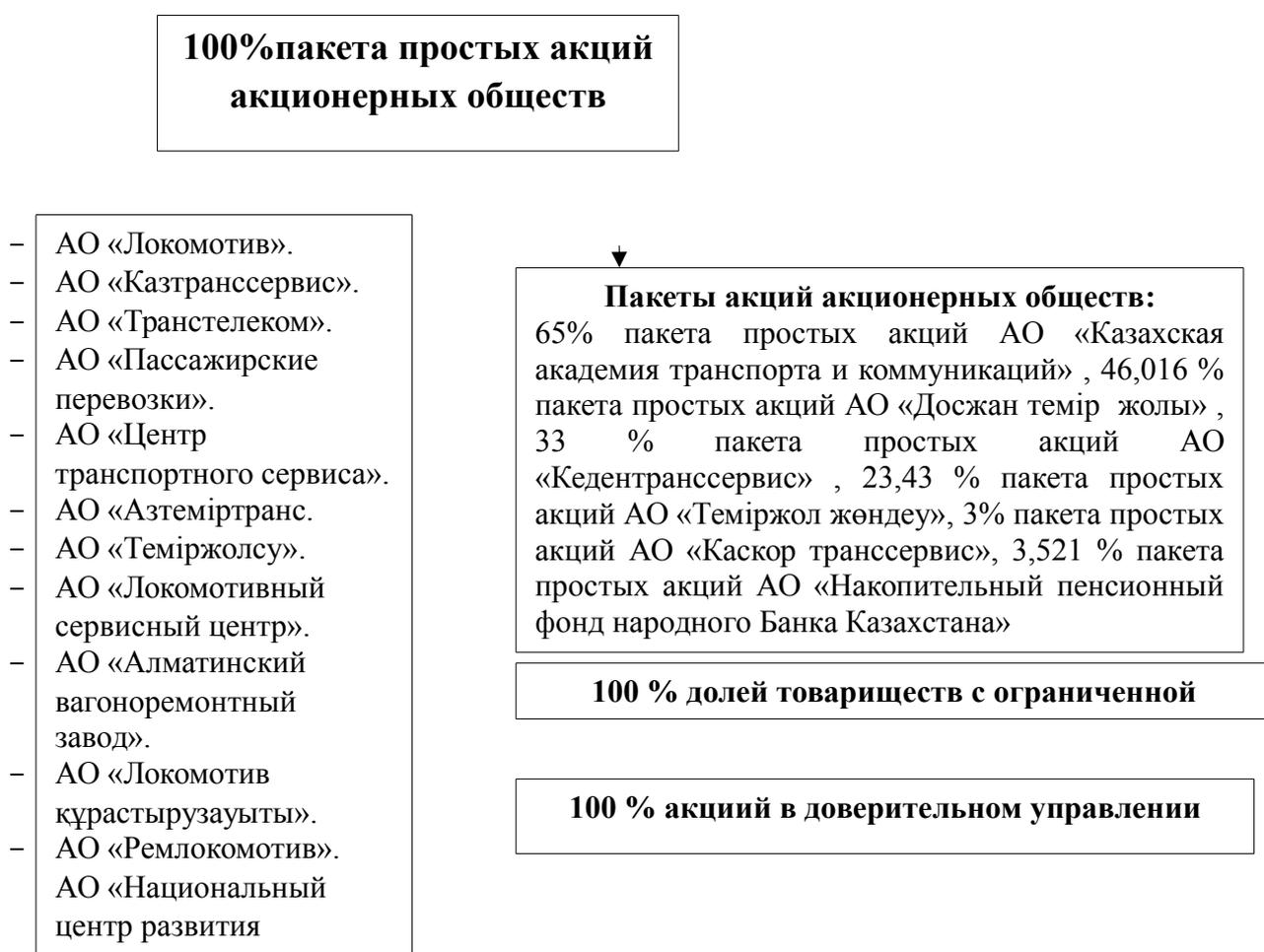


Рисунок 1. Структура портфеля активов АО «НК «КТЖ» в 2013 году

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

Железнодорожная отрасль Казахстана является развивающейся сферой экономики, производственный и технический потенциал которой стабильно увеличивается в последнее время и обеспечивает занятость более 160 тысяч

человек. На сегодняшний день железнодорожный транспорт является важнейшей составляющей частью производственной инфраструктуры Республики Казахстан. Географические условия Казахстана (отсутствие прямого выхода к морю, наличия судоходных рек), обширность территории, сырьевая структура производства и размещение производительных сил, неразвитость автотранспортной инфраструктуры делают роль железнодорожного транспорта в экономике чрезвычайно важной.

АО НК «Қазақстан темір жолы» является единственным владельцем и оператором железнодорожной инфраструктуры, крупнейшим оператором железнодорожного подвижного состава и локомотивного парка в Казахстане.

По состоянию на 2013 год подвижной состав компании составил 55 659 вагонов разного типа, что представляет около 52% общего подвижного состава страны. Самые крупные промышленные компании страны, Богатырь-Комир, ENRC, Казахмыс и Тенгизшевройл и т.д. пользуются услугами КТЖ, и ее роль является ключевой в их логистической цепочке.

На рисунке 1 отображена структура грузооборота АО «НК «КТЖ» в 2013 году.

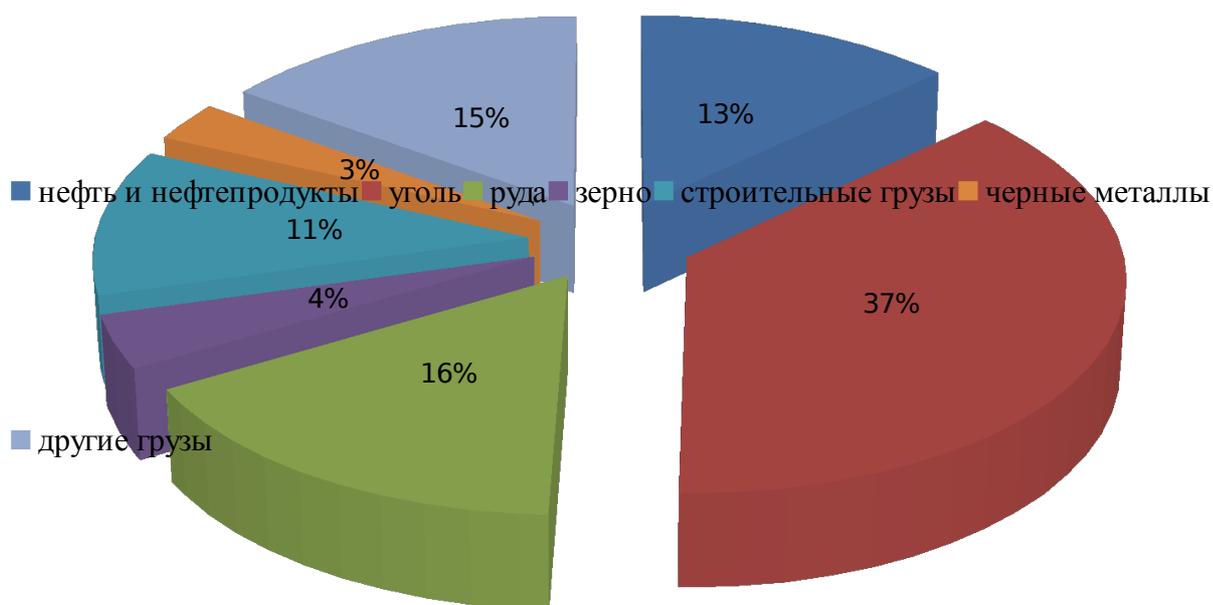


Рисунок 1. Структура грузооборота АО «НК «КТЖ» в 2013 году

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

Компания генерирует большую часть доходов от грузовых перевозок (86% выручки в 2013 году), в то время как сегмент пассажирских перевозок занимает только 8% от общей выручки и субсидируется государством. В 2013 году грузооборот КТЖ составил 235,8 млрд тонн-км или 49% от общего грузооборота страны, пассажирооборот – 19,1 млн. пассажиро-км или 9% от общего пассажирооборота страны. Основная товарная продукция, предъявляемая к

перевозке, представляет собой массивные, насыпные и наливные грузы, такие как уголь, нефть, руда, металлы и т.д.

По объему транспортировки уголь является основным грузом и занимает 37% от общего объема грузов перевезенных в 2013 году. Перевозка нефти и нефтяных продуктов приносит больше доходов (26% от общей выручки в 1 полугодии 2013), чем перевозка угля (10%) из-за более высоких тарифов.

Основные производственно-финансовые показатели деятельности АО «НК «КТЖ» отображены в таблице 3.

Таблица 3. Основные производственно-финансовые показатели деятельности АО «НК «КТЖ» за 2011-2013 годы

Наименование показателя	Ед.изм	2011	2012	2013
Погружено грузов	Тыс.тонн	239314	248847	257846
Грузооборот тарифный	Млн т/км	213174	223583	235845
в том числе по видам сообщений:	-	-	-	-
внутриреспубликанское	Млн т/км	82877	88405	91684
вывоз	Млн т/км	87989	90029	95277
ввоз	Млн т/км	18228	19708	21668
транзит	Млн т/км	54170	25441	27216
Перевезено грузов	Млн т	267735	279595	294716
Доходы от основной деятельности	Тыс. тенге	582380808	702740094	795788793
Валовый доход	Тыс. тенге	184961925	232459832	248646594
Общие и административные расходы	Тыс. тенге	69164226	52107961	78800676
Расходы на реализацию продукции и оказание услуг	Тыс. тенге	121788	159971	193391
Прочие прибыли	Тыс. тенге	1991464	4293372	5605289
Примечание: составлена автором по данным АО «НК «КТЖ»				

Как видно из данных таблицы доходы от основной деятельности в 2013 году превысил доходы в 2011 году на 73%, а валовый доход в 2013 году на 74%. Вместе с тем расходы на реализацию продукции в 2013 году уменьшились на 37% по сравнению с 2011 годом.

Далее на рисунке 2 изображена структура доходов АО «НК «КТЖ» за 2013 год.

Перевозка других типов груза, таких как химические и минеральные удобрения, металлолом черных металлов и т.д. приносит 34% доходов [36].

Транспортная отрасль играет важную роль в экономике страны ввиду ее сырьевой направленности и обширной территории. Учитывая континентальное расположение страны, по объему перевозок грузов водный транспорт занимает незначительную часть. Автомобильный транспорт не выгоден для перевозок на большие расстояния из-за высокой себестоимости. Поэтому основа транспортной системы страны – это железные дороги, которые в 2013 году обеспечили 51,9% грузооборота страны (294,8млрд тонн-км).

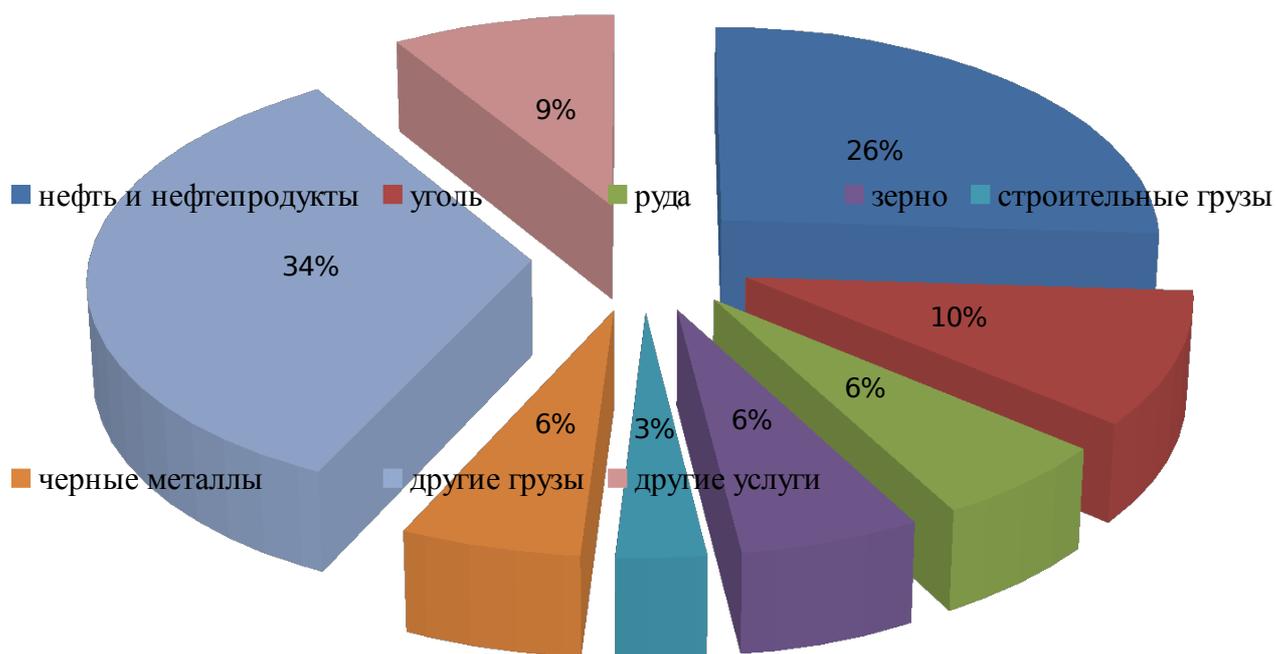


Рисунок 2. Структура доходов АО «НК «КТЖ» в 2013 году

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

По объему грузоперевозок (тонн) автомобильный транспорт превышает железнодорожный транспорт в 9 раз. Это обусловлено коротким средним расстоянием транспортировки автомобильным транспортом примерно в 48км по сравнению с железнодорожным - около 800км.

В течение последних пяти лет грузооборот страны стабильно рос, достигнув 475млрд. тонн-км в 2013 году. Наибольший вклад в рост грузооборота внес автомобильный транспорт: его доля выросла с 17,9% в 2007 году до 27,8% в 2013 году.

Замедление экономического роста в 2008 году привело к падению грузооборота страны в 2009 году на 8,9% до 336,8млрд тонн-км, на 9,4% до 194,9млрд тонн-км грузооборота КТЖ. С 2010 года началось развитие, и грузооборот АО «НК «КТЖ» вырос на 8%, а в 2012 и 2013 году – еще на 5% и 6%, соответственно. Рост обусловлен в основном увеличением объема экспортных и внутренних поставок угля, зерна и строительных материалов.

На рисунке 3 показан годовой прирост ВВП и грузооборот АО «НК «КТЖ».

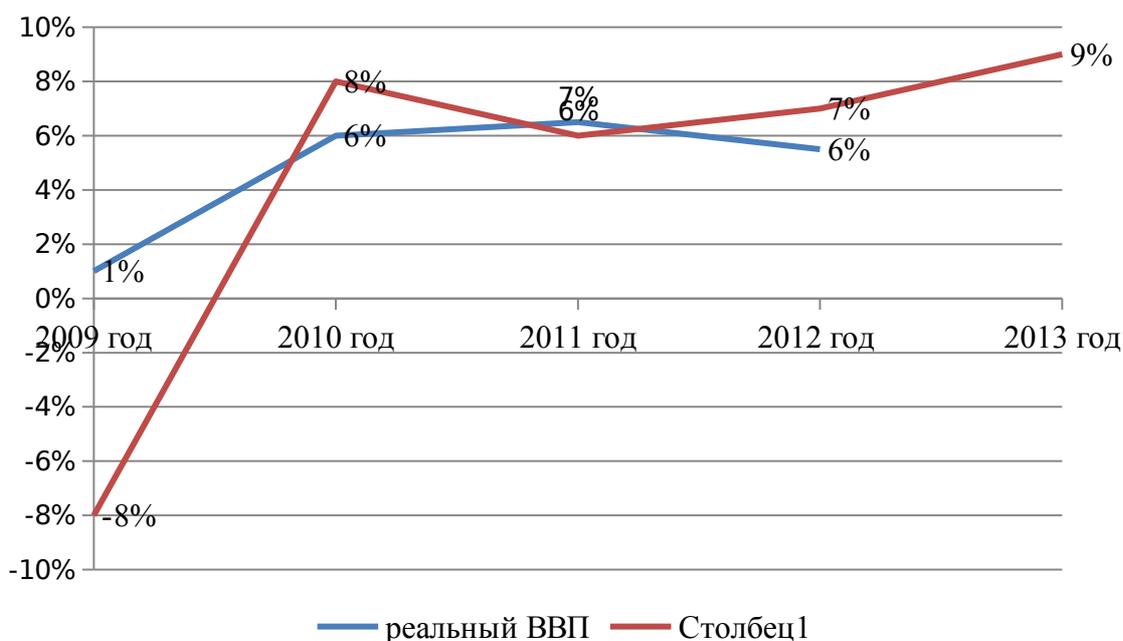


Рисунок 3. Годовой прирост ВВП и грузоперевозок АО «НК «КТЖ»

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

АО «НК «КТЖ» играет важную роль в экспортной и внутренней транспортировке массивных грузов страны.

Мы полагаем, что динамика объема железнодорожных грузоперевозок будет и далее сильно коррелировать с макроэкономическими показателями. Мы ожидаем позитивную динамику во всех сегментах рынка по мере роста экономики. Объемы транспортировки угля сохраняют позитивную динамику, по нашему мнению, что будет связано с увеличением спроса со стороны энергетических компаний [37].

Доля в транспортировке нефти и нефтяных продуктов будет снижаться по мере развития трубопроводного транспорта.

Министерство транспорта и коммуникации осуществляет реализацию государственной политики в области железнодорожного транспорта, и ответственен за координацию, регулирование и контроль деятельности транспортного комплекса. Самрук-Казына управляет деятельностью компании, и решает задачи совершенствования системы корпоративного управления и повышения прозрачности бюджета. Деятельность компании, как естественной монополии, регулируется АРЕМ (Агентство по регулированию естественных монополий). АРЕМ и МТК (международный транспортный коридор) также утверждают инвестиционную программу компании.

В 2008 году был утвержден План развития АО «НК «КТЖ» на 2008-2010 годы, согласно которому единый тариф на услуги АО «НК «КТЖ» был разделен на четыре составляющие: тариф за услуги магистральной железнодорожной сети (МЖС), тариф за предоставление в пользование вагонов (ПС), и локомотивов (ЛТ) и тариф за грузовые коммерческие погрузочно-разгрузочные работы (ГК).

Целью реформы была идея разделения монопольного и конкурентного секторов отрасли.

Одно из важных следствий этого разделения – привлечение частных инвестиций и создание в отрасли конкурентную среду. К 2013 году уже действовало 190 частных операторов. В составе АО «НК «КТЖ» были созданы акционерные общества Локомотив для оказания услуг локомотивной тяги и Казтемиртранс, задачей которого является содержание оптимального парка грузовых вагонов и выполнение функций перевозчика. Казтемиртранс и Локомотив занимают доминирующее положение на рынке, и соответственно их деятельность регулируется Агентством по защите конкуренции.

Компания начала развивать стыковые и переавлочные пункты. До 2012 года единственным железнодорожным выходом в Китай была станция Достык, загруженность которой является высокой. Большое количество импортных и экспортных грузов проходили через эту станцию. После окончания строительства станции Хоргос в июне 2014 года грузонапряженность на станции Достык сократится. К тому же есть потенциал увеличения транзитных перевозок в связи с растущим спросом на транзит внутри Таможенного союза, между странами Европейского Союза и Китаем. К 2020 году государство планирует увеличить транзитные перевозки в два раза.

В настоящее время доминирующим поставщиком услуг локомотивной тяги является АО «НК «КТЖ». В конце 2012 года парк локомотивной тяги АО «НК «КТЖ» насчитывал 1 865 локомотивов, из них электровозы составили 552 ед. Парк тягового состава КТЖ довольно сильно изнашивается: возраст 64% электровозов, 50% тепловозов сегодня превышает 25 лет. Компания планирует до 2015 года приобрести еще 300 локомотивов, инвестировав 195млрд.тенге.

АО «НК «КТЖ» решает проблему изношенности локомотивов путем создания совместных предприятий с зарубежными партнерами для локомотивостроения. В июне 2010 года дочерняя компания КТЖ, Ремлокомотив (Казахстан), Трансмашхолдинг(ТМХ) (Россия) и Alstom Transport (Франция) подписали договор о создании совместного предприятия по производству электровозов. Доля участия Ремлокомотив в СП составила 50%, а у ТМХ и Alstom - по 25%. Проект оценивается в 19,8млрд. тенге, из которых 8,1млрд. было инвестировано сторонами на основании своих долей участия в СП, а остальная часть является предоплатой клиентов. В декабре 2013 года завершилось строительство завода, планируемая производственная мощность которого ожидается на уровне 50 электрических локомотивов в год. По словам Аскара Мамина, президента АО «НК «КТЖ», в этом году было произведено 13 электровозов, и компания участвует на тендере в Азербайджане по поставке электровозов. Завод планирует поставить 295 новых пассажирских и грузовых электровозов до конца 2020 года АО «НК «КТЖ».

В 2013 году средний возраст вагонного парка АО «НК «КТЖ» составил порядка 25 лет. До 2003 года парк вагонов АО «НК «КТЖ» практически не пополнялся. Тарифная политика не позволяла окупить стоимость вагонов в

течение их срока службы. Отмена ценового регулирования на услуги по предоставлению грузовых вагонов создала благоприятные условия для обновления подвижного состава и для создания частного вагонного парка. В 2003-2004 годы часть грузовых вагонов инвентарного парка - порядка 6 тыс. была передана предприятиям, обслуживающим горнорудную промышленность — ENRC, Богатырь-Комир. Созданное тогда дочернее предприятие АО «НК «КТЖ», Казтемиртранс, приняла на баланс порядка 65 тыс. ед. грузовых вагонов со степенью износа более 70%. При этом фактическое управление вагонным парком осуществляется АО «НК «КТЖ».

Частные компании активно вкладывали средства в приобретение подвижного состава. Их доля в совокупном вагонном парке страны выросла с 20,7% в 2004 году до 47,9% в конце 2013 года. Многие частные компании активно осваивали сегмент перевозки нефти и нефтяных продуктов. В 2013 году подвижной состав страны составил 127 тыс., из них 52% принадлежит КТЖ. В период с 2005 по 2013 год произошло значительное обновление подвижного состава, АО «НК «КТЖ» приобрел 31 тыс. грузовых вагонов из них только за последние два года более 21 тыс., но и выбыло по сроку службы 30 тыс. единиц. До 2020 года КТЖ планирует приобрести 48,5 тыс. грузовых вагонов на общую сумму порядка 576млрд. тенге как за счет собственных, так и заемных средств.

На рисунке 4 показаны данные по подвижному составу страны и АО «НК «КТЖ».

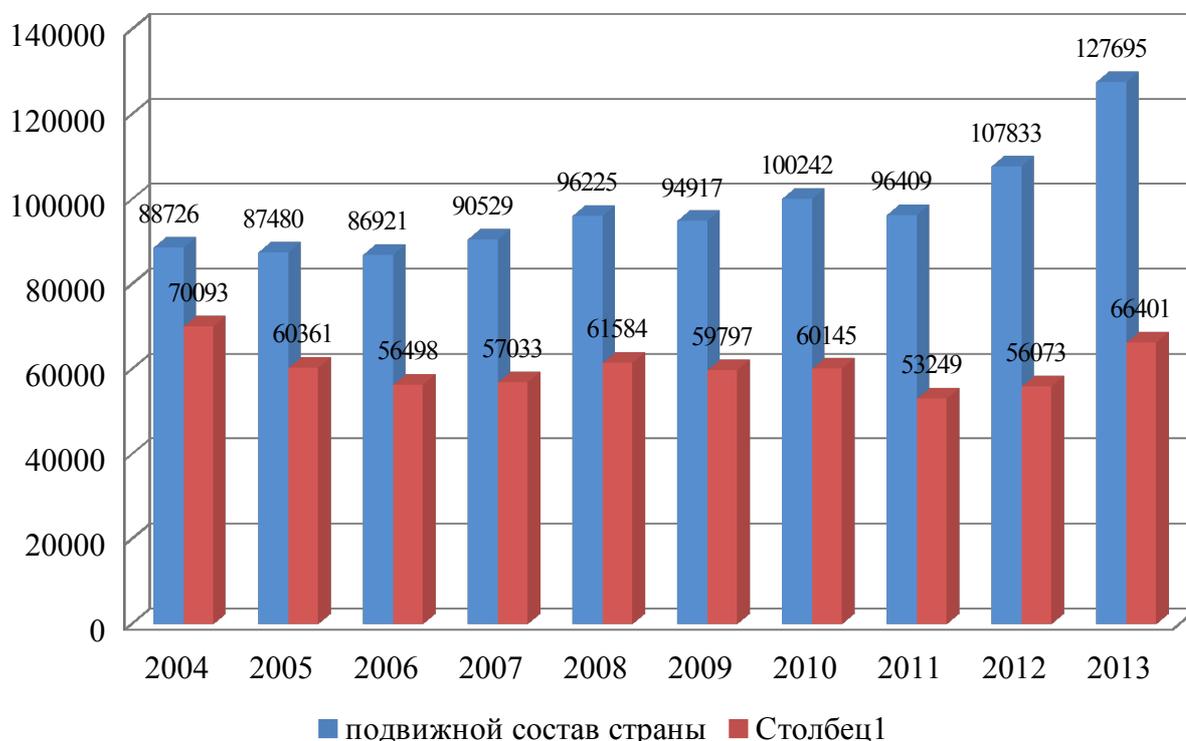


Рисунок 4. Подвижной состав страны и АО «НК «КТЖ»

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

АО «НК «КТЖ» импортирует вагоны из Украины и России ввиду практически полного отсутствия железнодорожного машиностроения в стране. Несмотря на масштабные приобретения, существует значительная нехватка грузовых вагонов, что негативно сказывается на экспортном потенциале, и на интенсивности внутренних перевозок. В 2011 году в период высокого урожая, для экспорта зерна страна арендовала у соседних стран 2 900 вагонов-зерновозов.

Тариф за пользование грузовыми вагонами составляет примерно 25% от общего тарифа за перевозку груза и единственным, в отношении которого компания испытывает конкуренцию со стороны частных перевозчиков. В секторе действует около 190 частных компаний, владеющих собственными вагонами, большинство которых владеют парками менее чем 5 единиц. Лишь четыре оператора имеют более 5 тыс. вагонов: Исткомтранс с долей в общем количестве подвижного состава в 9%, Транссистема, ТенгизТрансГаз, и Богатырь Транс с долями по 5%. АО «НК «КТЖ» также испытывает конкуренцию со стороны российских операторов, таких как, Первая грузовая компания, Вторая грузовая компания, Глобалтранс, Трансгарант и т.д. По данным Министерства транспорта и коммуникации российские операторы вагонов увеличили долю присутствия на рынке Казахстана до 25%.

В 2013 году общий пассажирооборот составил 211 млрд. пассажиро-км, на 15,7% выше годом ранее. Доля АО «НК «КТЖ» в общем пассажирообороте страны составила 9%, доля автомобильного транспорта - 87%, воздушного транспорта - 4%. Сравнительно низкая доля АО «НК «КТЖ» в пассажирообороте является следствием высокого износа пассажирских вагонов и низкой скорости движения.

Пассажирские вагоны АО «НК «КТЖ» насчитывали около 2 302 ед. в 2013 году, что на 257 ед. ниже, чем в 2004 году (рисунок 5).

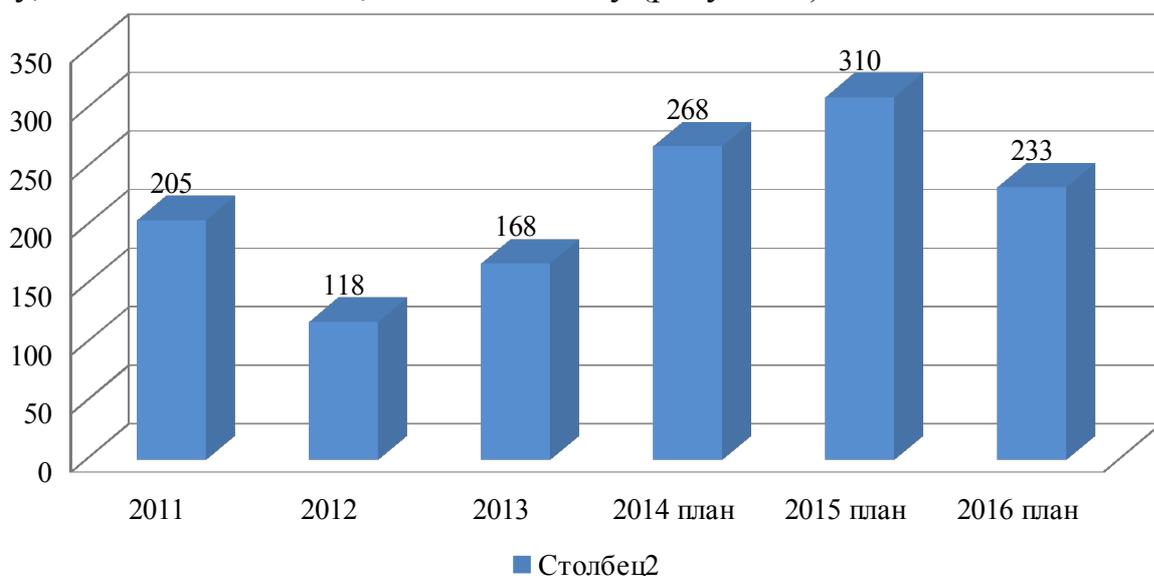


Рисунок 5. Закупки пассажирских вагонов АО «НК «КТЖ» с 2011-2016 годы, ед.

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

Более 47% пассажирских вагонов находится в эксплуатации свыше 25 лет. В связи с этим в течение 2011-2013 годов компания приобрела 491 пассажирский вагон, и планирует до 2016 года приобрести еще 811 ед.

Общий доход от пассажирских перевозок АО «НК «КТЖ» составил 63,5млрд тенге или 8% от общих доходов на конец 2013 года, что на 16% выше, чем в 2012 году в 54,9млрд. Пассажирские перевозки осуществляются дочерней компанией АО «НК «КТЖ», Пассажирские перевозки. Тарифы по пассажирским перевозкам сохраняются на низком уровне, так как предоставление этих услуг рассматривается в качестве социальной ответственности АО «НК «КТЖ». Данный сегмент является нерентабельным, и убытки по нему частично компенсируются за счет государственных субсидий. Субсидии для межобластных и международных маршрутов финансируются из республиканского бюджета, тогда как субсидии для междугородних и пригородных маршрутов финансируются из местных бюджетов. В 2013 году компания получила государственных субсидий в размере 22млрд тенге, или 2,78% от общих доходов. Мы полагаем, что субсидии сохранятся на том же уровне, пока пассажирские перевозки не станут рентабельными.

АО «НК «КТЖ» в г. Астана построил завод ТОО «Тулпар-Тальго» по выпуску пассажирских вагонов совместно с испанской компанией Patents Talgo S.L. По состоянию на 30 июня 2013 года, общая сумма инвестиций, вложенных в проект АО «НК «КТЖ», составила 7,5млрд. тенге, из них 4,7млрд.тенге должны быть возмещены испанской компанией в 2015 году. На конец 2013 года балансовая стоимость актива составила 9млрд. тенге, с долей владения АО «НК «КТЖ» в 99%. Казахстанское содержание в Тулпар-Тальго составляет пока 22%, и планируется довести эту цифру до 56% к 2015 году.

Ежегодный прогнозируемый объем производства составляет 150 пассажирских вагонов. По данным АО «НК «КТЖ», на начальном этапе производство будет варьироваться от 30-140 вагонов в год. В 2013 году было произведено 52 вагона, а в 2014 году компания планировала произвести 158 вагонов. По состоянию на август 2013 года, был выпущен состав из 27 вагонов, который был отправлен по маршруту Астана-Атырау. На сегодняшний день существуют еще три маршрута Астана- Алматы и Павлодар–Астана (запуск был в январе 2013), Астана-Курорт-Боровое (в июле 2013) по которым курсируют скоростные поезда Talgo. Согласно МТК, в 2014 году планируется запуск скоростных поездов по маршрутам Астана -Кызылорда, Алматы-Актобе, Алматы-Защита, Астана- Защита и Алматы–Ташкент. Запуск новых маршрутов увеличит пассажиропоток, и соответственно, доходы от пассажирских перевозок, так как тариф на скоростном поезде намного выше. Однако тот факт, что компания отстает от своего графика по выпуску вагонов, будут сдвинуты планы МТК по запуску новых маршрутов [37].

Новое производство играет ключевую роль в реализации программы развития скоростного пассажирского движения в стране и позволит сократить

время следования поездов в пути по всем межобластным направлениям примерно в 2 раза. Однако отставание от графика производства и низкое казахстанское содержание являются сдерживающими факторами отдачи на капитал.

#### Международное сотрудничество

Целью международной деятельности АО «НК «КТЖ» является глубокая интеграция железнодорожного транспорта РК в международную транспортную систему и повышение его конкурентоспособности на мировом рынке.

В этой связи Главой Государства на АО «НК «КТЖ» возложены две стратегические задачи: по становлению Республики Казахстан как транспортно-логистического хаба и по созданию на базе АО «НК «КТЖ» мультимодальной транспортно-логистической компании международного уровня с внесением предложений по созданию единого (комплексного) центра оказания услуг мультимодальных перевозок при развитии транзитного потенциала и продвижения отечественной продукции на внешние рынки.

По территории Казахстана проходят оптимальные маршруты с использованием международных транспортных коридоров ОСЖД (организация сотрудничества железных дорог). Проводимые мероприятия по развитию инфраструктуры МТК РК, пограничных железнодорожных переходов и станций позволили увеличить объем транзитных перевозок грузов по казахстанским участкам коридоров ОСЖД с 2007 года по 2013 год на 73% – с 4,3 млн тонн до 7,4 млн тонн.

С целью увеличения объемов транзитных грузов по международному транспортному коридору Север – Юг начата реализация проекта железнодорожной линии Узень – Гызылгай – Берекет – Этрек – Горган, который является самым оптимальным транспортным маршрутом в направлении стран Персидского залива.

В декабре 2011 года было завершено строительство объектов первого пускового комплекса казахстанского участка железнодорожной линии Узень – Гызылгай – Берекет – Этрек – Горган протяженностью 146 км.

На приграничной станции Болашак построены объекты таможенной и пограничной инфраструктуры, жилье и объекты социальной сферы.

В 2013 году было подписано межправительственное соглашение с Туркменистаном об открытии нового международного ж/д пункта пропуска Болашак – Серхетяка, а также межведомственные документы, необходимые для осуществления перевозочной деятельности по новой линии [38].

Объем перевозок в первый год эксплуатации прогнозируется на уровне 6 млн тонн. В 2013 году открыт второй железнодорожный переход между Казахстаном и Китаем «Алтынколь–Хоргос», его составляющей на казахстанской территории является железнодорожная линия Жетыген–Алтынколь, строительство которой завершено АО «НК «КТЖ». Таким образом, появился дополнительный транзитный маршрут из Китая в Европу через Казахстан, существенно расширяющий возможности транспорта и логистики на этом востребованном направлении континентальных грузоперевозок.

Потенциал новой, построенной в рекордные сроки, трансграничной магистрали очень высок и диктуется динамичными темпами экономического развития соседних государств.

Ожидается, что в 2015 году грузооборот участка составит 10 млн тонн, в 2020 году – 15 млн тонн.

Большое внимание уделяется организации контейнерных перевозок, в том числе маршрутными контейнерными поездами. Одним из значимых международных проектов в этой области является организация регулярного контейнерного поезда «Новый Шелковый путь» по маршруту Чунцин – Дуйсбург.

Благодаря скоординированной работе железных дорог Китая, Казахстана, России, Беларуси, Польши и Германии, пропуск первых контейнерных поездов по маршруту Чунцин (Китай, провинция Сычуань) – Дуйсбург (Германия) в течение марта – октября 2011 года открыл новые возможности в организации перевозок грузов железнодорожным транспортом в сообщении Азия – Европа.

Ведется работа с апреля 2012 года с компанией «DP World»(ОАЭ) по повышению эффективности управления проектами «СЭЗ «Хоргос – Восточные ворота» и «Морпорт Актау».

Использование основополагающих принципов работы компании «DP World» положит начало процессу изучения возможностей зарубежного инвестирования в расширение морских и сухих терминалов в рамках СЭЗ, а также в развитие мультимодальных систем в Казахстане, что даст мощный толчок развитию транспортно-логистической системы и расширению транзитного потенциала Казахстана.

Задачи по углублению интеграции АО «НК «КТЖ» в мировую транспортную систему компания решает путем расширения сотрудничества в рамках международных организаций. Приоритетным является развитие взаимодействия в рамках Совета по железнодорожному транспорту государств-участников Содружества, что обусловлено единым стандартом железнодорожной колеи 1520 мм. При этом, особое внимание уделяется обеспечению технологического единства железных дорог, для чего ежегодно принимаются новые и актуализируются существующие нормативные документы.

Важным направлением является деятельность АО «НК «КТЖ» в рамках ОСЖД. По многим темам (совершенствование перевозок и развитие железнодорожных транспортных коридоров ОСЖД, реформирование железнодорожного транспорта, железнодорожный путь и искусственные сооружения, устройства энергоснабжения и электрической тяги, подвижной состав для железных дорог, по финансовым и расчетным вопросам, по кодированию и информатике, по совершенствованию основополагающих документов ОСЖД) АО «НК «КТЖ» является ведущим исполнителем, что позволяет в принимаемых в рамках ОСЖД документах и решениях учитывать интересы Компании [39].

## 2.2 Оценка факторов, влияющих на эффективность управления АО НК «Қазақстан темір жолы»

Кредитный профиль АО «НК «КТЖ» характеризуется высоким долгом, и большими инвестиционными потребностями, в то же время сильными возможностями генерировать операционные денежные потоки и ростом рентабельности за счет более высоких тарифов.

Стареющий парк подвижного состава, локомотивов и железнодорожной инфраструктуры требуют постоянного ремонта и модернизации, что привело к росту основных средств в среднем на 18,7% в год.

В 2012-2013 годы уровень капитальных затрат составил 338млрд.тенге и 496млрд. тенге, соответственно, намного выше уровня по сравнению с 2010-2011 годами (101млрд. тенге и 195млрд. тенге). Капзатраты компании составят 490млрд. тенге в среднем ежегодно в 2014-2016 годах, которые будут направлены на обновление парка и строительство новых железнодорожных линий. До 2016 года компания будет реализовать довольно капиталоемкую программу инвестиций, связанную с исполнением плана по развитию железнодорожной индустрии РК. Данный план включает строительство новых линий – Аркалык-Шубарколь и Жезказган-Бейнеу. Стоимость данных проектов оценивается в \$4,73млрд., из которых \$3,82млрд. будут инвестированы в строительство линии Жезказган-Бейнеу. Период строительства составит около 33-36 месяцев.

Инвестиции в строительство новых железнодорожных линий будет способствовать развитию транспортных коридоров, что приведет к росту транзитных перевозок. Однако операционный денежный поток компании не будет достаточен, без привлечения капитала от акционера или долга для финансирования высоких капвложений.

В 2013 году долг компании составил 582млрд. тенге, а соотношение долга к капиталу было на уровне 28%. Основную часть займов или 58% от общих займов (339млрд. тенге в 2013 году) составляют еврооблигации. Займы от акционера составили 136млрд. тенге или 23% от общего долга, а банковские кредиты – 102млрд.тенге или 18% (таблица 4).

Таблица 4. Займы компании на конец 2013 года

Кредитор	Сумма долга, млрд тенге	Процентная ставка, %
Самрук - Казына	136,1	0,75-7,20
ЕБРР	49,3	2,95-3,35
Халык банк	11,5	7,0-12,5
HSBC	10,3	3,0
Другие	30,8	2,5-15
Еврооблигации	339,3	6,4-7,0

Примечание: составлена автором по данным АО «НК «КТЖ»

Соотношение долга к собственному капиталу выросло более чем в два раза за последние пять лет, составив 57% в 2013 году, а коэффициент покрытия процентных расходов снизился до 8,6 % (таблица 5).

Увеличение долга обусловлено высокими капвложениями. Прогнозируется дальнейшее увеличение долга по мере реализации компанией инвестиционной программы.

В 1 полугодии 2013 года компания получила займы от акционера на финансирование строительства железных дорог Жезказган-Бейнеу и Аркалык-Шубраколь в размере 118млрд тенге со сроком до ноября 2012 года по ставке 0,1%, а также на обновление парка подвижного состава в размере 24,7млрд. тенге по ставке 0,75% до февраля 2038 года. В первом полугодии 2013 чистый долг компании составил 477,6млрд тенге, EBITDA за полугодие – 145,7млрд, чистый долг/EBITDA – 1,6.

Таблица 5. Лeverедж АО «НК «КТЖ» на конец года

Лeverедж	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBITDA/процентные расходы	10,1x	11,0x	11,3x	13,1x	12,3x	8,6x
Долг/ EBITDA	1,4x	1,4x	1,6x	1,8x	1,5x	2,3x
Чистый долг/ EBITDA	0,3x	0,7x	0,9x	0,5x	0,8x	1,9x
Долг/собственный капитал	21%	21%	26%	41%	38%	57%
Долг/активы	15%	14%	17%	23%	22%	28%

Примечание: составлена автором по данным «HalykFinance»

Основная часть займов АО «НК «КТЖ» деноминирована в долларах США (71% общего долга в 2013 году), что не соответствует структуре денежного потока и создает валютные риски. Этот риск реализовался в 2009 году, когда компания потеряла 21,8млрд.тенге при девальвации тенге. АО «НК «КТЖ» не хеджирует валютную позицию производными инструментами, что по-нашему мнению, могло бы сократить потери в случае очередной девальвации. На рисунках 6 и 7 показана структура долга АО «НК «КТЖ» в 2013 году.

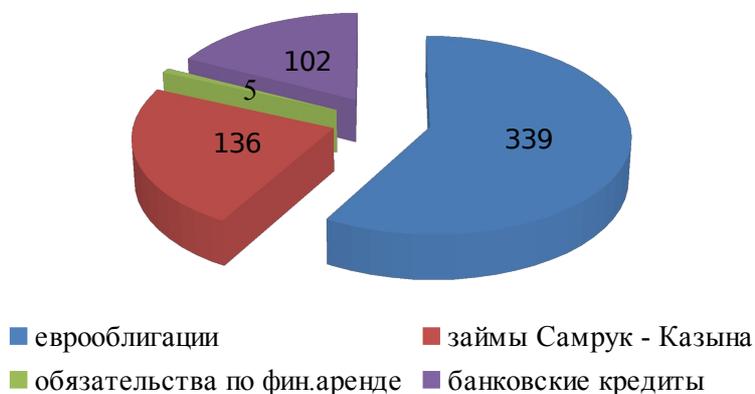


Рисунок 6. Структура долга АО «НК «КТЖ» в 2013 году, млрд тенге

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

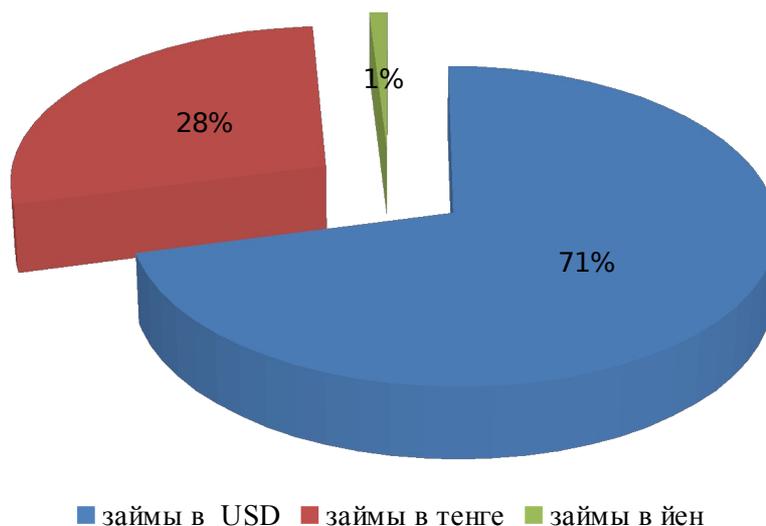
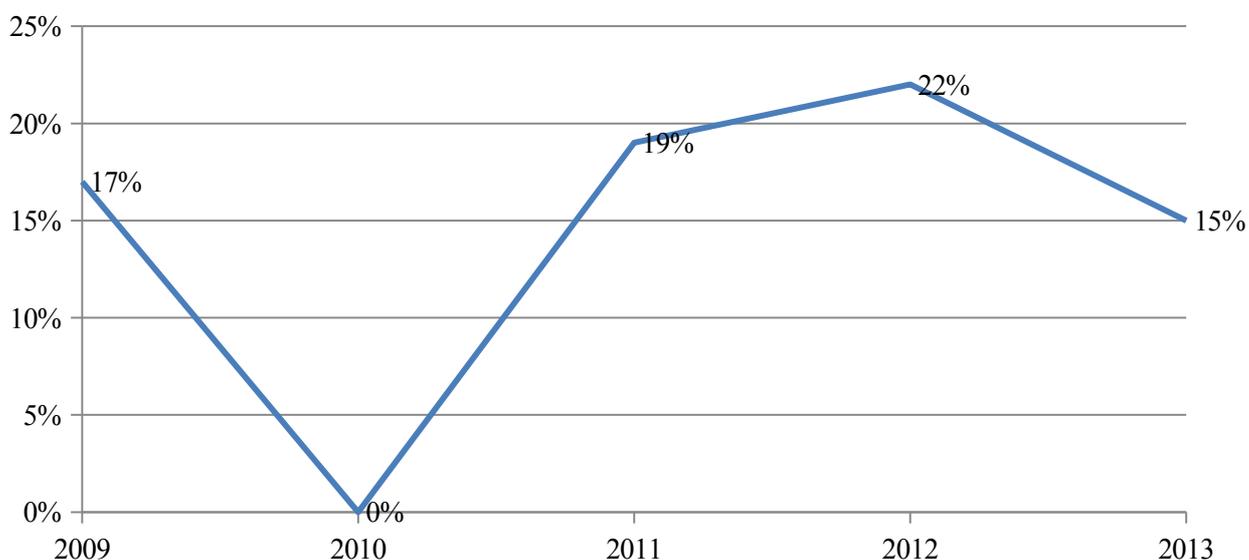


Рисунок 7. Валютная структура долга АО «НК «КТЖ» в 2013 году, млрд. тенге

Примечание: составлен автором по данным АО «НК «КТЖ»

Согласно САРК (Статистическое агентство РК), тарифы на грузоперевозки железнодорожного транспорта выросли в среднем на 19,1% в 2011, на 21,4% в 2012 и на 14,8% в 2013 году. По данным компании, тарифы в среднем росли по 15% в течение 2011-2013 годов. В результате, прибыльность компании выросла за последние четыре года. В частности маржа EBITDA составила 32% в 2013 году против 23% в 2010 году, при этом маржа чистого дохода повысилась с 4% до 15%. Рост EBITDA был сглажен трехкратным ростом процентных расходов (с 9,7млрд тенге в 2010 году до 29,1млрд.тенге в 2013) из-за увеличения долга компании. На рисунке 8 показан роста тарифов ж/д транспорта.



## Рисунок 8. Рост тарифов ж/д транспорта

Примечание: составлен автором по данным САРК

На наш взгляд, маржа EBITDA продолжит расти в следующие годы по мере роста тарифов и грузооборота по экспортным и транзитным маршрутам. Согласно проспекту третьего выпуска, рост тарифов в 2014-2015 годах составит в среднем 15%, с последующим ежегодным увеличением, соответствующим коэффициенту инфляции.

АО «НК «КТЖ» обслуживает убыточные, но социально важные пассажирские перевозки и перевозки отдельных низкорентабельных категорий грузов, что сдерживает рост доходов. Ежегодные государственные субсидии начали полностью покрывать убытки от пассажирских перевозок с 2011 года. Кросс-субсидирование социальных планово-убыточных видов деятельности и некоторая спонсорская деятельность могут интерпретироваться как косвенные дивиденды АО «НК «КТЖ» в пользу государства. Такая социальная нагрузка отрицательно влияет на уровень денежных потоков и снижает доходность на капитал.

В 2013 году в соответствии с лучшей международной практикой корпоративного управления в Компании впервые была проведена оценка деятельности Совета директоров.

Оценка проводилась с привлечением независимого фасилитатора, что отвечает самым передовым требованиям по обеспечению эффективности и прозрачности корпоративного управления. В качестве фасилитатора Компания привлекла Консорциум Российской ассоциации независимых директоров и Британского института директоров, обладающего значительным опытом в проведении оценки совета директоров публичных и частных международных компаний.

Оценка проводилась на основе методики оценки деятельности совета директоров, разработанной Консорциумом совместно с АО «Самрук-Казына» и базирующейся на требованиях законодательства Республики Казахстан, а также на требованиях лучшей международной практики корпоративного управления, в частности, принципах корпоративного управления ОЭСР и Кодексе Корпоративного управления Великобритании [40].

Согласно методике, технология оценки включала в себя анкетирование всех членов Совета директоров и интервью, проведенные независимым фасилитатором с Председателем Совета директоров, членами Совета директоров, Председателем Правления и корпоративным секретарем.

Результат оценки деятельности Совета директоров показал направления по дальнейшему развитию практики корпоративного управления. В частности, определены такие направления как: участие Совета директоров в вопросах стратегического планирования, назначения и вознаграждения руководителей высшего звена, организация работы комитетов, оптимальное распределение полномочий между акционером и советом директоров. Был разработан план практических мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров.

## 2.3 Оценка эффективности транспортных перевозок

Оценить эффективность международных транспортных перевозок возможно посредством проведения анализа влияния организации перевозок на международный грузооборот. Проведенный экспертной группой АО «НК «КТЖ» в марте 2013 года анализ международных транспортных сетей и основных маршрутов по евроазиатским транспортным соединениям, а также анализ затрат/сроков/расстояний для оценки физических и нефизических препятствий на данных маршрутах, бесспорно, поможет уточнению предложений по инвестиционным проектам и определению важнейших международных соглашений и конвенций по транспорту, которые могут ускорить перевозки по евроазиатским транспортным маршрутам.

По прогнозам специалистов к 2018 г. объемы международных грузоперевозок по основным транспортным артериям мира возрастут, как минимум вдвое, по сравнению с 2013 г. При этом ожидается рост в первую очередь контейнерных перевозок, как наиболее адекватных современным формам международной торговли.

Анализ международного рынка транспортных услуг показывает, что к числу общемировых тенденций развития контейнерных перевозок следует отнести:

- преимущественное развитие технологий контейнеризации грузов и рынка контейнерных перевозок. В настоящее время контейнеризация грузов в мире достигла 55%. Согласно прогнозам экспертов, этот показатель в 2018 г. составит 70%, что свидетельствует о значительной работе транспортных, экспедиторских компаний, грузоотправителей в области совершенствования технологий международных перевозок;
- возрастающая конкуренция на рынке контейнерных перевозок, о чем свидетельствует высокий уровень концентрации услуг по обработке контейнеров в нескольких мировых центрах;
- формирование стратегических альянсов и ассоциаций, проявляющееся в консолидации рынка контейнерных перевозок, слиянии судоходных компаний, создании транспортно-логистических групп, или компаний контейнеро-перевозчиков, приобретающих доли собственности в контейнерных терминалах, предоставляющих широкий спектр услуг и получающих доходы не только от транспортной деятельности. Указанная тенденция позволяет говорить об особом переходном этапе в развитии главных агентов рынка контейнерных перевозок, суть которого заключается в постепенном превращении транспортно-логистических групп в глобальных операторов будущего;
- увеличение строительства специализированных контейнеров и подвижного состава. При этом обращает на себя внимание заметное увеличение строительства специализированного подвижного состава, а именно, специализированных контейнерных судов, главная особенность которых - это

повышенная грузоподъемность и, следовательно, возросшие общие параметры, что, в свою очередь, предъявляет качественно новые требования к транспортной инфраструктуре [41].

Процесс формирования международной системы интермодальных контейнерных перевозок грузов транснациональных компаний и формирование глобальных международных транспортных узлов и коридоров еще не завершился. За высокими темпами развития системы интермодальных контейнерных перевозок не успевает их правовое обеспечение. Международного транспортного законодательства по регулированию правовых отношений, возникающих в ходе как комбинированных, так и интермодальных перевозок между их участниками, пока не создано. Создание необходимых правовых, экономических и организационных условий для беспрепятственной транспортировки грузов транзитом по территории Казахстана будет способствовать развитию интеграционных процессов, как в регионе Центральной Азии, так и на Евразийском пространстве и, таким образом, имеет большое значение с точки зрения определения места и роли страны в мировом масштабе.

Учитывая рост контейнеризации грузов в общем мировом грузообороте к 2013 году до 70%, Казахстану для развития транзитного потенциала, следует максимально подойти к усилению именно этой транспортной составляющей железнодорожной отрасли.

Вместе с тем, в отличие от международного рынка транспортных услуг, развитие отечественных контейнерных перевозок характеризуется следующими особенностями: снижение объемов контейнерных и пакетированных грузоперевозок всеми видами транспорта, а также уменьшение удельного веса контейнерных перевозок в общем объеме грузоперевозок вплоть до 2009 года. С 2010 года осознание выгоды осуществления данного вида деятельности незначительно улучшило ситуацию. Можно отметить, что статистическая информация о перевозках контейнерных грузов автомобильным транспортом не систематизирована, что не позволяет дать обоснованный анализ контейнеропотоков на территории Казахстана, включая потоки на маршрутах международных транспортных коридоров. К тому же в этой области существует ряд проблем:

- слабое обновление контейнерного парка, неадекватная рыночным условиям структура контейнерного парка, наличие неудовлетворенного спроса потребителей на контейнеры разного типа, а также недостаточный парк железнодорожных платформ;
- активная политика крупных компаний - перевозчиков контейнеров привела к перераспределению транзитного грузопотока Европа - Азия на зарубежные порты в обход международных транспортных коридоров проходящих по территории Республики Казахстан;
- сдерживающая транспортно-тарифная политика. Существующая тарифная политика по использованию контейнеров и подвижного состава не способствует привлечению к контейнерным перевозкам контейнеро-пригодных грузов и

контроль их движения в пути;

- слабая оснащенность современными магистральными средствами связи не позволяет обеспечивать самое главное в транспортировках контейнеров с грузами - точные сроки доставки грузов;
- неудовлетворительное (неэффективное) взаимодействие отдельных видов транспорта. Обострение конкуренции на рынке контейнерных перевозок в Казахстане по особому высвечивает проблему взаимодействия и координации различных видов транспорта. Само содержание перевозочного процесса предопределяет активное взаимодействие различных транспортных организаций, как между собой, так и с многочисленными грузополучателями и грузоотправителями. Процесс глобализации экономики отражается на отечественном рынке контейнерных перевозок в том, что вносит в это взаимодействие еще один дополнительный аспект - взаимодействие транспортных и других организаций различных государств и форм собственности [42].

Следует отметить, что уровень развития транспортно-коммуникационной структуры страны является одним из ключевых факторов для оценки иностранными инвесторами состояния инвестиционных условий и может способствовать притоку иностранного капитала во все сектора и сферы экономики, способствуя ускоренному развитию производительных сил. Исходя из этого развитие отечественного рынка контейнерных перевозок в ближайшей перспективе возможно по следующим вариантам:

1. Стихийное развитие рынка контейнерных перевозок, что можно наблюдать в последнее время, когда основная доля контейнерных перевозок осуществляется зарубежными компаниями, которые свободно входят на отечественный рынок и подавляют казахстанских перевозчиков.
2. Протекционистское развитие рынка контейнерных перевозок, когда отечественные компании настаивают на предоставлении особых условий своей деятельности.
3. Конкурентное развитие рынка контейнерных перевозок, когда сочетаются свободная конкуренция на рынке и регулируемое государством развитие транспортной инфраструктуры. Можно предположить, что контейнеризация грузоперевозок предполагает выработку стратегии интеграции взаимодействия предприятий различных видов транспорта, грузоотправителей и грузополучателей, а также государства, на основе варианта конкурентного развития рынка, с одной стороны, и регулируемого государством процесса развития транспортной инфраструктуры в транспортных узлах регионов Казахстана - с другой. Это позволит осуществить переход на новые эффективные технологии перевозки грузов и создаст возможности формирования конкурентных преимуществ для отечественных перевозчиков на рынке контейнерных перевозок.

Современный грузовладелец предъявляет довольно жесткие требования к транспортному обслуживанию по срокам доставки, сохранности грузов, качеству транспортно-экспедиционного обслуживания. Удовлетворить эти

требования способен лишь тот перевозчик, который представляет полный комплекс услуг по транспортировке грузов. В сложившихся условиях необходимо развивать комбинированные перевозки на железнодорожном транспорте, в тесном взаимодействии его с автомобильным транспортом. Такие перевозки позволят создать непрерывную транспортную цепочку от грузоотправителя до грузополучателя, удовлетворяющую возросшим требованиям клиентов по качеству предоставляемых услуг, и наиболее полно использующую преимущества каждого вида транспорта. При взаимодействии железнодорожного и автомобильного транспорта надежность, скорость и провозная способность первого сочетаются с гибкостью и оперативностью второго. С экономической позиции эти перевозки станут эффективным решением как для грузовладельцев, стремящихся к обеспечению качества и надежности перевозок, так и для развития коммерческой деятельности транспортных предприятий.

Таким образом, вхождение Казахстана в мировую торговую систему привело к увеличению объемов торговли с зарубежными странами, что свою очередь предъявляет требования к развитию транспортного обеспечения. Одним из приоритетных направлений в этом процессе является развитие прогрессивных комбинированных перевозок грузов: железнодорожно-автомобильных, железнодорожно-морских, автомобильно-морских. Основой плано-экономической координации работы разных видов транспорта является единая система перевозок, позволяющая правильно распределять их по каждому виду транспорта с выделением перевозок в смешанных сообщениях с участием нескольких видов транспорта.

При смешанных перевозках доставка груза осуществляется последовательно несколькими видами транспорта с передачей груза в пунктах перевалки с одного вида транспорта на другой. Несмотря на достаточно широкое развитие смешанных перевозок, в транспортной системе только относительная небольшая их часть учитывается статистикой как фактически смешанная и именуется прямыми смешанными перевозками. Прямые смешанные перевозки оформляются одним перевозочным документом - накладной на весь путь следования. При этом от клиентуры не требуется переоформления документов, сокращаются сроки хранения грузов в пунктах перевалки [43].

При прямых смешанных железнодорожно-автомобильных сообщениях перевозочный процесс, начатый на автомобильном транспорте или прямо на железнодорожном транспорте, продолжается после передачи груза на автомобильный транспорт. Факторами, повышающими эффективность смешанных железнодорожно-автомобильных перевозок, являются:

- применение централизованной системы завоза и вывоза грузов автотранспортом крупных специализированных автохозяйств;
- контейнеризация и пакетизация перевозок;
- концентрация перегрузочных, складских и других грузовых операций на небольшом количестве хорошо оснащенных станций и контейнерных пунктов

- созданием оптимальной сети транспортно-складских баз, выполняющих распределение функций и называемых за рубежом центрами дистрибуции;
- создание объединенных предприятий железнодорожного и автомобильного транспорта, обеспечивающих доставку грузов «от двери до двери»;
  - применение логистических принципов технологий, организации и управления перевозочным процессом с доставкой грузов по системе «точно в срок» [44].

Для повышения эффективности и конкурентоспособности транспортного комплекса может использоваться единая технология транспортировки, прямая перегрузка. Бесперегрузочное сообщение - предполагает непрерывность транспортного процесса с минимизацией сбойных ситуаций, прежде всего в перегрузочных пунктах. Дальнейшее ее развитие идет по пути технического совершенствования подвижного состава и создания возможности его работы на разных видах транспорта. Это направление может быть отнесено к интермодальному.

Под интермодальными перевозками можно подразумевать последовательную перевозку грузов несколькими видами транспорта в одной и той же грузовой единице или транспортном средстве без перегрузки самого груза при его перевалке на другой вид транспорта. Большая часть интермодальных перевозок приходится на перевозку контейнеров. При выборе интермодального маршрута доставки груза грузоотправителю (товаропроизводителю или потребителю или его агенту - экспедитору) приходится давать стоимостную и качественную оценку следующим факторам: сроку доставки, степени сохранности, условиям страхования и финансирования, фрахтовую, маркетинговую политику отраслей транспорта и терминалов, условия и стоимость хранения, контрактные графики поставки и др.

Мировая практика свидетельствует: перспективное развитие - это переход от конкуренции между отдельными видами транспорта к интермодальным, комбинированным перевозкам, к обслуживающим их крупным транспортным системам с единым центром организации и управления процессом доставки грузов [45]. В таких транспортных системах резко возрастает роль оператора как организатора перевозок и функционирования мощных товаропроводящих систем. К сожалению, в нашей стране эта технология взаимодействия транспортников, с одной стороны, и потребителей их услуг - с другой, мало применяется и должна быть не только отработана, но законодательно закреплена.

Рассматривая перевозки в других странах, можно увидеть, в 2013 г. основная масса посылочных грузов США (50 млн. отправок ежедневно) доставлялась специализированными компаниями, предоставлявшими клиентуре обслуживание по варианту «от двери до двери». По данным японской посылочной фирмы «Ямато» в 2013 г. ею оформлено 836 млн. посылок, которые она «консолидировала» в 40 млн. долл. США, получив прибыль - 44,2 млрд. иен. [45].

### **3. Пути повышения эффективного управления АО НК «Қазақстан темір жолы»**

#### **3.1 Оценка эффективности транспортных перевозок**

Как показывает мировой опыт, преодоление конкурентных отношений железнодорожного и автомобильного транспорта в сфере смешанных (комбинированных) перевозок идет по пути расширения спектра предоставляемых транспортных услуг, оказываемых железнодорожным транспортом каждого государства, за счет включения в номенклатуру таких укрупненных грузовых единиц, как: съемных кузовов, полуприцепов и автопоездов для контейнеризованной перевозки генеральных грузов. Наиболее реальным способом вхождения в конкурентный сектор перевозок контейнеропригодных грузов является создание в Казахстане организационно-правового поля по развитию комбинированных перевозок, которые следует рассматривать как форму сотрудничества и интеграции как между видами транспорта, так и между казахстанской и российско-европейской транспортными системами. Организующей структурой комбинированных перевозок является институт операторов прямых смешанных (комбинированных) железнодорожно-автомобильных перевозок. Важными направлениями повышения конкурентоспособности транспортных услуг является применение технологий перевозок грузов разными видами транспорта по единым проездным документам - трансмодальные перевозки, а также организация системы определенных маршрутов, реализуемых разными видами транспорта из одного диспетчерского пункта - амодальные перевозки. По сути, это поточный (непрерывный) процесс перемещения грузопотоков. Примером могут служить перевозки руды, угля, зерна, минерального сырья, а также контейнеров и других грузов в укрупненных единицах по железной дороге в технологических маршрутах с безостановочной погрузкой - разгрузкой вагонов при автоматизированном взвешивании грузов и компьютерном оформлении в одном пункте. Такие пункты окупаются в течение трех лет, а затем дают прибыль: один к четырем по пунктам погрузки и один к трем по пунктам разгрузки.

Развитие мультимодальных перевозок предполагает наличие современной системы экспедирования грузов, которая должна представлять собой единого оператора. Мультимодальный транспорт и электронная система связи вместе с надежной системой продвижения груза - это основные составляющие транзитной политики Казахстана на современном этапе. У контейнерных перевозок, которые обеспечивают технологическое единство различных видов транспорта, огромное будущее. Очевидно, что для наиболее эффективного развития этого вида перевозок необходимо внедрение логистических центров и гибкая тарифная система. В условиях конкуренции со стороны других видов транспорта необходимо дифференцировать предлагаемые услуги в соответствии с разнообразными требованиями рынка и сделать их наиболее приемлемыми

благодаря умеренным тарифам и высокому качеству обслуживания.

Под экономической эффективностью логистической транспортно-технологической системы доставки внешнеторговых грузов (ЛТТС) понимается результативность ее функционирования, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта (результата) к затратам. Эффективность представляет собой относительную величину. Очевидно, повышение эффективности ЛТТС реализуется увеличением результата и снижением затрат на ее формирование и функционирование. Принимая маркетинговый подход к оценке эффективности ЛТТС, менеджер больше концентрируется на абсолютных показателях, а именно на величине поступлений от реализации товаров и услуг и цене товара в пункте назначения, поскольку именно они влияют на рыночную долю компании и перспективы ее увеличения [46].

Вместе с тем, организация международных перевозок предполагает выбор того или иного маршрута и вида транспорта, что в свою очередь зависит от протяженности маршрута (расстояния) с/без учета времени на погрузку и выгрузку, время доставки, пропускная способность станций, стоимость перевозки одного контейнера груза, куда входит стоимость операций по приему и отправлению, формированию и расформированию поездов (если это железнодорожный транспорт), стоимость того или иного вида оформления грузов (таможенное, фитосанитарное и т.п.), обслуживание и т.д.

В условиях международных перевозок оценку эффективности следует осуществлять с учетом интересов отдельных субъектов. С точки зрения экспортера (продавца) товара, являющегося начальным звеном структурированной логистической цепи, экономическая эффективность ЛТТС зависит от уровня цены предложения товара ( $U_{np}^0$ ) в пункте назначения, зависящей от показателей функционирования системы доставки; прибыли от экспорта ( $\Pi_{экспорт}$ ); логистических затрат и издержек, связанных с экспортом товара ( $Z_{экспорт}$ ); времени оформления банковских документов ( $t_{оплаты}$ ). С точки зрения импортера (покупателя) товара, являющегося конечным звеном структурированной логистической цепи, экономическая эффективность ЛТТС также зависит от уровня цены предложения товара ( $U_{np}^0$ ) в пункте назначения; прибыли от реализации товара на отечественном рынке ( $\Pi_{импорт}$ ); логистических затрат и издержек, связанных с импортом товара ( $Z_{импорт}$ ); логистических затрат управления запасами ( $Z_{запасов}$ ). С точки зрения оператора мультимодальной перевозки, экономическая эффективность ЛТТС зависит от себестоимости доставки грузов ( $C_{ЛТТС}$ ); прибыли от организации доставки грузов ( $\Pi_{ЛТТС}$ ); объема перевозок ( $Q_{ЛТТС}$ ); показателя конкурентоспособности комплекса услуг (Eu). С точки зрения перевозчиков, экономическая эффективность ЛТТС зависит от себестоимости перевозки грузов ( $C_{ЛТТС_i}$ ); прибыли от перевозок грузов ( $\Pi_{ЛТТС_i}$ ); объема перевозок ( $Q_{ЛТТС_i}$ ); показателя конкурентоспособности

транспортной продукции ( $E_u^{TTC_i}$ ) [42].

На рисунке 9 представлена схема формирования цены предложения товара ( $C_{np}^0$ ) в пункте назначения. Цена предложения товара в пункте назначения состоит из цены предложения в пункте отправления и транспортно-логистических затрат, связанных с перемещением товара:

$$C_{np}^0 = C_{np} + C_{ЛТТС} \quad (1)$$

где  $C_{np}$  – цена предложения в пункте отправления;  $C_{np}^0$  – цена предложения в пункте назначения;  $C_{ЛТТС}$  – цена ЛТТС, включающая тарифы, сборы, налоги и прибыль оператора.

Долю транспортной составляющей в цене товара определяют как:

$$\alpha_{ЛТТС} = C_{ЛТТС} / (C_{np} + C_{ЛТТС}) \quad (2)$$

$$C_{ЛТТС} = \frac{\alpha_{ЛТТС}}{1 - \alpha_{ЛТТС}} \cdot C_{np} \quad (3)$$

Долю стоимости подсистем ТТС<sub>i</sub> в цене товара определяют как:

$$\alpha_i = C_{TTC_i} / (C_{np} + C_{ЛТТС}) \quad (4)$$

В реальной деятельности стоимость подсистем ТТС<sub>i</sub> не фиксируется. Она изменяется под влиянием колебания конъюнктуры транспортных рынков, цены на нефть, политических факторов, внедрения прогрессивных технологий и других факторов. Оставляя постоянной цену предложения товара, появляется возможность определить допустимые отклонения стоимости подсистем ТТС<sub>i</sub> от своих средних значений. Причем, если стоимость одной ТТС<sub>i</sub> будет увеличиваться, то другой должна уменьшаться. Формула расчета изменения



Рисунок 9. Схема формирования цены предложения товара в пункте назначения при мультимодальной перевозке грузов

Примечание: составлено автором по данным источника [46]

Относительное изменение цены предложения товара за счет изменения стоимости ТТС<sub>i</sub> находится из отношения:

$$\Delta \alpha_{ЛТТС}^i = \alpha_i \cdot \Delta \alpha_i \cdot \prod_{r=1}^{n-i} K_r^H \quad (6)$$

Необходимо отметить, что коэффициенты ( $K_r^H$ ), учитывающие налоговые, таможенные и другие виды платежей на стадиях перевозки, существенно влияют на формирование стоимости доставки внешнеторговых грузов. С целью побуждения экспорта и привлечения транзитных грузов, большинство стран сняло экспортные и транзитные ставки. Лишь импортные ставки стали фактором, влияющим на решение о выборе маршрута перевозки грузов.

При оценке эффективности систем доставки внешнеторговых грузов необходимо учитывать конкурентоспособность мультимодальных услуг. Конкурентоспособность определяется отношением полезного результата к суммарным затратам:

$$E_U = \frac{U_{ЛТТС}}{Ц_{П} + З_{доп}} = \frac{P_{ЛТТС} \cdot \varphi \cdot \sum a_i u_i}{Ц_{П} + З_{доп}} \quad (7)$$

Где:

Улттс - интегральный показатель, отражающий результативность работы

ЛТТС с учетом совокупного экономико-технологического потенциала и качества транспортной продукции;  $R_{лттс}$  - совокупный экономико-технологический потенциал ЛТТС;  $\varphi$  - коэффициент интенсивности использования экономико-технологического или иного потенциала;  $u_i$  - показатели качества профильных услуг, оказываемых пользователям транспортных услуг;  $a_i$  - удельный вес (ранг) каждого из показателей качества ( $\varphi a_i = 1$ );  $C_p$  - цена перевозки;  $Z_{доп}$  - дополнительные затраты, зависящие от качества транспортного обслуживания в ЛТТС.

Например:  $U_{лттс}$  в 2013 году = 812,2,  $C_p=0,12$ ,  $Z_{доп}=0,02$ .

$$E_u=812,2/722,1+0,12+0,02=5,8$$

При выборе оптимальной системы доставки предлагается определение индексов конкурентоспособности рассмотренных вариантов:

$$I = \frac{E_U}{E_U^*}, \quad (8)$$

где  $E_U$  - конкурентоспособность предлагаемого варианта;

$E_U^*$  - показатель конкурентоспособности базового варианта.

В данном случае:

$$I=5,8/6,0=0,96$$

Те можно с уверенностью сказать, что индекс конкурентоспособности достаточно высок.

Набор показателей качества мультимодальной транспортной услуги формируется на основе изучения требований клиентов к услуге. Требования клиентов к транспортному обслуживанию строятся не только в зависимости от динамики развития бизнеса самих клиентов, видов транспорта, но и от развития сопряженных областей (экология, связь, транспортное машиностроение и т.д.). Характер требований и их значимость (удельный вес  $a_i$ ) могут быть различными в разные моменты времени. Поэтому необходимо постоянное отслеживание изменений в требованиях клиентов и использование таких методов, как анкетирование, структурированные интервью, фокусирование на отдельных группах и т.д. Кроме непрерывного изучения запросов клиентов необходим и мониторинг изменяющихся рыночных факторов (рынка товарного и транспортного, рынка внутреннего и мирового) [47].

Метод оценки конкурентоспособности перевозок на основе интегрального показателя обладает множеством достоинств. Вместе с тем, и он не лишен определенных недостатков. Во-первых, интеграция многочисленных параметров в единый показатель скрывает специфику каждого параметра. С целью устранения этого недостатка предполагается составлять комплекс минимальных и максимальных параметров системы доставки. Только те

системы доставки, параметры которых находятся в допустимом диапазоне, могут быть в дальнейшем приняты к рассмотрению. Во-вторых, интегральный показатель отражает только внутренние факторы системы доставки, исключая внешние (государственное регулирование, энергетические кризисы, угроза войны, эмбарго, корректировка пошлин, сборов и т.д.). Он выражает текущий уровень конкурентоспособности системы доставки, а не отражает тенденцию ее развития. В-третьих, необходимо отдельно рассмотреть неопределенность показателей системы доставки, поскольку она существенно влияет на политику управления запасами у потребителей транспортной продукции.

Неопределенность системы доставки приводит к появлению фактора риска просрочки доставки у грузовладельцев. Типичные риски при просрочке в доставке грузов показаны на рисунке 10.



Рисунок 10. Невыполнение договорных условий по сроку доставки

Примечание: составлено автором по данным источника [48]

Экономическую эффективность ЛТТС следует оценивать с разных позиций – с позиций грузовладельцев, операторов мультимодальных перевозок и перевозчиков. Помимо определенных относительных показателей, необходимо учитывать неопределенные факторы, динамику внутренних и

внешних параметров ЛТТС, поскольку они вызывают реальные затраты для участников логистических цепей.

Таким образом, развитие комбинированных перевозок как конкурентного сектора транспортных услуг является более чем целесообразным. Для этого необходимо:

- развитие правового поля государственной поддержки комбинированных перевозок;
- законодательное определение статуса, пределов ответственности оператора комбинированных перевозок, взаимной ответственности перевозчиков (железнодорожной и автомобильного транспорта);
- совершенствование тарифной системы стимулирующей развитие комбинированных перевозок;
- законодательное установление системы льгот грузоотправителям и перевозчикам при участии их в международных комбинированных перевозках;
- заключение двух- и многосторонних межгосударственных соглашений правительственного уровня о реализации конкретных перевозок по конкретным направлениям с участием определенных субъектов перевозок;
- вступление в Международный союз комбинированных железнодорожно-автомобильных перевозок [48].

Комбинированные перевозки (как подвид смешанных перевозок) подразделяются на: сухопутные сообщения, когда промежуточной несущей транспортной единицей является специализированный или универсальный железнодорожный подвижной состав; сухопутно-морские, когда промежуточной несущей транспортной единицей является специализированное морское судно (железнодорожно - автомобильно-паромные транспортные системы, лихтеровозные системы, Рофлоу и др.). Объектами транспортного обслуживания сухопутных комбинированных перевозок - это контейнеры, полуприцепы, контрейлеры, роудрейлеры, автопоезда и др.

Из всех комбинированных перевозок, к которым относятся контейнерные, контрейлерные, бимодальные перевозки, транспортировка съемных кузовов и др., широкое распространение на железной дороге Казахстана получил только первый вид. Без сомнения контейнерная система является самым динамично развивающимся видом комбинированных перевозок во всем мире, охватывающим все большие грузопотоки.

Наиболее жизнеспособными по экономическим и техническим показателям показали себя перевозки автотранспортных средств (автопоездов и полуприцепов) на специальных железнодорожных платформах с пониженным уровнем грузовой площадки и на платформах с уменьшенным диаметром колесных пар (система «железное шоссе»). Эти перевозки и принято в основном называть контрейлерными.

Вопрос о развитии контрейлерных перевозок на железной дороге Республики Казахстан приобрел актуальность в конце 90-х годов, и в первую очередь это было связано со значительным увеличением объемов автомобильных перевозок экспортно-импортных грузов. Такие направления

перевозок грузов большегрузными автомобилями открывают широкие перспективы перед железнодорожным транспортом в плане развития контейнерных перевозок. Поэтому внедрение контейнерной технологии на железнодорожном транспорте Казахстана изначально связывалось с термином «международное сообщение». Но сама идея контейнерных перевозок предполагает, что наибольшая эффективность их применения достигается лишь на том направлении, где постоянно существует высокая плотность движения большегрузных автомобилей.

Для внедрения контейнерной технологии перевозки на железнодорожном транспорте Казахстана. Целесообразно выделить три наиболее важных аспекта организации контейнерной перевозки - технический, технологический и экономический. Такой подход позволит более тщательно проанализировать существо проблемы внедрения и эффективного функционирования системы контейнерных перевозок на казахстанской железной дороге.

В настоящее время особое внимание следует уделить организации контейнерных перевозок. Разработка системы оценки экономической эффективности контейнерных перевозок является сложной задачей, обусловленной не только техническими и технологическими особенностями перевозок, но и большим кругом проблем, связывающих участки данных перевозок. С одной стороны, технические средства и технология перевозки являются одними из основных критериев при выборе экономических показателей, позволяющих оценить эффективность контейнерных перевозок. С другой стороны, необходим учет совокупных экономических интересов всех участников перевозки. Железнодорожный транспорт с помощью контейнерной технологии стремится привлечь дополнительные объемы перевозок; автоперевозчики - ускорить оборот подвижного состава и снизить эксплуатационные расходы на перевозку; транспортно-экспедиторские фирмы - повысить качество обслуживания грузовладельцев за счет сокращения сроков доставки грузов «от двери до двери», снижения общей стоимости перевозки; государство - уменьшить отрицательное воздействие автотранспорта на окружающую среду и загруженность автодорог.

В рыночных условиях работы контейнерная перевозка, как и любое другое сотрудничество, должна быть обоюдно выгодной и для железнодорожного транспорта, и для автоперевозчиков, пользующихся данной услугой. Контейнерная перевозка представляет собой кооперацию усилий железнодорожного и автомобильного транспорта, направленную на более качественное удовлетворение потребностей грузовладельцев и, несомненно, на получение прибыли перевозчиками.

Одним из наиболее важных аспектов при оценке экономической эффективности железнодорожных контейнерных перевозок является то, что фактическими пользователями этих перевозок являются не грузовладельцы, а автоперевозчики, то есть владельцы автотранспортных средств. Следовательно, именно они выбирают такой способ перемещения своего автотранспортного

средства, при котором ими может быть получен максимальный экономический эффект. Автоперевозчик будет сравнивать, во-первых затраты (тариф, дополнительные сборы и т.д.) на железнодорожную перевозку своего автотранспортного средства между двумя пунктами с текущими расходами на передвижение автопоезда по автодорогам между этими же пунктами, во-вторых, он будет учитывать фактор срока доставки. Кроме этих факторов в современных условиях, особенно в сфере международных перевозок, возникает ряд дополнительных не менее важных условий оценки качества перевозки, влияющих на выбор варианта перевозки. Это безопасность движения, сохранность грузов, упрощение таможенных процедур, оперативная информация о нахождении груза и т.д. Таким образом, автоперевозчик обосновывает выбор наиболее эффективного варианта перевозки не только по прямому сопоставлению затрат, но и с учетом уровня качества предоставляемых услуг.

В качестве примера расчета мультимодальной логистической цепи определим эффективный вариант доставки груза от пункта А до пункта D (рисунок 10).

Схема доставки: автомобильный транспорт - железнодорожный транспорт - автомобильный транспорт.

Главная функция проектируемой системы - доставка груза от пункта А до пункта D.

Выявлены следующие подфункции системы:

- перевозка автомобильным транспортом по участку *AB*;
- перевалка груза в терминале *B*;
- перевозка железнодорожным транспортом по участку *BC*;
- перевалка груза в терминале *C*;
- перевозка автомобильным транспортом по участку *CD*.

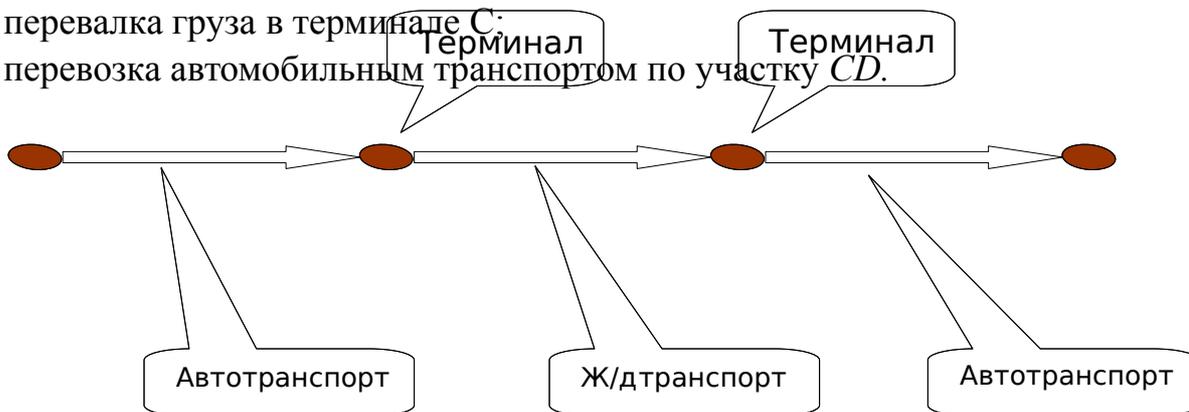


Рисунок 11. Схема доставки

Примечание: составлен автором по данным источника [48]

Операции погрузки в пункте *A* и разгрузки в пункте *D* осуществляются соответственно грузоотправителем и грузополучателем.

С целью обеспечения безопасности при доставке ко всем участникам (далее модулям) проектируемой системы предъявляются следующие требования:

- наличие лицензии по реализации услуг, связанных с перевозкой опасного груза;
- наличие опыта работ с взрывчатыми веществами;
- наличие специализированных транспортных и технических средств.
- Варианты проектируемой системы сравниваются по следующим нормативным параметрам:
- время доставки - не более 600 часов;
- общая стоимость доставки - не более 1000 у.е.;
- высокий уровень синхронизации (совместимости) при функционировании системы.

Маркетинговые исследования позволяют установить список модулей, удовлетворяющих перечисленным требованиям системы:

- для осуществления перевозки по участку *AB* имеются три модуля - перевозчика *AB<sub>1</sub>*, *AB<sub>2</sub>* и *AB<sub>3</sub>*. Стоимость их услуги 180, 190 и 200 у.е.;
- в терминале можно привлекать к проекту два модуля: *B<sub>1</sub>* и *B<sub>2</sub>*. Стоимость их услуг соответственно 120 и 130 у.е.;
- перевозка железнодорожным транспортом по участку *BC* можно выполнить единственным модулем *BC<sub>1</sub>*. Стоимость перевозки 520 у.е.;
- для операции перевалки груза в терминале *C* имеются также два модуля: *C<sub>1</sub>* и *C<sub>2</sub>* со стоимостью услуги 130 и 200 у.е.;
- на участке *CD* груз можно перевести силами одного из трех модулей *CD<sub>1</sub>*, *CD<sub>2</sub>* и *CD<sub>3</sub>*. Стоимость перевозки составляет соответственно 20, 30 и 50 у.е.

На основе проведенного анализа построим морфологическую таблицу (таблица 6).

Таблица 6. Морфологическая таблица

Критерии качества	Функции	Критерии качества модуля	Модули для реализации	Число модулей
Критерии типа $U_{c1}$ :	Перевозка <i>AT</i> по участку <i>AB</i>	Опыт, наличие лицензии и средств	<i>AB<sub>1</sub></i> , <i>AB<sub>2</sub></i> , <i>AB<sub>3</sub></i>	3
Стоимость доставки	Перевалка груза в терминале <i>B</i>	Опыт, наличие лицензии и средств	<i>B<sub>1</sub></i> , <i>B<sub>2</sub></i>	2
Критерии типа $U_{c2}$ :	Перевозка ЖДТ по участку <i>BC</i>	Опыт, наличие лицензии и средств	<i>BC<sub>1</sub></i>	1
Время до ставки	Перевалка груза в терминале <i>C</i>	Опыт, наличие лицензии и средств	<i>C<sub>1</sub></i> , <i>C<sub>2</sub></i>	2
Совместимость	Перевозка <i>AT</i> по участку <i>CD</i>	Опыт, наличие лицензии и средств	<i>CD<sub>1</sub></i> , <i>CD<sub>2</sub></i> , <i>CD<sub>3</sub></i>	3
Примечание: составлена автором по данным АО «НК «КТЖ»				

Как установлено, все модули соответствуют предъявляемым требованиям по обеспечению безопасности, поэтому при генерации вариантов необходимо оценить варианты только по критериям типов  $U_{cl}$  и  $\theta$

Процесс формирования вариантов начинается с двух первых строк таблицы. Результаты комбинирования парных сочетаний на этом шаге показаны ниже (варианты ранжированы, рядом указаны их оценки по критерию «общая стоимость доставки»).

AB1-B1: 300 AB1-B2: 310 AB2-B1: 310

AB2 - B2: 320 AB3 - B2: 320 AB3 - B 1: 330

Выбирается самый лучший вариант (AB1 - B1) для дальнейшего синтеза, остальные пять вариантов резервируются.

Третья строка «Перевозка по участку BC» имеет только один модуль BC1, поэтому результат синтеза на этом шаге: только один вариант AB1 - B1 - BC1, стоимость доставки: 820 у.е.

При синтезе варианта AB1 - B1 - BC1 с модулями следующей строки таблицы «Перевалка в терминале C» имеем две комбинации:

AB1-B1-BC1-C1: стоимость доставки 950 у.е.,

AB1-B1-BC1-C2: стоимость доставки 1020 уд.

Второй вариант (AB1-B1-BC1-C2) не отвечает требованию по стоимости доставки ( $1020 > 1000$ ). Поэтому результатом синтеза на данном шаге является единственный вариант: AB1-B1-BC1-C1

При включении модулей последней строки «Перевозка по участку CO» в систему получаем следующие целостные варианты:

$AB_1-B_1-BC_1-C_1-CD_1$ ,  $AB_1-B_1-BC_1-C_1-CD_2$  и  $AB_1-B_1-BC_1-C_1-CD_3$ .

Их стоимость доставки составляет 970, 980 и 1000 у.е., что соответствует требованию по стоимости. Чтобы увеличить число целостных вариантов для рассмотрения, осуществляются процедуры возврата. На предыдущих промежуточных шагах синтеза (синтез на четвертой и третьей строках) резервированные варианты отсутствовали. Поэтому рассматривается резервированный на первом шаге синтеза вариант  $AB_1-B_2$ . Получаются еще три следующих целостных варианта:

$AB_1-B_1-BC_1-C_1-CD_1$ : стоимость доставки 980 у.е.,

$AB_1-B_1-BC_1-C_1-CD_2$ : стоимость доставки 990 у.е.,

$AB_1-B_1-BC_1-C_1-CD_3$ . стоимость доставки 1010 у.е. (исключается),

Целостные варианты оцениваются по критериям совместимости системы (экспертным методом) и времени доставки (прогноznым методом). Результаты оценки показаны в таблица 7.

Таблица 7. Оценка вариантов

Варианты	Общая стоимость доставки (у.е.)	Время доставки	Уровень совместимости
AB <sub>1</sub> -B <sub>1</sub> -BC <sub>1</sub> -C <sub>1</sub> -CD <sub>1</sub>	970	620	Хорошо
AB <sub>1</sub> -B <sub>1</sub> -BC <sub>1</sub> -C <sub>1</sub> -CD <sub>2</sub>	980	580	Хорошо
AB <sub>1</sub> -B <sub>1</sub> -BC <sub>1</sub> -C <sub>1</sub> -CD <sub>2</sub>	1000	650	Отлично
AB <sub>1</sub> -B <sub>1</sub> -BC <sub>1</sub> -C <sub>1</sub> -CD <sub>1</sub>	980	580	Удовлетворительно
AB <sub>1</sub> -B <sub>1</sub> -BC <sub>1</sub> -C <sub>1</sub> -CD <sub>2</sub>	990	600	Удовлетворительно

Варианты 1 и 3 исключаются из-за несоответствия по критерию времени доставки. Среди остальных вариантов второй вариант является наиболее предпочтительным.

В современных условиях, одной из важнейших экономических проблем становится сокращение текущих затрат железнодорожного транспорта, так как себестоимость перевозок является базой для обоснования уровня договорных тарифов и размеров скидок с действующих тарифов. Таким образом, при организации контейнерных перевозок очень важен вопрос об установлении экономически обоснованного уровня тарифа. Тариф на контейнерную перевозку должен полностью покрывать издержки железнодорожного транспорта с учетом приемлемого уровня рентабельности, обеспечивающего возврат потребных капитальных вложений в подвижной состав и инфраструктуру. В то же время максимальный уровень необходимо установить таким образом, чтобы обеспечить спрос на контейнерные перевозки со стороны автоперевозчиков.

Проблемы, стоящие перед железнодорожным транспортом Казахстана при организации по существу нового метода доставки груза от грузоотправителя до грузополучателя, т.е. «от двери до двери» и т.д.:

- при осуществлении контейнерных перевозок в международном сообщении может возникнуть проблема порожнего пробега контейнерного подвижного состава в «экспортном» направлении, так как в Казахстане по-прежнему основными экспортными грузами является сырье, а импортными - готовая продукция (контейнеропригодный груз);
- проблема разной ширины колеи дорог. Эта проблема значительно усложняет процесс перевозки контейнеров в международном сообщении, т.е. необходима либо смена колесных пар у специальных контейнерных платформ, либо перегрузка контейнеров, либо осуществлять эти перевозки лишь от границы;
- необходимость совершенствования выполнения таможенных процедур. Это может существенно повысить скорость доставки контейнеров. Целесообразным является разработка особых схем прохождения таможенной очистки контейнеров на терминалах станций назначения, например, доставка автопоезда или полуприцепа от пограничной станции до склада получателя по

железнодорожной дороге под таможенным контролем по одному документу, в качестве которого может выступать железнодорожная накладная;

- разработка системы государственной законодательной поддержки развития контейнерных перевозок. В первую очередь, требуется на государственном уровне проводить регулирование взаимодействия участников перевозки друг с другом на долгосрочный период, при условии, что железнодорожный транспорт Казахстана находится в государственной, а автомобильный транспорт, участвующий в контейнерной перевозке, частной собственности.

В целом следует рассматривать контейнерные перевозки - как комплексное техническое, технологическое и экономическое взаимодействие железнодорожного и автомобильного транспорта высокой степени сложности. Их осуществление является чрезвычайно трудоемкой организационной задачей, требующей комплексного управления на всех этапах транспортного процесса. Эта задача в настоящее время стоит перед АО «НК "Қазақстан темір жолы"», и решать ее нужно не только опираясь на зарубежный опыт, но и с учетом своих условий работы.

Сопоставление вариантов доставки грузов показывает, что при расстояниях более 250-300 км и длине доставки автотранспортом до 20% от плеча следования по железной дороге по приведенным затратам и себестоимости перевозок наиболее эффективным являются контейнерные перевозки.

Как правило, перевозки по этой технологии должны осуществляться прямыми поездами между крупными грузообразующими центрами во внутреннем и международном сообщениях. Проведенные контейнерные перевозки на специализированных платформах Российских железных дорог показали высокую степень надежности и безопасности в пути следования, как для груза, так и для самого автопоезда. Для повышения эффективности комбинированных перевозок необходимо разработать упрощенную технологию таможенного оформления. Она позволяет значительно ускорить доставку грузов потребителям. В Казахстане смешанные перевозки составляют небольшую долю от всего объема грузоперевозок. Отсюда и необходимость скорейшего развития интермодальной технологии перевозок на отечественном транспортном рынке, более тесного взаимодействия различных видов транспорта в целях снижения совокупных издержек. Перспективы развития комбинированных перевозок очевидны. Это позволит сохранить автомобильные дороги, значительно улучшить экологию окружающей среды и криминогенную обстановку в пути следования, ликвидировать «пробки» на пунктах таможенного контроля, возрастут объемы перевозок по железной дороге и, соответственно, доходы. В США и Западной Европе стала применяться система роудрейлеров, при которой полуприцеп устанавливается на железнодорожную тележку с помощью седельного тягача и может иметь комбинированную ходовую часть. К примеру, в Китае смешанные перевозки на железных дорогах зародились на базе концепции трансконтинентальных коридоров. Первый коридор в направлении восток - запад создается как альтернатива

Транссибирский магистрали. Он на 2500 км короче, и по завершении строительства линии Синьцзянь-Уйгурский автономный район и далее Казахстан по маршруту Урумчи-Достык (Дружба) время перевозки контейнеров, следующих из портов США и Японии через китайские порты на Желтом море в Европу существенно сократится. На всех крупных станциях коридора построены терминалы для обработки грузов системы смешанных перевозок [49].

Рост объемов перевозок грузов в смешанных сообщениях, которому способствовало накопление товарно-материальных запасов, может, по-видимому, возобновиться только при повторения этого явления, так как в обычных условиях большая часть клиентуры считает, что смешанные перевозки не обеспечивают доставку грузов точно в срок, а для других важны предлагаемые автомобильным транспортом тарифы.

Конкурентоспособность различных видов транспорта или различных технологий должны обосновываться с точки зрения экономики и экологии. Так одной из причин появления контрейлеров и роудрейлеров была необходимость сокращения «контейнерных перевозок из-за их большой стоимости, занятости территории терминальными системами, громоздкости контейнеров.

Применение роудрейлеров усиливает конкурентоспособность железных дорог на транспортном рынке по сравнению с автомобильным транспортом. Привязка к колее и сложная технология вынуждают железнодорожный транспорт предлагать новые услуги, в том числе двухъярусную перевозку контейнеров, что на 40% эффективнее одноярусной, поезда из роудрейлеров [50].

На основе анализа и оценки состояния природно-экономического и научно-технического потенциала регионов, изучение перспектив их развития с учетом особенностей рыночной экономики предлагаются новые подходы для развития и размещения производительных сил на средне- и долгосрочную перспективу. Одним из таких подходов является переход к преимущественному развитию экономики и размещению производительных сил по так называемым зонам поляризованного развития, обладающим наиболее благоприятными природно-климатическими условиями жизнеобеспечения людей, а также предпосылками для комплексного развития регионов. В соответствии с этим выделяются достаточно обширные территории, где масштабы природного и производственного потенциала, характер ресурсов, специфика индустриальной среды, структура отраслей, географическое положение и транспортное развитие способствуют их постоянному, зональному высокоинтенсивному развитию. Одновременно в выбранных зонах определяются пункты, способные стать полюсами роста. Полюсами роста могут быть технопарки и технополюсы, предпринимательские зоны, свободные экономические, свободные таможенные зоны, зоны свободной приграничной торговли, мультимодальные транспортные узлы, которые способны стать рычагом социально-экономического, научно-технического и культурного прогресса в регионе.

В Казахстане в качестве зон поляризованного развития могут выступать

следующие территории:

- Каспийская прибрежная зона, охватывающая территории Атырауской и Мангистауской областей. Основными предпосылками создания зоны являются близость потенциала развития и структуры экономики областей; крупные месторождения углеводородного сырья; наличие значительной производственной базы и возможности ее дальнейшего развития; благоприятные возможности для выхода со своей продукцией на рынки близлежащих государств по железной дороге и морским путем; единственный в Казахстане международный морской порт Актау;

- Северная зона, охватывающая Северо-Казахстанскую область и северные части Костанайской, Акмолинской и Павлодарской областей. Основными предпосылками создания зоны являются многолетние хозяйственные, торговые связи с сопредельными областями России; основные массивы плодородных посевных площадей республики (86% пашни с баллом бонитета выше 50%); возможность производства зерна ценных сортов пшеницы для внутренних потребностей и на экспорт; развитая система транспортных коммуникаций; богатые месторождения железной, золотосодержащей и урановой руды, бокситов, асбеста;

- Жетысу-Алтайская зона, охватывающая Алматинскую область и часть Восточно-Казахстанской области. Основными предпосылками создания зоны являются мощный промышленный и сельскохозяйственный потенциал; богатые месторождения полиметаллических руд, благородных металлов, редкоземельных элементов; Нижнеилийская, Алакольская и Зайсанская впадины перспективны для поисков углеводородного сырья; преимущества приграничного сотрудничества с Россией, Китаем, Кыргызстаном, Монголией; богатые рекреационные ресурсы предгорий Заилийского и джунгарского Алатау, горного Алтая;

- Южная приграничная зона включает в себя приграничные районы Южно-Казахстанской и Жамбылской областей. Основными предпосылками создания зоны являются возможности приграничного сотрудничества с прилегающими областями Узбекистана и Кыргызстана; развитая транспортная инфраструктура; богатые минерально-сырьевые ресурсы, развитая обрабатывающая промышленность; благоприятные климатические условия для развития сельского хозяйства; ресурсы для развития туризма [51].

Государство может помочь зонам поляризованного развития, полюсам роста, обладающим уникальными локализованными ресурсами, путем инвестиций в инфраструктуру, в том числе и в транспорт. Предстоит огромная в масштабе всей страны перегруппировка производительных сил, промышленных мощностей и людских ресурсов, которые приведут страну к экономическому росту, высокому уровню и качеству жизни населения всех регионов страны.

Вышеперечисленные регионы обладают достаточным потенциалом для формирования на их территориях крупных региональных мультимодальных транспортных узлов МТУ и РТЛС (таблица 8).

Таблица 7. Показатели внешнеэкономической деятельности регионов за 2013 год

Наименование ТУ	Показатели ВЭД, млн. долл. США*		
	Внешнеторговый оборот	Объем экспортных поставок	Объем импортных поступлений
Астана	617,0	123,6	493,4
Караганда	1030,5	859,3	171,2
Павлодар	1193,1	649,1	544,0
Шымкент	147,7	91,6	56,1
Актау	1861,4	1278,8	582,6
Алматы	1399,4	547,2	699,7
Актобе	885	525,8	359,2

Примечание: составлена автором по данным «HalykFinance»

Основные задачи, возлагаемые на РТЛС:

- оптимизация и эффективное продвижение вагонопотоков по ввозу/вывозу ресурсов и продукции с территории региона;
  - координация работы различных видов транспорта в транспортных узлах;
  - выбор эффективного вида транспорта, оптимизация транспортной составляющей;
  - разработка и внедрение эффективных погрузочно-разгрузочных, транспортно-складских, сортировочных, упаковочных средств и современных технологий;
  - определение и оптимизация количества и размещения РТЦ, их автоматизация и комплексная механизация, оснащение современными компьютерными технологиями,
  - оптимизация и унификация типоразмеров тары и упаковочных средств;
- создание региональных телекоммуникационных сетей и систем для управления материальными и информационными потоками. Функционирование РТЛС основывается на поэтапном создании вокруг областных и крупных городов Казахстана системы терминальных комплексов и логистических центров. При этом усиливается взаимосвязь развития транспорта с развитием других отраслей экономики, определяющая требования к транспорту в отношении направлений, объемов и качества перевозок, но и возможности его развития. Обязательное условие оптимального функционирования РТЛС, как и РМТУ - создание службы единого оператора, выполняющего в РТЛС транспортные, складские, страховые, таможенные и иные соответствующие услуги и процедуры [51].

ТУ Астана с мощным грузопотоком имеет все возможности для формирования как РТЛС, так и РМТУ. Основные транспортные грузопотоки определяются экономическими связями Южного и Центрального Казахстана, Западной Сибири, Урала и Поволжья (свыше 96 % общего грузопотока). Столица осуществляет внешнеэкономическую деятельность с 76 странами. Также следует отметить строительство объектов левобережья столицы в Специальной Экономической Зоне (СЭЗ) «Астана - Жана кала», в которую

было вложено 18333,5 млн. т.

ТУ Караганда обладает значительными запасами полезных ископаемых, потенциальная ценность запасов твердых полезных ископаемых -758,19 млрд. долл., валовой объём промышленной продукции - 1,8 млрд. долл. Регион является одним из индустриально развитых в РК. В воздушном сообщении грузовые и пассажирские перевозки обеспечивает международный аэропорт «Сары - Арка». Таким образом, потенциал ТУ Караганда обеспечивает благоприятное развитие транспортно-складских и перевозочных услуг.

ТУ Павлодар служит связующим звеном в транспортно-экономических отношениях со всеми регионами республики и представляет: сеть автодорог и ж/д станций, крупнейший внутри-казахстанский нефтепровод, речной порт Павлодар, имеющий региональное значение и телекоммуникационные сети. В промышленном отношении индустриально развитый регион, представленный Экибастузским угольным бассейном с его крупнейшими в мире разрезами и электростанциями, крупными предприятиями металлургии, машиностроения, энергетики, нефтеперерабатывающим и горнодобывающими предприятиями.

ТУ Алматы - играет роль ТУ в Центрально-Азиатском регионе. На транспортные артерии города приходится пятая часть всех автомобильных и третья часть воздушных перевозок республики. В обеспечении транспортно-логистического обслуживания важное место принадлежит развитой системе транспортно-экспедиторских компаний (ТЭК). Сеть региональных логистических складов обеспечивает таможенные операции и услуги СВХ.

ТУ Шымкент в производственном отношении характеризуется развитой сетью обрабатывающих, промышленных и нефтеперерабатывающих предприятий, производством сельхозпродукции, и занимает 3 место в республике по выпуску продукции импорто-замещения. Экспортные поставки осуществляются в 34 страны мира, а товарная структура имеет ярко выраженный сырьевой характер. Импорт же представлен продукцией из 61 стран.

Пограничная станция Достык - ключевой ТУ на транспорте по обеспечению экспортно-импортных и транзитных перевозок. Результатами постоянных мероприятий по усилению перерабатывающей способности станции Дружба стало создание современного транспортно-логистического комплекса терминалов по переработке грузов, построены ряд перегрузочных терминалов, обновлены объекты информационно-коммуникационных линий. В этом году ожидается увеличение объёма перевозок свыше 7 миллионов тонн. Ведутся постоянные работы по наращиванию транспортно-логистического потенциала пограничного перехода.

ТУ Актау- является единственным морским портом в республике и крупнейшим портом в Каспийском море. Благодаря огромным запасам нефти, газа и бурого угля имеет возможность для развития нефтяного машиностроения и транспортной инфраструктуры [52].

Важно отметить, что Правительственной программой разработан специальный проект по созданию и освоению свободной экономической зоны

«Морской порт Актау». В целом по региону зарегистрировано более 300 промышленных предприятий, осваивающих огромные запасы природных ресурсов. Регион является одним из крупнейших транспортных узлов Казахстана находящихся на стыке Европейских мультимодальных коридоров и Азиатских транспортных маршрутов,

Решение вопросов по формированию и функционированию РТЛС должно учитывать: опережающее развитие транспортной инфраструктуры в сравнении с другими отраслями экономики; согласованное и гармоничное развитие всех видов транспорта; пропорциональность развития рациональных схем транспортной сети. Функционирование РТЛС обеспечит: увязку деятельности различных видов транспорта и распределения перевозочной работы между ними; дополнительную экономическую эффективность; выбора целесообразности мероприятий по усилению их провозной способности. Контейнерные перевозки наиболее приспособлены к мульти и интермодальным перевозкам. В будущем они, наверное, могут быть использованы при перевозке и сыпучих товаров (при относительно высокой стоимости перевозимой продукции). Переход на контейнерные перевозки может уменьшить количество вагонов и платформ, простаивающих в межсезонье (у каждого товара свой «мертвый» сезон).

В заключение, хотелось бы обратить внимание на одну инициативу, рожденную и поддерживаемую в ЕврАзЭС. Это вопрос отработки возможности формирования специальных наземных контейнерных маршрутов, соединяющих страны Европы и КНР по кратчайшему расстоянию .

Практическим шагом в этом направлении стал вопрос подготовки организации пропуска ускоренных контейнерных поездов по маршрутам Урумчи - Брест и Урумчи - Москва. Определенный грузопоток из района Урумчи, предназначенный для грузополучателей из стран Европы, транспортируется туда окольными путями, преодолевая огромные расстояния. Так, груз в контейнерах из региона Урумчи направляется по железной дороге в порт Ляньюньган (это более 5 тыс. километров назад), т.е. в обратном Западу направлении, а уже затем морским путём в Европу, затрачивая на это более 30 дней. Это экономически неэффективно. Расстояние между Урумчи и Ляньюньганом соразмерно расстоянию между Урумчи и Москвой. Следовательно, у наземных транспортных маршрутов между Европой и КНР имеется одно явное и бесспорное преимущество, перед морскими путями - это уменьшение сроков доставки грузов в 3 и более раз [53].

В настоящее время железными дорогами государств-членов ЕврАзЭС проводится анализ фактических затрат грузоотправителей (грузополучателей) на контейнерные перевозки между странами ЕС и КНР, т.е. проводится необходимая подготовительная работа по определению сквозных тарифных ставок, позволяющих названным наземным маршрутам конкурировать с морским путем и оставаться рентабельными для железных дорог.

Как известно, именно контейнерные перевозки считаются одним из наиболее динамично развивающихся сегментов международного транспортного

рынка. История контейнерного бизнеса насчитывает не более полувека. Наиболее активно он начал развиваться в странах Западной Европы примерно 35 лет назад. Ведь контейнерные перевозки - это универсальный вид транспортировки грузов с точки зрения их мультимодальности. Мультимодальные перевозки позволяют доставлять грузы в контейнерах по железной дороге, затем в порту перегружать контейнеры на морское судно, а по прибытии - на железнодорожную платформу либо на автотранспорт.

Наша страна - важнейшее транспортное звено между Востоком и Западом, и необходимо в полной мере использовать ее выгодное геополитическое расположение и транзитный потенциал. На фоне увеличения общемирового контейнерного грузооборота вполне логичным выглядит тот факт, что 6 лет назад руководство АО «НК "Қазақстан темір жолы"» приняло решение выделить контейнерный бизнес в отдельную структуру и создать АО «Казтранс-сервис». Одновременно компания, являясь действительным членом Ассоциации национальных экспедиторов Казахстана, занимается экспедированием грузов в международном сообщении.

За эти годы усилиями работников «Қазақстан темір жолы» сделано многое. Был получен бильд - идентификационный код, префикс KTZU, благодаря которому стали узнаваемы за рубежом. В 2000 году компания в значительной степени обновила контейнерный парк, закупив более тысячи новых крупнотоннажных контейнеров, соответствующих международным стандартам. Очень скоро маршруты отправки охватили четырнадцать государств мира - Италию, Чехию, Германию, Бельгию, Китай, страны Центральной Азии и многие другие. Нашей компанией в соответствии с требованиями Российского морского регистра судоходства была приведена база по ремонту крупнотоннажных контейнеров на станции Туркестан.

Есть все основания утверждать, что объемы контейнерных перевозок в будущем значительно возрастут. Правительство, Министерство транспорта и коммуникаций и АО «НК «Қазақстан темір жолы» уделяют большое внимание совершенствованию инфраструктуры контейнерных перевозок в Казахстане: развитию логистических терминалов, привлечению новых технологий на железную дорогу. Сейчас готовится проект транспортной стратегии-2020, где будут обозначены перспективы развития транспортно-коммуникационного комплекса. Один из ее разделов посвящен контейнерным и мультимодальным перевозкам. За ними - большое будущее.

Традиционный путь перевозки контейнеров из стран Азиатско-Тихоокеанского региона в Европу - морским транспортом через Суэцкий канал. Сейчас очень крупные суда - контейнеровозы с большой вместимостью - могут загрузить и доставить до места назначения большое количество грузов. Но тут есть свои сложности. Слишком велик риск форс-мажорных обстоятельств на воде. Кроме того, судно, огибая Индию, через Индийский океан идет до Европы до 30-45 дней. Это очень большой срок. Компании заинтересованы в более скорой доставке груза. И сухопутные перевозки вполне удовлетворяют этим требованиям, основное их преимущество - в существенном сокращении

расстояний: железнодорожное сообщение между Европой и Китаем через Казахстан уменьшает расстояние перевозок почти вдвое по сравнению с морским путем. Наша страна расположена в центре Евразии на перекрестке важнейших маршрутов, что еще предстоит в полной мере оценить и раскрыть миру. Территорию республики пересекают основные трансконтинентальные маршруты, связывающие между собой государства Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего и Среднего Востока и Европы, в том числе Северный коридор, Центральный и Южный коридоры Трансазиатской железнодорожной магистрали, ТРАСЕКА. К примеру, через Северный коридор европейские бизнесмены найдут короткий выход на рынки стран Юго-Восточной Азии, с использованием южных и восточных китайских портов. А перед азиатскими производителями открывается прямая дорога в страны Западной и Восточной Европы.

Первый и самый главный шаг был сделан в декабре 2001 года, когда был осуществлен пропуск опытного контейнерного поезда в сообщении Азия - Европа по маршруту Северного коридора Трансазиатской железной дороги: Урумчи - Алашанькоу/Достык - Седдин (Берлин). В сообщении Азия - Европа это был первый контейнерный поезд, пропущенный когда-либо по территории Казахстана, а участие в данном проекте АО «Казтранс-сервис», несомненно, является значимым для нас.

Начиная с подготовки к пропуску этого контейнерного поезда, специалистами АО «Казтранс-сервис» ведется постоянная, целенаправленная работа по внедрению курсирования контейнерных поездов по различным маршрутам. На настоящий момент компания в сотрудничестве с причастными железными дорогами и операторами осуществляет эксплуатацию ускоренных контейнерных поездов по следующим маршрутам, проходящим через территорию Казахстана. Это Находка - Локоть - Алматы - Ташкент, Алматы - Илецк, «Балтика-Транзит» сообщением страны Балтии - Россия - Казахстан, «Восточный ветер», который является продолжением системы контейнерных поездов «Восточный ветер /Западный ветер», курсирующих в направлении Берлин - Москва через станцию Илецк до станции Ченгельды [54].

Одно из перспективных направлений для компании - освоение грузопотоков КНР. Настоящим прорывом в развитии казахстанских контейнерных перевозок можно назвать запуск в апреле 2005 года первого контейнерного поезда из восточного порта Ляньюньгань до Алматы. На сегодня в этом направлении прошло уже более 30 поездов. Кроме того, открыто движение контейнерного поезда из порта Восточного Китая Тяньзинь до Алматы. Сейчас ведется работа над тем, чтобы продлить маршрут следования этого контейнерного поезда до Средней Азии - в Ташкент, а далее и до Ирана.

В настоящее время компанией ведется активная работа по внедрению новых маршрутов контейнерных поездов в следующих сообщениях: Китай - Казахстан - Россия - Украина и в обратном направлении, Китай - Европа. Более того, большое внимание уделяется улучшению качества, а значит и конкурентоспособности предоставляемых транспортных услуг по перевозке

международных грузов. Для этого есть все - накопленный опыт, высокий профессионализм, четкое выполнение обязательств перед партнерами и стремление продолжать свое развитие в интересах нашего государства.

### **3.2 Интеграция казахстанских транспортных сетей в мировую транспортную систему**

При определении основных направлений развития транспортных перевозок необходимо учитывать сложность самого подхода в выборе критериев оптимального развития международных перевозок. Их разнообразие обуславливается многогранностью современных процессов имеющих место в осуществлении основной деятельности железных дорог, необходимо учитывать

- принципы реструктуризации;
- инновационные процессы;
- технологию работы логистических центров;
- маркетинговые исследования;
- различные правовые аспекты и наконец политические и экономические приоритеты.

Тем самым, представляется целесообразным с точки зрения целей данного исследования определить международные параметры эффективной интеграции казахстанских железных дорог в мировую транспортную систему очерчивая основные направления дальнейшего развития международных перевозок.

Взаимовыгодная торговля между странами, развитие интеграционных процессов намеченных правительством нашей страны невозможны без организации и эффективной работы казахстанских участков международных транспортных коридоров. Новые геополитические тенденции благоприятствуют устранению барьеров, стоящих перед мировой торговлей, делая таким образом, границы между странами все более и более прозрачными [55].

Кроме того, экономические системы постсоветских государств в настоящее время стабилизировались и имеют устойчивую тенденцию к развитию. Все это, в свою очередь стимулирует потребность в эффективной организации международных транспортных перевозок. В этой связи для Казахстана исключительно важно войти в уже сложившуюся мировую транспортную систему перевозок в качестве незаменимого звена.

В последние годы наметилась тенденция роста общего объема перевозок почти во всех странах Содружества, в том числе транзита. Транзитный потенциал Казахстана можно рассматривать в двух аспектах – региональном и трансконтинентальном, каждый из которых имеет свою специфику. Это обусловлено географическим расположением нашей страны в отношении внешних рынков, торгово-экономических связями и товарными потоками.

В 2013 г. в Бангкоке, были определены пять приоритетных железнодорожных евроазиатских направлений в сообщении Европа-Азия, четыре из них проходят по территории Казахстана: Транссиб – из Европы через

Россию на Корейский полуостров и Китай (один из вариантов маршрута проходит через Казахстан); Центральный - из Европы в Юго-Восточную Азию через Турцию, Центральную Азию и Казахстан; ТРАСЕКА – из Европы в Юго-Восточную Азию через Кавказ, страны центральной Азии, Казахстан и Китай; Север-Юг - из Северной Европы в Персидский залив через Россию, Каспийское море.

Региональный транзит можно разделить на два направления с Севера на Юг и с Востока на Запад. В 2002 году объем регионального транзита составил 4,2 млн. тонн грузов. Рост объема перевозок по региональному транзиту к 2014 году прогнозируется на уровне 15-16 млн. тонн. Трансконтинентальный транзит также осуществляется в двух направлениях: Север-Юг и Восток-Запад – между государствами Европы, Китая, Юго-Восточной Азии.

Для повышения привлекательности коридора «Север-Юг» с целью создания условий для дальнейшего роста грузооборота Казахстан предлагает потенциальным грузоотправителям и инвесторам новый маршрут, пролегающий через порт Актау. Этот проект органично вписывается в транзитную ось Россия - Иран – Индия. Евроазиатские международные маршруты по территории Казахстана проходят по трем направлениям, которые внутри Республики классифицируются как: Северный, Западный, Среднеазиатский коридоры [55]. Техничко-эксплуатационные характеристики евроазиатских международных маршрутов приведены в таблице 9.

Таблица 9. Техничко-эксплуатационные характеристики основных транспортных коридоров

Наименование показателей	ед.измерения	Северный	Центральный	Среднеазиатский	Западный
Эксплуатационная длина	тыс. км	1,9	1,8	2,1	1,1
Протяженность участков					
Однопутных	тыс.км	1	1	1,2	
Двухпутных	тыс.км	0,9	0,8	0,1	
То же, по видам тяги:					
Электрическая	тыс.км	0,9	0,9	0,1	
Тепловозная	тыс.км	1	0,9	2	1,1
Протяженность участков, с полезной длиной приемо-отправочных путей:					
850 м	Км	1,2	1,8	2,1	0,4
1050м	Км	0,7			0,7
Протяженность участков, оснащенных системами сигнализации, блокировки					
Диспетчерской централизацией	тыс.км	1,2	1,1	2	1,1
Автоблокировкой	тыс.км	0,4	0,4	0,1	
Полуавтоматической	тыс.км	0,3	0,3		

Продолжение таблицы 9

Наименование показателей	ед.измерения	Северный	Центральный	Среднеазиатский	Западный
блокировкой					
Весовые нормы грузовых поездов	Т	2700-6000	2700-4500	2700-4500	2000-4500

Средние скорости движения грузовых поездов					
Участковые	км/ч	43	41	45	39
Технические	км/ч	49	47	48	45
Примечание: составлена автором по данным «HalykFinance»					

С позиции международных стандартов по основным технико-технологическим характеристикам эти железнодорожные коридоры имеют определенные недостатки.

Для обеспечения высокой провозной способности, гарантирующей точное соблюдение графика движения поездов, международные линии должны иметь не менее двух путей. В составе казахстанских коридоров доля двухпутных участков составляет менее 50%. Между тем провозная способность однопутных участков заполнена на 50-70 % и более, что резко ухудшает эксплуатационные показатели перевозок [56].

Однако, на фоне благоприятных географических условий и достигнутого уровня объемов транзитных перевозок, происходит снижение доли традиционных транзитных грузов через Казахстан.

Государство регионов Центральной Азии, Кавказа и России проводят активную политику по привлечению транзитных потоков на свою территорию, зачастую в обход Казахстана. Так, Северному коридору значительную конкуренцию составляет Россия, имеющая богатый опыт работы на Транссибе и интенсивно прорабатывающая вопросы сокращения расстояний в восточной части маршрута.

Для развития трансконтинентального коридора «Север-Юг» в России ведется реконструкция портов Каспийского моря. Этот факт снижает роль казахстанского порта Актау, что негативно влияет на рост транзитных перевозок по железным дорогам нашей страны. Это приводит к сокращению доходов от транзитных перевозок АО «НК «КТЖ».

Кроме того, ранее осуществляемые грузоперевозки Узбекистана и Туркменистана по северным маршрутам через прибалтийские и дальневосточные порты в настоящее время переключены на южные направления в основном через иранские порты Бендер-Аббас и Чабахор, что негативно сказывается на росте объемов грузоперевозок через Казахстан.

Таким образом при определении приоритетов развития интеграционных схем важным является сегментирование потребностей в транспортных услугах в коммерческих, и что не менее важно в геополитических целях (и здесь важен не только транзит), что является основополагающим в применении принципов международного маркетинга, который по нашему мнению выступает одним из основных параметров эффективной интеграции национальной транспортной системы в мировую.

Конкурентоспособность железных дорог Казахстана на мировом транзитном рынке транспортных услуг возможна лишь в случае принятия норм международных стандартов. Эти нормы складываются из:

- скорости транспортировки транзитных грузов;
- оптимальной регулярности движения грузовых поездов;

- обеспечение сохранности грузов;
- своевременности доставки грузов;
- предоставления всей необходимой информации грузоотправителям.

Наличие эффективной системы информационного обеспечения транспортных услуг является обязательным условием, который включает в себя комплекс интегрированных систем связи, обработки и передачи информации. Цели и задачи такой системы - обеспечение внутренних технологических нужд и взаимодействие с внешними системами:

- безбумажная перевозка грузов;
- международные транспортно-информационные системы;
- электронный доступ к информации, интересующей клиентов;
- организация информирования грузоотправителей, грузополучателей транспортно- экспедиторских организаций о месте нахождения грузов.

Сегодня в Казахстане услуги по экспедированию грузов развиты, но пока не в том объеме, в котором хотелось бы. Между тем в мире это является основным элементом логистической цепи. Исходя из этого, отечественный экспедиторский бизнес должен активно внедрять международные стандарты экспедиторского сервиса. Это скажется на повышении конкурентоспособности казахстанских транзитных коридоров на международном транспортном рынке. В конце XX века рынок транспортно-экспедиторских услуг в Республике Казахстан, как и в других отраслях странах бывшего Союза, практически отсутствовал. Потребность в бизнесе по организации перевозок, особенно международных, становилась все очевиднее, так как по мировым законам развития рынка постепенно намечалась тенденция к специализации предприятий по роду деятельности: производитель – производит, продавец - продает, экспедитор - организует перевозку в любой пункт назначения.

Созданные в Казахстане благоприятные условия для развития экспедиторского бизнеса позволили сформироваться цивилизованному рынку транспортно – экспедиционных услуг нашего государства. В настоящее время в республике действует целый ряд экспедиторских компаний, работающих по международным стандартам [57].

Второй причиной возникновения потребности в экспедировании явился экономический кризис, который повлиял в первую очередь на работу основных грузо-образующих предприятий – гигантов. На рынке грузоперевозок постепенно происходило перераспределение грузопотоков, появилось большое количество средних и мелких компаний, которые не имели возможности организовать. Экспедиторских компаний, специализирующихся исключительно на других видах транспорта, кроме железнодорожного, очень мало.

В соответствии с принятой Правительством Программой реструктуризации железнодорожного транспорта, магистральная железнодорожная сеть открывается для перевозочной работы, выполняемой подвижным составом, принадлежащим не только государству, но и частным предпринимателям, имеющим свой локомотивы и вагонный парк. В этой связи необходимо определить принципы взаимодействия экспедиторских компаний с

новыми субъектами перевозочного процесса – перевозчиками: национальным и частными.

В соответствии с приведенными факторами повышения эффективности перевозок в международном масштабе особенную роль играет менеджмент в формировании новых схем движения международных потоков железнодорожных грузов, что является еще одним параметром участия на международном транспортном рынке.

Таким образом, принимая во внимание рост конкуренции в современных условиях рынка транспортных услуг, требуется разработка новых подходов при осуществлении транзитной политики. Работа по созданию сети трансконтинентальных маршрутов целенаправленно ведется международными организациями: ЭСКАТО ООН, ЕЭК ООН, ЕС, ОСЖД, МСЖД. Основополагающие проработки по этой проблеме выполнены в последние годы ОСЖД, ЭСКАТО ООН и ЕЭК ООН.

В рамках ЭСКАТО Казахстан активно участвует в разработанной Европейской экономической Комиссией ООН специальной программе для стран Центральной Азии (СПЕКА) она предназначена для государств с экономикой переходного периода, таких как Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан. Программа призвана обеспечить той технической помощи, которую оказывают комиссии ООН этим странам. За последний период в рамках СПЕКА было проведено восемь заседаний проектной рабочей группы «Транспорт и пересечение границ», координатором деятельности, которой является Казахстан. Основные ее усилия направлялись на содействие решению актуальных проблем развития международных транзитных перевозок в регионе, упрощение таможенных процедур, присоединение стран – участниц СПЕКА к международным транспортным и таможенным конвенциям.

В 1995 году Казахстан присоединился к проекту АЛТИД «Развитие наземной транспортной инфраструктуры в Азии», реализуемому под эгидой ЭСКАТО ООН. Этот проект имеет три компонента для развития:

- сеть Азиатских шоссе дорог (АШД);
- Транс-Азиатская железная дорога;
- меры по облегчению наземных перевозок;

Был принят Делийский план действий по развитию инфраструктуры Азиатско-Тихоокеанского региона, первый этап которого заключается в определении основных элементов технической помощи по формированию эти АШД и ТАЖД, включая стандарты и основные требования. Принятые к рассмотрению транзитные маршруты на территории Казахстана рассматриваются в нашей стране, как приоритетные, в осуществлении программ модернизации и развития [59]. Предусмотренные вторым этапом Делийского плана действий (2012-2014гг.) развитие интермодального транспорта в регионе весьма актуально для международной торговли и туризма, интеграции стран региона в мировую экономику.

Европейским Союзом – в рамках программы технического содействия

новым независимым государствам (ТАСИС) – В 2005 году была начата программа под названием ТРАСЕКА, что означает транспортный коридор Европа-Кавказ-Азия. Казахстан является членом ТРАСЕКА и стратегически расположен в сердце Азии, после Китая. Имея в виду новую политику Китая в свете его членства в ВТО, что открывает его рынок для международной торговли, ожидается огромное увеличение объема транспортировки через Казахстан [58].

В этой связи, Казахстан нуждается в воплощении своей транспортной политики в эффективную практику, и в принятии необходимых шагов по направлению к улучшению своей национальной транспортной инфраструктуры, связывающей Восток и Запад страны.

Программа ТРАСЕКА нацелена:

- оказывать поддержку политической и экономической независимости стран путем расширения их возможностей выхода на европейский и мировой рынки через альтернативные транспортные маршруты;
- способствовать дальнейшему региональному сотрудничеству между государствами -участниками программы ТРАСЕКА;
- способствовать использованию проектов программы ТАСИС ТРАСЕКА в качестве катализатора для привлечения международных финансовых институтов (МФИ) и частных инвесторов;
- связать маршрут ТРАСЕКА с Транс-Европейскими Сетями.

За последние годы, посредством многих проектов программы ТРАСЕКА, государства начали присоединяться к тем или иным международным конвенциям и соглашениям, которые регулируют режим международных и транзитных перевозок, гармонизируют таможенные процедуры. На сегодняшний день программа ТРАСЕКА является одной из значительных акций международных организаций, принимающих активное участие в экономическом развитии региона.

В 2013 году начата реализация Программы ООН по формированию единой транспортной системы Шелкового пути на основе национальных транспортных сетей стран Центральной Азии и Китая. Целью проекта является укрепление регионального сотрудничества, развитие в области торговли и инвестиций. В ходе реализации проекта предполагается ключевые направления действий и меры, необходимые для развития автомобильных и железнодорожных перевозок в центрально-азиатском регионе. На территории Казахстана Шелковый путь практически совпадает с бурно развивающим центральным коридором Трансазиатской магистрали.

Именно в рамках проектов, реализуемых региональными и профильными комиссиями ООН, Евро Союза – программа ТАСИС «Поддержка развития политики транзитных коридоров в Республике Казахстан» Казахстану удалось достичь определенных результатов:

- создана организационная и техническая структура национальной транспортной базы данных, которая позволяет осуществлять мониторинг транспортного рынка;

- разработана и инсталлирована модель прогнозирования транспортных, в том числе транзитных потоков, способная давать объективные оценки принимаемым инвестиционным решениям в транспортном секторе экономики;
- национальное транспортное законодательство, в том числе по видам транспорта;
- таможенное законодательство;
- Международные Конвенции и Соглашения к которым присоединилась Республика Казахстан;
- Многосторонние и двусторонние Соглашения Республики Казахстан.

Проектом предусмотрена существенная техническая помощь Министерству транспорта и коммуникаций РК на сумму 150,0 тыс. долл. для последующего и обновления транспортной базы данных.

Казахстан также входит в Организацию сотрудничества (ЭКО) созданную в целях развития взаимной торговли 10-ти стран-членов и улучшения условий для экономического роста в регионе. В планах этого объединения развитие Южной артерии Шелкового пути, которая далее выходит в Европу через Иран и Турцию, а также осуществление мероприятий, направленных на устранение нефизических барьеров на основных маршрутах транзитных перевозок в регионе ЭКО.

Присоединение к конвенциям соглашениям – важный вопрос транзитного сотрудничества в регионе, но еще более важным является вопрос действенности в каждом государстве внутреннего механизма реализации требований конвенций. Сегодня более важным для наших государств является присоединение к Киотской Конвенции и реализация ее транзитными странами: Россией, Китаем, Ираном, Турцией, то есть теми государствами, которые определяют выход внешний рынок стран Центральной Азии.

Региональное сотрудничество необходимо как для политической стабильности, так и для экономического развития региона. Современное решение вопросов транспортной политики и транспортной системы может привести к эффективному и реальному сотрудничеству между странами региона во многих сферах жизнедеятельности.

Интеграции Республики Казахстан в глобальную и региональную транспортно-коммуникационную систему и развитию на этой основе транзитного потенциала страны способствует её активная и целенаправленная международная деятельность. Так, привлекательным выглядит получение Казахстаном статуса ассоциированного члена Европейской Конференции министров транспорта (ЕКМТ). Казахстан в данной организации может быть представлен наблюдателями на всех собраниях Совета или Комитета ЕКМТ. Это позволит нашей стране участвовать в процедурах Конференции, позволяющих принимать эффективные меры для координации и рационализации Европейского внутреннего транспорта международного значения.

Интересными представляются предложения Управления авиации и международного сотрудничества и Федеральной железнодорожной

администрации Министерства транспорта США о возобновлении переговоров по соглашению «Открытые небеса», инициировании совместных проектов по продвижению РК в качестве регионального транспортно-транзитного центра (совместно с Международным союзом железных дорог - штаб-квартира в г. Париже). По мнению американских экспертов, участие в работе МСЖД позволит продвинуть инициативы Казахстана и определить потенциальные проекты и маршруты транспортных коридоров по направлению Запад-Восток. Особенно в контексте нового международного проекта «Транспортные пути Восток-Запад - Северная альтернатива», направленного на создание интермодального транспортного коридора, соединяющего Северную Америку и Центральную Азию по океану через норвежский порт Норвик, а по железной дороге - через Восточную Европу и Азию.

Возрождение «Великого Шелкового пути» как экономического коридора считается одним из важных средств, способствующих экономическому развитию Центральной Азии и КНР. В этой связи Программа Развития ООН начала реализовывать региональный проект «Программа развития региона Великого Шелкового пути: построение институциональных возможностей для регионального сотрудничества и развития». Ее цель - содействие региональному сотрудничеству и развитию в субрегионе, в частности, для оживления региональной торговли в Центральной Азии с участием КНР. Казахстан является соучастником реализации Специальной программы ООН для экономик Центральной Азии (СПЕКА) инициированной Президентом РК Н. А. Назарбаевым в 1997 г. Она нацелена на содействие государствам Центральной Азии в углублении взаимного сотрудничества, стимулировании экономического развития и их интеграции в экономику стран Европы и Азии. Одним из приоритетных направлений сотрудничества в рамках СПЕКА является развитие транспортной инфраструктуры и упрощение процедур пересечения государственных границ товарами, услугами и людьми. Была поддержана инициатива нашей страны государствами-членами ООН, которые единогласно проголосовали в декабре 2002 г. за резолюцию Генеральной Ассамблеи ООН «Подготовка к Международной конференции министров по вопросу о сотрудничестве в области транзитного транспорта». Конференция состоялась 28 - 29 августа 2003 г в г. Алматы. На Конференции были обсуждены вопросы развития внешней торговли, определены приоритеты в деятельности стран по содействию транзиту. Конференция выработала Программу действий на глобальном уровне с участием Европейской Экономической Комиссии ООН, Экономической и Социальной Комиссии ООН для Азии и Тихого Океана, Всемирного Банка, Европейского Банка Реконструкции и Развития, Азиатского Банка Развития и других международных и региональных организаций и банков. Значительным транзитным потенциалом располагает территория СНГ. Казахстанская сторона проводит в рамках СНГ значительную работу направленную на повышение транзитной привлекательности РК, проведение согласованной тарифной политики, унификацию нормативной и правовой базы, диверсификацию движения пассажиров, товаров, услуг и информации, развитие

транспортно-коммуникационных сетей. По экспертным данным, основные грузопотоки будут сосредоточены в треугольнике США - Европа - Юго-Восточная Азия и Китай. Стоимость перевозок между этими регионами оценивается в 250 миллиардов долларов. Государства СНГ обязаны согласованно и эффективно использовать свой транзитный потенциал и исторический шанс. Главы Центрально-азиатских Республик договорились о создании международного транспортного консорциума для реализации общих проектов.

Большая работа в этом направлении проводится в рамках Евразийского экономического сообщества (ЕврАзЭС). для сведения, в Сообществе - на долю железнодорожного транспорта приходится до 80% грузовых и 45% пассажирских перевозок. Интеграционное взаимодействие государств-членов Евразийского экономического сообщества в данной сфере направлено на проведение согласованной политики в области развития железнодорожного транспорте, снижение транспортной составляющей в стоимости перевозимых грузов, что в конечном итоге создает условия для устойчивого роста национальных экономик.

К позитивным моментам интеграции в области железнодорожного транспорта государств-членов ЕврАзЭС можно отнести сохранение ими единого технико-технологического режима работы. На железных дорогах применяются единые положения Правил технической эксплуатации и Инструкции по движению поездов и маневровой работе. Созданы и функционируют автоматизированный банк данных грузовых вагонов и контейнеров, приняты Правила эксплуатации, учета и расчетов за пользование грузовыми вагонами собственности других государств. Ежегодно ведется разработка графика движения и плана формирования поездов в международном сообщении. Соответственно приняты ряд постановлений регулирующих деятельность транспорта на пространстве «ЕврАзЭС» [59].

В то же время в вопросе сотрудничества на железнодорожном транспорте имеется ряд серьезных проблем, решение которых способствовало бы стимулированию развития реального сектора национальных экономик и активизации экономических и хозяйственных связей между государствами Сообщества. Речь, прежде всего, идет о согласованной тарифной политике, способной обеспечить более высокую загрузку железнодорожных магистралей. Сохранение высоких тарифов в межгосударственном сообщении, по сравнению с внутригосударственными тарифами, препятствует увеличению товарооборота не только между государствами ЕврАзЭС, но и с третьими странами.

Таким образом, международные отношения, возникающие в сфере налаживания интеграционных процессов в транспортной области, в частности на железной дороге, дают основание говорить о международных правовых параметрах вхождения Казахстана в мировую транспортную сеть.

Следует отметить, формирование единой транспортной политики, а на ее основе единого транспортного пространства и транспортной системы позволит решить и политические, и экономические, и социальные задачи. Основными

составляющими проведения согласованной политики и транспортной интеграции могли бы стать:

- согласованное государственное регулирование транспортной деятельности и формирование общей транспортной системы;
- разработка и унификация транспортно-хозяйственного законодательства;
- совместные программы развития транспортных систем; использование транспортно-транзитного потенциала;
- взаимовыгодная специализация и кооперация в транспортном машиностроении.

### **3.3 Стратегия развития станции «Достык» и пути ее реализации**

Обеспечение экономики Казахстана надежными, бесперебойными, кратчайшими и недорогими путями сообщения для выхода в сопредельные страны и международные экономические центры, полной реализации экспортного потенциала республики; полномасштабное использование возможностей экономической региональной интеграции; укрепление транзитного потенциала республики за счет формирования оптимальной схемы международных транспортных коридоров – основные задачи в развитии международных транспортных перевозок в Казахстане.

Увеличение транзитных перевозок через территорию государства способствует не только резкому увеличению доходов перевозчиков транспортных предприятий и экспедиторских компаний, но и ведет к соответствующему росту поступлений в государственный и местный бюджеты и увеличению количества рабочих мест, стимулирует развитие других реальных секторов экономики. По оценкам экспертов, размер возможных доходов от организации транзитных перевозок через территорию Казахстана оценивается в сумму порядка 2 млрд. долл. в год.

В числе приоритетных проектов по расширению возможностей железной дороги для развития международных перевозок на период до 2010 года можно выделить следующие:

- развитие станции Достык и усиление железнодорожного участка Актогай – Достык;
- строительство железнодорожных линий Бейнеу - Саксаульская, Саксаульская - Жезказган;
- электрификация участков Костанай – Железородная, Макат – Кандыагач, Алматы – Актогай.

Важнейшим звеном развития международных перевозок являются маршруты доставки и крупные узлы пересечения грузопотоков. Поэтому АО «НК «КТЖ» вкладывает значительные средства в реабилитацию и модернизацию железнодорожной сети (электрификация участков, строительство новых железнодорожных линий, приобретение путевой техники). Что касается развития линий и транспортного потенциала страны, то на

сегодняшний день все железнодорожные перевозки грузов, проходящие через территорию Казахстана из Китая и в Китай, осуществляются через международный пограничный переход Достык – Алашанькоу.

Таким образом, сегодня для Казахстана основной точкой транзита является международный пограничный переход Достык - Алашанькоу на казахстано-китайской границе. Одна из ключевых станций - Достык (Дружба) появилась на свет в 1956-1960 годах, одновременно с участком железной дороги, соединившим ее со станцией Актогай. Но строительство международного перехода Дружба-Алашанькоу стало реальностью только после подписания в 1988 году соглашения между правительствами СССР и КНР о возобновлении транспортного сообщения. 1 сентября 1991 года со станции Дружба в Китай отправился первый состав.

В настоящее время созданы современные высокопроизводительные терминалы - по перегрузке скоропортящихся (260 тыс. тонн в год), сыпучих (1100 тыс., тонн в год), зерновых (730 тыс., тонн в год) грузов, тарно-штучной продукции (440 тыс., тонн в год), контейнеров (102 тыс., штук в год). Пик железнодорожных перевозок между Казахстаном и Ю-IP наблюдался в 1999 году, когда общий объем обработанных на станции Достык грузов достиг рекордного показателя в 3,5 миллиона тонн. При этом экспорт из Казахстана в Китай составил около 3 миллионов 250 тысяч тонн, импорт из КНР - 293 тысячи тонн. Структура грузов, несмотря на постоянно происходящие конъюнктурные изменения, в целом соответствует сложившимся традициям. Через Достык в Китай вывозятся черные и цветные металлы, нефть, химикаты и удобрения, металлолом, хлопок, бумага. Среди следующих в Казахстан грузов по объемам выделяются оборудование, продукция легкой и пищевой промышленности, кокс, химикаты, стройматериалы.

С 1994 года переход открыт для всех стран по всей номенклатуре грузов. Особо следует отметить, что 20% всех перевозимых грузов через переход Достык (дружба) - Алашанькоу являются транзитными. В большинстве - это грузы из республик Средней Азии и России. для дальнейшего развития станции необходима разработка и реализация специальной Межведомственной Программы развития.

В 2012 году объем перевозок через него составил порядка 7,5 млн. т, в 2013 году он превысил 9 млн. т, а в 2014 году составит не менее 14 млн. т в год. На развитие станции Достык в предстоящие два года запланировано направить 52 млн. долларов США. Программой правительства предусмотрено развитие инфраструктуры международного железнодорожного перехода станции Достык на казахстанско-китайской границе и железнодорожного участка Актогай - Достык, что позволит значительно увеличить объемы перевозок грузов между странами Азиатско-Тихоокеанского региона и Европой. Осуществляются мероприятия по Программе развития станции Достык путем совершенствования технологии работы станции, в результате, к 2018 году пропускная способность перехода будет доведена до 25 млн. тонн в год. Таким образом, грузонапряженность участка Достык - Актогай, при благоприятных

обстоятельствах, к 2018 году может возрасти в несколько раз.

Возрастающий год от года объем перевозок, в том числе и транзитных грузов, через станцию Дружба, подтверждает востребованность Казахстана на этом континентальном рынке услуг, общее финансовое выражение которого исчисляется сотнями миллиардов долларов в год (по некоторым оценкам, до \$600 млрд.). Но на пути реализации этого потенциала есть ряд проблем, одна из самых больших – именно железнодорожный путь. Исторически сложилось так, что в мире существует несколько стандартов ширины железнодорожной колеи.

Самые распространенные – европейско-американский, шириной 1350 миллиметров, и советский – 1420 мм. Естественно, что в Казахстане колея железнодорожного пути советского стандарта, а в Китае, Иране, Турции, то есть тех странах, которые являются составными звеньями почти всех трансконтинентальных железнодорожных проектов, «замкнутых» на Казахстан, колея европейская. Именно это, кстати, является одной из сложностей и для развития грузооборота между Китаем и Казахстаном: на пограничной станции Дружба колеса вагонов приходится менять с одной колеи на другую или перегружать товары, а это – потери времени и денег, а иногда и товаров. Несколько лет назад была озвучена идея, фактически революционная в отечественном железнодорожном деле. А именно - проложить совершенно новую магистраль европейского стандарта, которая шла бы от Дружбы и была состыкована с китайской железнодорожной системой. Она должна пройти через весь Казахстан в широтном направлении, с востока на запад, и выйти на Актау, Иран и через него – на Турцию и Европу, где стандарт колеи тоже европейский. Тогда грузы из Китая, Кореи, Японии можно было бы возить в Европу по этому маршруту (как и в обратном направлении) без перегрузки. Ряд экспертов считает, что огромным плюсом этой идеи по сравнению с путем через Россию (Транссиб и БАМ) является большая скорость доставки. Между тем данный проект, не столь однозначен, как может показаться в первом приближении. Надо сказать, что сама по себе идея узкоколейной железной дороги на Китай из Казахстана не нова - родилась она еще в середине прошлого века, тогда из Советского Союза в большом количестве поставлялись техника, вооружение, различные товары. Потом советско-китайские отношения испортились, и данный проект стал неактуален.

Вместе с тем, выгодное географическое расположение Казахстана дает огромное преимущество на рынке транспортных услуг и позволяет увеличить транзитный потенциал республики. Уже сегодня появляется спрос на перевозки со стороны грузоотправителей на новую линию Достык – Актогай. Строительство участка Достык - Актогай с шириной колеи 1435 мм является первым этапом такого огромного проекта, как строительство Трансказахстанской железнодорожной магистрали направлением от станции Достык до границы с Туркменистаном. Предполагаемый период реализации проекта – 2015-2020 годы. Как было уже отмечено, ширина отечественных железных дорог составляет 1520 мм, что отличается от мировых стандартов и доставляет неудобство при транзитных перевозках. Участок Достык – Актогай со

стандартной колеи создаст дополнительные возможности для экспорта казахстанских грузов и увеличения транзитного грузопотока из России, стран Центральной Азии в Китай и страны Юго-Восточной Азии и обратно. Объем грузопотоков через станцию Достык будет полностью зависеть от уровня тарифов и качества услуг, которые железнодорожные перевозчики смогут предложить своим потенциальным клиентам.

Перспективы увеличения транзитного грузопотока в рассматриваемом направлении наземными видами транспорта, протяженность транзитных перевозок по которым гораздо короче, чем по морскому пути, могут выглядеть гораздо оптимистичнее и быть реально конкурентоспособными морскому транспорту, если на этих маршрутах отработать четкую логистическую схему перевозочного процесса и возможность осуществления перевозок одним транспортным агентом, что все вместе взятое, позволит гарантировать клиенту точное время доставки.

В организации железнодорожных перевозок главная роль принадлежит грузовому хозяйству. В настоящее время удельный вес контейнерных грузов в общем объеме международных перевозок коридора относительно невелик - в пределах 5-10%. Но уже в ближайшее время с развитием внешнеэкономических связей республики и ростом транзитного грузооборота ожидается увеличение объема контейнерных перевозок.

Международный переход Достык и международные грузовые перевозки АО «НК КТЖ» обладают значительным потенциалом по перевозке контейнеро-пригодных грузов, основу которого составляют: по отправлению - цветные металлы, по прибытию – грузы народного потребления. В составе контейнеропотоков по Северному коридору на перспективу условно учтен минимальный транзитный поток контейнеров в сообщении Восток-Европа в объеме 20-30 тыс. ДФЭ в год. Реально объем этих перевозок будет зависеть от конкурентоспособности рассматриваемого коридора в системе трансасиатских маршрутов. Основной объем переработки международных контейнеров в регионе производится на девяти основных терминалах, из которых четыре: Достык, Караганда, Астана и Кокшетау - расположены непосредственно по трассе коридора. Эти терминалы оснащены техникой для переработки крупнотоннажных контейнеров и имеют значительный резерв перерабатывающей способности.

Повышение технической оснащенности международного перехода Достык и железнодорожных линий, входящих в состав коридора, позволит уже в настоящее время осуществлять пропуск ускоренных контейнерных поездов по графику пассажирских с достижением в целом, в границах коридора, маршрутной скорости продвижения груза порядка 47-48 км/час. Эксплуатация грузовых терминалов не требует дополнительных инвестиций и выполняется за счет текущих доходов АО «НК КТЖ». Имеются узкие места как на станции Достык, на которой производится значительная перегрузка из-за разницы ширины колеи железных дорог Казахстана и КНР. Для механизации перегрузки за счет кредита приобретаются электрические автопогрузчики в необходимом

количестве и дизельные автопогрузчики грузоподъемностью 20 т, и 40 т - на общую сумму около 1,5 млн. долл.

Сокращения расходов по локомотивному и вагонному хозяйству можно добиться путем применения технологий рельсо-смазывания, снижая интенсивность износа колесных пар локомотивов и вагонов на 20-50%, энергопотребление на 18% у электровозов, а у тепловозов – 4%. Стоимость одного рельсо-смазывателя 170 тыс.долл, потребность – не менее 3 шт. Потребность в импульсивных конденсаторах сверхвысокой энергоемкости для запуска дизелей тепловоза, стоимость которых 6 тыс. долл., составляет не менее 200 шт., а также электродуговой наплавки гребней колесных пар вагонов – 4 агрегата с общей стоимостью 480 тыс. долл. Для сокращения расходов по хозяйству электроснабжению требуется: развитие системы «СИНЭТ», установка счетчиков «Альфа», внедрение электротяговой сети с экранированным усиливающим тросом (ЭУП) и внедрение консольно-петлевых схем для снижения «паразитных» потерь от уравнительных токов, реализация этих инвестиционных проектов позволит снизить расходы на электроэнергию на 2%.

Для повышения эффективности деятельности международного железнодорожного перехода Достык и международных перевозок необходимо внедрение ресурсосберегающих технологий в организации перевозочного процесса. Источником сокращения текущих затрат и повышения эффективности является внедрение высокоэффективных ресурсосберегающих технологий, техники и механических средств, последовательно осуществляемое АО «НК КТЖ». В течение ближайшего периода планируется введение новых технологий, техники и механических средств в перевозочном процессе и переработке грузов на международном переходе Достык и на терминалах.

При сокращении эксплуатационных расходов перевозочного процесса следует осуществить следующие мероприятия по:

- использованию балласто-очищающей машины стоимостью 3 млн. долл. за одну единицу, что дает годовой экономический эффект около 1.8 млн. долл., а дисконтированный срок окупаемости вложений не превышает двух лет при внедрении четырех единиц;
- использованию экономичных креплений рельсов типа VOSSLOH вместо применяющихся в настоящее время креплений, что даст сравнительную экономию затрат в сумме более 4.4 тыс. долл. на один километр капремонта пути с экономией в сумме 352 тыс. долл., а всего в среднем за год – около 1,5 млн долл.;
- закупке оборудования фирмы «Жейсмар» для восстановления рельсов стоимостью 7.5 млн. долл., с прямым экономическим эффектом в сумме более 4 млн. долл. в год, а срок окупаемости – 2,5-3 лет;
- применению железобетонных шпал с облегченной конфигурацией для подъездных, резервных и др. путей, что даст годовой экономический эффект более 1,2 млн. долл.;
- использованию рельсо-шлифовального поезда стоимостью 4 млн. долл.,

с годовой экономией затрат на один километр пути 650 долл. и, при производительности поезда 5 тыс. км.в год, годовой экономический эффект составит 3,25 млн. долл., а дисконтированный срок окупаемости инвестиций - не более двух лет;

- внедрение алюмо-термитной сварки рельсов по технологии Айсекс-СНАГА позволит сократить расходы и время по капремонту пути.

Реализация инвестиционных проектов позволят повысить эффективность системы управления деятельностью перехода Достык и международных железнодорожных перевозок на базе АЦУП и ДЦ железнодорожного транспорта республики. Современный уровень требований к эффективному управлению перевозками, с технической точки зрения сводится к обеспечению высокого уровня информатизации. Информационно-коммуникационные технологии стали образующим фактором для международных перевозок и определяют качество и эффективность перевозочного процесса. В целях разработки оптимальных и наиболее эффективных с точки зрения перевозочного процесса в международном сообщении и в рамках АЦУП и ДЦ необходимо внедрить современные технологии системы управления. Использование новейшего инструментария системы управления перевозками необходимо для принятия оперативных и стратегических решений по управлению перевозочным процессом с полным учетом переменных условий, факторов состояния рынка транспортных услуг и внешней среды [61].

В настоящее время АО «НК «КТЖ» прорабатывает с причастными структурами проблемные вопросы, которые отрицательно влияют на привлечение грузов для перевозки в контейнерах. Большое внимание уделяется снижению времени транзита через территорию Казахстана. В этом плане постоянно проводится работа с таможенными органами по сокращению времени простоя на пограничных переходах и облегчения таможенных процедур, оптимизируется работа диспетчерских служб, обновляется вагонный и локомотивный парки, проводится модернизация путей. Кроме того, решаются вопросы:

- по дефициту контейнеров в СУАР КНР;
- по уменьшению времени простоя контейнеров на ст. «Достык» в ожидании перегруза;
- по уменьшению стоимости перевозки контейнеров по территориям РФ и КНР.

Параллельно с оптимизацией качества улучшается сервис - оперативное обеспечение клиентов полной информацией о местонахождении груза, состоянии перевозки, планируемых сроках перевозки и т.д. Улучшению сервиса способствует здоровая конкуренция между экспедиторскими компаниями, обслуживающими транзитные перевозки.

В этом контексте основная задача заключается в реализации целого комплекса мер по обеспечению максимальной реализации имеющегося потенциала, по поддержанию конкурентоспособности национального транспортно-коммуникационного комплекса на мировом рынке услуг и

стимулированию роста торговых потоков, проходящих через территорию республики. Решение этой задачи требует выработки концептуального подхода, который отразил бы в себе целостность, системность и последовательность конкретных практических шагов технического, нормативно-правового, рекламного и другого характера.

Развитие рыночной экономики, грядущее вступление Казахстана в ВТО и растущие потребности внутреннего рынка ставят новые задачи перед казахстанской экономикой. Достигнуть поставленных целей можно только удовлетворив весь спектр потребностей потребительского рынка. В числе развиваемых кластеров обозначена и транспортная логистика, которая в перспективе должна адекватно удовлетворить требования экономики и населения Казахстана в перевозках и успешной конкуренции на мировых рынках транзитных перевозок.

### **3.4 Пути формирования национальной модели организации международных перевозок железнодорожным транспортом**

Исследование эффективности организации международных железнодорожных перевозок вызывает необходимость ведения большого количества показателей в полной мере описывающих функционирование системы. В свою очередь каждая система обладает национальными особенностями характеризующими модель развития определенных отношений.

При организации международных перевозок в Казахстане следует учитывать ряд параметров, на которых основывается вся перевозочная деятельность железнодорожного транспорта.

Во-первых, в отличие от других уже сформировавшихся на современном транспортном рынке моделей организации международных перевозок в Казахстане данная модель переживает стадию становления: еще выработана единая методика и методология участия Казахстана на международном транспортном рынке, не определены параметры стратегического входа и выхода компаний занимающихся данным видом деятельности, многие из них не в состоянии четко позиционировать себя на рынке, практически отсутствует общая комплексная стратегия развития организации международных перевозок железнодорожным транспортом, несовершенство нормативно-правовой базы, также дает основание говорить о наличии развивающейся модели.

Во-вторых, необходимо учитывать «сухопутность» транспортной территории Казахстана, природно-климатические условия, геополитическое окружение, наличие инфраструктуры, что безусловно влияет на формирование собственной модели. С этой позиции она представляет собой гомогенную систему, не лишенную однако, некоторых преимуществ, заключающихся в углубленном и качественном едином направлении развития, т.е. в некой специализации, позволяющей добиться высоких результатов при минимальных затратах.

В-третьих, национальная модель организации перевозок формируется

также на основе экономических отношений представляющих собой совокупность технико-экономических параметров, финансовое обеспечение, менеджмент, элементов рыночной инфраструктуры, степень инноваций и т.п. Анализ данных параметров в предыдущих главах показал принадлежность отечественной модели к группе децентрализованных систем, что быть может на данном этапе является преимуществом для создания конкурентной среды, но в перспективе данное преимущество будет снижаться вследствие развития новых технологий организации международных перевозок.

Концептуальная модель может выглядеть следующим образом (рисунок 10).

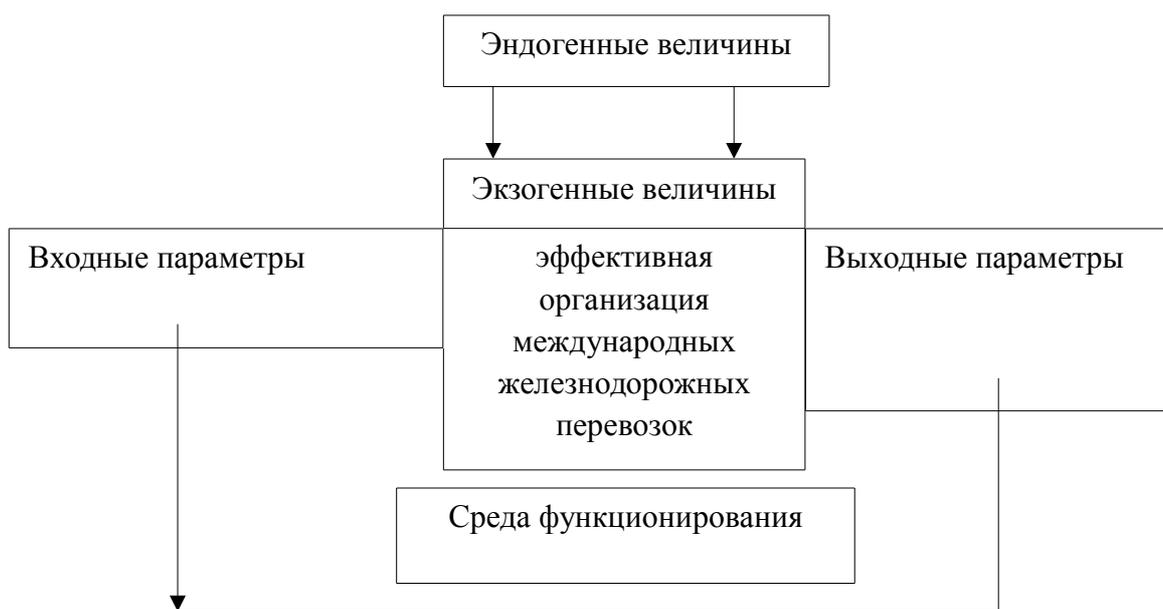


Рисунок 12 – Внешняя концептуальная модель организации международных железнодорожных перевозок

Примечание: составлено автором по данным источника [46]

Под входными параметрами понимаются: объем перевозок транспортного потока.

Под выходными понимаются производительность, совокупные затраты, доходы, эффективность, конкурентоспособность.

В качестве эндогенных величин выберем: транспортная обеспеченность, скорость перемещения, производственная мощность, лимиты и нормативы.

Экзогенными величинами являются: согласованность, сохранность, экологичность, безопасность, комплексность обслуживания.

Под средой функционирования понимается геополитические, климатические, экономические, финансовые и другие условия функционирования системы.

Процесс принятия решения на целесообразность действия по управлению вызывает необходимость в ведении такого показателя, который адекватно описывал ее функционирование. С этой целью используем показатель

конкурентоспособности.

Конкурентоспособность в сфере транспорта связывается с надежностью, устойчивостью, эффективностью функционирования.

Для успешного функционирования и развития в рыночной среде необходим обоснованный подход к формированию конкурентной стратегии, сохранения и расширения позиций на рынке транспортных услуг. Для поддержания конкурентных преимуществ предлагается:

- использование системного подхода при формировании конкурентных преимуществ;
- увеличение количества конкурентных преимуществ, обеспечивающих стабильное функционирование системы.

Необходимость структурных изменений вызвало потребность в реформировании всей отрасли с целью реализации объективных конкурентных преимуществ на рынке международных транспортных услуг.

Национальная модель реформирования и пути совершенствования деятельности железнодорожного транспорта Республики Казахстан должны формироваться с учетом социально-экономической и научно-технической значимости железнодорожного транспорта, при этом необходим системный подход к моделям транспортной системы на основе создания многопрофильных диверсифицированных компаний. Создание экономико-математической модели реформирования структурных подразделений заключается в локализации того компонента железнодорожного комплекса, который делает отрасль естественной монополией. Такая локализованная и «неделимая» часть системы остается под контролем государства, а остальные компоненты отрасли коммерциализируются и по возможности делятся на независимые предприятия, которые и составляют конкурентный сектор его деятельности и находятся в частной собственности.

Процесс реформирования создал определённые стимулы для повышения эффективности производства. Следовательно, при прежних затратах труда и капитала может осуществляться больший объем грузо- и пассажиро-перевозок. Коммерциализация железнодорожного транспорта а также сферы его деятельности обеспечивающей международные транспортные перевозки имеет положительный эффект в долгосрочной перспективе. Ожидается, что в результате приватизации, рыночные условия работы, т.е. конкуренция, приведет к инвестициям в оборудование, подвижной состав в целях повышения технологического уровня производства, а это, в свою очередь, должно снизить средние издержки компаний и в итоге, привести к относительному снижению тарифов.

Между тем неопределенность информации о процессах после приватизации структурных подразделений железнодорожного транспорта, недостаточность и неадекватность знаний о функционировании элементов социальной, политической и экономической систем требуют новых подходов к процессу принятия решений.

Имитационное моделирование стратегических показателей работы

железнодорожного транспорта является основой для создания новых технологий перевозочного процесса, которые могут быть встроены в систему управления перевозочного потенциала отрасли и транспортной системы. Внешние, по отношению к транспортной среде факторы, трудно поддаются моделированию и прогнозированию. Поэтому при построении имитационной модели рассматривается минимальное, но достаточное для проведения экспериментальных расчетов, количество внешних параметров. К ним относятся параметры, отражающие инфляционные ожидания, включающие изменения цен, уровень минимальной заработной платы, размер потребительской корзины, а также платежеспособный спрос на продукцию железнодорожного транспорта (уровень дохода клиентов), потребность в перевозках (грузо- и пассажирооборот), требования рынка к «тарифу» и качеству транспортного обслуживания.

Исходной информацией для построения имитационной модели явилась система базовых показателей, внешние параметры для каждого года, оперативные данные мониторинга основных показателей работы железнодорожного транспорта, текущие значения внешних параметров, нормативные и регулируемые показатели и ограничения. Одним из важных звеньев в стратегическом планировании перевозочного процесса является выбор маркетинговой стратегии, формируемой аналитическим центром на основе оценки независимых экспертов по развитию перевозочного процесса и экономической ситуации, анализа данных мониторинга состояния транспортного рынка, статистической отчетности и экономико-математических методов. На основе прогнозирования платежеспособного спроса на транспортные услуги выбираются стратегия и предложения перевозочного процесса. После расчета базовых показателей в имитационной модели анализируются их значения с позиций соответствия нормативам, условиям отражения и эффективности производственного процесса, а затем определяется оптимальный вариант из совокупности сценариев развития перевозочного процесса в соответствии с экономической ситуацией в республике, а также с требованием международных стандартов для транзитных перевозок. Результаты хозяйственной деятельности железнодорожного транспорта моделируются в матричную систему показателей эффективности использования производственных ресурсов и гибкого бюджетирования.

В целях опережающего регулирования развития потенциала международных транспортных перевозок в региональном разрезе республики формирование управленческих решений осуществляется на основе системы показателей, при которой, во-первых, достигается оптимум показателей эффективности и полных затрат, во-вторых, выдерживается заданный уровень устойчивости хозяйственной системы железнодорожного транспорта и его структурных подразделений. На вводе имитационной модели выявляются варианты показателей работы отрасли с влиянием на них значений внешних параметров.

В состав имитационной системы хозяйственной деятельности

предприятий и структурных подразделений железнодорожного транспорта входят модели:

- внешнеэкономической и внутренней среды;
- маркетингового исследования рынка отправителей грузов, грузовых, пассажирских перевозок, потребителей услуг и спроса на грузовые, пассажирские, а также международные транзитные перевозки;
- структуры рынка и качества услуг в региональном разрезе;
- развития перевозочного потенциала, включая модели состояния и восстановления основных средств, производственного персонала, уровня жизни и социальной обеспеченности работников;
- организационно-правового обеспечения и уровня эффективности использования производственных ресурсов;
- развития инфраструктуры;
- гибкого бюджетирования и стратегий экономического управления;
- системы финансово-экономических показателей, прибыльности, рентабельности продаж услуг;
- комплексной оценки доходов и полных затрат перевозочного процесса;
- нормативного и инвестиционного обеспечения перевозочного процесса, включая модели капитальных вложений в региональном разрезе;
- определение транспортных рисков и последствий реформирования и реструктуризации структурных подразделений железнодорожного транспорта.

При моделировании перевозочного процесса необходимо учесть текущий и долгосрочный транспортный риск, который отражает возможные потери клиентов, вызванные низким качеством транспортного обслуживания.

Модель совокупного спроса на грузовые перевозки имеет цикл в виде ( $S = kT$ )

где  $Wq$  - полная стоимость перевозок грузов, тыс.тг.;

$F(S)$  - функция плотности вероятности спроса;

$k$  - индекс корректировки платежеспособного спроса в зависимости от параметров внешнеэкономической и внутренней среды;

$W1 q$  - штрафы, выставяемые клиентами, тыс.тг.

Для оптимизации перевозочного процесса необходимо организовать работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем путем оценки результатов деятельности за какой-то период выбрать наиболее эффективный рыночный сегмент. Причем он должен обладать высоким уровнем текущей реализации, предложения и спроса, темпами роста, нормой прибыли и умеренной конкуренцией. Для снижения уровня транспортного риска необходимо реализовать комплекс мероприятий по повышению качества транспортного обслуживания, входящих в вектор-функцию внутренней среды. Данные мониторинга текущих значений показателей качества транспортного обслуживания на рынке международных железнодорожных перевозок необходимо анализировать с позиции удовлетворения требования клиентов и возможности увеличения объема перевозок за счет приведения фактических значений показателей к требуемому уровню. В зависимости от ожидаемого

уровня цен на материалы, топливо, электроэнергию и т.д., входящих в состав модели внешнеэкономической среды, корректируется величина эксплуатационных затрат и полных затрат перевозочного процесса (таблица 7).

Работа железнодорожного транспорта настолько многообразна, а применяемые в различных отраслевых линейных предприятиях в эксплуатационной и ремонтной работе технологические процессы настолько уникальны, что невозможно разработать единые нормативы расходов даже для однотипных предприятий. Эти нормативы зависят от множества факторов, которые необходимо учесть системно. Поэтому для каждого вида работ в конкретных структурных подразделениях по соответствующим объемам следует установить свои нормативы и стандартные расходы.

В таблице 10 отражена матрица показателей оценки эффективности перевозочного потенциала

С учетом инфляционных и инвестиционных ожиданий должны регулярно корректироваться финансово-экономические нормативы по всем элементам затрат для гибкого бюджетирования.

В связи с этим, для каждого международного транзитного коридора предложено разработать расходно-нормативную сетку, основанную на сложившихся возможностях и мощностях эксплуатационно-ремонтного комплекса для каждого действующего структурного подразделения железнодорожного транспорта.

Таблица 10. Матрица показателей оценки эффективности перевозочного потенциала

Показатель	Производственно-перевозочный потенциал	Производительный потенциал, среднесуточная производительность и т.д.	Грузооборот, пассажирооборот. Качество, доходность, финансовая устойчивость. Транспортный риск. Эксплуатационные расходы. Капиталовложения. Фондоотдача	Темпы роста зарплаты. Индекс уровня жизни работников. Коэффициент социального обеспечения	Коэффициент обеспеченности и действенными правовыми нормативами и актами. Стандарты.
Показатели	W11	W12	W13	W14	W15

Продолжение таблицы 10

Показатель	Производственно-перевозочный потенциал	Производительный потенциал, среднесуточная	Грузооборот, пассажирооборот. Качество, доходность, финансовая устойчивость.	Темпы роста зарплаты. Индекс уровня жизни работников.	Коэффициент обеспеченности и действенными правовыми нормативами и
------------	--	--	--	---	---

		производительность и т.д.	Транспортный риск. Эксплуатационные расходы. Капиталовложения. Фондоотдача	Коэффициент социального обеспечения	актами. Стандарты.
технического обеспечения					
Показатели организационно-технического обеспечения	W21	W22	W23	W24	W25
Система финансово-экономических показателей	W31	W32	W33	W34	W35
Показатели социального обеспечения	W41	W42	W43	W44	W45
Показатели нормативно-правового обеспечения	W51	W52	W53	W54	W55
Примечание: составлена автором по данным «HalykFinance»					

Нормативы с учетом специфики хозяйств и набора выполняемых работ и услуг для отдельных предприятий рассчитываются на единицу объемного показателя. Нормативы - «стандарты» различны в разных секторах и более гибки при сравнении результатов расчетов, проведенных с использованием обычных среднеторговых и скорректированных с учетом конкретных условий расходных ставок.

Расчеты по имитационной модели могут быть выполнены для структурных подразделений, железной дороги, региона дороги в целом и по сети международных коридоров в отраслевом и территориальном разрезах. Модели вписываются в информационно-аналитическую систему финансово-экономического мониторинга и используют инструментарий гибкого бюджетирования и прогнозирования производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений железнодорожного транспорта. Инструментарий включает системный анализ для оптимизации полных затрат для соответствующего объема перевозок.

Для развития перевозочного потенциала с учетом специфики структурных подразделений железнодорожного транспорта необходимы поиск и выбор секторов, учитываемых в матрице нормативных работ и услуг (изменение технологии и степень специализации структурных подразделений), а также

рационализация поиска в автоматизированном режиме для выполнения заданных размеров путем выбора в матрице объемов работ или ее обновления.

При гибком бюджетировании появится возможность более четко проследить связь расходных, доходных и иных финансовых потоков, напрямую найти отражение затрат по отдельным работам и услугам, соответствующим им частям доходных поступлений. Кроме того, будет возможен анализ степени эффективности затрат и их оценка путем рассмотрения прямых и отраслевых связей между отдельными предприятиями транспортного полигона, в разрезе международных транзитных коридоров, а также структурных подразделений, элементов управленческой структуры по горизонтали и вертикали.

В процессе реформирования железнодорожного транспорта формируются устойчивые монопольные и конкурентные секторы отрасли. Развитие перевозочного потенциала, финансово-экономическое обеспечение его функционирования в условиях конкуренции требуют эффективного использования средств как на коротких, так и на долгосрочных производственных циклах, что особенно важно для эффективной организации международных железнодорожных перевозок.

В связи с реорганизацией отрасли, разработана инновационная программа, направленная на обеспечение снижения эксплуатационных расходов, повышение уровня доходности при высокой конкурентоспособности оказываемых транспортных услуг. Она должна решить вопросы задачи удовлетворения растущих потребностей потребителей международных железнодорожных услуг. Структура национальной железнодорожной компании должна обеспечить координацию действий по реформированию железнодорожной отрасли, обеспечить прозрачность в движении ресурсов компании и повысить эффективность их использования.

Инновационная деятельность предусматривает развитие научно-исследовательских разработок в отрасли, которые направлены на: внедрение новых идей в сферы деятельности отрасли, обеспечение своевременного планирования научно-исследовательских работ, привлечение в НИР участников не только Республики Казахстан, но и стран СНГ. В результате будет обеспечено повышение качества использования технических средств и безопасности движения поездов, для чего необходимо применение современных средств диагностики, безопасности эксплуатации подвижного состава, пути, сооружений и средств связи.

Анализ мирового опыта показывает, что эффективная технология организации международных железнодорожных перевозок должна в большей мере приспособливаться к интересам грузовладельцев удовлетворяя их по качеству перевозок. В конечном итоге оценка уровня качества грузовых перевозок может базироваться на расчетах эффективности, учитывающих затраты, связанные с перевозочным процессом, хранением запасов и потерями у клиентов.

В современных условиях глобализации экономики важную роль в эффективной организации международных железнодорожных перевозках

играют логистические транспортно-технологические центры, объединяющие интересы отправителей различных видов товаров и получателей.

К сожалению, в настоящее время в Казахстане нет органа, который бы осуществлял оперативное регулирование перевозок грузов в единой транспортной системе государства. Во внешней торговле бывшего Союза существовала и действовала стройная система транспортного обеспечения внешнеторговых контрактов. Во главе ее стояло Транспортное управление Министерства внешней торговли, которое руководило и направляло всю транспортную работу, ее планирование и обеспечение транспортными средствами, участвовало в межправительственных переговорах по транспортным вопросам, в выработке и обсуждении международных соглашений и конвенций, отстаивая наши интересы, принимало активное участие в общих конъюнктурных совещаниях министерства с докладом о состоянии и перспективах развития международного транспортного рынка и рекомендациями по успешному выступлению на нем [62].

В структуре всесоюзных внешнеторговых объединений активную работу под руководством Транспортного управления вели транспортные отделы по обеспечению транспортировки товаров по номенклатуре этих объединений с учетом их специфики. В их функции входило планирование транспортных средств по заявкам оперативных фирм объединения в соответствии с плановыми заданиями по экспорту и импорту, фрахтование судов, визирование проектов контрактов в части транспортных условий, регулирование транспортных претензий, изучение транспортного рынка и выдача справок по транспортным вопросам, а также помощь оперативным работникам фирм по составлению транспортной составляющей в цене товара и многое другое, что должно было обеспечить лучшие коммерческие результаты проведения экспортно-импортных операций.

В современных условиях оперативное управление перевозочным процессом разделено по видам транспорта, участвующего в цепи перевозок. Железнодорожный транспорт является основным слагаемым единого транспортного комплекса страны, его инфраструктура охватывает все стратегически и экономически важные регионы страны и гармонично вписывается в систему международных транспортных коридоров. Поэтому именно АО «НК «КТЖ» должно стать инициатором и учредителем системы логистических центров, организующих перевозку грузов с участием смежных видов транспорта на основе логистических технологий.

Реализация Концепции управления грузовыми перевозками в транспортных узлах с применением логистических центров позволит решить основные проблемы и обеспечит беспрепятственный пропуск грузов через стыковые пункты транспортных узлов.

Основной задачей логистической системы является обеспечение взаимодействия всех участников транспортного процесса при перевозке продукции от производителя до потребителя. Ее деятельность должна строиться на следующих основополагающих принципах:

- изучение рынков производства и сбыта (как в Казахстане, так и за рубежом) и - привлечение грузов на казахстанскую транспортную систему;
- выстраивание логистической цепочки от производителя до потребителя с участием всех видов транспорта и вспомогательных организаций;
- реализация логистической цепочки - управление процессом транспортировки;
- ответственность за перевозку на всем пути следования груза.

Развитие информационной и сервисной инфраструктур железнодорожного транспорта Казахстана обеспечило необходимые условия для функционирования такой логистической системы (рисунок 13).



Рисунок 13. Основные предпосылки создания логистической системы на базе АО «НК «КТЖ»

Примечание: составлено автором по данным источника [42].

Анализ объемов перевозок международных грузов по территории страны показывает, что существующие возможности используются не более чем на 2 %. Основными причинами такого положения является недостаточное развитие инфраструктуры, отсутствие слаженного взаимодействия между субъектами транспортного рынка, железнодорожниками, таможенниками, пограничной службой, стивидорами, трейдерами, недостаточное техническое обеспечение и др. Решить эту проблему можно путем создания единой структуры управления, главной задачей которой должна быть загрузка транспортного коридора при сильной экономической и материальной заинтересованности, зависящей от наращивания объемов транзитных перевозок.

Для координации деятельности всех видов транспорта необходимо создание межтранспортной логистической системы на базе логистических центров. Это позволит организовать качественную перевозку грузов с

наименьшими затратами и оптимальной прибылью для всех участников транспортного процесса.

Основными целями создания логистической системы управления грузопотоками являются:

- обеспечение беспрепятственного прохождения грузов через стыковые пункты транспортных узлов;
- оптимизация перевозочного процесса с участием нескольких видов транспорта;
- ускорение продвижения внешнеторговых грузов;
- максимальное использование существующих возможностей всех видов транспорта, в том числе создание условий наиболее полного использования возможностей ТУ Казахстана;
- привлечение дополнительных грузопотоков на транспортные коридоры, проходящие по территории Казахстана.

Достижение этих целей в конечном итоге должно снизить затраты грузовладельцев на перевозку грузов, уменьшить транспортную составляющую в стоимости продукции, повысить доходность и устойчивость функционирования транспортного комплекса Казахстана, а также будет способствовать развитию экономики страны в целом и увеличению внутреннего валового продукта.

Управление грузопотоками с участием смежных видов транспорта может быть реализовано на базе логистических центров, охватывающих всю транспортную сеть страны. Такая система должна быть создана по вертикальному централизованному принципу: главный логистический центр (ГЛЦ) – региональные логистические центры (РгЛЦ) – районные логистические центры транспортных узлов (РнЛЦ).

Оптимальным вариантом организационно-правовой формы системы логистических центров, по нашему мнению, является вариант создания на базе АО «НК «КТЖ» дочерней компании в виде акционерного общества, например АО «Казахстанская логистическая система» (АО «КЛС»). Поскольку для экономики привлекательнее более эффективное использование или развитие существующих инфраструктур, чем строительство новых, при вхождении в АО «КЛС» существующих транспортных компаний (экспедиторских, стивидорских и др.) наиболее рационален вариант взаимного обмена акциями, т.е. «взаимопоглощение».

Логистические центры в транспортных узлах целесообразно создавать на коммерческой основе, когда участниками являются акционеры смежных видов транспорта, причастные организации, а также частные лица. При этом логистические центры должны работать на единую технологическую задачу - привлечение грузопотоков, оптимизацию перевозочного процесса, увеличение объемов перевозок и переработки и получение на этой основе прибыли для акционеров.

Главный логистический центр должен решать задачи стратегического управления грузопотоками на направлениях и транспортных коридорах,

оперативно координируя деятельность региональных логистических центров во взаимодействии с центральными управляющими органами различных видов транспорта и международной логистической системой.

На региональные логистические центры возложено оперативное управление в рамках своего региона во взаимодействии со смежными региональными и районными логистическими центрами.

Районные логистические центры транспортных узлов, являясь концентраторами информационных ресурсов, аккумулируют в себе и реализуют на консолидирующей основе технологические функции единого управления работой транспортных комплексов решающих узлов. Их основная задача - обеспечение слаженного технологического взаимодействия в транспортном узле всех участников транспортного процесса.

Функционирование современной системы управления перевозочным процессом на любом виде транспорта возможно при условии широкомасштабного внедрения комплекса автоматизированных систем и технологий на всех уровнях процесса управления.

На железнодорожном транспорте уже созданы мощнейшие информационные ресурсы, имеются современные каналы связи, позволяющие вести оперативный обмен данными практически с любой точкой страны. Созданные информационные ресурсы и каналы связи востребованы всеми структурами и подразделениями железнодорожного, а также смежными видами транспорта и другими сторонними и внешними организациями, причастными к транспортному процессу.

Технология логистического управления грузо- и вагонопотоками должна основываться на принципе концентрации диспетчерского управления с использованием комплекса взаимосвязанных информационно-управляющих автоматизированных систем и технологий, к которым на железнодорожном транспорте относятся следующие системы:

- сетевая интегрированная информационно-управляющая система;
- автоматизированная система централизованной подготовки и оформления перевозочных документов - Электронная транспортная накладная;
- автоматизированная система обеспечения своевременной и адресной доставки грузов;
- автоматизированная система управления местной работой и др.

Одной из главных задач автоматизированных систем является обеспечение согласованного подвода грузов и подвижного состава к стыковым пунктам различных видов транспорта: портам, перегрузочным станциям, основным терминалам, крупным промышленным комплексам.

Груженный подвижной состав, следующий в адрес порта, с момента появления информации о нем в автоматизированной системе учета наличия и продвижения подвижного состава и грузов (для железнодорожного транспорта это система ДИСПАРК) через взаимосвязь с другими системами - ускоренно продвигается к станции назначения. Время его продвижения на всех этапах контролируется. Прогнозируется время прибытия на грузовой фронт под

выгрузку и одновременно планируется подход судна, на которое должен быть перегружен груз из этого вагона. Также планируется занятость грузовых фронтов и перегрузочных механизмов во взаимосвязи с фактическим текущим положением дел на перегрузочном пункте по работе с перегрузкой других влияющих грузов.

Определение точного времени подхода вагона с грузом под выгрузку в транспортный узел (на каждый подъездной путь, грузовой фронт) имеет важное значение, так как позволяет заблаговременно спланировать и обеспечить готовность грузового фронта, средств погрузки-выгрузки, людских ресурсов и автотранспорта. Прогноз времени прибытия груза также важен при подвозе сырья для крупных промышленных комплексов, технология работы которых построена на обеспечении непрерывного производственного цикла, сложных взаимосвязанных внутрипроизводственных и внутрицеховых процессах, и которые в настоящее время вынуждены держать неприкосновенный запас сырья на складах, омертвляющий значительную часть оборотных средств.

Технология работы логистического центра транспортного узла должна основываться на едином сквозном технологическом процессе работы узла, предусматривающем согласованный подвод груженого и порожнего подвижного состава (вагонов, судов, автомобилей). Он должен отражать основные типовые обязательства сторон, участвующих в едином процессе, а также ответственность и санкции за их невыполнение для всех участников.

Создание и внедрение на основе единого технологического процесса работы транспортного узла автоматизированной системы управления транспортным комплексом узла должно быть информационно и технологически увязано с главным и региональными логистическими центрами, логистическими службами смежных видов транспорта - участников транспортного процесса, крупными производителями продукции, центром управления перевозками АО «НК «КТЖ» (ЦУП АО «НК «КТЖ»), дорожными центрами управления перевозками (ДЦУ), центрами по управлению местной работой отделений дорог (ЦУМР).

Обеспечение сбалансированности процессов планирования погрузки, самой погрузки, пропуска груза до станции назначения, выгрузки в транспортных узлах на стыках взаимодействия со смежными видами транспорта можно достигнуть только путем заблаговременной передачи из системы СФТО через ЦУМР района планирования погрузки в ЦУМР района выгрузки информации о согласовании параметров перевозки (род и количество груза, дата необходимого прибытия) в транспортный узел. После подтверждения возможности организации перевозки согласованная заявка должна быть возвращена в район планируемой погрузки для ее реализации.

Единый технологический процесс работы транспортного узла должен предусматривать не только взаимодействие различных видов транспорта, участвующих в организации перегрузки грузов, но и взаимодействие органов государственного контроля таможенной, пограничной, ветеринарной, санитарно-эпидемиологической и иных служб, сопровождающих перевозку.

Комплексная автоматизированная система по обеспечению четкого взаимодействия всех участников перевозочного процесса в транспортном узле позволяет пользователям получать информацию по каждому вагону, следующему в узел, с указанием необходимых данных (род и вес груза, реквизиты отправителя и получателя груза и т.д.) и прогноза времени прибытия по назначению.

По мере продвижения вагона с грузом на всем пути его следования система постоянно поддерживает прогнозный режим прибытия вагона по назначению, а в случае необходимости корректирует его с указанием причин изменения прогноза. С учетом готовности грузовых фронтов, транспортных средств смежных видов транспорта и других факторов заблаговременно регулируется согласованный подвод вагонов с грузами на станцию назначения и грузовой фронт с выдачей соответствующих рекомендаций диспетчерам логистических центров транспортных узлов и центров управления местной работой отделений дороги. Система также позволяет решить проблему автоматической унификации расписаний движения поездов, судов и других транспортных средств по мере поступления заявок на грузовые перевозки, автоматизировать планирование работ обслуживающего персонала, диспетчерского аппарата и сменных работников в соответствии с реальными загрузками элементов транспортного комплекса и предварительно уведомлять таможенные посты и другие пункты государственного контроля и сертификационного оформления о предстоящем поступлении груза путем передачи сопроводительных документов в электронном виде.

Основными источниками финансирования деятельности логистических центров должна стать плата за оказываемые услуги при транспортировке грузов различными видами транспорта. В целях привлечения клиентов целесообразно устанавливать привлекательные (низкие) тарифы, а необходимый объем финансирования получать благодаря большому обороту денежных средств, сопровождающему увеличивающийся поток перерабатываемых грузов. Дополнительными источниками финансирования логистических центров может стать плата за услуги «интернет-магазина» и рекламу.

На информационно-аналитические отделы логистических центров следует возложить обслуживание специально созданных сайтов Интернета, в которых должна размещаться информация о товарах, перерабатываемых на территории логистического центра и продаваемых фирмами-клиентами. Такая реклама должна быть высокоэффективной, поскольку профессионально разработанный и оформленный сайт логистического центра, аккумулирующий информацию о товарах, будет посещаться потенциальными клиентами значительно чаще, чем сайты отдельных фирм. Кроме того, через этот сайт должно поступать большое число заказов на информационные услуги логистического центра, качество которых будет гарантировано его репутацией.

Создание логистической системы позволит значительно сократить время передачи грузовых единиц с одного вида транспорта на другой, рационально использовать существующие и проектируемые мощности инфраструктуры всех

видов транспорта, расширить перечень услуг, оказываемых при транспортировке грузов, выполняемых по современным требованиям – «от двери до двери» и «точно в срок». Кроме того, ускорится процесс расчетов за перевозки и дополнительные услуги, сократятся расходы на развитие электронного документооборота на каждом виде транспорта в отдельности, уменьшатся временные и другие затраты, связанные с обработкой бумажной документации. За счет предварительного предоставления перевозочных документов на грузы и ускорения документооборота на пограничных станциях сократится время таможенных, сертификационных и других процедур, а качество предоставляемых услуг достигнет международного уровня. В результате повысится конкурентоспособность казахстанской транспортной системы и доходность транспортного комплекса Казахстана в целом.

Интеграция казахстанских железных дорог в мировую транспортную систему имеет важное государственное значение, является сложной проблемой охватывающих комплекс различных технических, организационных экономических вопросов.

Выгоды которые приобретает Казахстан развивая международные транспортные перевозки многоплановы, прежде всего, это прямые поступления в виде оплаты за транзит и сопутствующие услуги, во-вторых это иностранные инвестиции в сферу транспортной инфраструктуры и новых технологий. Третье преимущество это развитие и создание условий для национальной внешней торговли и для внутреннего развития транспортных коммуникаций транзитных коридоров. И что особо немаловажно – государство транзита реально обеспечивает себе международный престиж.

Разработка конкретными действиями по всем представленным направлениям, их последующая комплексная реализация будут способствовать более масштабному использованию транспортного потенциала республики равноправному вхождению в мировой рынок транспортных услуг. Это, в свою очередь, позволит Казахстану занять достойное место в международной торгово-хозяйственной системе и одновременно станет мощным катализатором дальнейшего экономического развития страны [63].

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На сегодняшний день интеграция в мировую экономическую систему является важнейших среди приоритетов экономического развития Республики Казахстан. Одним из перспективных направлений данного процесса существенный интерес для Казахстана, учитывая его территориально-географическое расположение, представляет внешняя торговля услугами по осуществлению международных транзитных перевозок. Активное участие Республики Казахстан в торговле транспортными услугами имеет ряд позитивных последствий для социально-экономического развития государства, а именно, создание дополнительных стимулов для развития транспортного, в частности железнодорожного и что не менее важно, внешнеэкономического комплекса страны, а также ряда иных смежных, поддерживающих и производных от международного транзита отраслей.

Транспортный сектор относится к числу крупной и наиболее динамично развивающихся направлений кластерной экономики Казахстана. Во всем мире особый интерес представляет та сфера мирового рынка транспортных услуг которая обеспечивает обслуживание международных потоков, порождаемых активным ростом внешней торговли товарами между сопредельными с Казахстаном странами и регионами, которые тяготеют к транзиту через территорию Республики Казахстан, это прежде всего Китай, Россия, и Азия.

К числу необходимых условий развития международных железнодорожных перевозок относятся следующие условия: спрос на мировом рынке, государственная политика в отношении международных железнодорожных перевозок, конкурентоспособность предоставляемых отечественных услуг, наличие достаточного потенциала железнодорожной транспортной системы.

Железнодорожный транспорт играет исключительно важную роль в развитии экономики любого государства, так как, осуществляя перевозки грузов в соответствии с потребностями производства, он обеспечивает нормальное функционирование и развитие всех его отраслей, регионов и предприятий. Железнодорожный транспорт - жизненно важная отрасль хозяйства, обеспечивающая экономическую безопасность и целостность государства.

Железные дороги являются наиболее рентабельным видом транспорта для перевозок вагонных партий грузов навалом - каменного угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции - на дальние расстояния. Железные дороги увеличивают число услуг с учетом спецификации клиентов. Было создано новое оборудование для более эффективной грузообработки отдельных категорий товаров, платформы для перевозки автомобильных прицепов (рейсовый контейнер), стали предоставляться услуги в пути, такие как переадресование уже отгруженных товаров в другой пункт назначения прямо на маршруте и обработка товаров в ходе перевозки.

Наиболее универсальными многосторонними соглашениями о международных железнодорожных сообщениях являются Бернские конвенции о перевозках грузов (сокращенно МГК) и о перевозках пассажиров (МПК), первоначально заключенные в конце прошлого века между несколькими

европейскими странами. В последующем они многократно пересматривались. В настоящее время действует единая Конвенция о железнодорожных перевозках в редакции 1980 года (КОТИФ), содержащая объединенный текст Бернских конвенций. Участниками Бернских конвенций являются большинство европейских и ряд азиатских и африканских стран.

Таким образом, проведенное исследование позволяют сделать следующие выводы:

1. Исследования данной темы показали, что железнодорожный транспорт является важнейшей составляющей частью производственной инфраструктуры Республики Казахстан, участвующий в организации международных перевозок грузов. Его эффективное участие в международной транспортной системе соответствует целям и задачам по обеспечению стабильности экономики государства, улучшение условий и уровня жизни населения и национальной безопасности.

Ежегодно за счет железнодорожного транспорта формируется значительная доля валового внутреннего продукта страны и налоговых поступлений в государственный бюджет.

2. В области транспорта главной задачей является обеспечение расширения и совершенствования грузо- и пассажиропотоков в соответствии с быстрым экономическим ростом страны с целью предотвращения ситуации, в которой транспортная инфраструктура стала бы ограничивающим фактором развития. Другой важной задачей является максимальное развитие транспортного потенциала страны.

Главное преимущество наращивания транзитных перевозок через территорию Казахстана - это существенное сокращение расстояний. Даже при самых лучших условиях перевозок срок доставки грузов морским путем из Берлина в китайский порт Ляньюнган составляет 20 дней, железная дорога сокращает это время до 11 суток, расстояние транспортировки уменьшается вдвое.

3. Глобализация экономических процессов обуславливает дальнейшее развитие международных транспортных коридоров для взаимовыгодной торговли между странами, обеспечения всем государствам, субъектам доступа к мировым транспортным коммуникациям. Для Казахстана исключительно важно войти в уже сложившуюся и отработанную систему перевозок в качестве незаменимого звена.

В настоящее время, в рамках Программы развития транспортной инфраструктуры, определенной Президентом Республики Казахстан, особое внимание уделяется изучению и развитию транзитных возможностей республики. Реальным вариантом увеличения транзитного потенциала нашей республики является реализация проекта строительства Трансказахстанской железнодорожной магистрали, пересекающей территорию республики с востока (станция Достык) на запад до государственной границы с Туркменистаном.

4. После реализации первого этапа строительства ТКЖМ и далее до государственной границы республики Транс-казахстанская железнодорожная магистраль будет иметь стратегическое значение для экономики республики и в целом для страны. Трансконтинентальные транзитные перевозки позволят направить в республику инновации и инвестиции, вовлечь ее в формирование и дальнейшее развитие грузового транспортного сообщения между Европой и Азией.

5. Основными параметрами включения казахстанских железных дорог в мировую транспортную систему являются внедрение и развитие базовых принципов и методов международного маркетинга, менеджмента, новых технологий осуществления международных перевозок, а также совершенствование нормативно-правовой базы на основе изучения международных конвенций и соглашений в области транспортных перевозок.

6. В формировании и развитии национальной модели организации международных перевозок железнодорожным транспортом важная роль отдается слаженной работе всех элементов транспортно-логистической системы, ее адаптации к изменяющейся среде. В настоящее время сопредельными странами изыскиваются возможности перенаправления своих грузопотоков на новые или альтернативные казахстанским направлениям транспортные маршруты. При этом используется как собственное доминирующее положение, так и блоковое соперничество. Кроме того, в отдельных случаях отмечается преобладание политического аспекта над соображениями экономической целесообразности, что в совокупности создает значительные препятствия сотрудничеству в сфере транспорта.

В целом, анализируя возможности транспортной системы Казахстана по уровню обеспечения международных грузопотоков тяготеющих к транзиту через территорию нашей страны можно констатировать, что отечественная железнодорожная транспортная система вполне пригодна для эффективной организации данного вида перевозок. Вместе с тем было бы ошибочным игнорировать определенные проблемы, ограничивающие возможности использования железнодорожную транспортную систему Казахстана для осуществления международных перевозок, в частности наличие отдельных «узких мест», таких как нарастающий моральный и физический износ транспортной системы, сопровождающийся некомпенсируемым выбытием основных фондов, неудовлетворительная пропускная и провозная способность ключевых участков железных дорог, недостаточный уровень развития инфраструктуры. Существование подобных недостатков сдерживает рост эффективной организации международных транспортных перевозок в Казахстане. **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

- 1 Радеба Л.Х. Дэниелс Д.Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер с англ. - М.: «Дело Лтд»,2004.
- 2 Шобанов А.В., Нгуен Т.Х. Показатели эффективности мультимодальных перевозок// Мир транспорта, 2005.
- 3 Николаев Д.С. Эффективное управление бизнесом. М., 2004.
- 4 Булатова А.С. Экономическое управление предприятием. - М: Издательство БЕК, 2005г.
- 5 Синецкий Б.И. «Внешнеэкономические операции: организация и техника» - М: Международные отношения, 2009 г.
- 6 Костюк Д. «Международные услуги»//информационный бюллетень №46, 24 августа, 2013 г.
- 7 Раминский И.П. Стратегическое управление. - М: Международные отношения, 2000.
- 8 Ленчевский И.Ю. Стратегический менеджмент. - М: Юнити, 2005.
- 9 Балобанова В.Н., Как построить бизнес?// Учебное пособие, М., 2000.
- 10 Кочетова С.Н., Управление бизнесом: риски и эффективность// Учебное пособие, М., 2008.
- 11 Забелин В.Г. Фрахтовые операции во внешней торговле. Учеб.пособие. М., 2000 г.
- 12 Алпысбаев С.А. Стратегический менеджмент, А., 2004 г.
- 13 Управление бизнесом по СМК//Учебник, СПб, Питер,2009.
- 14 CethineyP.T. Transport Alternatives in Business Logistics. Phoenix, Arigona,2005.
- 15 European distribution strategy. Special report. In Material Handling. 2005.
- 16 ЛубочниковВ. Маркетинговая логистика // Риск.,2006.
- 17 Бахерев А.Ж., Зарубежный опыт управления бизнесом//Учебник, М.: 2004.
- 18 Канторович Л.В. Проблемы эффективного управления бизнесом// Наука,

- М., 2009 г.
- 19 Бельдей В.Т., Европейский бизнес: новый взгляд на приоритеты транспортной политики//информационный бюллетень, 2013.
  - 20 Буранбаева А.Е. Азиатская модель ведения бизнеса// Магистраль №2, 2004.
  - 21 Филиппов А.А., Японский менеджмент//Учебник, М., 2008.
  - 22 Якунин Е.Д., Международный бизнес//Учебник, СПб, 2011.
  - 23 Жармагамбетов А.Ж., Как работает бизнес-менеджмент в зарубежных странах//Материалы Второй международной евроазиатской конференции по транспорту. СПб, 12-13 сентября 2012 г.
  - 24 Kazaban P. Logistique industrielle. Cours de lecture. Bordeaux, 2000.
  - 25 Исингарин Н.К. Менеджмент зарубежных предприятий//информационный бюллетень, 2013.
  - 26 Кизатов Е.А. Маркетинг в иностранном бизнесе//Материалы международной конференции «Перспективы Центральной Азии как транзитного моста между Европой и Китаем» КИСИ, Алматы, 26 апреля 2012.
  - 27 Смирнова С.Э., Японские методы управления// Учебник, М., 2006.
  - 28 Нгуен Т.Х. Экономическая оценка бизнес-систем Японии// «Мир транспорта», № 3, 2005.
  - 29 Атамкулов Е.Д., Жангаскин К.К. Азия: модель управления общественным производством// Под общ. Ред. Б.К. Алиярова: Монография, Том 2. – А.: МТИА, 2004.
  - 30 Ямомото С., Дух японского капитализма // интернет-ресурс.
  - 31 Сухова Л.Ф., Управление персоналом: опыт зарубежных стран//Учебник, А., 2008.
  - 32 Сергеев В.И. Логистика в бизнесе/ М: ИНФРА-М, 2001.
  - 33 Баймуханов Б.А. Развитие системы менеджмента качества в Японии//Материалы Второй международной евроазиатской конференции по транспорту. СПб, 12-13 сентября 2012 г.
  - 34 Смехов А.А. «Основы транспортной логистики». Учебник для вузов. – М.: Транспорт, 2008.
  - 35 Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 января 1997 года «Об образовании РГП «Казахстан темиржолы».
  - 36 Финансовая отчетность АО НК «КТЖ» за 2010-2013 годы.
  - 37 Статистические сборники: финансовая отчетность АО НК «КТЖ» за 2011-2013 годы.
  - 38 Кенжегузин М.Б. Транзитный потенциал Казахстана: реальность и перспективы // Материалы международной конференции «Перспективы Центральной Азии как транзитного моста между Европой и Китаем» КИСИ, Алматы, 26 апреля 2005.
  - 39 Финансовая отчетность HalykFinance за 2013 год.
  - 40 Консолидированная финансовая отчетность HalykFinance за 2013 год.

- 41 Стратегия развития международных транспортных коридоров Республики Казахстан //Казахстанская правда № 57 (826), 2003.
- 42 Баймуханов Б.А., Развитие Северного коридора трансазиатской железнодорожной магистрали//Материалы пятой международной конференции по транспорту. СПб, 22-23 октября 2007г.
- 43 Косогляд Р.А., Сеницина А.Н. Комбинированные перевозки: обеспечение межнациональных логистических цепей// Железнодорожный транспорт, 2013 г., №11.
- 44 Исингарин Н.К. Рынок грузовых перевозок: опыт, проблемы, предложения. А., 2006
- 45 Смехов А.А. «Основы транспортной логистики». Учебник для вузов. – М.: Транспорт, 2008.
- 46 Исингарин Н.К. Логистика международных железнодорожных перевозок. А., 2006 г.
- 47 Смолин Е.В. Оценка конкурентоспособности железнодорожной инфраструктуры при формировании международных транспортных коридоров: Автореф. дис. канд. экон. наук / ГУУ.- М., 2003.
- 48 Исингарин Н.К. Транзит – это выгодно/ А., 2005 г.
- 49 Соглашение Глав государств-членов Евразийского экономического Сообщества «О проведении согласованной политики по формированию и развитию транспортных коридоров Евразийского экономического сообщества» от 24 марта 2005 г. N 205 г. Астана  
Кожевников Ю.Н. Железнодорожные грузовые тарифы: конкурентность с другими видами транспорта // Железнодорожный транспорт, 2013.
- 50 Жакенов Д.Т. Развитие Евро-азиатских транспортных коридоров и их эффективность // Материалы международной конференции «Перспективы Центральной Азии как транзитного моста между Европой и Китаем» КИСИ, Алматы, 26 апреля 2005.
- 51 Баритко А.Л. Евразийская супермагистраль // Бюллетень транспортной информации.- 2013.
- 52 Нгуен Т.Х. Развитие мультимодальных перевозок в развивающихся странах: стоимость, качество, безопасность// "Безопасность движения поездов". Пятая науч.-практ. конф. / тр. Моск. гос. ун.-та путей сообщения (МИИТ). – М., 2013.
- 53 Жапаров Ю.Б., Поддержка политики развития транзитных коридоров в Республике Казахстан//А.:НИИ ТК, 2013.
- 54 Боровиков С.Е., Казанцев Е.Д., Переслегин С.Б., Рахимов К.К., Собянин А.Д. Место коридора «Север-Юг» в системе транспортных коридоров Евразии. Геополитический анализ. Формирование индийско-иранско-российского пространства экономического сотрудничества. [http:// www.rzd-partner.ru/](http://www.rzd-partner.ru/)

- 56 Отдельная финансовая отчетность HalykFinance за 2012-2013 год.
- 57 Соглашение о международном железнодорожном грузовом сообщении (СМГС).
- 58 Белый О.В. Стратегия развития транспортной отрасли в условиях системного кризиса страны // Бюллетень транспортной информации.- 2004.- №7-8.
- 59 Постановление Правительства РК от 26.08.2009 №870 «О мерах по дальнейшему развитию международного железнодорожного сообщения на 2010-2014 годы».
- 60 Постановление Правительства РК от 26.08.2010 №3450 «О мерах по дальнейшему развитию международного пограничного перехода Достык-Алашанькоуна 2010-2014 годы».
- 61 План развития станции «Достык» на 2012-2016 годы.
- 62 Аналитические данные АО НК «КТЖ», HalykFinance, 2013 год.
- 63 Стратегия развития АО НК «КТЖ» на 2010-2015 годы.