

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 03 (13) 2013

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

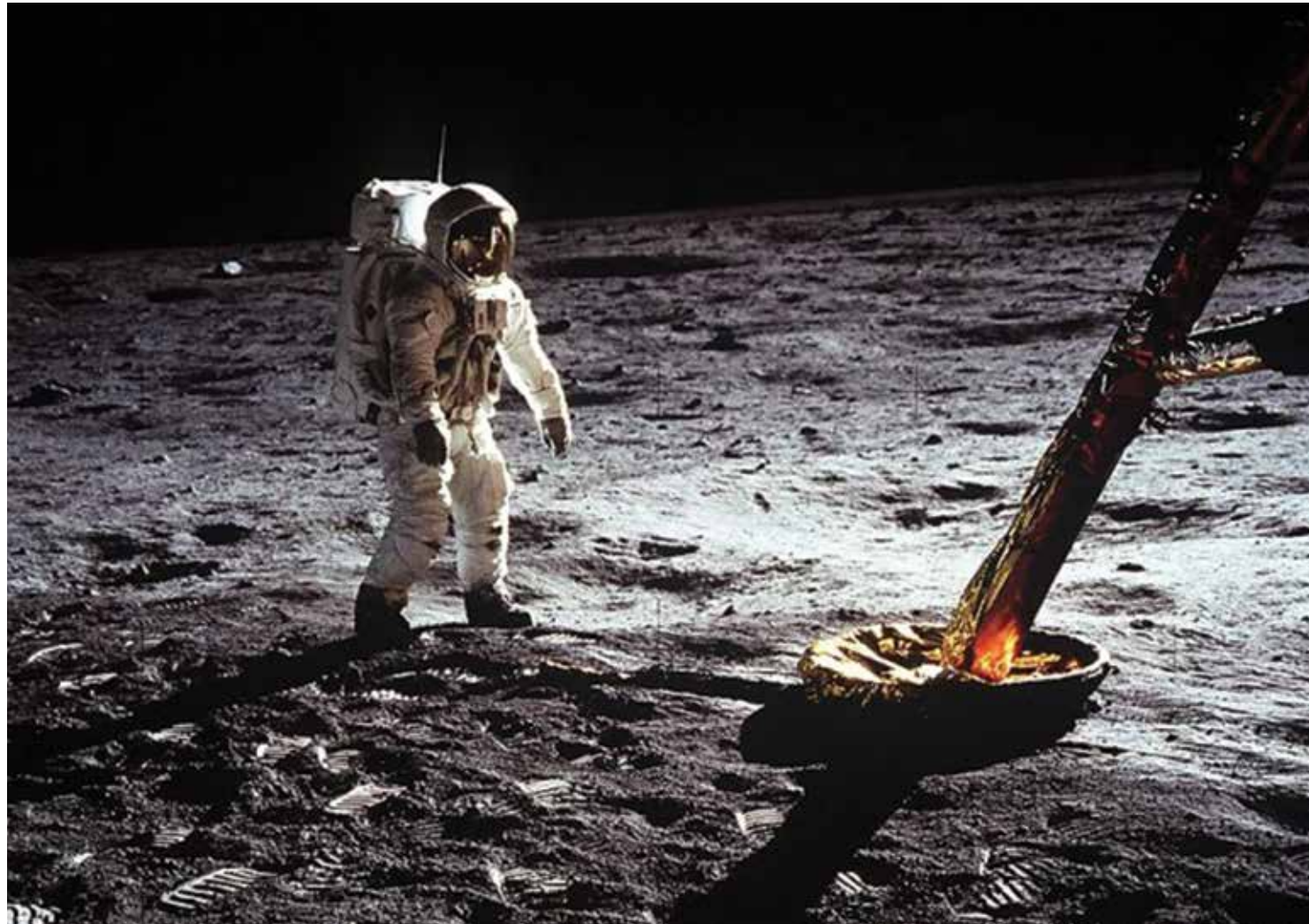
На **71%**

могут увеличиться
пропускные
способности портов
страны через
семь лет



Со всеми удобствами

Ради комфорта пассажиров РЖД разворачивают модернизацию вокзальной инфраструктуры



Человек успешно доставлен на Луну

Другие новости транспорта на www.alltransnews.ru



**АГЕНТСТВО
ТРАНСПОРТНЫХ
НОВОСТЕЙ**

От редакции»



Отправная точка

Современный вокзал обязан соответствовать множеству требований. Он должен быть комфортен для пассажиров, в том числе для людей с ограниченными возможностями. Важнейшим условием является безопасность, но это должно сочетаться с высокой пропускной способностью. А ещё железнодорожные «ворота в город» могут быть настоящим культурным центром. Именно в таком качестве, кстати, задумывался первый в России «воксхолл» в Павловске, открытый в 1836 году. Удивительно, но король вальса Йоганн Штраус, выступавший здесь, и паровозные гудки совсем не противоречили друг другу.

Не только отечественный, но и мировой опыт показывает, что сделать вокзал местом не просто привлекательным, а престижным – сложная, но вполне посильная задача. Причём речь идёт, что немаловажно, и о коммерческой составляющей. Пример из практики: полтора года назад в Нью-Йорке в здании Grand Central Terminal был открыт крупнейший в мире фирменный «яблочный» магазин – Apple Store. Для того чтобы «приехать» на вокзал, Apple, по неофициальным данным, заплатила прежнему арендатору – бару-ресторану Metgazur – отступные в размере \$5 млн. И это при том, что само присутствие на вокзале Нью-Йорка – дорогое удовольствие (порядка \$800 тыс. в год). Но всё оправдывает ежедневный пассажиропоток в 750 тыс. человек.

Масштабы отечественных транспортных сооружений выглядят пока скромнее. Пассажиропоток самого загруженного вокзала Москвы, Казанского, отличается на порядок и составляет около 90 тыс. человек в



день. Но и этот уровень весьма привлекателен. Что, впрочем, не снимает множества проблем.

А они у большинства вокзалов в нашей стране, причём как больших, так и малых, схожи. Некоторые из них связаны с несовершенством нормативной базы. К примеру, на железнодорожников возложена обязанность досматривать пассажиров и багаж, а необходимые для этого изменения в законодательство ещё не приняты.

Значительный блок вопросов связан с сильным износом зданий. Проводившиеся ранее, в бытность СССР, хаотичные ремонты и перепланировки привели к потере элементов интерьеров, фасадов. А поскольку многие вокзалы – памятники архитектуры, решение проблемы действительно важно. И, очевидно, не только для железнодорожников. При этом, учитывая современные реалии, важно не просто восстановить вокзалы, но и модернизировать их, расширив

функционал. Тому же Grand Central Terminal уже сто лет, и это не мешает встраивать в историческое здание, знакомое многим по сценам из фильмов, коммерческую «начинку».

Российские вокзалы должны превратиться в подобные пересадочные узлы. Но решение задачи требует принципиально новых инженерных, технологических и информационных подходов. А для этого необходимы значимые финансовые ресурсы, поэтому на первый план выходит задача привлечения внешних инвестиций. Сегодня уже есть примеры успешных проектов. Например, в регионах, власти которых осознали, что создание многофункциональных транспортно-пересадочных узлов – это серьёзный импульс для развития всей окружающей территории. Задача в том, чтобы вокзалов нового типа становилось в стране всё больше. И тогда пример из практики Нью-Йорка со временем перестанет казаться экзотикой. **ПУЛЬТ**



ТЕМА НОМЕРА» УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ

Оперативка

4–5 Отраслевые новости

Тема номера»

УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ

6–11 У вокзалов меняется мировоззрение

Подробностями программы модернизации вокзалов поделился Сергей Абрамов, глава Дирекции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД»

12–15 Опыт с комфортом

Ряд вокзалов сети уже внедряют современные технологии обслуживания пассажиров

16–19 Место встречи

За рубежом единого рецепта развития вокзальной инфраструктуры так и не нашли

20–23 Капитальный интерес

Чем Казанский вокзал приглянулся инвесторам?

24 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

25 Взгляд со стороны

Мнение и отзывы читателей

Грузовые перевозки

26–29 Стык в стык

У каждой припортовой дороги свои проблемы во взаимоотношениях с портовиками. Где-то не хватает возможностей инфраструктуры, а где-то мешает человеческий фактор

30–33 Рецепты ускорения

Представители логистических центров Октябрьской, Дальневосточной и Северо-Кавказской дорог предложили собственные пути совершенствования работы на стыке дорога – порт

Современная техника

34–35 Обзор новинок

Проект

36–39 Поезда продолжают уметь

Подвижной состав Федеральной пассажирской компании учат выходить в сеть и быть мультимедийным

Производительность труда

40–43 Смотря как считать

Оценка эффективности труда в теории и практике компании

44–47 Уравнение показателей

Профессор Николай Волгин предлагает привязать заработную плату к динамике производительности труда в масштабах страны

Гость номера

48–49 Транспорт встанет на «зелёные колеса»

Сергей Донской, министр природных ресурсов и экологии РФ, размышляет о приоритете экологических проектов для транспорта

Разворот полётов

50–55 Свой среди чужих

Английской National Express приходится покидать родной рынок ради более интересных проектов

Методика

56–59 Этапы взросления

Какие факторы влияют на развитие управленческих способностей?

Стиль

60–63 Пишите правильные письма

Эпистолярные правила электронной почты

Библиотека менеджера

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР РЕТЮНИН
ШЕФ-РЕДАКТОР ЕВГЕНИЙ ПЕРЕСЫПКИН
АРТ-ДИРЕКТОР ПАВЕЛ КРАМИНОВ
НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР АНАТОЛИЙ ХОДОРОВСКИЙ

Служба выпуска

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АННА ЗОГРАФ
БИЛЬДРЕДАКТОР МАРИЯ АХМЕДОВА
ПРЕДПЕЧАТНАЯ ПОДГОТОВКА, ВЁРСТКА
ТАТЬЯНА МАЦИЕВСКАЯ
ЦВЕТКОРРЕКЦИЯ МИХАИЛ САЯНОВ

Корректурa

ЗАВЕДУЮЩАЯ ОТДЕЛОМ ГАЛИНА МОЦАРЬ

Над номером работали:

Юлия Громадская, Яна Позолотчикова, Елена Кудрявцева,
Полина Силюянова, Владислав Кукреш, Михаил Кованцев,
Евгения Мусихина, Игорь Евдокимов, Светлана
Казанцева, Андрей Лазарев, Павел Усов, Сергей Кез,
Николай Порецкий, Елена Демиденко
Фото на обложке: Вячеслав Стрекозов
МАТЕРИАЛЫ, НАБРАННЫЕ ТАКИМ ШРИФТОМ, –
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Отдел распространения:

(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (ФАКС)

Учредитель и издатель: ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес учредителя и издателя:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, факс: (499) 262-99-16

E-MAIL: GUDOK@CS5-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»
ЗАПРЕЩЕНА.

Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230

Номер заказа: 307-06

Подписано в печать: 13.06.2013

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года

Цена свободная



SHUTTERSTOCK.COM

По просьбам сотрудников

В ОАО «РЖД» утверждена новая редакция Положения о корпоративной системе оплаты труда. Основные принципы организации оплаты труда остались те же, однако в документ внесён ряд существенных изменений. Для рабочих профессий будет устанавливаться не месячная тарифная ставка, а часовая. Как пояснил первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Андрей Тихомиров, решение об установлении фиксированной величины часовых тарифных ставок компания приняла с учётом пожеланий работников. Стимулирующие доплаты и надбавки теперь будут начисляться на тарифную ставку (должностной оклад) за всё фактически отработанное время. Исключение – время следования локомотивных бригад пассажирами и время простоя по причинам, не зависящим от

работника и работодателя (с оплатой в размере 2/3 тарифной ставки). Кроме того, в новой редакции положения отменены персональные оклады, установлен минимальный размер доплаты за работу во вредных условиях (4%) и пересмотрена система регионального регулирования заработной платы. Взамен региональных надбавок работникам теперь могут быть установлены зональные надбавки. В то же время в ОАО «РЖД» началось проведение «точного мониторинга», в рамках которого будут сопоставляться уровни зарплат железнодорожников и работников аналогичных профессий, занятых в экономике регионов. Исследование будет проводиться там, где уровень текучести кадров компании высок, а заработная плата отстаёт от средней по экономике соответствующей области.



TREND/ИТАР-ТАСС

Изменение концепции

На рассмотрение Госдумы внесены поправки, касающиеся системы обеспечения транспортной безопасности. Документ разработан Минтрансом совместно с МВД России для совершенствования нормативно-законодательной базы в части введения досмотровых мероприятий на всех объектах транспорта. Так, впервые определено понятие «зона транспортной безопасности», её границ, а также досмотра для обеспечения транспортной безопасности. В случае принятия проекта, а он внесён в примерную программу Госдумы на июнь, проводить досмотр пассажиров и багажа на вокзалах смогут не только транспортные полицейские, но и особые гражданские формирования – подразделения транспортной безопасности. Однако изымать запрещённые предметы и вещества по-прежнему смогут только полицейские. Комплектовать подразделения транспортной безопасности будут собственники инфраструктуры. Каждому сотруднику предстоит пройти обучение по программе, разработанной Минтрансом и силовыми ведомствами, и аттестацию в Ространснадзоре. Как отметили в Дирекции железнодорожных вокзалов, на 32 её объектах уже сейчас проводятся досмотровые мероприятия. Но пока в тестовом режиме, для того чтобы сотрудники научились работать на спецоборудовании и знали порядок действий при проведении досмотра.

НЕ ПРОСТО СЛОВА

В России скорость перемещения пассажиров и особенно грузов по железной дороге пока остаётся скромной. Она у нас практически не отличается от того уровня, который был достигнут в конце 80-х годов ещё в Советском Союзе. Поэтому нам необходимо расширять узкие места, строить новые железные дороги, наращивать скорость поездов, улучшать организацию движения на действующих магистралях. Другими словами, надо создавать по-настоящему эффективную железнодорожную сеть», – заявил Президент РФ Владимир Путин в ходе совещания, посвящённого перспективам развития высокоскоростного железнодорожного сообщения.

«Обсуждался вопрос о возможности строительства железной дороги Россия – Казахстан – Кыргызстан – Таджикистан... Президенты договорились о том, что дадут поручения соответствующим ведомствам... чтобы они проработали вопрос о целесообразности и экономической и финансовой возможности реализации этого проекта», – заявил по итогам заседания неформального саммита Организации Договора о коллективной безопасности генеральный секретарь ОДКБ Николай Бордюжа. Он уточнил, что с инициативой создания магистрали выступил Президент Киргизии Алмазбек Атамбаев.

«Минтранс не только за модель долгосрочного тарифообразования, но и за наличие в тарифе инвестиционной составляющей. В настоящее время не имеется гарантированных источников инвестиций для развития железных дорог, кроме федеральной целевой программы или бюджетного финансирования. Поэтому наличие хотя бы 1% инвестиционной составляющей позволит снять очень многие инфраструктурные ограничения – год за годом, постепенно», – заявил министр транспорта РФ Максим Соколов.

«Наверное, развёртывать стройку века, как в советские годы, и бросать на неё все силы потребности нет. Но если не построить БАМ-2, не модернизировать Транссиб, мы не сможем вывозить уголь, металлы, производство которых увеличивается», – отметил министр по развитию Дальнего Востока Виктор Ишаев.



SHUTTERSTOCK.COM

Вынужденная экономия

Скорректированы параметры оптимизации численности персонала ОАО «РЖД» на 2013 год. Необходимость оптимизировать рабочие места, не обеспеченные объёмами работ, вызвана негативными процессами в экономике. Основная задача при этом – соблюсти баланс социальных и бизнес-интересов холдинга. Отталкиваясь от планового показателя производительности труда 4%, в 2013 году в компании предусмотрели оптимизацию численности персонала на 21,8 тыс. человек. За четыре месяца текущего года среднесписочная численность работников, занятых в перевозках, была снижена на 10,5 тыс. человек к уровню прошлого года. Падение объёмов перевозок скорректировало планы. Чтобы удержаться в параметрах позитивного бюджета, было принято решение о дополнительной оптимизации численности ещё на 15 тыс. человек. Таким образом, итоговая цифра составила 36,8 тыс. человек. Заданные параметры будут достигаться прежде всего за счёт естественного оттока кадров – увольнения сотрудников по собственному желанию, в том числе в связи с выходом на пенсию, и неприёма на работу новых работников. Также среди «мягких» инструментов – перераспределение персонала внутри филиалов, совмещение должностей и заключение ученических договоров с работниками. Только последняя мера позволит снизить среднесписочную численность сотрудников на 6,2 тыс. человек. С целью оптимизации в компании применяется также режим неполного рабочего дня. По итогам четырёх месяцев текущего года в таком режиме работали 67,9 тыс. человек, при этом в РЖД прогнозируют увеличение числа сотрудников, которые будут переводиться на неполную занятость. С целью оптимизации численности персонала руководителям филиалов рекомендовано рассмотреть возможность предоставления работникам, не связанным с обеспечением непрерывного производственного процесса, отпусков без сохранения заработной платы.

Тема номера Управление инфраструктурой»

СЕРГЕЙ АБРАМОВ,
НАЧАЛЬНИК ДИРЕКЦИИ ЖЕЛЕЗНО-
ДОРОЖНЫХ ВОКЗАЛОВ – ФИЛИАЛА
ОАО «РЖД»



МАКСИМ КАШИРИН



SHUTTERSTOCK.COM

У вокзалов меняется мировоззрение

Масштабные процессы начались благодаря осознанию
НОВОЙ МИССИИ

Для железнодорожных вокзалов России настала эпоха перемен. Главная цель – создать комфортные условия не только для тех, кто пользуется поездами, электричками, но и для пассажиров других видов транспорта, да и всех горожан. Это же является и залогом успеха: только так можно повысить эффективность управления, увеличить прибыль, привлечь частные инвестиции.

Фокус внимания
Безопасность – качество – доступность – надёжность – эффективность – так ещё недавно выглядела система приоритетов, которыми руковод-

ствовалась Дирекция железнодорожных вокзалов. Все они находятся во взаимосвязи, но, чтобы получить наибольшую отдачу от проделанной работы в зависимости от вызовов времени, изменения запросов общества и бизнеса, экономических реалий, упор делался на то или иное звено.

Так, в 2011 году на первом месте стояло обеспечение безопасности. В 2012-м внимание было сконцентрировано на повышении качества обслуживания пассажиров. В результате удалось сформировать линейку компаний – сетевых операторов, которые оказывают посетителям вокзалов широкий спектр услуг. При этом деятельность носильщиков, камер хранения, парковки была передана на аутсорсинг.

С учётом изменившейся в худшую сторону экономической ситуации,

что грозит нехваткой необходимых для дальнейшего развития средств, перечень приоритетов был дополнен. В этом году на первое по значимости место вышло привлечение внешних инвестиций в развитие вокзальной инфраструктуры.

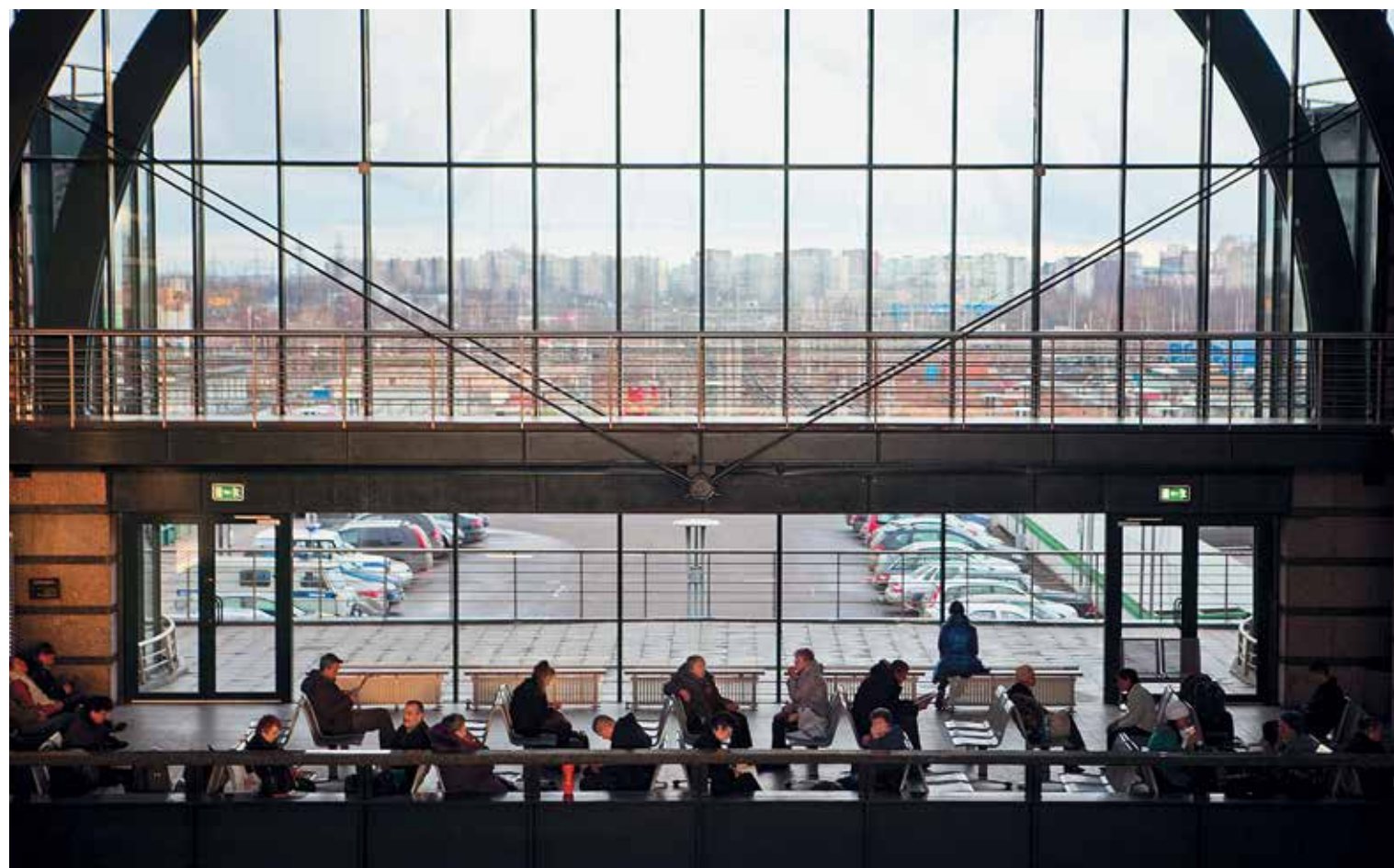
Центры притяжения

Одним из важнейших направлений, которые позволяют привлекать необходимые средства, является взаимодействие с региональными администрациями. Уже сейчас подписано 35 соглашений по реконструкции 105 вокзалов. В ближайшие годы инвестиции субъектов Федерации могут составить порядка 4,5 млрд руб.

Среди наиболее значимых проектов можно назвать создание многофункциональных транспортно-пересадоч-

Тема номера

Управление инфраструктурой



ных узлов (ТПУ) – интеграторов различных видов услуг. Строительство ТПУ не только даёт возможность развивать инфраструктуру, но и создаёт так называемые точки активного экономического роста на территориях, где эти проекты реализуются. Поэтому в регионах, где власти осознают масштаб этого эффекта, уже ведётся активная работа.

Например, ТПУ на условиях государственно-частного партнёрства планируется создать на базе вокзала Пермь-2. Проект предусматривает строительство пассажирского терминала, общественно-делового центра, новых платформ, развитие путевого хозяйства и уличной сети. При общей стоимости работ 9 млрд руб. вложения ОАО «РЖД» должны составить менее 15%, ещё 33% – средства

бюджета Пермского края, остальные 52% вложат частные инвесторы.

Масштабный проект уже реализуется в столице. По соглашению с правительством Москвы к 2020 году планируется создать 57 ТПУ, в которые войдут 30 железнодорожных станций, 42 станции метрополитена, а также пять междугородных автовокзалов. На данный момент выполнено строительство семи перехватывающих парковок. До конца этого года предполагается завершить работы по благоустройству всех 44 запланированных плоскостных, или, как их ещё называют, одноуровневых, ТПУ. В дальнейшем 29 из них будут построены в капитальном варианте, что позволит предоставить пассажирам сервис совершенно иного уровня: можно будет сменить один вид транс-

порта на другой, не выходя на улицу, а воспользовавшись специальными галереями и переходами.

Ещё 13 объектов изначально были спланированы по такому принципу. Работа по организации капитальных ТПУ уже началась. До конца года планируется завершить создание проектов по планировке территорий восьми таких объектов, а по ряду других подготовить градостроительную документацию.

Высокий стандарт

Реализация проектов по модернизации вокзалов с участием региональных властей имеет большое значение, но лишь этим деятельностью по привлечению внешних инвестиций не ограничивается. Не менее важно сотрудничество с сетевыми опера-

торами. Эти компании вкладывают средства в ремонт помещений, закупку инвентаря, оборудования. Причём объём таких инвестиций постоянно увеличивается. В нынешнем году он может достичь 2,5 млрд руб. А ведь помимо этого партнёры регулярно вносят арендные платежи, оплачивают опционы по итогам заключённых с ОАО «РЖД» соглашений.

Другим положительными моментом такого взаимодействия становится повышение качества предоставляемых пассажирам и посетителям вокзалов услуг, что является для дирекции одной из основных задач. Поэтому в дальнейшем сотрудничество с сетевыми операторами будет расширяться. Так, если сейчас на вокзалах ими уже открыто порядка 2,3 тыс. объектов, то к концу года эта цифра может достичь 3,5 тыс. Наиболее существенный рост ожидается по таким объектам, как розничная торговля, платёжные терминалы, вендинг. Надо добавить, что один из путей улучшения качества обслуживания – внедрение типовых технологических решений. Главным приоритетом в 2013 году станет развитие на вокзальной инфраструктуре современных предприятий общественного питания, в том числе в формате фуд-кортов, что позволяет предоставить потребителям большой выбор блюд разного ценового диапазона.

В этом году ожидается также расширение линейки предоставляемых на вокзале услуг: в соответствии с результатами ранее проведённого открытого аукциона начнётся передача в управление компании – сетевому оператору сети комнат длительного отдыха. Таким образом будет дан старт развитию нового направления в сегменте «Гостиничные услуги». Получить представление об этом можно уже сейчас: на Рижском вокзале столицы открыт и успешно работает пилотный проект формата «хостел».

Качество услуг повышается и за счёт активного внедрения передовых технических решений, а также IT-технологий. Например, устанавли-

ваются автоматические камеры хранения (АКХ), в которых ключом и платёжным средством является бесконтактная смарт-карта. Сейчас АКХ есть на 13 вокзалах, а общее число ячеек составляет чуть больше 2,5 тыс. К концу года планируется увеличить их количество в два раза.

В качестве другого примера можно назвать обеспечение пассажиров доступом к сети Интернет по технологии Wi-Fi. Сейчас эта услуга есть на 54 крупнейших вокзалах России, ежедневно ею пользуются свыше 5 тыс. клиентов. К началу следующего года число вокзалов, подключённых к сети Интернет, планируется увеличить до 80–100. Причём среди них будут не только внеклассные и 1-го класса.

НА 62%
СОКРАТИЛОСЬ ОБЩЕЕ
ЧИСЛО ПРЕСТУПЛЕНИЙ
НА ВОКЗАЛЬНОЙ
ИНФРАСТРУКТУРЕ

В зоне доступа

Однако только за счёт повышения качества услуг добиться лояльности клиентов сложно. Поэтому в системе приоритетов дирекция выделяет отдельно такие звенья, как «доступность» и «надёжность». Что это значит, лучше объяснить на примерах.

Сейчас с восемью регионами заключены договоры и соглашения, предусматривающие аренду в общей сложности 20 привокзальных территорий, ещё по 14 документы планируется подписать в этом году. Все находящиеся под нашим управлением площади благоустроены так, чтобы обеспечить максимально удобный подъезд автотранспорта и подход пешеходов к вокзальному комплексу. Сейчас предусмотрено нормативное коли-

чество автостоянок, перспективным является строительство плоскостных и многоуровневых парковок.

Продолжается и реализация начатой ещё в 2008 году «Программы комплексной модернизации и развития вокзалов». Часть средств здесь, как я уже говорил, вкладывают внешние инвесторы. Ведутся работы и за собственный счёт. Можно сказать, что этот год во многом станет знаковым. После реконструкции будут сданы все столичные вокзалы. Исключения составят лишь Киевский и Казанский, работы на которых завершатся в следующем году.

Однако, говоря об этих событиях надо упомянуть и о сложностях, с которыми столкнулась дирекция. Вокзалы Москвы – это неотъемлемая часть сложившегося архитектурного и исторического облика города. Из-за того что работы по приведению в порядок вокзалов не выполнялись в течение достаточно долгого времени, перепланировки и ремонт помещений велись хаотично и бесконтрольно, на старте проектов стало ясно, что речь идёт не только о существенном износе инженерных коммуникаций, но и о нарушении исторических внутренних планировок, утрате декоративных элементов интерьеров и фасадов. В дополнение к этому при проектировании реставрации основной трудностью стало получение необходимых согласований с органами местного самоуправления.

Говоря об исторической ценности зданий, отдельно надо сказать и о том, что, хотя региональные власти уже во многом осознали необходимость инвестирования в развитие вокзальных комплексов, пока они не принимают активного участия в финансировании реставрационных работ на памятниках как регионального, так и федерального значения. Надеюсь, что в скором времени эта позиция изменится. По крайней мере сейчас, ведя переговоры с органами власти, мы всегда акцентируем внимание на том, что такие объекты – это не просто железнодорожная ин-

Тема номера

Управление инфраструктурой



фраструктура, а культурное наследие, значимая часть истории того или иного города, области, республики.

Помимо прочего, в рамках модернизации и реконструкции вокзалов дирекция особое внимание уделяет обеспечению доступности вокзалов для инвалидов и маломобильных групп граждан. К сожалению, безбарьерную среду за 10–20 лет создать невозможно, ведь в России очень долго никто целенаправленно решением этой проблемы не занимался. Но везде, где только возможно, мы стараемся создать хотя бы элементарные условия: делаем пандусы, закупаем травалаторы, устанавливаем специальные эскалаторы.

Впрочем, есть и масштабные проекты, некоторые из них уже получили высокую оценку, например, фонда «Доступная среда и универсальный дизайн». К началу этого года для нужд маломобильных групп граждан были адаптированы Рижский, Павелецкий и Савёловский вокзалы Москвы. Соответствующая инфраструктура создана в Сочи, Хосте и Казани, которые будут задействованы в проведении Всемирной летней универсиады этого года, а также Олимпийских и Паралимпийских игр в 2014-м. Помимо этого, для повышения качества обслуживания пассажиров, которые имеют физические особенности, в минувшем году дирекцией запущен Центр содействия мобильности. А для подтверждения соответствия реконструируемых и вновь возведённых вокзалов действующим нормативным требованиям по созданию безбарьерной среды в этом году будут проведены работы по сертификации вокзальных комплексов Сочинского региона.

В режиме спокойствия

Однако предложить качественные услуги, создать комфорт на вокзале, обеспечить доступ к нему – это далеко не все составляющие хорошего имиджа. Достаточно долго вокзалы были излюбленным местом «работы» криминальных элементов. Борьба с этим явлением также является одной из



Мы стараемся наладить прочную связь с пассажирами, быть более открытыми

важнейших задач дирекции и выполняется много лет. Вдобавок к этому обязанность по снижению преступности, защите от террористической угрозы сейчас также прописана в различных нормативных документах.

Так, в соответствии с Комплексной программой обеспечения безопасности населения на транспорте к 1 апреля этого года на 32 вокзалах (на 30 – за счёт федеральных субсидий и ещё на двух – за счёт средств РЖД) были созданы досмотровые зоны для пассажиров, работать на которых будут специально подготовленные для этого сотрудники. В задачу программы входило создание не только необходимой инфраструктуры, но и нормативной базы, в соответствии с которой можно было бы осуществлять возложенные на нас обязательства. Но необходимые для этого изменения в закон «О транспортной безопасности», которые были разработаны

Минтрансом и МВД, пока лишь одобрены правительством и внесены в Госдуму. Тем не менее выход из этой ситуации всё же удалось найти – дирекция разработала Временные инструкции по работе досмотровых зон, которые уже не только согласованы с начальниками линейных отделов внутренних дел на транспорте на вокзалах, но и применяются на практике.

В целом на реализацию Комплексной программы затрачено порядка 1,5 млрд руб. Это наглядно показывает, что оборудование всех вокзалов подобными средствами обеспечения безопасности требует более чем значительных затрат, а финансовых возможностей сделать это одновременно нет. Поэтому дирекция старается максимально эффективно расходовать те средства, которые имеются. Для этого была создана Интеллектуальная комплексная система без-

опасности (ИКСБ), которая, кстати, в прошлом году была признана специалистами лучшей из себе подобных. В перспективе она должна охватить 160 вокзалов страны, на 52 из них ИКСБ уже действует, ещё 16 будут подключены к ней в этом году. Главная особенность этой системы в том, что она позволяет предупреждать многие правонарушения. Причём ИКСБ интегрируется с системами безопасности органов внутренних дел, других правоохранительных структур, что позволяет при минимизации затрат добиваться серьёзных результатов.

В целом с 2008 по 2012 год общее число преступлений на вокзальной инфраструктуре сократилось на 62%. Год от года ситуация постепенно улучшалась. Так, количество тяжких и особо тяжких преступлений на вокзалах и станциях снизилось почти на четверть, таков же результат по преступлениям, связанным с незаконным оборотом оружия. Самого серьёзного прогресса удалось достичь в сфере экономических преступлений – их число уменьшилось наполовину. Этому во многом способствовала проведённая дирекцией ликвидация объектов незаконной торговли, несанкционированных автобусных

стоянок и таксомоторных перевозчиков на привокзальных территориях. Таким образом, эффект от принимаемых мер по декриминализации вокзалов и прилегающих к ним площадей, а также внедрения ИКСБ на вокзалах очевиден.

В контакте с клиентами

Впрочем, эта система помогает также контролировать эффективность управления вокзалами в целом. Ведь ИКСБ имеет ещё и дополнительные возможности, например, она «умеет» определять температуру на вокзалах, а также работать в паре с терминалами «Видеовесточка». Через них любой желающий может не только бесплатно передать сообщение своим друзьям, но и обратиться к дирекции с просьбой или претензией. И ни одно такое замечание не остаётся без внимания.

Мы вообще стараемся наладить прочную обратную связь с пассажирами и посетителями, быть как можно более открытыми. Таким образом осуществляется «самопроверка», правильным ли курсом следует дирекция, эффективно ли управляются вокзалы. Конечно, рассматриваются не только жалобы и предложения, поступившие через «Видеовесточку». В числе других инструментов Единый информационно-сервисный центр РЖД, телефон доверия газеты «Гудок», электронная площадка дирекции, каждый желающий может написать также в мой личный блог. Кроме того, регулярно и во всех регионах руководители дирекции проводят встречи с сотрудниками и гражданами.

Такая открытость даёт свои плоды: число обращений постоянно растёт. Причём поступают не только жалобы, увеличивается количество положительных откликов. В том числе есть немало отзывов на нашу социокультурную деятельность, которую мы расширяем год от года. Так, продолжаться реализация творческих и массовых мероприятий, которые со временем должны превратиться

вокзалы в значимые центры культурной жизни больших городов. Например, открыт арт-центр Vauxhall на Рижском вокзале, и сейчас в нём проходят достаточно любопытные выставки и другие мероприятия. Продолжает работу первый Пункт социальной помощи детям и взрослым, который разместился на Казанском вокзале столицы, второй такой объект создаётся на Белорусском вокзале.

Конечно, немало получаем мы и негативных отзывов. Но что показательно: они носят уже конкретный характер, и мы стараемся оперативно на них реагировать. Вообще, каждое обращение мы рассматриваем для себя как дополнительный повод проанализировать, почему человек обратился и что можно ещё сделать.

Эффективность работы дирекции можно отследить и более стандартным способом – через финансовые и производственные показатели. И в этом году, несмотря на непростые экономические условия в стране и мире, мы рассчитываем, что они не понизятся. Залогом этого является уже проведённая нами работа, ведь, как и в системе приоритетов, в паритетах эффективности всё взаимосвязано. А именно: чем комфортнее будут чувствовать себя на нашей инфраструктуре посетители, тем больше станет их количество, а это станет дополнительным фактором увеличения внимания со стороны бизнеса и региональных властей. В подтверждение этого можно привести данные по вовлечению в коммерческий оборот вокзальных помещений. Сейчас доля таких площадей составляет уже порядка 10,8% от общего объёма, что соответствует уровню большинства европейских стран. В перспективе мы хотим добиться того, чтобы эта цифра достигла 20–25%. И определённый задел уже есть. Так, сейчас продолжается процесс коммерческого зонирования железнодорожных вокзалов Сочинского узла, находящихся в процессе завершения строительства и готовящихся к передаче на баланс дирекции.



Опыты с комфортом

Передовые вокзалы РЖД внедряют современные принципы обслуживания пассажиров



Всё для клиента

«Пребывание пассажира на вокзале должно дарить положительные эмоции. Мы понимаем, что любая поездка – это стресс для человека, поскольку он отрывается от привычных условий. Поэтому мы стремимся сделать всё, чтобы людям было приятно у нас в гостях», – говорит начальник вокзала Челябинск Южно-Уральской региональной дирекции железнодорожных вокзалов Владимир Черных.

Этот вокзал – современный комплекс, способный одновременно принять с комфортом до 6 тыс. пассажиров. Клиенты могут воспользоваться услугами нескольких залов ожидания. Например, есть зал для пассажиров с детьми. В нём предусмотрено всё необходимое даже для младенцев, а для ребят постарше созданы игровая комната, прокат велосипедов и электромобилей.

В зале ожидания повышенной комфортности предлагают горячие напитки, оформляют проездные документы, по желанию могут вызвать такси, носильщика. Также есть возможность отправить телеграмму, заказать доставку букета цветов.

А в экономзале установлен телевизор, работает библиотека, которую по-

Челябинский вокзал – это современный комплекс, способный одновременно принять с комфортом до 6 тыс. пассажиров

дарил вокзалу его бывший начальник Александр Балкашин. Кроме того, можно воспользоваться услугами телефонной связи, отправить факс, сделать ксерокопии, получить городскую справку.

Как рассказал руководитель Южно-Уральской региональной дирекции железнодорожных вокзалов Юрий Пауесов, для пассажиров разработан ещё целый ряд услуг. Организован бесплатный доступ к сети Интернет через Wi-Fi. На вокзале есть художник, готовый по желанию пассажира выполнить его портрет. Есть бильярд, работает тренер, который поможет освоить навыки игры. Установлены столы для настольного тенниса и настольные шахматы. Пассажир может сделать фотографию на фоне пейзажных стендов, у оригинальных фонтанов внутри залов. А со смотровой

площадки на девятом этаже вокзала открывается панорамный вид на город.

Во время ожидания поезда можно прогуляться по зимнему саду или полюбоваться на работы мастеров золотой златоустовской гравюры. На плазменных мониторах в залах ожидания – не только необходимая для отъезжающих информация, но и видеоклипы о природе и чудесах Урала. На отдельном стенде – свежий выпуск газеты «Гудок». На компьютерных стойках – справка с расписанием поездов, наличием свободных мест, стоимостью проезда.

Комфортно себя чувствуют на вокзале и пассажиры с ограниченными возможностями. Для них предусмотрены пандусы, а также лифт, который может поднять на второй этаж к конкурсу и спустить к выходу на

Тема номера

Управление инфраструктурой



перрон. И даже специальное окошко кассы расположено так, что человек на коляске может сам приобрести билет.

В последнее время на вокзале регулярно проводятся фотовыставки, выставки детского творчества. Кроме того, Южно-Уральская региональная дирекция железнодорожных вокзалов старается возродить традицию музыкальных выступлений.

Образцовая модернизация

Ещё совсем недавно Курский вокзал Москвы выглядел устаревшим, серым и мрачным. Пассажиры эта ситуация, мягко говоря, не радовала, и РЖД в 2008-м приняли решение о его реконструкции. «Вокзал должен был стать таким же удобным, как аэропорт», – говорит Юрий Андросов, начальник Курского вокзала в 2007–2009 годах, а ныне глава другого столичного вокзала – Рижского.

Обновление начали с системы информирования пассажиров. «Конструкция вокзала не очень удобная, так как транзитная, если бы здание было тупиковым с поперечными путями, было бы лучше. А на Курском, мало того что под крышей вокзала два здания, пассажирам приходится выходить к поездам по тоннелям, а это не очень приятно», – поясняет Юрий Андросов. Поэтому систему информирования делали такой, чтобы ориентироваться было комфортно и просто. Самые главные сведения вывели на табличках крупными буквами, а все дополнительные услуги шрифтом мельче. Современными стали табло, на которых отражается время отправления и прибытия поездов дальнего следования, пригородных электричек.

Серьёзная работа была проведена по замене инженерных систем – электропитания, канализации, водопровода, не обновлявшихся с 1972 года. Уборкой теперь круглосуточно занимается аутсорсинговая компания. Вокзал заметно преобразился, стал чистым. Кроме того, позаботились о людях с ограниченными возмож-

ностями. Специально для них были построены два лифта.

Кроме того, была заменена система безопасности. Весь вокзал оснастили видеоканерами. «Система безопасности замечательна, например, тем, что за вокзалом можно наблюдать дистанционно. Начальник дирекции берёт с собой в поездку планшет и может войти в систему и посмотреть за ситуацией», – рассказывает Юрий Андросов.

Были также обновлены залы ожидания. Просчитали необходимое количество мест для пассажиров, а всю остальную территорию отдали в аренду коммерческим организациям. Но перед этим была детально проработана торговая линейка, чтобы привлечь на вокзал только тех, кто оказывает услуги, востребованные пассажирами. Одним из самых рискованных и нестандартных предложений стала идея организации центра бытовых услуг, химчистки и стирки одежды. «Вопрос долго решался, некоторые относились к затее скептически, но коммерсанты настояли на своём и выиграли. Услуга понравилась пассажирам», – говорит бывший начальник вокзала. Кстати, кроме химчистки и стирки, здесь можно отремонтировать одежду и обувь, заменить элементы питания в часах и так далее.

В 2009 году на Курском начал работать беспроводной Интернет, вокзал стал модным и современным. Кафе, магазины, парикмахерская, услуги бытового обслуживания и санитарно-гигиенические, медпункт, комната матери и ребёнка, платный зал ожидания. Всего более 30 видов услуг. Так что время до отправления поезда теперь пролетает незаметно.

Безопасные ворота

Ростов-на-Дону издавна считается воротами Кавказа. Неудивительно, что железнодорожный вокзал города – один из самых важных с точки зрения безопасности объектов.

«На нашем вокзале действует участок по досмотру пассажиров,



СЕРГЕЙ МАМОНТОВ

который входит в состав Северо-Кавказской региональной дирекции железнодорожных вокзалов, – говорит начальник участка производства по досмотру пассажиров Артур Акопов. – Мы осуществляем мониторинг пассажиров, ручной клади и багажа, бесхозных предметов. Цель – недопущение на вокзальную территорию запрещённых предметов – оружия, боеприпасов, взрывчатых средств».

С начала года на вокзале Ростова-на-Дону было проверено 730 тыс. единиц багажа. Выявлено 538 единиц огнестрельного оружия, семь – холодного. Однажды был задержан человек, пытавшийся провезти наркотики. Большая часть выявленного оружия относилась к служебному, но не все. Семь дел было передано в правоохранительные органы. «Сейчас вокзальный комплекс является «стерильной» зоной, – говорит Артур Акопов. – При входе пассажир проходит через металлодетектор, одновременно с помощью рентгеновской аппаратуры контролируется его багаж. Количество действующих аппаратов контроля зависит от пассажиропотока. Когда есть необходимость, включаем дополнительные, когда людей мало, действует один. Кроме

того, работает оборудование, которое контролирует радиационный фон».

Ростовский вокзальный комплекс достаточно обширен, подходов к нему немало. Там, где пока нет строгого контроля, задействовано видеонаблюдение, ведётся патрулирование сотрудниками «РЖД охраны» и транспортной полиции. Изображение, выводимое с видеоканера, постоянно отслеживается, в случае необходимости на место тут же высылается патруль.

Однако есть у вокзального комплекса проблемы, решить которые на месте не получается. «В настоящее время мы по закону не имеем права досмотра, только мониторинг, – сетует Артур Акопов. – Совместно с полицией, ФСБ разработали временный порядок мониторинга, но нужно законодательное подкрепление нашей деятельности. Вроде говорят, что должны его в скором времени принять, но пока мы периодически получаем возмущающихся контролем пассажиров, особенно это касается чиновников различного ранга».

По мнению пассажиров Финляндский вокзал – один из пяти в Санкт-Петербурге. Три последние десятилетия здесь почти ничего не

730 ТЫС. ЕДИНИЦ БАГАЖА

БЫЛО ПРОВЕРЕНО
НА ВОКЗАЛЕ
РОСТОВА-НА-ДОНУ
С НАЧАЛА ГОДА

менялось. До тех пор, пока не началась реконструкция комплекса. Её проведение, как поясняет начальник вокзала Сергей Фёдоров, запланировано в три этапа. Первый из них был завершён в 2010 году и связан с открытием скоростного движения, связавшего Северную столицу России с Финляндией. На вокзале появился новый международный павильон с интерьером и кассами европейского образца. «Я ездил в Финляндию на автобусе. Это довольно дешево, но неудобно. В Хельсинки можно попасть также на морском пароме. Комфортно, но долго. Теперь вот решил попробовать прокатиться на поезде «Аллегро». И впервые попал на

Финляндский вокзал с другого входа – через павильон для международных сообщений. Думал, придётся стоять в очередях. Но оказалось, что тут всё происходит быстро, – рассказывает пассажир Валентин Субботин. – На вокзале и безопасность обеспечили, и лишних хлопот не доставляют. Практически европейский сервис. Ещё бы к нему добавить магазин duty-free, и было бы совсем замечательно». Впрочем, как обещают железнодорожники, такой магазин в Финляндском вокзале в скором времени действительно откроется.

Второй этап реконструкции, который намечен на ближайшие два года, коснётся внутренних помещений пригородного комплекса. Запланирована замена старых коммуникаций, открытие дополнительных касс, реконструкция платформ и зала ожидания.

А на третьем этапе вокзал должен будет существенно измениться как изнутри, так и снаружи. Так, будут реконструированы и благоустроены прилегающие к нему территории, над платформами планируется возвести специальную площадку и разместить на ней торгово-развлекательный комплекс.

Тема номера Управление инфраструктурой»

Денис Колокольников,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ RUSSIAN
RESEARCH GROUP



Место встречи

Зарубежный опыт развития вокзальных комплексов неоднороден. Подход к этому вопросу будет совсем разным, к примеру, в Германии и в Мексике. В то же время можно смело говорить о направлениях, характерных для развитых стран, и о тенденциях, свойственных государствам третьего мира

Шо сути, территория вокзала предоставляет даже больше возможностей для развития коммерческой недвижимости, нежели любая другая локация. В развитых странах всё определяется двумя основными характеристиками современного вокзала – многофункциональностью и мультимодальностью.

Широкая площадка
Вокзал в Европе, Северной Америке или Японии не просто начальная или конечная точка поездки. Это прежде всего общественная зона с большим числом предприятий сферы услуг (от салонов красоты до ночных клубов, ресторанов и кафе, магазинов, мест отдыха). Кроме того, здесь могут быть сосредоточены площади для бизнеса: офисы, конференц-залы, обучающие центры.

При этом всё больше стран развивает территорию вокзалов по мультимодальному принципу, сосредотачивая в общем пространстве сразу несколько видов транспорта. Это и поезда дальнего следования, и метро,

город на работу на электричке (или загородном метро). Это делает привлекательными офисные площади на привокзальной территории: людям достаточно доехать на машине до своей станции и далее на поезде до работы.

Естественно, что это предоставляет большие возможности для развития сферы услуг и торговли. Для этих видов бизнеса объём целевой аудитории просто огромен. Причём различные виды услуг могут быть сосредоточены в разных зонах. Например, точки фастфуда выстраиваются на пути следования от перрона до входа в метро или выхода на площадь.

Всё больше стран развивает территорию вокзалов по мультимодальному принципу, сосредотачивая в общем пространстве сразу несколько видов транспорта

и автобусы, и такси, и аэроэкспрессы. Таким образом, создаются возможности для простой и быстрой пересадки пассажира с одного вида транспорта на другой, а вокзалы превращаются в полноценные транспортно-пересадочные узлы (ТПУ).

Более того, во многих европейских городах с привокзальной площади начинается, например, прогулочная зона или пешеходная улица. Получается, что в данной точке формируется трафик, связанный не только непосредственно с самим транспортом, но и с досугом.

Всё это приводит к тому, что здесь существует целевая аудитория для различных видов коммерческой недвижимости. Причём в западных странах этому способствует менталитет населения. Например, в той же Америке либо в Европе принято жить в пригороде, ежедневно добираясь в

Организованное пространство
Группой компаний RRC были собраны данные по 56 вокзальным комплексам, расположенным в различных частях света – в Азии, Европе, Африке, Северной и Южной Америке. Анализ собранной статистики показал, что в странах Африки и Южной Америки вокзалы и железнодорожные станции, помимо основной для них пересадочной функции, используются под торговлю, особенно на туристических маршрутах. Но это стихийный, неорганизованный формат рыночной торговли и сопутствующего неформального бизнеса.

В развитых странах Евросоюза, в Японии, США вокзальный комплекс, как правило, представляет собой одновременно и крупный транспортный узел, и многофункциональный комплекс (МФК). При этом он включает в свой состав как минимум

Тема номера

Управление инфраструктурой



торговую и развлекательную зоны, а в ряде случаев ещё и гостиницы, офисы, даже жильё. Состав арендаторов вокзальных комплексов не отличается от состава арендаторов «автономных» объектов коммерческой недвижимости с аналогичной функцией. При этом торговые операторы зачастую предпочитают стационарные МФК обычным из-за огромной пропускной способности, а также постоянного потока покупателей.

Понять принципы организации станционного пространства, применяемые в развитых странах, будет проще на конкретных примерах.

Одна из старейших станций в мире – London Bridge Station – занимает два этажа и обслуживает около 42 млн пассажиров в год. Она построена в 1838 году и рассчитана

на 15 платформ. С 1975 года здесь находился 25-этажный офисный центр Southwark Towers. Но в 2009-м этот дом был снесён, а на его месте построен 82-этажный «преемник» – London Bridge Tower, – ставший самым высоким зданием в Евросоюзе. Причина такой переделки в том, что здание Southwark Towers устарело, медленные лифты перестали справляться с потоком посетителей в часы пик.

Сейчас новый небоскрёб высотой 306 м – это самая настоящая достопримечательность Лондона. И благодаря своей форме (здание напоминает гигантский осколок стекла) он получил название Shard London Bridge.

Большая часть его площадей – это офисы с зимними садами на каждом из этажей. Затем по объёму занимаемой площади следуют гостиничная,

жилая, развлекательная составляющие – это различные бутики, рестораны, бары, СПА-комплексы, выставочные помещения, залы для конференций. На последнем этаже расположены смотровая площадка и галерея – самые высокие в Великобритании.

Центральный железнодорожный узел японской Shinjuku Station также построен ещё в XIX веке. В настоящее время станция соединяет центр Токио с западными окраинами мегаполиса. По площади она занимает второе место в мире, а по загруженности – первое, что означает и соответствующий трафик. Прямо на станции находится значительное число универмагов и торговых центров. В том числе это Metro Promenade («прогулочный» торговый

центр) – подземный молл, находящийся в собственности японского метро. Он «проходит» вдоль самой Shinjuku Station, имеет 60 выходов. И в итоге Metro Promenade приводит к Shinjuku Subnade – другому подземному торговому центру, который ведёт ещё к одной станции – Seibu-Shinjuku.

Кстати, самая загруженная станция токийского метро – Ikebukuro Station – тоже активно используется под торговлю, причём универмагами и торговыми точками владеют транспортные операторы Seibu Railways и Tobu Railway. А самая крупная железнодорожная станция Японии – Nagoya Station – располагает двумя башнями: 59-этажной Hotel Tower и 55-этажной Office Tower с вертолётной площадкой на крыше.

Нью-Йоркский Grand Central Terminal был построен в 1913 году. По сей день это самый большой вокзал в мире по количеству платформ (44, с 67 путями). Каждый день вокзал обслуживает 700–750 тыс. пассажиров. Зона ретейла здесь занимает более 12 тыс. кв. м, на территории вокзала находятся рестораны, заведения фастфуда, гастрономы, пекарни, газетные киоски, продовольственный рынок, а также флигель Нью-Йоркского музея транзита.

Хороший пример полноценного использования потенциала вокзала под размещение торговли – берлинский Hauptbahnhof. Это самая большая двухуровневая станция в Европе. Сейчас здесь зона торговых площадей достигает 15 тыс. кв. м (это десять продуктовых супермаркетов, огромный фудкорт и кафе, а также

Добавим сюда тот факт, что с момента строительства вокзалов технологии шагнули вперёд и уже нет необходимости отводить обширные пространства под кассовые залы: билеты приобретаются через Интернет, в автоматах РЖД и т.п. А значит, даже без серьёзной реконструкции с новым строительством это даёт основания продумать более эффективное использование данных площадей.

Собственное исследование нашей компании, посвящённое анализу эффективности использования площадей вокзальных комплексов для таких региональных центров, как Мурманск, Пермь, Владимир и Воронеж, показывает, что основные требования и ожидания пассажиров и посетителей вокзалов – это наличие торговых точек, где можно спокойно и с комфортом приобрести весь набор

Привлечение известных сетевых операторов к торговле и питанию на вокзалах – разумный и оправданный шаг

значительное количество магазинов).

На старт...

В России процесс масштабной модернизации вокзальных комплексов только начинается. Однако в столице, к примеру, все вокзалы в своё время проектировались и строились практически без расчёта на получение прибыли от торговой составляющей. А проходимость московских вокзалов вполне сопоставима с аналогичным у крупных торговых центров: это десятки тысяч человек в сутки. Причём это именно тот качественный трафик: существует запрос на услуги (торговля, отдых, развлечения, проживание), которые до сих пор не предоставлены на столичных вокзалах в полной мере.

товаров в дорогу (продукты, посуда, книги и журналы, одежда, лекарства, sim-карты и мобильные телефоны и т.п.). Те же самые ожидания относятся и к общепиту: приобрести продукты в дорогу или перекусить люди хотят, избегая стрессовой обстановки и не беспокоясь за качество и свежесть пищи, а также уровень обслуживания.

Поэтому привлечение известных сетевых операторов к торговле и питанию на вокзалах – разумный и оправданный шаг. Перспективно размещение на вокзалах аптечных пунктов, интернет-кафе, салонов сотовой связи, парикмахерских, а также организация помещений для отдыха (гостиницы, душевые и т.д.). Отдельно нужно отметить необходимость учитывать при реконструкции потребности маломобильных групп населения.

Тема номера Управление инфраструктурой»

АЛЕКСАНДР УЛЬЯНОВ,
ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ
FIRST UNITED RAILWAY CORPORATION,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ОАО «ТЦ «КАЗАНСКИЙ»



АРКАДИЙ ШАГОВОЛОВ



ТЦ «КАЗАНСКИЙ»

Капитальный интерес

Вокзал – перспективный объект для инвестиций

Один из крупнейших частных проектов на вокзальной инфраструктуре России – это торговый центр «Казанский». Он открылся осенью минувшего года, но в полной мере завершённым проект пока назвать нельзя: ещё есть возможности для его дальнейшего развития.

В мировом приближении формально ТЦ «Казанский» в одноимённом вокзале столицы не является первым реализованным проектом подобного рода в России. Пионером стал Курский вокзал, но там был применён принципиально иной подход к организации торгового пространства. Поэтому не только для нашей компании, но и для железных дорог «Казанский» – это всё же реальный «пилот». Изначально под его создание рассматривалось несколько площадок в Москве. Однако выбор остановился на Казанском вокзале, поскольку именно здесь были хорошие стартовые условия. Это касается и трафика пассажиров, и помещения, в котором в итоге разместился торговый центр.

Прежде чем приступить к реализации проекта, мы, в соответствии с действующим законодательством и корпоративными процедурами ОАО «РЖД», прошли через аукцион. В результате появилось на свет ОАО «ТЦ «Казанский» (совместное предприятие нашей компании и Дирекции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД»).

При разработке проекта торгового центра старались не только предложить свои идеи (а они у нас были, поскольку менеджмент компании имеет большой опыт работы в крупнейших торговых сетях России), но и учесть международную практику. В частности, рассматривался пример крупнейшего железнодорожного вокзала мира – Grand Central Terminal Нью-Йорка. Высокий уровень орга-

низации торгового бизнеса на этой площадке подтверждён многими экспертами. Причём не только в «профильной» области. Так, к примеру, один из ресторанов вокзала включён в путеводитель Michelin. Для России, можно признать, что подобное пока просто немыслимо. Хотя это тоже ориентир, почему бы и нет.

Наиболее близким к отечественным реалиям можно считать опыт по созданию торгового центра на Victoria Station в Лондоне. Здесь есть определённый исторический контекст. Как и в случае с Казанским вокзалом Москвы, здание Victoria Station – памятник архитектуры, что накладывает обязательства по всему комплексу работ, связанных с реконструкцией и реновацией. Кроме того, вокзал Виктории – вторая по загруженности железнодорожная станция Лондона,

наконец, портрет потенциального покупателя. Поэтому перед непосредственной разработкой проекта нами было также проведено исследование рынка, которое позволило получить ответы на все эти вопросы.

Так, стало известно, что ежемесячно через Казанский вокзал проходят около 3 млн человек. Однако аудитория эта неоднородна. Выделяются два типа клиентов, что связано с разделением пассажирского трафика.

Первая группа – это люди, которые едут в поездах дальнего следования. Причём это пассажиры не только с Казанского вокзала, но и «пересадочные» – с соседних Ленинградского и Ярославского. Чаще всего у них есть от часа до пяти свободного времени, которое нужно чем-то занять. Это может быть дополнительным стимулом для покупки. Данная группа клиен-

Услуга на вокзале должна быть одновременно качественной, но не очень дорогой

да и всей Великобритании в целом. То есть по масштабам это вполне сопоставимо с той ролью, которую Казанский вокзал играет в Москве и в России.

Поэтому при создании проекта мы внимательно изучили британские наработки. Это касается самых разных вопросов, сложность которых на первый взгляд может быть даже не вполне очевидна. К примеру, нас интересовало, каким образом может быть построена и оформлена эскалаторная группа с учётом её размещения в историческом здании.

Портрет покупателя

Понятно, что любой, даже самый успешный зарубежный опыт в полной мере не может быть применим в нашей стране. Необходимо знать и понимать специфику регионального рынка, его ёмкость, параметры спро-

тов способна на относительно быстрое приобретение товара. Однако гарантии того, что они вернутся в дальнейшем, нет.

Вторая группа – это пассажиры пригородных электричек. В этом случае речь идёт о так называемых клиентах с отложенным потенциалом. Они каждый день проходят через вокзал, поэтому могут какое-то время присматриваться к товару, изучать ассортимент. Работа на данную целевую группу более трудозатратна. Однако в случае успеха из этой категории пассажиров могут «вырасти» постоянные клиенты торгового центра.

Есть и ещё особенности. Например, понятно, что пассажиры железных дорог в России не всегда состоятельные люди. А это значит, что услуга на вокзале должна быть одновременно качественной, но не очень дорогой. С учётом этого, другой информации,

Тема номера

Управление инфраструктурой»



полученной в ходе исследования, а также международного опыта и была разработана концепция «Казанского».

Дело принципа

В целом инвестиции в создание торгового центра составили порядка 200 млн руб. Плановая окупаемость проекта – около шести лет. Здесь надо добавить, что 100% вложенных средств в постройку ТЦ – частные инвестиции.

Работы были проведены за год. За это время часть первого этажа вокзала и переход над путями превратились в полноценный торговый центр европейского уровня. Причём речь идёт не о косметическом ремонте. Ведь до старта проекта переход не отапливался, соответственно, схема теплоснабжения создавалась там почти с нуля. Кроме того, всё пространство торгового центра было оснащено современными системами безопасности, чего ранее также не было. Были созданы два зала ожидания для пассажиров и фудкорт на 450 посадочных мест со свободным доступом к сети беспроводного Интернета, а также системой оповещения о приходящих и уходящих поездах.

К настоящему времени сдано арендаторам около 60% площадей торгового центра. Но мы стремимся не к росту количества партнёров как таковому, а, если можно так сказать, к их высокому качеству. Подписать договор с сомнительной фирмой – это риск невозврата инвестиций. Поэтому среди арендаторов у нас преимущественно достаточно крупные компании, которые давно ведут бизнес и успели хорошо зарекомендовать себя на рынке.

Подобный подход важен и потому, что так мы можем рассчитывать на высокое качество предлагаемых нашим клиентам товаров и услуг. Однако без контроля всё же не обойтись. В «Казанском» установлена система видеонаблюдения, благодаря которой можно заглянуть буквально в любой его уголок, оценить обстановку, качество работы персонала. Особое



внимание уделяется общепиту. Мы заключили договор на постоянный мониторинг предоставляемых нашими арендаторами услуг.

В принципе, всё это дополнительные, но не обязательные расходы. Однако для развития бизнеса подобные траты необходимы. Ведь у многих ещё жив стереотип, что на вокзале сложно купить качественный товар по адекватной цене. Это идёт из 1990-х, когда шло бурное накопление капитала, никто не думал о том, что покупатель может и должен вернуться. Сейчас изменился не просто стиль жизни, но и идеология построения бизнеса. Уже никто не хочет жить «одним днём». Всё большее значение имеет правильная репутация, а её, как известно, легко потерять. Поэтому без пристального

контроля, тем более в столь чувствительной сфере, как торговля, не обойтись.

Впрочем, ответственность должна быть не только перед клиентами, но и перед деловыми партнёрами. Поэтому сейчас, несмотря на то, что ТЦ «Казанский» пока не сдал в аренду все помещения, плату за их использование ОАО «РЖД» получает в полном объёме. Кроме того, владелец инфраструктуры экономит на обслуживании тех 6,5 тыс. кв. м площади, которые находятся в управлении или аренде ТЦ «Казанский». Наша компания полностью покрывает затраты на энергоснабжение, отопление, системы вентиляции и кондиционирования и т.п.

Добровольное желание работать в таком формате на первый взгляд

может показаться странным. Но, учитывая специфику бизнеса, именно этот подход представляется наиболее целесообразным. Ведь, с одной стороны, торговый центр – это часть вокзала, а с другой – он находится полностью в автономном «плаванье». Есть круг проблем, которые наши партнёры-железнодорожники в принципе не должны решать. Например, система кондиционирования и вентилирования на фудкорте должна быть особой. Её создание и обслуживание – полностью наша задача. Наши партнёры по договору должны обеспечивать свободный доступ пассажиров в помещения торгового центра и бесперебойную работу подходящих к нему инженерных систем и коммуникаций.

Кино в вокзале

Опыт ТЦ «Казанский» показывает, что развивать подобный бизнес на вокзалах – это интересно. И если инвестиции нашей компании будут востребованы на инфраструктуре железных дорог России, то мы продолжим работать в этом направлении. По крайней мере, в ближайшие два-три года готовы вложить порядка 3 млрд руб.

Несколько инвестпроектов сейчас находятся в стадии обсуждения. Так, Дирекции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД» сделано предложение о дальнейшем развитии Казанского вокзала. Речь, например, идёт о создании многозального кинотеатра – мультиплекса на 600 посадочных мест. Это не столько коммерческий, сколько имиджевый проект, который может изменить отношение к вокзалу

проект интересен тем, что на площади порядка 3 тыс. кв. м в одной плоскости после реконструкции будет дополнительно построено 2 тыс. кв. м второго этажа, а арендопригодная площадь вырастет с нынешних 500 до 2 тыс. кв. м. При этом на созданных «антресолях» в числе прочего возможно создание кафетериев, которые органично впишутся в исторический облик помещения, а также новых зон отдыха пассажиров.

Указанные выше проекты, естественно, интересны с коммерческой точки зрения, иначе бы мы их не предлагали. Но представляется, что они могут быть выгодны и нашим партнёрам.

Дело здесь не только в уже существующем опыте взаимодействия, найденных решениях различных по степени сложности задач. Достаточно

С одной стороны, торговый центр – это часть вокзала, а с другой – он находится полностью в автономном «плаванье»

в принципе. Ведь в таком кинотеатре, с одной стороны, с комфортом смогут провести время пассажиры дальних поездов, ожидающие их отправления. С другой – жителям пригородов, в которых нет собственных кинотеатров высокого уровня, больше не нужно будет искать, где бы посмотреть заинтересовавший фильм. При этом круг посетителей кинотеатра может быть даже более широким. Он может включать в себе москвичей, которые по тем или иным причинам часто бывают рядом с Казанским вокзалом. Кинотеатр в этом случае становится неким «магнитом», генерирующим трафик посетителей торгового центра.

Помимо этого, в Дирекцию передан план реконструкции третьего зала Казанского вокзала. Данный

важную роль для эффективного торгового бизнеса играет единая концепция. Условно говоря, отбирая арендаторов, мы стараемся, чтобы между различными брендами и услугами не возникало чрезмерной конкуренции. Например, если речь идёт о фудкорте, то там не должно быть двух бургерных.

Это не просто один из элементов ответственного отношения к партнёрам. Такой подход позволяет наиболее эффективно использовать имеющиеся площади, создавать широкую линейку предложения для конечного клиента.

Следование единой концепции, полное осознание своей ответственности – это залог того, что всем, кто находится на вокзале, будет там комфортно.

Продолжение разговора»

Выбор сделан

Планы по созданию в России высокоскоростных магистралей (ВСМ) обсуждаются давно. Однако до последнего времени конкретных решений не было. В конце мая Президент РФ Владимир Путин провёл совещание, посвящённое этому вопросу. На нём и был определён вектор развития ВСМ – на восток страны, то есть пилотом выбрана ВСМ-2 от Москвы до Казани. Её длина составит 803 км, дорога пройдёт по шести регионам. Время в пути до столицы Татарстана сократится в четыре раза, до 3,5 часа.

Как известно, рассматривались и другие варианты: ВСМ-1 – Северо-Запад (ранее многими она называлась приоритетом), ВСМ-центр – Москва – Ростов-на-Дону – Адлер. Объясняя выбор Казани, Владимир Путин отметил, что Поволжье – это промышленный район, где проживает большое число граждан, регион активно развивается и нуждается в улучшении связи с центром страны. При этом глава государства подчеркнул, что «приемлемой и доступной» должна быть цена билетов. Президент РЖД Владимир Якунин заверил, что она «будет варьироваться от 1 до 10 руб. за километр пути в зависимости от класса путешествия».

На строительстве ВСМ, по словам Владимира Якунина, будет создано 80 тыс. рабочих мест, в том числе около 45 тыс. – в сопутствующих отраслях. При этом приоритет у отечественного производителя. Локализация производства будет максимальной. Модель финансирования ВСМ, которую предложил Владимир Якунин, основана на принципе государственно-частного партнёрства и предполагает 70% госсредств и 30% частных инвестиций. Общая стоимость проекта составит 928 млрд руб.

Контроль на линии

Не теряет актуальности проблема пригородных пассажирских перевозок. «Они останутся убыточными даже с учётом 25 млрд руб. субсидий на оплату инфраструктуры, вы-

деленных в 2013 году», – сообщил на бизнес-форуме «Стратегическое партнёрство 1520» в Сочи глава Центра по корпоративному управлению пригородным комплексом ОАО «РЖД» Максим Шнейдер. По его словам, убытки пригорода могут составить 16,9 млрд.

Тем временем свой вариант решения проблемы предложили в Подмосковье, то есть в регионе, где сейчас проблем с компенсацией выпадающих доходов пригорода нет. Депутаты Мособлдумы направили на рассмотрение в Госдуму законопроект, который наделит региональные власти полномочиями устанавливать штрафы за безбилетный проезд в электричках, а также взимать их. Сейчас у пригородных компаний и региональных властей нет права штрафовать «зайцев». Устранить этот пробел и предлагают депутаты. При этом сами штрафы предлагается направлять в региональные бюджеты. Но и у железнодорожников, по задумке законодательств, выгода будет. «Доходы перевозчиков вырастут, компании смогут тратить деньги не на повсеместную установку турникетов и их обслуживание, а на приобретение подвижного состава», – считает глава комитета по вопросам транспортной инфраструктуры, связи и информатизации Мособлдумы Андрей Вихарев.

Но надо сказать, что сами пригородные компании не вполне согласны, что полностью взимание штрафов решит проблему «зайцев». «Пассажира надо не наказывать, а воспитывать. Мы успешно наладили борьбу с

безбилетниками, используя многоступенчатую систему контроля», – говорит замглавы ОАО «Волгоград-транспригород» Александр Пятаков. Кроме того, не все согласны с тем, что взимать штрафы должна специально созданная региональными властями структура. К примеру, представители субъектов Федерации, где небольшой пассажиропоток, говорят, что им это просто невыгодно.

Некому везти

Сокращение погрузки может быть связано не только с негативными процессами в экономике и имеющим место замедлением роста промышленного производства. Случается, что даже те грузы, которые были предъявлены, не перевозятся в полном объёме. Об этом речь шла в конце мая на совещании у первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Морозова. По мнению большинства начальников дорог, виной всему задержки поездов на стыках. Однако выявляются и другие причины: нехватка локомотивных бригад, передержка локомотивов в ремонте, передержка «окон».

Особо остро стоит вопрос дефицита локомотивных бригад. Хуже всех, как оказалось, обеспечена ими Октябрьская дирекция тяги. С конца марта здесь стало меньше на 82 работника. На дорогу была направлена 71 бригада из других дирекций, но это лишь временное урегулирование проблемы. В этой связи Вадим Морозов распорядился в кратчайшие сроки решить вопрос в Октябрьской дирекции тяги.

Модель финансирования ВСМ основана на принципе государственно-частного партнёрства и предполагает 70% госсредств и 30% частных инвестиций

Взгляд со стороны

Анастасия Пикалова,

ЧИТАТЕЛЬ МОБИЛЬНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА:
– К сожалению, описанная в журнале «Пульт управления» № 10 Единая автоматизированная система документооборота работает не по всей вертикали центральных дирекций. Нет возможности видеть ход рассмотрения в РЦКУ. На мой взгляд, её внедрение в компании нужно форсировать.

Александр Синеев,

НАЧАЛЬНИК ВОСТОЧНО-СИБИРСКОЙ ДИРЕКЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ВОКЗАЛОВ:
– В журнале мое внимание практически всегда привлекают материалы под рубрикой «Гость номера». В большинстве случаев тем, что своим мнением здесь делятся достаточно компетентные и влиятельные люди. А значит, появляется возможность, что называется, сверить часы. Ведь одно дело, когда о проблемах рассуждает, причём со своей колокольни, железнодорожник, и другое, когда своё видение, знание предмета представляет, например, заместитель председателя Совета Федерации Федерального собрания Светлана Орлова (назначена и.о. губернатора Владимирской области. – Ред.). Её выступление, в частности, было опубликовано в одном из номеров «Пульта управления».

Обнадёживающим было её признание в том, что развитие железных дорог, прокладка новых магистралей являются национальными приоритетами. Ведь вслед за рельсами, мостами, туннелями, как пишет Светлана Орлова, действительно открываются рудники, шахты, заводы, строятся школы, больницы, жильё, дворцы культуры. Но любой механизм имеет свой срок службы. Да, в прошлом году в развитие инфраструктуры, в модернизацию железных дорог Сибири и Дальнего Востока вложено более 50 млрд руб. Эффективность этих инвестиций, как правильно пишет сенатор Орлова, несомненна: «Только за счёт ликвидации последнего однопутного участка на Транссибе удалось увеличить пропускную способность в 1,6 раза». Иными словами,

вложенные деньги работают в целом на экономику страны, а не только на ОАО «РЖД». Но одних средств компании на модернизацию сети не хватит, на эти цели требуется не менее, как пишут аналитики, 1 трлн руб. Следовательно, без помощи государства, понимания общества в необходимости этих мероприятий нам не обойтись.

В то же время в выступлении Светланы Орловой, к сожалению, лишь вскользь промелькнула острейшая на сегодня тема субсидирования пассажирских пригородных перевозок. А ведь уже стало фактом сокращение количества пассажирских поездов дальнего следования, пригородного сообщения. Люди справедливо сетуют, что ухудшается транспортная доступность, а значит, страдает качество жизни. В итоге получаем отток населения.

Светлана Ходос,

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ОЦЕНКИ, МОНИТОРИНГА ПЕРСОНАЛА И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ СЕВЕРНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ:
– В одном из номеров особое внимание обратила на статью «Поиск общих принципов». В ней говорится о необходимости привести социальную политику к принципам, которые были бы едиными для всего холдинга.

Думаю, это очень верный посыл. Поиск единых подходов сегодня актуален как никогда. Понятно, что на данном этапе сформировать единую чётко отлаженную систему с учётом потребностей и возможностей как материнской компании, так и всех ДЗО сложно.

Да, сейчас достигнуто единое понимание долгосрочных целей социальной политики холдинга. Но вот в вопросах краткосрочной перспективы есть разногласия. Думаю, для их решения целесообразно провести экспертные интервью не только с топ-менеджерами ДЗО, но и с рядовыми работниками. Этот шаг позволит прояснить позицию самих сотрудников – нужна ли им более конкурентоспособная зарплата (но тогда заботиться о своих социальных благах придётся самостоятельно) или всё-таки оставить за компанией право наделять железнодорожников определёнными льготами и гарантиями. Проанализировав мнения всех заинтересованных сторон, финансовые возможности «дочек», все риски и ограничения, можно будет прийти к оптимальному решению.

ОАО «РЖД» всегда позиционировало себя как социально-ответственную компанию, и на это есть все основания. Обязательства, взятые как перед государством, так и перед работниками, реализуются в полной мере. Считаю важным, чтобы и в дальнейшем баланс между коммерческой выгодой и социальной ответственностью сохранялся.

Кирилл Шотин,

ЧИТАТЕЛЬ МОБИЛЬНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА:
– С удовольствием читаю журнал «Пульт управления», но огорчает один факт. Нет информации о развитии новых технологий безопасности движения. И вообще проблемы безопасности движения почему-то не освещаются.

Люди справедливо сетуют, что ухудшается транспортная доступность, а значит, страдает качество жизни. В итоге получаем отток населения



СТЫК В СТЫК

Прогнозы по погрузке в адрес российских портов пока относительно благоприятны. Однако многое зависит от качества работы портовиков и железнодорожников

В минувшем году железные дороги страны погрузили в адрес морских портов на 8% больше грузов в сравнении с 2011 годом, то есть темп роста более чем в три раза превысил средний по сети (2,4%). Схожая по своей сути картина ожидается и в текущем году.

Свобода передвижения

По информации, которая была озвучена в мае гендиректором Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) Еленой Кунаевой, в целом по году ожидается сокращение погрузки на сети железных дорог на 2,4%. Это связано с негативными процессами, которые обозначились в реальном секторе экономики. Надо сказать, что недавно и Минэкономразвития России пересмотрело свои ожидания относительно роста производства, сократив оценку с 3,6% до 2% на текущий год. И, как сказал замглавы ведомства Андрей Клепач, это ещё «оптимистичный прогноз».

Между тем даже при сохранении общего негативного тренда в направлении портов глубина снижения погрузки может быть вдвое меньшей, чем в целом по сети (на 1,2%). Да и эти потери в основном связаны с введением в строй второй очереди трубопровода Восточная Сибирь – Тихий океан (ВСТО). «Основная причина такой динамики – переключение на трубопроводный транспорт нефти, которая следовала со станции Сковоородино Забайкальской дороги в порт Козьмино Дальневосточной магистрали», – поясняет первый замгендиректора ЦФТО Сергей Колесников.

Под влиянием этого фактора объём погрузки в адрес портов Дальнего Востока может снизиться в нынешнем году на 9% в годовом сравнении. Но при этом, как ожидается, в направлении портов Юга и Северо-Запада погрузка будет прибавлять: на 3,1% и 2,2% соответственно.

То, что возможна именно такая картина по трендам, стало понятно ещё в конце прошлого года. «Рост объёмов экспортных перевозок происходит на фоне общего снижения погрузки грузов железнодорожным транспортом, что обусловлено макроэкономическими процессами», – говорил тогда о ситуации первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов. При этом он особо обращал внимание, что в подобных условиях «значительно возрастает роль взаимодействия железнодорожного и морского видов транспорта при организации перевозок грузов».

Для повышения качества подобного взаимодействия на припортовых железных дорогах были организованы межрегиональные координационные советы с участием руководителей компаний, морских портов, стивидоров, крупных грузовладельцев и операторов подвижного состава. На этих заседаниях выработывались оптимальные алгоритмы сотрудничества. Кроме того, в целях координации работы портов и железных дорог на Октябрьской, Северо-Кавказской и Дальневосточной магистралях созданы и работают логистические центры.

СПРАВКА

Основными задачами созданных на Октябрьской, Северо-Кавказской и Дальневосточной магистралях логистических центров являются:

- совершенствование логистических технологий и интермодальных схем перевозок во взаимодействии с морскими портами, припортовыми нефтебазами, стивидорными и операторскими компаниями;
- ускорение продвижения вагонопотоков назначением на припортовые железнодорожные станции;
- оптимизация использования ресурсов инфраструктуры и подвижного состава на основе организации своевременного подвода вагонов на припортовые железнодорожные станции.

Грузовые перевозки



Настройка системы

«Есть резерв перерабатывающей способности портов России, в том числе с учётом начала транспортировки нефти системой ВСТО», – отмечает Сергей Колесников. Однако встаёт вопрос развития ближних и дальних подходов к портам.

На железных дорогах проводятся мероприятия, направленные на снижение инфраструктурных ограничений. С вводом в эксплуатацию Кузнецовского тоннеля появилась возможность улучшить транспортное обеспечение Ванинско-Совгаванского узла Дальневосточной магистрали. Кроме того, для обеспечения доставки грузов в порты Азово-Черноморского бассейна (в их числе Новороссийск, Туапсе, Кавказ, Темрюк, Грушевая) идёт комплексная реконструкция направления Им. М. Горького – Котельниково – Краснодар. На Октябрьской железной дороге приоритетными мероприятиями являются комплексная реконструкция участка Мга – Гатчина – Веймарн – Ивангород, а также железнодорожных подходов к портам на южном берегу Финского залива. Актуальны и работы по усилению пропускной способности направления Волховстрой – Беломорск – Мурманск.

Однако реализация этих проектов лишь отчасти решит имеющиеся сложности, связанные с недостаточной пропускной способностью железных дорог. Между тем к концу нынешнего десятилетия, согласно проекту Стратегии развития морской портовой инфраструктуры, который одобрен Морской коллегией при Правительстве РФ, пропускная способность портов, связанных с железнодорожной сетью страны, увеличится в сравнении с 2012 годом на 71%, а грузооборот – на 54%. Так что актуальность вопросов, связанных с усилением подходов к портам, год от года нарастает.

Однако в этом отношении давно и достаточно остро стоит вопрос источников финансирования. В целом, по оценке Института проблем



естественных монополий (ИПЕМ), инвестпотребности железнодорожного транспорта до 2020 года, в том числе на развитие подходов к портам Северо-Запада, Юга и Дальнего Востока, составляют 2,2 трлн руб. И без существенной господдержки, по мнению экспертов данной организации, не обойтись. При этом вложные необходимые средства, по словам руководителя Департамента исследований железнодорожного транспорта ИПЭМ Владимира Савчука, как раз и позволят увеличить объём перевозок железнодорожным транспортом в сообщении с портами на те самые 70%.

Склад на колёсах

Впрочем, существующие сейчас проблемы обусловлены не только недостаточной развитостью желез-

нодорожной инфраструктуры, но и техническим оснащением самих портов. Большинство из них, по оценке и.о. гендиректора Новороссийского морского торгового порта Юрия Матвиенко, строились в прошлом столетии и были актуальны именно тогда. А к сегодняшнему дню используемые технологии уже можно назвать отсталыми. «Есть целевые программы, строятся новые порты, но модернизации существующих уделяется недостаточное внимание», – полагает он. Отчасти с этим связана проблема «брошенных» поездов. Так, основной причиной их появления на Дальнем Востоке в прошлом году, по экспертным оценкам, как раз стала неготовность портов к работе в зимних условиях. К примеру, речь идёт о необеспеченности технологически-

ми устройствами, позволяющими организовать оперативную выгрузку заявленных объёмов угля в зимний период. Кроме того, отсутствие в большинстве морских портов средств для выгрузки вагонов с углем в зимнее время года (вогоноопрокидывателей, тяпьяков-размораживателей, бурорыхлительной техники) и осуществление выгрузки с использованием грейферов негативно отражаются не только на самом процессе, но и на сохранности вагонного парка. Так, по данным ЦФТО, в 2012 году морскими портами России было повреждено более 80 тыс. вагонов. Аналогичного рода сложности возникали и в этом году. Особо «отличился» порт Ванино. По данным старшего инспектора инспекции по сохранности вагонного парка ОАО «РЖД» Геннадия Айткуло-

ва, в январе – феврале здесь повреждался при выгрузке каждый третий вагон.

Кроме того, в числе проблемных вопросов в цепочке железная дорога – порт можно отметить периодически возникающую ситуацию с отсутствием свободных ёмкостей под нефтепродукты и складских площадей под уголь, лес, контейнеры, кокс по причине неудовлетворительного подхода судов под вывоз грузов. Это приводит к скоплению невостребованных вагонов на станциях назначения. Таким образом, подвижной состав превращается в склад на колёсах.

Есть и ещё одна тонкость. Сейчас в Федеральном законе «О морских пор-

проблемы. Но это дело для них сугубо добровольное.

Повысить качество

К блоку вопросов, связанных с выстраиванием эффективной системы взаимоотношений железных дорог и портов, можно отнести также внедрение современных информационных технологий, позволяющих повысить качество коммуникационного процесса и скорость в обмене данными. По мнению первого замгендиректора ЦФТО Сергея Колесникова, это будет способствовать также и улучшению качества предоставляемых услуг.

Сделать это можно через единую информационно-управляющую ло-

К концу нынешнего десятилетия пропускная способность портов, связанных с железнодорожной сетью страны, увеличится в сравнении с 2012 годом на 71%, а грузооборот – на 54%

гах в РФ» определяется, что оператор морского терминала – это организация, которая эксплуатирует данный объект и осуществляет операции с грузами, в том числе их перевалку, обслуживание судов, других транспортных средств. Однако вопрос ответственности в законе практически не отражён. То есть если судно подошло не вовремя (а виной тому может быть что угодно – от плохой погоды до срыва графика подвода торгового флота по любым другим причинам), то компенсировать подобные риски фактически некому. И возникает проблема «бросания» поезда. А ответа на вопрос о том, кто должен оплачивать бронирование инфраструктуры под такую парковку, законодательство не содержит. Есть, впрочем, порты, которые готовы участвовать в решении

гистическую систему, увязывающую существующие железнодорожные и портовые автоматизированные рабочие места. Такая интегрированная система, к примеру, в автоматическом режиме должна осуществлять прогноз наличия вагонов на станции, выгрузки и т.п.

Ещё одно перспективное направление работы, по мнению Сергея Колесникова, связано с организацией услуг комплексной логистики в режиме «от двери до двери». При этом основными предоставляемыми услугами могут являться: контроль за движением судов до порта назначения, выбор оптимального маршрута следования с использованием разных видов транспорта, а также и предоставление информационных услуг о движении груза. **ПУЛЬТ**

Рецепты ускорения

Сбои в цепочке железная дорога – порт не нужны никому, так как приводят к экономическим и производственным потерям всех участников перевозочного процесса. Но единого для всех лекарства от этой болезни пока, похоже, нет

SHUTTERSTOCK.COM

Вопросы, возникающие на стыке железная дорога – порт, зачастую достаточно специфичны и зависят от множества факторов. Например, от грузонапряженности направления, ответственности операторов и грузовладельцев, а также готовности всех участников перевозочного процесса к диалогу. Однако есть и общие для всех проблемы, приводящие к появлению заторов на подходах к портам. О своём взгляде на пути решения вопроса «Пульту управления» рассказали представители логистических центров Октябрьской, Дальневосточной и Северо-Кавказской магистралей.

«В руках владельцев крупных промышленных групп есть все инструменты для выстраивания эффективной логистики»

Максим Фищук, начальник отдела информационного анализа и прогноза Логистического центра Октябрьской дирекции управления движением:

– Являясь одной из крупнейших припортовых дорог сети, Октябрьская магистраль через свои станции обслуживает 25 операторов морских терминалов в девяти портах Северо-Запада. За последние 14 лет выгрузка в портах выросла более чем в шесть раз и достигает 4,5 тыс. вагонов в сутки.

Увеличение экспортного грузопотока выявило ряд вопросов на стыке взаимодействия различных видов транспорта. Анализ работы последних лет говорит о том, что при движении вагонопотоков в адрес портов Северо-Запада постоянно возникают проблемы, приводящие к необходимости отставления от движения поездов. Причины нарушения равномерного продвижения вагонопотоков вызваны во многом сбоями в логистической системе планирования перевозок ключевыми клиентами, отсутствием

единого координирующего органа, управляющего всей цепью поставок.

Сейчас большинство операторов морских терминалов входят в состав крупных промышленных холдингов, таких как: «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Уралкалий», «Кузбассразрезуголь», СУЭК, «Северсталь», «Новолипецкий металлургический комбинат» и др. То есть в руках владельцев промышленных групп есть все инструменты для выстраивания эффективной логистики. Тем не менее представители крупного бизнеса, имея в распоряжении полную логистическую цепочку движения товара, не всегда в состоянии оптимально это организовать. Погрузка носит неравномерный, залповый характер; нередко подход груза к портам не увязан с подходом

го порта Санкт-Петербург регулярно проводятся координационные советы, которые позволяют минимизировать издержки от некачественной логистики. Применяется также практика создания совместных рабочих групп из представителей грузоотправителей, экспедиторов, морских терминалов, а также причастных служб и дирекций железной дороги. Так, работа совместной рабочей группы позволила оптимизировать логистические цепочки при отправлении наливных грузов в адрес ОАО «Беломорская нефтебаза», повысить выгрузку в порту и ликвидировать отставленные от движения поезда.

Одним из путей системного решения проблемы «брошенных» поездов, на мой взгляд, может стать при-

Системным решением проблемы может стать применение полигонных технологий при перевозке экспортных грузов

флота; отгружаемые объёмы могут превышать возможности морских терминалов.

В мировой практике весь процесс организации транспортировки грузов берут на себя крупные логистические операторы, рынок которых сейчас в России весьма слабо развит. Между тем сбой в системе логистического управления экспортным грузопотоком, следующим в адрес портов, приводят к экономическим и производственным потерям всех участников перевозочного процесса: как грузоотправителей и грузополучателей, так и ОАО «РЖД» и собственников подвижного состава. Терминалы бывают не в состоянии обработать идущие в их адрес объёмы, а железнодорожники вынуждены отставлять от движения составы с грузами.

Для решения проблем с представителями морских терминалов Большо-

го порта Санкт-Петербург регулярно проводятся координационные советы, которые позволяют минимизировать издержки от некачественной логистики. Применяется также практика создания совместных рабочих групп из представителей грузоотправителей, экспедиторов, морских терминалов, а также причастных служб и дирекций железной дороги. Так, работа совместной рабочей группы позволила оптимизировать логистические цепочки при отправлении наливных грузов в адрес ОАО «Беломорская нефтебаза», повысить выгрузку в порту и ликвидировать отставленные от движения поезда.

Одним из путей системного решения проблемы «брошенных» поездов, на мой взгляд, может стать применение полигонных технологий при перевозке экспортных грузов. В настоящее время на стадии разработки и опытного внедрения находится сетевая технология управления вагонными парками при перевозке угля в условиях множественности операторов на полигоне «Кузбасс – порты Северо-Запада».

Эта технология предусматривает организацию движения грузовых поездов с углем по расписанию по сквозным «ниткам» графика. Неотъемлемыми элементами этой технологии являются также ежемесячное квотирование вагонных парков операторов, задействованных в этих перевозках, и планирование погрузки с учётом перерабатывающих способностей морских портов. Квотирование осуществляет владелец груза, исходя из договорных взаимоотношений с операторами подвижного состава.



Грузовые перевозки



ИВАН ШАПОВАЛОВ

Выполнение квот на погрузку контролируется ответственным работником ОАО «РЖД». В случае превышения оператором установленных квот применяется логический контроль (ограничение) на заадресовку вагонов этого оператора. После выгрузки порожние вагоны в соответствии с логистическими схемами, согласованными с ОАО «РЖД».

С конца прошлого года подобные технологии уже применяются при перевозке железной руды с ГОКов Октябрьской дороги в адрес ОАО «Северсталь» (Северная магистраль). Это позволило снизить избыточное количество вагонов на полигоне Октябрьской дороги и существенно сократить количество «брошенных» порожних составов.

«Организация поездов по расписанию дисциплинирует грузоотправителей»

Фарид Зайнулин, начальник Логистического центра Дальневосточной дирекции управления движением:

– Мы по-прежнему сталкиваемся с такими проблемами, как отсутствие свободных ёмкостей, периодические поломки выгрузочных механизмов. Вносят свои коррективы и собственники/операторы подвижного состава, которые своевременно не формируют полный комплект перевозочных документов. Все эти факторы негативно влияют на выполнение заданных параметров грузовой работы.

Между тем в условиях увеличения погрузки, привлечения дополнитель-

ных объёмов возрастает вероятность отставления от движения поездов на промежуточных станциях. Для недопущения этого на основные транспортные узлы в апреле, к примеру, выезжали рабочие группы из числа руководителей Дальневосточной дирекции управления движением и территориального Центра фирменного транспортного обслуживания.

Что же касается системного решения вопроса, то, безусловно, необходимо внесение изменений в имеющиеся нормативно-правовые акты в части установления обязанности грузополучателя, владельца пути необщего пользования по внесению платы за время нахождения вагонов независимо от их принадлежности на инфраструктуре перевозчика по причинам, зависящим от этих лиц.

Что касается развития комплексных логистических услуг, то многое здесь зависит от качественного планирования подвода грузов в зависимости от перерабатывающей способности терминалов и пропускных возможностей железнодорожных участков. Логистическим центром совместно с дорожным Центром управления перевозками, припортовыми станциями и представителями портов (их диспетчерским аппаратом) составляется соответствующий план. Это позволяет исключить невостребованный груз на подходах к получателю, а также обеспечить объём выгрузки в соответствии со свободными складскими площадями стивидорных компаний.

К настоящему моменту в РЖД внедрена новая концепция интегрированной технологии управления движением грузовых поездов по расписанию. Она в основном распространяется на большие объёмы и полигоны. Это определённым образом дисциплинирует обладателей крупных месторождений, перерабатывающих производств работать более чётко и по расписанию. В нормативном графике на 2012–2013 годы выделены твёрдые «нити» графика назначением в порты и нефтебазы, обслуживаемые ДВЖД, которые позволяют поднять уровень маршрутизации по угольной продукции, нефтеналивным грузам, чёрным металлам, минеральным удобрениям. Так, по данной технологии сейчас следуют поезда Новокузнецк-Северный – Мыс Астафьева, Смычка – Мыс Астафьева, Обнорская – Находка. Также в марте этого года во внутреннем сообщении на ДВЖД введены твёрдые «нити» графика Нерюнгри-Грузовая – Ванино, Новошахтинская – Лучегорск, Новошахтинская – Гайдамак, Чегдомын – Хабаровск и Чегдомын – Ванино.

Ведутся переговоры с крупными грузоотправителями Дальневосточного региона по организации движения поездов по расписанию на других направлениях. В частности, с компанией «Мечел-Транс» обсуждается вопрос относительно перевозки угля

со станции Нерюнгри-Грузовая в Поезд периодичностью один маршрут в сутки с перспективой увеличения до трёх. Аналогичная схема рассматривается и с компанией «РН-Транс» по доставке продукции Комсомольского нефтеперерабатывающего завода в сообщении Дземги – Крабовая, Дземги – Ванино. С «Соллерс-ДВ» изучается возможность перевозки по жёсткому графику легковых автомобилей в направлении Гайдамак – Чехов, Гайдамак – Акулово, Гайдамак – Михнево, Гайдамак – Белые Столбы. Периодичность – один маршрут за четверо суток.

Данные соглашения приведут к повышению конкурентоспособности транспорта и в целом к снижению расходов и росту доходов.

действующего в течение трёх суток. Отставленные от движения поезда размещались на полигоне дороги, конвенционных ограничений на отгрузку не вводилось.

С целью исключения накопления вагонопотока на подходах к припортовым станциям по причине сгущённых отгрузок Центром фирменного транспортного обслуживания согласование заявок производится исходя из расчётных показателей их перерабатывающих способностей и пропускных возможностей участков по маршруту следования груза, в соответствии с приказом Минтранса России № 192 и ст. 11 Устава железнодорожного транспорта РФ. Что же касается системного решения проблемы, то, на мой взгляд, для обеспечения равномерного

Нужно внести изменения в Устав железнодорожного транспорта в части ввода платы за использование инфраструктуры при задержке подвижного состава

«Основная сложность для нас – это снижение объёмов перевалки грузов»

Роман Бабкин, заместитель начальника Логистического центра Северо-Кавказской дирекции управления движением: –Для нас основная сложность во взаимодействии с портами – это снижение объёмов перевалки грузов. Сейчас, к сожалению, малые порты Азов, Таганрог, Ейск, Темрюк практически стоят без работы.

Если говорить о проблеме «брошенных» поездов, то у нас она не вполне актуальна. В апреле, к примеру, «брошенные» поезда назначением на Новороссийск, Грушевую и Кавказ образовывались только во время штормового предупреждения,

го поступления груза на припортовые дороги нужно переходить на планирование дат отгрузки с учётом дат прибытия (не выше перерабатывающей способности), исходя из фактического времени проследования груза по сети, ввиду различной удалённости станций погрузки. Для этого нужно реализовать данную функцию в системе ЭТРАН. Кроме того, с целью повышения ответственности грузополучателей за простой «брошенных» поездов необходимо внести изменения в ст. 39 Устава железнодорожного транспорта в части ввода платы за использование инфраструктуры общего пользования при задержке собственного (арендованного) подвижного состава в пути следования на станциях назначения в ожидании подачи под выгрузку.

Современная техника



Двухсистемные скоростные электропоезда ЭКР1-001 и ЭКР1-002

Сейчас на Украине поезда ЭКР1-001 и ЭКР1-002 называют главными конкурентами южнокорейских поездов Hyundai, которые зимой 2012–2013 годов показали себя далеко не лучшей стороны – постоянно ломались, что вызывало недовольство пассажиров и проблемы в движении. С новинкой Крюковского завода таких проблем за всё время их опытной эксплуатации не возникало. Так, например, ЭКР1-001 «накатал» 60 тыс. км, а ЭКР1-002 – около 6 тыс. км.

Поезда Крюковского завода оснащены специальной crash-системой, способной в случае непредвиденных ситуаций смягчить последствия удара как для пассажиров, так и для самой машины. Все единицы подвижного состава имеют встроенную собственную аккумуляторную батарею, обладающую большой мощностью. Как отмечают разработчики, все внутренние помещения в любой сезон могут похвастаться комфортной для поездки температурой воздуха. Это правило не отменяется даже в переходах между вагонами и тамбурах.

При этом весь подвижной состав оборудован камерами видеонаблюдения. Пассажиры имеют встроенные выдвижные подушки, а также розетки для работы на ноутбуке или зарядки мобильного устройства. Но все эти новации характерны только для вагонов первого и второго классов.

ЭКР1 (составностью в девять вагонов) формируется ещё и из подвижного состава туристического класса. Максимально перевозить крюковская новинка может 609 человек.

Поезда состоят из двух головных моторных вагонов и семи прицепных. Особенностью моделей является то, что головные вагоны не только выполняют функции электровозов. В них предусмотрены также пассажирские отделения, что увеличивает вместимость поездов. Кузов отлит из нержавеющей стали. В апреле нынешнего года межведомственная комиссия, работающая на Крюковском заводе, разрешила эксплуатацию по назначению двух электропоездов ЭКР1-001 и ЭКР1-002 с максимальной эксплуатационной скоростью 160 км/ч. Кроме того, предприятие получило заказ на изготовление опытной партии электропоездов ЭКР1 в количестве 10 единиц.



Пневмоочистительная машина – ПОМ-1М

Новинка разработана группой компаний «Ремпутьмаш». Её предназначение – очистка рельсов от снега и мусора, который, как правило, скапливается на перегонах. По своим эксплуатационным характеристикам ПОМ-1М во многом

превосходит существующие аналоги. Её напор может достигать 108 куб. м/ч. Каждая машина оснащается минимум двумя ВМ-18 (вентиляторами). При этом установленные на ПОМ-1М тяговые электродвигатели питаются от генератора локомотива. Машина способна работать на самых разных скоростях, начиная от минимальных 10 км/ч. Её максимальный разгон может достигать 60 км/ч, а это означает, что в процессе её эксплуатации можно оставлять перегон открытым. Следовательно, в апреле ПОМ-1М прошла все необходимые сертификационные испытания.

превосходит существующие аналоги. Её напор может достигать 108 куб. м/ч. Каждая машина оснащается минимум двумя ВМ-18 (вентиляторами). При этом установленные на ПОМ-1М тяговые электродвигатели питаются от генератора локомотива. Машина способна работать на самых разных скоростях, начиная от минимальных 10 км/ч. Её максимальный разгон может достигать 60 км/ч, а это означает, что в процессе её эксплуатации можно оставлять перегон открытым. Следовательно, в апреле ПОМ-1М прошла все необходимые сертификационные испытания.

превосходит существующие аналоги. Её напор может достигать 108 куб. м/ч. Каждая машина оснащается минимум двумя ВМ-18 (вентиляторами). При этом установленные на ПОМ-1М тяговые электродвигатели питаются от генератора локомотива. Машина способна работать на самых разных скоростях, начиная от минимальных 10 км/ч. Её максимальный разгон может достигать 60 км/ч, а это означает, что в процессе её эксплуатации можно оставлять перегон открытым. Следовательно, в апреле ПОМ-1М прошла все необходимые сертификационные испытания.



Двухсекционный магистральный тепловоз ТГ16М

Проект этого магистрального локомотива разработал и представил Центр инновационного развития СТМ (входит в ОАО «Синара – Транспортные Машины»). ОАО «РЖД» проект уже согласовало. Как ожидается, в будущем машина поступит на Сахалинскую магистраль и сможет работать на полигоне колеи 1067 мм, а также переходить на колею шириной 1520 мм. Производство локомотивов планируется организовать на Людиновском тепловозостроительном заводе. По словам разработчиков, ТГ16М предназначен для работы на железной дороге в специфических климатических условиях.



Вагон-цистерна модели 15-1213П для растительных масел

В сравнении с морально устаревшими тепловозами ТГ16 машина будет обладать повышенной надёжностью. В конструкции используются дизель модели 12ДМ-21Л (производства ООО «Уральский дизель-моторный завод») и гидropередача производства Voith Turbo (Германия). Также тепловоз комплектуется микропроцессорной системой контроля, управления и диагностики.

Как отмечают разработчики, кабина управления новой машины соответствует всем существующим нормам безопасности, действующим на инфраструктуре ОАО «РЖД». Тип тяговой передачи – гидромеханическая. Диапазон температур наружного воздуха для бесперебойной работы локомотива варьируется от минус 50°C в зимнее время до плюс 35°C в летний период. Тепловоз ТГ16М полностью соответствует требованиям к технике, предназначенной к эксплуатации в особых природных условиях, которые указаны в ГОСТ 15150. В июне минувшего года в рамках Международного форума «Стратегическое партнёрство 1520», состоявшегося в Сочи, Группа «Синара» и ОАО «РЖД» заключили соглашение по поставке 40 таких машин в срок до 2016 года.

Новый подвижной состав производства ОАО «Рухимаш» в конце марта этого года получил сертификат соответствия. Вагон-цистерна предназначен для перевозки растительных масел, плотность которых при температуре налива не превышает 0,96 т/м³. Цистерна может использоваться только на пространстве колеи 1520 мм. Предназначен этот подвижной состав преимущественно для работы в районах с умеренным и холодным климатом. Предельная рабочая температура не должна опускаться ниже 60°C и быть выше 50°C. Полезный объём цистерны составляет 83,79 кубометров, а грузоподъёмность – не более 66 тонн. Вагон рассчитан на перевозку на скоростях до 120 км/ч.



Передвижная рельсосварочная машина на комбинированном ходу МСК-01

30 мая на Псковской дистанции пути Октябрьской дороги прошли испытания передвижной рельсосварочной машины на комбинированном ходу МСК-01 производства ЗАО «Псковэлектросвар». Машина представляет собой специализированный автомобиль, разрешённый для движения по дорогам общего пользования и предназначенный для сварки рельсов в пути.

Комплекс выполнен на базе автомобильного шасси DAF, укомплектован подвесной рельсосварочной машиной типа МСР-120.01А, а также установкой индукционного нагрева типа УИН. Заезд машины на железнодорожный путь осуществляется с автодороги с железнодорожного переезда. Сварка стыка осуществляется подвесной рельсосварочной машиной МСР-120.01А, предназначенной для контактной стыковой сварки рельсов различных типов пульсирующим или непрерывным оплавлением с подтяжкой плети. Грузоподъёмность манипулятора составляет 4,5 тонны, вылет стрелы – 4 м. Для снижения остаточных напряжений и стабилизации свойств металла по завершении термообработки высокочастотной установкой индукционного нагрева типа УИН.

Поезда продолжают умнеть

Подвижной состав ФПК получит современные системы доступа к глобальной сети и мультимедийные комплексы для пассажиров



SHUTTERSTOCK.COM

Константин Бобрышев,
начальник Центра инновационного развития ОАО «ФПК»



Алексей Зуйков,
начальник отдела развития информационной инфраструктуры пассажирских поездов Центра инновационного развития ОАО «ФПК»



В отраслевой прессе уже поднималась тема разработки Федеральной пассажирской компанией (ФПК) системы Единой информационной инфраструктуры пассажирских поездов (ЕИИПП). По сути, речь идёт о базе «умного поезда», то есть насыщенного информационными системами и сервисами, которые не просто создают новые возможности управления и контроля вагонного оборудования для поездной бригады, но и означают предложение новых услуг пассажирам.

Глубокое тестирование
Сейчас перед Центром инновационного развития ОАО «ФПК» стоит задача сделать поезда ещё умнее. Очередные шаги в этом направлении: – внедрение в поездах на базе ЕИИПП комплекса средств доступа в сеть Интернет и предоставление пассажирам соответствующей услуги; – внедрение поездного портала и новых информационных сервисов, предлагаемых пассажирам на его основе.

Испытаниям подвергалось оборудование лучших мировых образцов, используемое западными компаниями

Для этого были проведены испытания оборудования, обеспечивающего доступ к сети Интернет в поездах. Цель – опробовать технические решения, на базе которых возможно предоставление услуги, а также оценить состояние сети 3G и спутникового канала по маршрутам следования поездов. Основными участниками проекта стали компании МТС, «МегаФон», «СТЭК.КОМ», «РусСат». Испытаниям подвергалось оборудование лучших мировых образцов, используемое западными компаниями при решении аналогичных задач. На представленной выше фотографии – крыша вагона с тремя разными спутниковыми антеннами, участвующими в тестах (RaySat E-7000, OrBit AL-3602-TxRx, Seatel 30RR). Во время испытаний предполагалось оценить качество связи с при-

целом на оказание услуг пассажирам, следующим на Олимпиаду-2014 в Сочи, на матчи чемпионата мира по футболу – 2018, а также просто в соседние с Российской Федерацией страны Европы. Поэтому тесты проводились по следующим направлениям: северное (Москва – Мурманск), южное (Москва – Адлер), восточное (Москва – Казань) и западное (Москва – Климовск). Анализ результатов испытаний позволил сделать выводы о принципиальной возможности организации устойчивого широкополосного доступа к сети Интернет по всем четырём направлениям, а также о необходимости применения комбинированного решения с использованием как спутникового канала (технология VSAT – Very Small Aperture Terminal), так и сетей 3G сотовых операторов.

Михаил Мальцев,
главный специалист отдела развития информационной инфраструктуры пассажирских поездов Центра инновационного развития ОАО «ФПК», к.т.н., доцент



Константин Сухарев,
ведущий специалист отдела развития информационной инфраструктуры пассажирских поездов Центра инновационного развития ОАО «ФПК»



Первые клиенты

Опытно-коммерческая эксплуатация услуги доступа к сети Интернет началась в прошлом году и продолжается сейчас. Всё множество маршрутов, на которых она проводится, можно разделить на две группы. Первая – маршруты, где компания «МегаФон» усиленно развивает сеть 3G. Это Москва – Санкт-Петербург, Санкт-Петербург – Булловская (в направлении Хельсинки) и Москва – Нижний Новгород. Вторая – все остальные маршруты.

На маршрутах первой группы испытания проводились осенью прошлого года (в поездах № 59/60 «Волга» Нижний Новгород – Санкт-Петербург; № 153/154 «Буревестник» Нижний Новгород – Москва; № 167/168 «Невский экспресс» Санкт-Петербург – Москва; № 32/31 «Лев Толстой» Москва – Хельсинки). В настоящее время с компанией «МегаФон» уже готовятся договор на коммерческое предоставление услуги доступа к сети Интернет в поездах данной группы.

Для второй группы используется комплексное решение, обеспечивающее предоставление доступа к сети Интернет с помощью как сети 3G, так и спутникового канала. Маршрутами второй группы полигона прошлого года были Москва – Самара (поезда № 9/10 «Жигули») и Москва – Астрахань (поезда № 5/6 «Лотос»). Получив хорошие результаты на этих направлениях, опытно-коммерческую эксплуатацию продлили до конца текущего года. Услуга оказывается операторами спутниковой связи «СТЭК.КОМ» и «РуСат». Можно добавить, что в январе нынешнего года доступом к сети Интернет в поезде № 9/10 «Жигули» воспользовались 443 пассажира, а в феврале – уже 831, что говорит о росте спроса на эту услугу.

В ходе опытно-коммерческой эксплуатации отрабатываются различные способы её предоставления. Например, в поезде № 9/10 «Жигули» услуга оказывается следующим образом: пассажир обращается к проводнику, который на специальном мини-принтере распечатывает чек

на оплату по одному из трёх возможных тарифов. На этом же чеке клиент получает логин и пароль, необходимые для входа в Интернет. Стоимость услуги зависит от времени доступа: сеанс продолжительностью 15 минут предоставляется бесплатно, а за час работы в глобальной сети нужно заплатить 100 руб. Статистика показывает, что пассажиры «Жигулей» часто совершают поездки туда и обратно (утром приезжают в Москву, а вечером возвращаются в Самару, и наоборот). Для таких клиентов введён безлимитный тариф стоимостью 400 руб. за услугу при следовании в обоих направлениях.

В поезде № 5/6 «Лотос» опробован иной подход. Здесь тариф определяется в зависимости от трафика: 390 руб. за 25 Мбайт, 690 руб. за 75 Мбайт и 990 руб. за неограниченный доступ. Различные тарифы были разработаны для того, чтобы определить оптимальный вариант как для пассажира, так и для оператора услуги. Кроме того, в этом поезде для оплаты, а также для получения логина и пароля используются не мини-принтеры, а скрэтч-карты различного номинала.

Однако важно отметить, что в любом случае услуга не входит в стоимость билета, а её оплата осуществляется только теми пассажирами, которые хотят получить доступ к сети Интернет.

В настоящее время готовится расширение опытного полигона на поезда № 1/2/101/102 «Премиум» Казань – Москва – Адлер, № 101/102/103/104/105/106 Москва – Ярославль, № 145/146 Москва – Назрань, № 45/46 Москва – Воронеж. Также планируется распространить услугу на международный поезд № 23/24 Москва – Берлин – Париж.

Мультимедийный подход

Ещё одна задача Центра инновационного развития ОАО «ФПК» – запуск портала, благодаря которому пассажиры смогут получать доступ к мультимедийному контенту (фильмам, аудиокнигам, играм), знакомиться

и общаться друг с другом с помощью поезда социальной сети. Также на нём будет полезная информация об услугах в поезде и на вокзалах, будут представлены новые продукты и программы ФПК. Кроме того, портал предоставит возможность построить канал «обратной связи»: пассажир сможет оформить благодарность поездам бригаде или, напротив, сообщить руководству ФПК о возникших в ходе поездки проблемах.

Зайти на портал пассажир сможет бесплатно, оплата будет предусмотрена лишь за пользование мультимедийным контентом. Его стоимость будет разной – в зависимости, например, от новизны фильма. При этом контент будет предоставляться компаниями-провайдерами, об-

Доступ пассажиров к portalу будет осуществляться с помощью внутривагонной Wi-Fi-сети, образованной аппаратно-программными средствами ЕИИПП.

Помимо контента, о котором уже говорилось выше, портал будет содержать интерактивную карту, позволяющую пассажиру не просто ознакомиться с маршрутом поезда, но и получить информацию о населённых пунктах, через которые он следует, например краткую историческую справку, схему городского транспорта, основные номера телефонов, интересные факты и пр. В том числе будет реализована возможность интерактивного управления картой маршрута. Пассажир сможет посмотреть на ней основные достопри-

Зайти на портал пассажир сможет бесплатно, оплата будет предусмотрена лишь за пользование мультимедийным контентом

ладающими всеми необходимыми лицензиями на него. Кроме того, на портале возможно размещение рекламы, которая может заинтересовать пассажира.

Программное обеспечение разрабатывалось под разные платформы, то есть портал должен корректно работать на всех устройствах (ноутбук, планшет, смартфон) вне зависимости от их производителя, установленных операционных систем или браузеров.

Портал будет функционировать на сервере, установленном в штабном вагоне поезда. При этом в каждом линейном вагоне должен быть сервер для хранения мультимедийных файлов. Это необходимо, чтобы не загружать тяжёлым контентом поездную информационную магистраль.

мечательности (при желании прочитать их описание), что позволит ему дополнить картину того, что он видит из окна поезда. Надо сказать, что подобные пожелания звучат в рамках регулярных ежеквартальных исследований по мониторингу удовлетворённости пассажиров всеми составляющими транспортной услуги на поездах формирования ФПК.

Подводя итог, надо сказать, что стоит задача массового развития услуг по предоставлению доступа в сеть Интернет и к мультимедийным сервисам посредством поезда портала. При этом он будет внедряться сначала в фирменных поездах, далее в тех поездах, где не предоставляется услуга по доступу в сеть Интернет, а затем и во всех остальных пассажирских поездах компании. **ПУЛЬТ**



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ

Смотря как считать

Эффективность любой компании во многом зависит от производительности труда. РЖД – одна из немногих отечественных бизнес-структур, регулярно занимающихся этим вопросом. Железнодорожники традиционно увязывают динамику зарплаты с результатами трудовой деятельности. Общеотраслевое повышение эффективности работы – задача, которая поставлена как руководством страны, так и экономической конъюнктурой. «Пульт управления» предложил своим читателям и авторам, начиная с этого номера, открыть обсуждение данной темы



SHUTTERSTOCK.COM

Шоказатель «производительность труда» в РЖД формируется на основе нормативных документов, направленных на достижение компанией определённых ориентиров. Например, это Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года. На производительность труда влияют как внутренние, так и внешние факторы. К первым относятся применяемая система мотивации; объёмы работ как отдельных филиалов, так и компании в целом; организация производства и труда на каждом рабочем месте. Кроме того, имеют значение

уровень механизации и автоматизации технологических процессов, квалификация работников, а также вовлечённость персонала в решение стратегических и тактических задач компании через систему ключевых показателей эффективности. К внешним факторам (а они также оказывают влияние на производительность труда, численность и текучесть кадров) относятся, например, размер среднемесячной зарплаты в дирекциях ОАО «РЖД» по сравнению с предприятиями других отраслей экономики конкретных регионов; уровень безработицы; наличие квалифицированных кадров на местном рынке труда и др. Достижение плановых заданий по повышению производительности труда во многом зависит от объёма

инвестиций, выделяемых на технологическое развитие, а также от эффективности системы управления. В этой связи разрабатывается целый комплекс мероприятий, которые можно условно разделить на три группы: техническую, технологическую и организационную. Первая группа – внедрение новой техники. Второе направление (технологическое) включает в себя, к примеру, мероприятия по автоматизации и механизации технологических процессов. Организационные меры, относящиеся к третьей группе и не требующие больших дополнительных затрат, могут быть связаны с разработкой и применением новых регламентов обслуживания и ремонта технических средств, совмещением профессий, совершенствованием

Производительность труда»

системы оптимизации и нормирования трудозатрат на технологические процессы и др.

В условиях актуализации инвестиционных планов вопросам, связанным с ростом производительности труда, уделяется особое внимание. В ОАО «РЖД» разработана Программа снижения расходов филиалов, в которую как часть включён комплекс мер, обеспечивающих повышение производительности труда. В частности, это обновление и модернизация основных средств, в том числе путевой техники; внедрение средств автоблокировки и диспетчерской централизации и др. Кроме того, речь здесь идёт о развитии сортировочных станций, а также внедрении средств диагностики для контроля уровня технического состояния основных средств и подвижного состава.

Производительность труда – показатель, который постоянно находится в центре внимания руководства. Поэтому Департамент экономики ОАО «РЖД» проводит регулярный мониторинг ситуации в разрезе всех структурных подразделений и компании в целом. По его результатам принимаются необходимые шаги, направленные на достижение заданного уровня. При этом надо иметь в виду, что, несмотря на важность этого показателя, он не единственный, по которому оценивается эффективность деятельности подразделений РЖД.

В условиях реформирования железнодорожного транспорта и создания на базе ОАО «РЖД» холдинга, включающего в себя совокупность подразделений, выполняющих спектр работ не только для оказания услуг в грузовых и пассажирских перевозках, но и по другим видам деятельности, наибольшую значимость приобретают оптимизация расходов и повышение эффективности трудовых ресурсов. Критерием оценки является уровень производительности труда, обеспечивающий максимальную отдачу.

В 2011 году темп роста производительности труда работников РЖД составил 7,5% к уровню предыдущего



PHOTOGRAPHER'S CHOICE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

года. В свете стратегических задач, поставленных перед подразделениями холдинга (повышение производительности труда к концу 2015 года на 30% к уровню 2009 года), становится особенно важно качество оценки данного параметра. А это непосредственно зависит от системы его расчёта. Для этого можно рассматривать четыре вида показателей: натуральные и условно-натуральные, стоимостные и индексные.

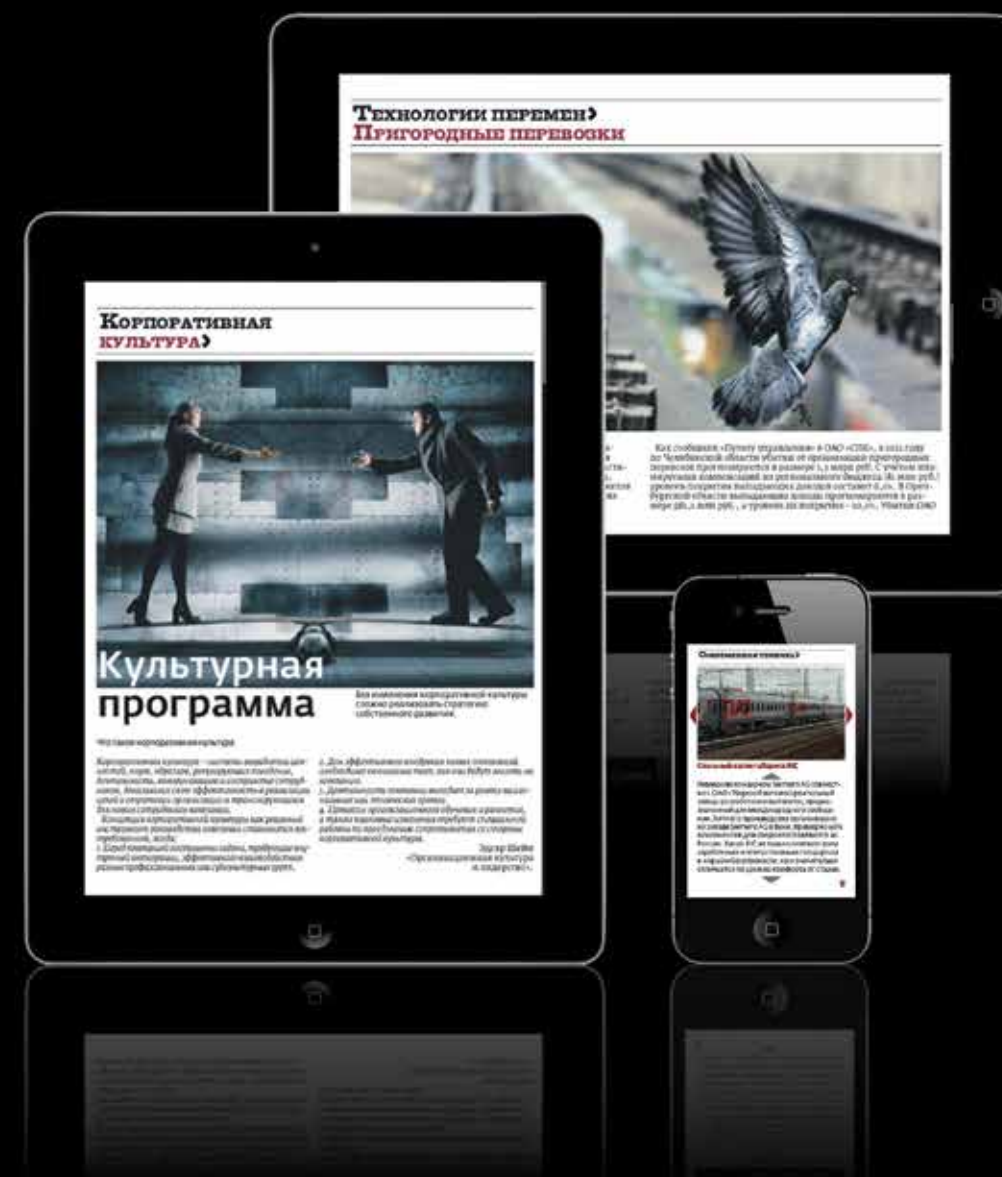
Выбор каждого из них обусловлен возможностью сопоставления с аналогичными показателями других предприятий, подразделений. В случае если для оценки производительности труда используется стоимостной показатель, то речь идёт о доходности на одного работающего, что для холдинговых структур является ключе-

вым показателем эффективности деятельности. В то же время в структуру РЖД входят филиалы, характеризующиеся различными видами продукции, работ и услуг, поэтому применение всех указанных выше видов показателей является правомерным. В зависимости от специфики деятельности каждого подразделения для него необходимо сформировать свою модель расчёта производительности труда. В её основе должна лежать возможность учёта не только одного вида работ (услуг), но и нескольких, выраженных различными измерителями.

С позиций оценки эффективности показателя производительности труда специалистов прежде всего интересует не его достигнутое в отчётном периоде значение, а динамика (индекс), то есть уровень изменения по сравнению с предыдущим сопоставимым периодом. Этот индикатор является критерием оценки сопоставимости увеличения производительности труда с ростом заработной платы работников.

Формирование структуры холдингового типа и наличие нескольких видов бизнеса придают оценке производительности труда различных подразделений особую роль. В этом случае решение задачи определения производительности труда как отдельных видов бизнеса, так и холдинговой структуры в целом является показателем эффективности деятельности.

В 2011 году ОАО «ВНИИЖТ» совместно со специалистами ОАО «РЖД» разработали систему показателей производительности труда для структурных подразделений холдинга. В настоящее время она проходит апробацию. Однако следует отметить, что, несмотря на наличие общего системного подхода к формированию моделей производительности труда, пока ещё в оценке производительности труда для отдельных структур остаются принципиальные вопросы («дискуссионные точки»), решение которых обеспечит более объективный анализ этого показателя и повысит качество управления трудовыми ресурсами. **ПУЛЬТ**



ПУЛЬТ
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Читайте на iPad, iPhone и на Android

Производительность труда



Уравнение показателей

Как можно стимулировать рост производительности труда? Есть идея привязать к ней зарплату в масштабах всей страны

Николай Волгин,
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой труда и социальной политики Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, президент Национальной ассамблеи специалистов в области труда и социальной политики



Низкий уровень производительности труда в современной России – одна из ключевых, да и обидных проблем социально-экономического хозяйства нашей страны – сродни по уровню и значению таким негативным явлениям, как бедность, депопуляция населения, безработица и т.д. Именно производительность труда и её отставание от нужных параметров являются главной причиной замедления развития отечественных предприятий, регионов и страны в целом.

Отношение к затратам

По разным оценкам, в настоящее время Россия по производительности труда уступает развитым экономикам в три – шесть раз. В масштабах страны это означает глобально неконкурентоспособную экономику. Для конкретного человека – плохую работу, которая не может обеспечить хорошую зарплату.

Чтобы разобраться, почему в развитии общества столь высока ставка именно на производительность труда, уточним, что же это такое. В классическом понимании это количество произведённой продукции (услуг) в единицу времени. То есть, например, за час работы один токарь может выточить три детали, другой – две, а следующий – четыре. Уже в таком формате видна значимость производительности труда как для предприятия, так и для самого работника. Это индикатор эффективности, а если конкретно – отношение результатов к соответствующим затратам живого труда. При этом под живым трудом понимается непосредственный труд человека, а не овеществлённый в прошлом.

Существует три вида показателей производительности труда. Индивидуальная – отдельного работника, локальная – в регионе или отрасли (виде деятельности), а также совокуп-

ная (общественная) – по экономике страны в целом.

Специалисты выделяют несколько основных факторов роста данного показателя. Во-первых, это институциональные составляющие, связанные с антимонопольным, ценовым регулированием и прочими мерами государственного контроля. Во-вторых, оплата труда, её организация, связь с результатами работы, а также непосредственно человеческий капитал.

Кроме того, существенное влияние оказывают техника и технологии производства и, конечно, социальные факторы – условия труда и жизни, наличие жилья, доступность транспорта, уровень здравоохранения.

25 млн
РАБОЧИХ МЕСТ
ПРЕДСТОИТ СОЗДАТЬ
И МОДЕРНИЗИРОВАТЬ
К 2020 ГОДУ
ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО
ОТСТАВАНИЯ РОССИИ
ОТ ЗАПАДА

Цена мотивации

Конечно, приведённая выше классификация несколько условна и ориентировочна. При желании этот перечень можно расширить, а некоторые факторы имеют общее поле действия, то есть пересекаются. Однако даже по ней можно оценить, почему по производительности труда мы значительно отстаём от развитых стран.

В числе основных причин проблемы с человеческим капиталом, который хоть и не стопроцентно, но является гарантией роста производительности. Дело в том, что человек сам выбирает, накапливать ли ему опыт, навыки, повышать квалификацию, которые затем перерастут

в интересную работу и достойную зарплату, или нет. Работодатель может лишь замедлять или ускорять эти процессы.

Огромное влияние на динамику производительности труда оказывает организация заработной платы. Здесь важны два момента. Во-первых, размер: за высокий заработок сотрудник будет работать более качественно и эффективно. Но такое понимание роли зарплаты имеет ограничение, так как в какой-то момент человек может прийти к выводу, что его доход уже не так высок, и начнёт работать в ином режиме. Во-вторых, умение обеспечить зависимость размера зарплаты от результатов работы, иначе никакой мотивации не будет.

Не последнюю роль в процессе занимает грамотное управление человеческими ресурсами, что является прерогативой работодателя и государства. Также немаловажно, в каких условиях живут и трудятся работники.

Задача умножения

Сейчас у нас в стране только 10,5% предприятий внедряют технологические инновации. Их доля до конца этого десятилетия должна вырасти в 2,5 раза, то есть достигнуть нынешнего средневропейского уровня. Такую задачу поставил президент Владимир Путин.

Кроме того, для преодоления серьёзного отставания современной России по производительности труда от Запада нам предстоит создать и модернизировать к 2020 году 25 млн рабочих мест. Таким образом, доля высокотехнологичных и интеллектуальных отраслей в ВВП должна увеличиться в полтора раза, а высокотехнологичный экспорт – вдвое.

В техническом плане мы отстаём от развитых стран из-за того, что стали меньше проектировать и разрабатывать новое промышленное оборудование. Покупать за рубежом нерационально, так как нам заведомо продадут устаревшую технику. И в этом вопросе должна сказать своё слово наука.

Производительность труда»



Одним из мощных резервов роста производительности труда, безусловно, является мотивация. Это крупный блок факторов, который затрагивает разные их группы и оттенки. Именно усиление мотивации, по нашим оценкам, позволит не менее чем в два раза увеличить производительность и годовой объём ВВП в России.

В настоящее время из-за отсутствия должной мотивации каждый второй работник в процессе трудовой деятельности в реальном секторе, бюджетной сфере, организациях госслужбы не в полной мере реализует свой физический и умственный потенциал. Как показывают социологические исследования, причина в отсутствии или слабой зависимости размеров оплаты труда от результатов

работы человека с учётом его квалификации и профессионализма. Для этого, в частности, особое значение сейчас имеют современные формы и системы оплаты труда, механизмы формирования фондов оплаты труда предприятий, учитывающие конечные результаты работы, «эффективные контракты» и др. Без соответствующей заинтересованности персонала сложно решить экономические, социальные, демографические и иные проблемы.

Дорожные карты

Переход в организациях к «эффективному контракту» должен чётко определять условия оплаты труда и соцпакет работника в зависимости от количества и качества выполняемой им работы. Его применение призва-

но повысить, во-первых, конкурентоспособность государства как работодателя на региональных рынках, а во-вторых, сопоставимость труда в государственном, муниципальном и частном секторах экономики.

Этапы перехода к «эффективному контракту» должны быть увязаны с конкретными структурами и институциональными изменениями в отраслях социальной сферы, направленными на повышение эффективности образования, науки, культуры, здравоохранения.

Правительство РФ утвердило «дорожные карты» таких изменений на период до 2018 года, определяющие чёткую последовательность действий, сроки, ответственных за исполнение, необходимое организационное и ресурсное обеспечение.

Таким образом, мощным, не требующим крупных финансовых затрат фактором развития производства и роста его объёмов может стать резкое усиление заинтересованности работников и руководителей всех уровней в росте производительности труда предприятий и организаций. Выход на новый этап мотивации и производительности может стать стимулом быстрого оживления производства и реального повышения качества жизни населения.

Однако, чтобы на практике установить жёсткую зависимость ежемесячных размеров оплаты труда работников, руководителей всех уровней от производительности, необходимо принять ряд нормативных документов. В частности, должностные оклады руководителей органов испол-

СПРАВКА

Производительность труда рассчитывается по выработке и (или) трудоёмкости. Выработка продукции, работ, услуг измеряется как отношение результата производства (например, объёма товаров) к затратам труда. Трудоёмкость – как обратный выработке показатель (т.е. это отношение затрат труда к результатам производства). Измеряется производительность труда в натуральных, стоимостных, а также относительных единицах.

нительной и законодательной власти нужно поставить в зависимости от динамики макроэкономических показателей. Соответствующий документ следует распространить на тех представителей высшего эшелона,

профессионализм и конкретные результаты работы.

Аналогичную формулу нужно распространить и на руководителей органов исполнительной, законодательной власти субъектов Федерации, глав местного самоуправления. Их оклады должны зависеть от валового продукта республик, областей.

Держаться на плаву

На так называемую систему плавающих окладов следует перевести также руководителей предприятий и организаций, главных инженеров, специалистов управлений производственно-финансового профиля. Оплата их труда должна рассчитываться от конечных результатов хозяйственной деятельности, объёмов производства,

В техническом плане мы отстаём от развитых стран из-за того, что стали меньше проектировать и разрабатывать новое промышленное оборудование

от которых непосредственно зависит социально-экономическое развитие страны. Это депутаты, сенаторы, члены федерального правительства, заместители министров, главы департаментов в ведомствах экономического профиля.

Механизм обеспечения такой зависимости может быть, например, таким: снизился ВВП в апреле в годовом сравнении на 10% – пропорционально сократились базовые должностные оклады соответствующих руководителей. И наоборот, увеличился в мае ВВП на 7% – оклады пропорционально возросли. Уверен, что россияне поддержат такое нововведение, поскольку цель будет понятна всем: повысить материальную ответственность должностных лиц страны за свои действия, поощрить

реализованной продукции и достигнутой производительности. Кроме того, нужен отдельный документ о стимулирующей роли зарплаты в повышении производительности труда, квалификации и профессионализма работников предприятий и переходе на новые современные мотивационные модели оплаты труда.

Таким образом, будут подготовлены условия, при которых все без исключения руководители и работники окажутся в сильной мотивационной среде, где хорошо работать будет выгоднее и интереснее, поскольку от конечных результатов зависят размеры оплаты труда всех участников производства. Улучшится и социальный климат в стране. А производительность трудакратно вырастет и достигнет европейского уровня. **ПУЛЬТ**



БИОГРАФИЯ

СЕРГЕЙ Донской,
МИНИСТР ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ И
ЭКОЛОГИИ РФ
Окончил Государственную академию нефти и газа имени И. М. Губкина.
Работал в Министерстве топлива и энергетики РФ, ОАО «Газпром», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Зарубежнефть». С 2005 по 2008 год – директор департамента экономики и финансов Министерства природных ресурсов РФ, с 2008 по 2011 год – замглавы данного ведомства. В 2011 году возглавил ОАО «Росгеология».
21 мая 2012 года указом Президента РФ назначен министром природных ресурсов и экологии России.

МИНИСТЕРСТВО ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ

Транспорт встанет на «зелёные колёса»

Но помочь в этом должно государство

В конце прошлого года был утверждён План действий по реализации Основ государственной политики в области экологического развития России. По нему к 2030 году должен быть решён ряд наиболее важных задач. Среди них переход на повсеместное использование экологически безопасных материалов, внедрение ресурсосберегающих технологий и автоматизированных систем в транспортный комплекс и его инфраструктуру. Поэтапная реализация этого плана в конечном итоге приведёт к существенному повышению уровня экологической безопасности транспорта.

Чтобы актуальные проблемы эффективно решались, в первую очередь нужно правильно организовать сотрудничество всех участников процесса: и государственных ведомств федерального и регионального уровней, и бизнеса. Комплексный подход подразумевает не только широкий взгляд на проблему, но и привлечение внимания к ней всех заинтересованных сторон. Возьмём, к примеру, современные покрытия для автодорог. Широкое использование в их производстве различных полезных ископаемых стимулирует добывающую отрасль, позитивно влияет на её развитие. Следовательно, в интенсификации внедрения современных технологий в дорожное строительство оказываются заинтересованы сразу несколько профильных ведомств, в том числе, разумеется, Минприроды. Варианты постепенного перехода на более экологичное газомоторное топливо активно обсуждаются не только экологами и транспортниками, но и крупным бизнесом, а также коллегами из Минэнерго. Для них эта тема не менее актуальна.

Хочу отметить, что мы полностью поддерживаем, когда сами транспортные компании выступают с экологическими инициативами. К примеру, в Стратегии инновационного развития ОАО «РЖД», или, как ещё называют этот документ, в «Белой книге», в числе ключевых приоритетов обозначены повышение энергоэффективности и охрана окружающей среды. Эффект от ответственного подхода к проблемам экологии очевиден. По сравнению с 2007 годом на железных дорогах более чем на треть сократились выбросы вредных веществ, уменьшилось образование отходов.

Между тем если говорить о внедрении на транспорте в целом «зелёных» технологий, то, очевидно, сейчас существуют определённые проблемы. В том числе и потому, что применение подобных технологий – это в первую очередь затраты. Соответственно, нужно создать такие условия, чтобы, кроме расходов, «зелёные» технологии приносили бы ещё и доходы. Их использование должно стать выгодным для участников рынка, и первый шаг в этом направлении должно сделать государство. Мы опять возвращаемся к необходимости рассматривать проблему в комплексе, так как точечное воздействие будет неэффективным.

Развитие «зелёных» технологий – это не только создание экологичных видов транспорта и топлива, но и строитель-

ство соответствующей инфраструктуры. Например, чтобы использовать биодизель, нужно вырастить сырьё и построить заводы для его переработки в топливо. Необходимо подготовить кадры, которые смогут эксплуатировать оборудование, ремонтировать транспортные средства, работающие на биодизеле. Поэтому внедрение новинок должно обязательно сопровождаться как экономическими стимулирующими мерами, так и поддержкой государства.

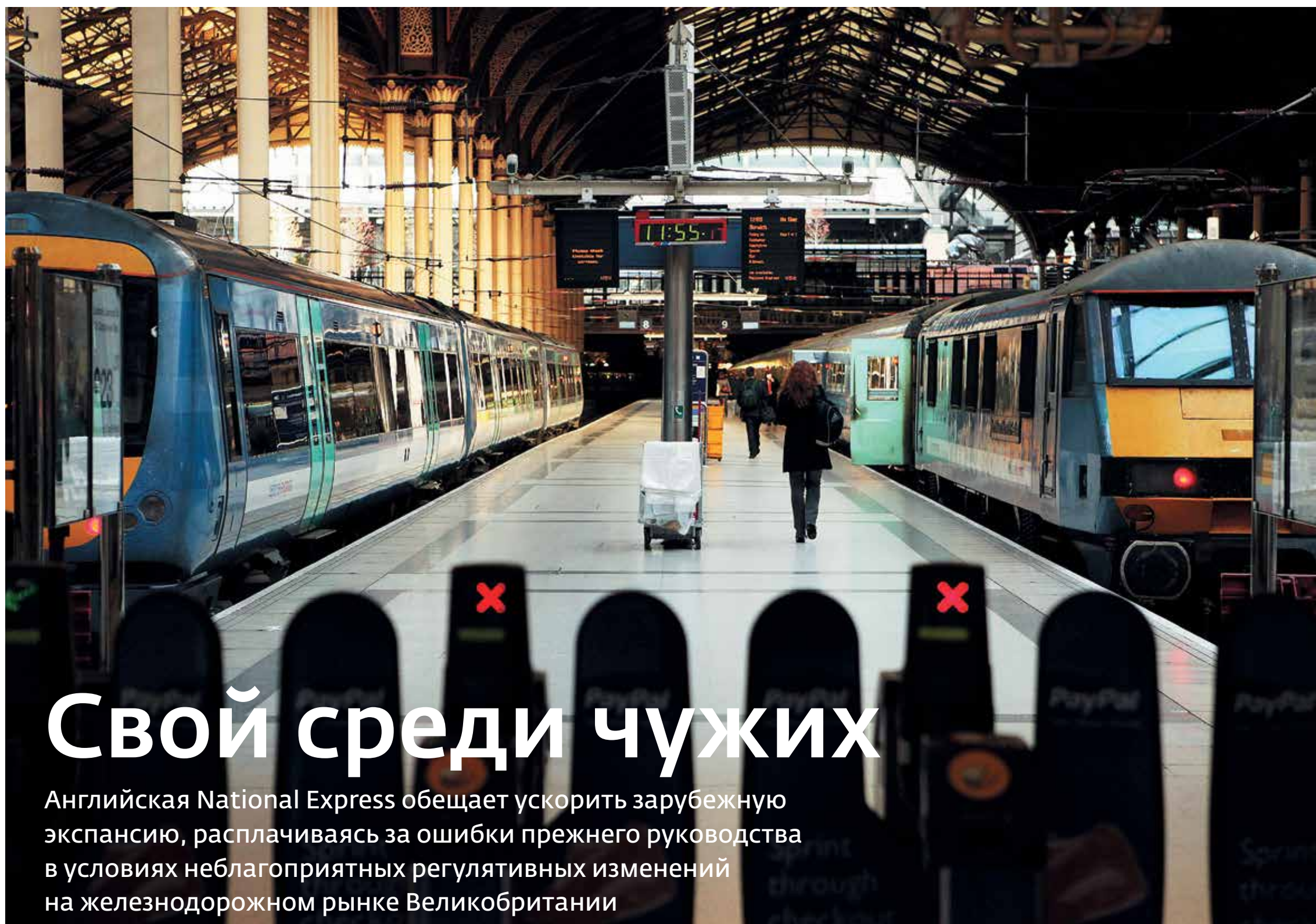
Можно в некоторой степени снизить уровень загрязнения атмосферного воздуха так называемыми передвижными источниками. Это одна из целей политики, проводимой Минприроды. Так, рельсовый электротранспорт, конечно, экологически более чистый, чем автомобильный. Вместе с тем при определении целесообразности использования того или иного вида транспорта в конкретном городе или регионе должен быть проведён полный анализ текущей ситуации. Поэтому однозначно говорить о каких-либо преимуществах можно только после финансово-экономической и экологической оценки разных вариантов с привязкой к конкретной территории.

Сегодня повышенное внимание уделяется городам с наиболее интенсивным автомобильным движением – тем, где «вклад» выхлопов в загрязнение воздуха составляет 90–95%. В их число входят Москва, Санкт-Петербург и Сочи. Полученный положительный опыт будет, безусловно, распространён и на другие города.

И можно отдельно остановиться на опыте курортной столицы России – Сочи. Уже почти завершено предолимпийское строительство. Ряд «зелёных» стандартов, решающих проблемы загрязнения воздуха, удалось внедрить уже на этапе планирования олимпийских объектов и транспортной инфраструктуры. Кроме того, в 2011 году Минприроды были разработаны рекомендации по комплексу природоохранных мероприятий, направленных на снижение выбросов загрязняющих веществ в Сочи.

Основное внимание уделено автотранспорту как главному загрязнителю атмосферного воздуха. Минимизация негативного воздействия на атмосферу рассматривалась как с точки зрения замены традиционного топлива на экологически чистое, так и за счёт ограничения использования автомобилей низкого экологического класса, внедрения эффективной парковочной политики, экодрайвинга. Кроме того, в своих рекомендациях Минприроды уделило внимание организации дорожного движения в Сочи. Чтобы снизить вредное воздействие на окружающую среду, было предложено ввести бессветофорное движение на съездах с нескольких оживлённых развязок.

Говоря об экологических видах транспорта, нельзя забывать и о проведённой в Сочи модернизации железных дорог, закупке нового подвижного состава. По этому направлению проделана большая работа. Безусловно, частичная замена автомобилей на скоростной железнодорожный транспорт также приведёт к снижению негативного воздействия на окружающую среду.



Свой среди чужих

Английская National Express обещает ускорить зарубежную экспансию, расплачиваясь за ошибки прежнего руководства в условиях неблагоприятных регулятивных изменений на железнодорожном рынке Великобритании

Шожалуй, во всём мире не найти компанию, соответствующую своему названию менее, чем National Express. Крупнейшими её акционерами являются иностранцы – испанская семья Космен и американский хедж-фонд Elliott International. И именно с внешними рынками National Express связывает свое будущее.

С немецкой точностью Недавно глава компании Дин Финч заявил, что она добивается зарубежных контрактов стоимостью 760 млн фунтов стерлингов (\$1,15 млрд). При этом в феврале с тремя германскими муниципалитетами земли

и достаточное пространство для перевозки кресел, детских колясок и велосипедов.

Приобретение подвижного состава планируется организовать по схеме обратного лизинга. National Express проведёт закупку вагонов и локомотивов и затем передаст их в собственность межмуниципальному предприятию Verkehrsverbundes Rhein-Ruhr (VRR, Транспортное объединение Рейн-Рур). Последний отдал полученный подвижной состав в аренду оператору. VRR впервые проводило конкурс по отбору перевозчика в соответствии с третьим железнодорожным пакетом Евросоюза от 2004 года, предусматривающим либерализацию пассажирских перевозок. По иронии судьбы именно эта директива ЕС ранее способствовала выдавливанию National Express с национального рынка.

Компания сейчас добивается зарубежных контрактов на сумму, превышающую миллиард долларов

Северный Рейн – Вестфалия уже были заключены долгосрочные соглашения на управление региональными пассажирскими линиями. Партнёром National Express стала IntEggo Verkehr, основанная бывшим менеджером DB Regio Тобиасом Рихтером. Срок действия контрактов, вступающих в силу в конце 2015 года, составляет 15 лет. Сейчас перевозку 18 млн пассажиров в год здесь осуществляет Deutsche Bahn.

В ходе квалификационного отбора National Express пообещала ввести в эксплуатацию новый подвижной состав, увеличить скорость и повысить пунктуальность перевозок (например, задержки свыше 2 минут будут наказываться штрафом). Все вагоны будут иметь бесступенчатые входы, туалеты для инвалидов, системы видеонаблю-

Цена ошибки Либерализация железнодорожных перевозок в Великобритании произошла ещё в 1990-х. Госмонополия British Rail была разделена на систему из 25 франшиз. В 1995–1997 годах все они были переданы частным операторам. По окончании первого раунда распределения франшиз National Express управляла пятью линиями, а затем путём поглощений к 2000 году удвоила свой портфель, став крупнейшим железнодорожным оператором страны. Однако затем настало время оптимизации. В середине 2000-х, когда стартовал новый раунд распределения франшиз, National Express сократила число обслуживаемых линий до пяти, сохранив при этом объём выручки и уровень рентабельности.



В 2007 году на торги была выставлена франшиза East Coast, маршруты которой охватывают Лондон и его пригороды. Несмотря на первые признаки мирового кризиса, National Express сделала безрассудно высокую ставку 1,4 млрд фунтов (\$2,8 млрд) и выиграла конкурс. Сделка ознаменовала резкий поворот в судьбе компании. Долговая нагрузка удвоилась, но щедрые инвестиции не принесли результата. Руководство прогнозировало среднегодовой рост выручки на 10%, однако по факту динамика оказалась отрицательной. Кроме того, в отличие от ряда других франшиз East Coast в течение первых лет не имела правительственных гарантий окупаемости. Попытки согласовать новые условия госконтракта не увенчались успехом, и в ноябре 2009 года франшиза пере-

Express совместное предложение с фондом прямых инвестиций CVC Capital Partners. Основной идеей сделки была продажа всех британских активов в пользу Stagegroup. Совет директоров National Express одобрил начало процедуры due diligence, но по её итогам семья Космен и CVC отозвали своё предложение. Затем свою оферту сделала Stagegroup, но вновь безуспешно.

Сохранив независимость компании, National Express провела допэмиссию акций, утроив уставный капитал. Железнодорожное подразделение сосредоточилось на управлении двумя оставшимися франшизами, сроки которых истекали в 2011 и 2013 году.

Чужая земля

Перипетии в судьбе National Express происходили на фоне давления ино-

Минтранс Великобритании подготовил реформу системы франшиз. Сроки соглашений были увеличены до 15–22,5 года

шла под управление Министерства транспорта Великобритании. Новый конкурс на управление сетью East Coast был объявлен только в этом году.

К моменту потери убыточной франшизы National Express представляла собой идеальную цель для поглощения. Соответствующее предложение первой сделала британская FirstGroup, которая сама находилась не в лучшем финансовом положении после дорогостоящих приобретений на американском рынке. Расчёт строился на достижении синергии и получении дохода от продажи активов. Но совет директоров National Express отверг эту инициативу.

Крупнейшим акционером компании тогда была испанская семья Космен, получившая значительный пакет акций в фатальном 2007 году, а затем ещё увеличившая долю. После неудачи FirstGroup испанцы сделали акционерам National

странских перевозчиков. В августе 2010-го Deutsche Bahn купила крупного британского оператора Arriva. Спустя некоторое время о намерении участвовать в ближайших английских тендерах объявила испанская Renfe.

Инвесторы рассчитывали принять участие в разделе семи железнодорожных франшиз, у которых истекали сроки действия контрактов с операторами. Британские компании ожидали настолько острой конкуренции, что владелец Virgin Group сэр Ричард Брэнсон даже обратился к правительству страны с просьбой изменить условия определения победителей тендеров, в частности не отдавать франшизу тому, кто предложит наибольшую цену. Предприниматель, в частности, ссылался на негативный опыт продажи East Coast.



FLICKR.COM

В 2011-м National Express подала заявку на тендер по франшизе Greater Anglia, однако не прошла квалификационный отбор. Вероятно, по этой причине компания отказалась от притязаний на продление франшизы East Anglia, которая в минувшем году досталась голландской Abellio. В результате выручка железнодорожного подразделения National Express упала вдвое, а совокупный доход снизился на 18,2%. Неудачи отрезвили менеджмент, но не отбили интерес к железнодорожным перевозкам. Компания копила силы на этот год, когда вновь должны были разыгрываться франшизы, охватывающие столичный регион.

К новому раунду распределения контрактов Минтранс Великобритании подготовил масштабную реформу системы франшиз. Сроки соглашений были увеличены до 15–22,5 года. Операторам было предоставлено право управления станциями с гарантией выкупа объектов капитальных вложений по остаточной стоимости. Учитывая опыт кризиса, государство внедрило механизмы разделения рисков с частными операторами.

Однако опробовать новации в деле не получилось. В октябре прошлого года министерство отменило итоги

конкурса на франшизу West Coast Main Line, ссылаясь на «серьезные технические недостатки» при его проведении. По итогам внутреннего расследования своих постов лишились три сотрудника ведомства. Парламентский комитет по транспорту обвинил чиновников в некомпетентности и потребовал немедленно приступить к устранению управленческих проблем. Правительство специально подчеркнуло, что не обнаружило нарушений со стороны частных операторов. Однако дальнейшее развитие событий показало, что опасения бизнеса не были беспочвенными. В феврале этого года Министерство транспорта Великобритании неожиданно отменило конкурс на пятнадцатилетнюю франшизу Great Western, обеспечивающую перевозки между Лондоном и Бристолем и Кардиффом. Более того, глава ведомства Патрик Маклафлин заявил, что прошедшие предварительный отбор National Express, Stagecoach и Arriva не получат компенсации. Одновременно с Great Western были приостановлены конкурсы по Essex Thameside и Thameslink.

После этого гендиректор National Express Дин Финч заявил, что акционеры компании «потеряли веру»

в национальный рынок. По его словам, менеджмент компании всё чаще слышит предложения о полном уходе с британского рынка. Чтобы вернуть доверие, правительству необходимо как можно скорее «победить хаос».

В марте Arriva, FirstGroup, National Express и Stagecoach подали иск против Министерства транспорта Великобритании с требованием возместить издержки, связанные с подготовкой к конкурсу на франшизу Great Western. Спустя месяц иск был отозван, после того как министр Маклафлин пообещал на несколько лет продлить контракты с действующими операторами по 12 франшизам. Позднее National Express согласовала пролонгацию франшизы East London & South Essex до сентября будущего года с опционом на дополнительные полгода.

В условиях сохранения статус-кво National Express, очевидно, не сможет увеличить свою рыночную долю в Великобритании. Окажется ли успешной ставка на Германию, будет ясно не ранее чем через два года. Вполне возможно, что эта пауза позволит руководству компании лучше подготовиться к новому раунду железнодорожной экспансии.



Дэвид Росс

о совмещении должностей в разных компаниях: «Это задача совершенно иного уровня, в отдельные дни я работаю не покладая рук, а иногда не делаю ничего».



Фил Уайт

о своей отставке: «Всё зависит от того, как вы понимаете слово «старый». Я думаю, что уже стар. В этом году мне исполнится не 17, а 57 лет. Я работал в компании 10 лет и могу уйти с высоко поднятой головой. Я глубоко убеждён, что должность генерального директора – для молодых, а не для тех, кому хорошо за 50. Сегодня мы живём в мире жёсткой конкуренции, и людям приходится работать больше, чем раньше».



Ричард Боукер

об участии в конкурсах на железнодорожные франшизы: «Мы не берёмся за то, что считаем нерациональным или недостижимым. Нет смысла в том, чтобы сначала стать героем дня, а затем злодеем на веки вечные».



Джон Дивэйни

о попытках поглощения National Express: «Мы уверены, что принесём акционерам большую выгоду, если останемся независимыми и рефинансируем компанию. У нас есть хороший портфель бизнесов, которые, несмотря на сложные условия, продолжают приносить доход. Мы разработали чёткую стратегию по оздоровлению баланса путём размещения дополнительных акций и других мер, которые ускорят процесс сокращения долговой нагрузки и станут источником средств будущего роста».



Дин Финч

о взаимоотношениях с хедж-фондом Elliot Management: «Никто не ищет орудие друг против друга. Elliot – наш крупнейший акционер с 18% акций и имеет право голоса. Они из тех, кто подкрепляет слова деньгами, и мы прислушиваемся к ним».

2013

Компания получила два контракта на перевозку пассажиров в Рейнско-Пурском регионе

2011

Приобретён пятый в США автобусный оператор Petermann Partners

2009

Travel London продана, франшиза InterCity East Coast возвращена правительству. Конкурирующая FirstGroup принимает попытку установить контроль над компанией, но совет директоров National Express отклоняет предложение. Семья Космен совместно с CVC Capital Partners также делает оферту, параллельно обсуждая продажу британских активов компании в пользу Stagegroup. Но по итогам процедуры due diligence семья Космен отзывает своё предложение. Затем оферту делает Stagegroup, но также безуспешно

2007

Приобретены автобусный оператор Continental Auto (Испания) и железнодорожная франшиза InterCity East Coast (Великобритания), запущена система шаттл-басов отель – аэропорт в Лондоне, проведён ребрендинг компании

2005

Приобретены активы ALSA в Испании, Португалии и Марокко. Основатели ALSA – семья Космен – становятся крупнейшими акционерами компании

1998

Компания выходит на рынок США, купив автобусную компанию Durham School Services, а затем Crabtree-Harmon, седьмого перевозчика в стране. По предписанию антимонопольных органов продана Scottish Citylink

1999

Приобретены автобусная компания Robinson Bus Service (США), железнодорожные франшизы M>Train, M>Tram и V/Line Passenger (Австралия)

2000

Приобретён железнодорожный перевозчик Prism Rail (Великобритания)

2002

Компания отказалась от австралийских франшиз, не сумев согласовать с правительством штата Виктория финансовые условия

2004

За счёт приобретения Connex (Великобритания, ныне – Travel London) компания выходит на рынок автобусных перевозок Лондона. Выкуплена франшиза Greater Anglia (Великобритания). Продан автобусный оператор в Мельбурне

1996

Компания выходит на рынок железнодорожных перевозок, выкупив у правительства франшизы Gatwick Express и Midland Mainline

1995

Приобретена Wst Midlands Travel, один из крупнейших автобусных операторов Великобритании

1993

Приобретены автобусные компании Scottish Citylink (Великобритания) и Eurolines (Нидерланды), а также управляющая компания аэропорта East Midlands (Великобритания)

1992

National Express размещает акции на Лондонской фондовой бирже

1969

На базе выкупленных британским правительством автобусных активов British Electric Traction основана National Bus Company

1974

Рождение бренда National Express

1988

Менеджмент становится акционером компании в ходе приватизации

1989

Приобретена автобусная компания Crosvill Wales

1990

Компания оказывается на грани банкротства

1991

Группа инвесторов выкупает компанию и меняет менеджмент. Crosvill Wales продана, приобретён бизнес по перевозке пассажиров между аэропортами Хитроу и Гэтвик

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

НЕОБЫКНОВЕННАЯ ИСТОРИЯ

Многолетний опыт работы на британском рынке пассажирских перевозок. Рост на его либерализации, но не самые удачные попытки по расширению своей доли в дальнейшем. Отчаянная борьба с внутренними конкурентами на фоне расширяющейся экспансии за пределы страны. Всё это можно сказать об английской NATIONAL EXPRESS - удивительном симбиозе национального и международного: более 60% выручки и прибыли получено за рубежом, в Германии развивается сейчас самый перспективный проект компании, а её крупнейшие акционеры находятся в Испании и США

national express National Express – один из ведущих британских операторов наземного пассажирского транспорта

Оперирует
в Великобритании, США, Испании и Марокко.



В компании работают
42 ТЫС. ЧЕЛОВЕК



Парк транспортных средств превышает
25 ТЫС. ЕДИНИЦ

Ежегодно пассажиры компании совершают более
800 МЛН ПЕЗДОК



Железнодорожное подразделение National Express обслуживает маршруты Лондона и Южного Сассекса.

В период Олимпийских игр – 2012 поезда компании перевезли более 2 млн пассажиров

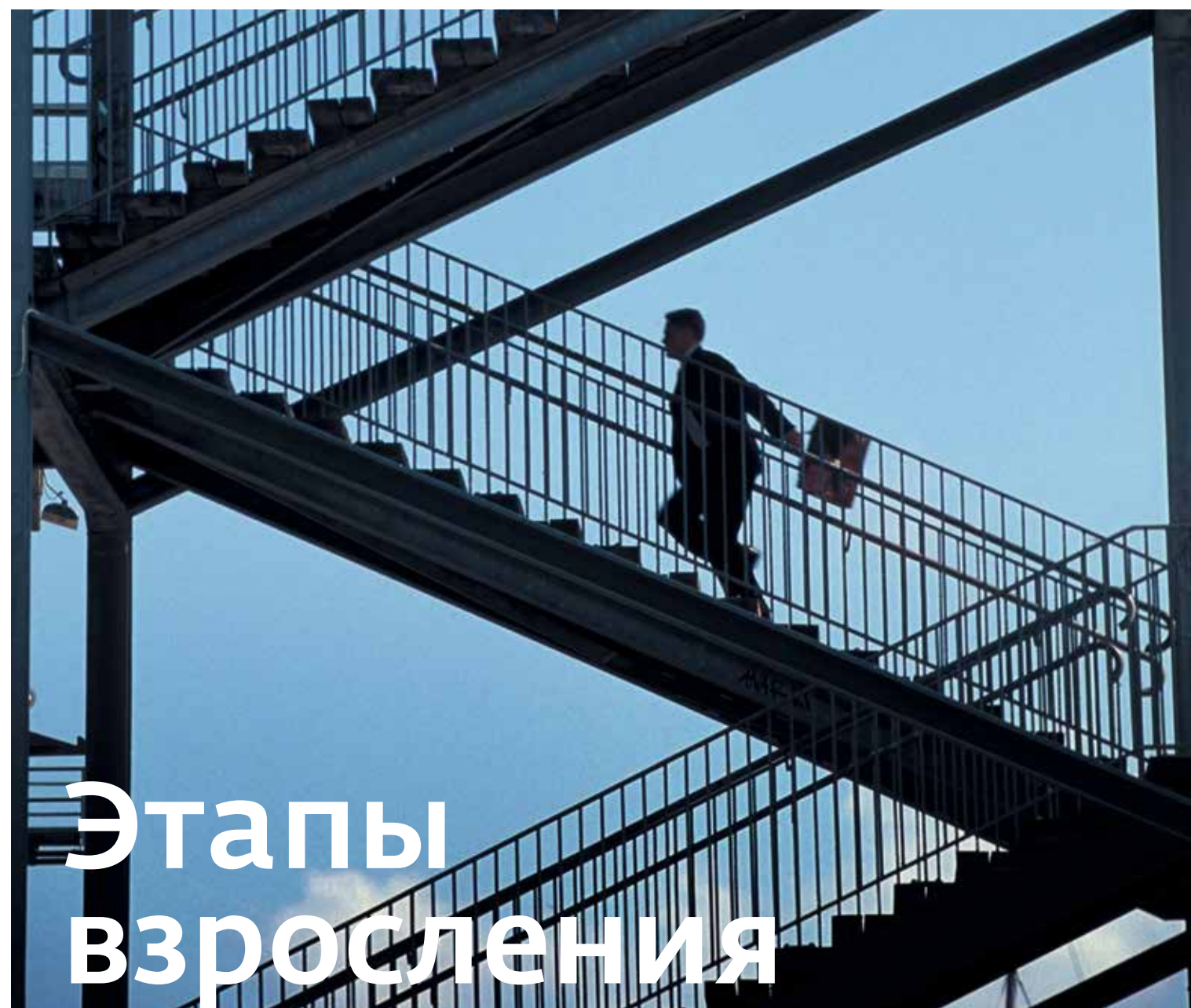



Капитализация, \$ млн

1992	51.6
1993	76.0
1994	89.7
1995	275.9
1996	447.7
1997	647.0
1998	1079.8
1999	699.7
2000	717.5
2001	552.4
2002	443.5
2003	762.1
2004	1135.4
2005	1148.3
2006	1740.7
2007	1963.5
2008	566.9
2009	1546.7
2010	1970.4
2011	1749.6
2012	1685.1



	Кол-во поездок, млн Всего Великобритании	National Express	Доля, %
2003	997.9	260.0	26.1
2004	1038.7	274.0	26.4
2005	1069.3	335.0	31.3
2006	1120.9	273.0	24.4
2007	1200.7	250.0	20.8
2008	1264.2	218.0	17.2
2009	1238.1	164.0	13.2
2010	1333.2	140.3	10.5
2011	1429.4	146.3	10.2
2012	1507.8	37.2	2.5



Этапы взросления

А вы осознанно принимаете управленческие решения? Анализируете их эффективность? Оцениваете собственный опыт управления? «Пульт управления» разобрался в том, какие факторы влияют на успешность развития управленческих способностей у руководителей

Когда человек рождается, уровень его осознанности равен нулю. По мере взросления меняется его тело и развивается сознание. Вмешаться в эти процессы практически невозможно, изменения у всех людей происходят с разной скоростью: у кого-то быстро, а у кого-то медленно.

В комплексном изучении деятельности руководителя ключевую роль играет психология, и понятие «осознание» или «осознанность» занимает центральное место. По мнению профессора доктора психологических наук Андрея Агафонова, развитие осознанности руководителя невозможно без накопления и осмысления опыта. Это конечный результат деятельности сознания.

Одни руководители развиваются и повышают собственный уровень осознанности, другие – плывут по течению. В процессе развития осознанности управленческих решений в области мотивации кто-то застревает на ранних этапах взросления – «младенец», «детский сад». Другие доходят до уровня «школьник», особенно продвинутые добирются до ступени «студент», и совсем немногие могут достигнуть уровня «специалист».

Младенец

Про осознанность руководителя можно начинать говорить с момента его назначения на эту должность. На этом этапе взрослого и сформировавшегося как личность человека можно сравнить с младенцем. Ещё вчера он был специалистом, а сегодня возглавил отдел, управление или департамент. В этот период происходит приспособление к новому образу жизни, появляется первый управленческий опыт и зарождаются установки.

Роль руководителя, как и любая другая, не формируется мгновенно. Погружаясь в работу, он считает, что



СПРАВКА

Правда про обучение менеджеров

Большинство руководителей приходится заставлять учиться. Как ни странно звучит, они прибывают на курсы без особого желания получать знания. При этом ошибкой может стать построение и функционирование обучающей организации лишь по формальным принципам и регламентам, то есть без учёта динамично изменяющейся среды. Это крайне малоэффективно при работе с живыми людьми, ожидания которых постоянно развиваются и которые различны во всём. Программы обучения могут быть формализованы, так как рассчитаны на некоего усреднённого участника. Но тогда по ним могут получить новые знания только увлечённые слушатели, которых довольно мало. В результате формального подхода руководители воспринимают не более 20% информации. Чтобы система или программа обучения была неформальной, необходимо прилагать дополнительные усилия. Живыми они могут быть только тогда, когда это хотят и могут делать работающие там люди. В этом случае руководителя не учат, а он учится.

времени на какое-то обучение у него нет, осмысление опыта и тем более его осознание им даже не предполагаются.

На этом этапе любое вмешательство в работу руководителя с целью научить будет восприниматься им как нежелательное, вызывающее дискомфорт.

Для того чтобы перейти на следующий, более взрослый уровень осознанности, необходимо, чтобы предыдущая роль специалиста угасла и сформировались новые управленческие навыки. Это очень важный этап становления, когда закладываются основные ценности и установки, на которые руководитель будет ориентироваться в своём развитии.

Детский сад

Специалист, назначенный на должность руководителя, примерно через год принимает эту роль и начинает движение к следующему уровню осознанности.

На этом этапе он уже знает, как поступить в той или иной ситуации, однако у него ещё нет понимания, насколько принимаемые им решения эффективны. Ему важно сохранить внутреннюю уверенность в себе как в



состоявшемся руководителе, поэтому он всячески будет сопротивляться не только оценке своей деятельности кем-то извне, но и своей собственной, внутренней.

При этом у человека есть представление о том, что он должен уметь оказывать влияние на своих подчинённых. Однако эта способность зависит в большей степени от знаний в области мотивации, которых пока ещё нет.

Признанный эксперт в области HR, автор многих статей и книг, посвящённых разным аспектам работы с персоналом, Светлана Иванова считает, что замотивировать можно любого человека, главное – найти его «кнопку». По её мнению, все руководители занимаются мотивированием, просто не все осознают это и

Из всех представителей животного мира только человек способен к перезагрузке, то есть смене устаревших установок

поэтому сопротивляются обучению. Только когда человек осознаёт, что инструменты мотивации усиливают его влияние на персонал, он становится их сторонником.

На уровне «детский сад» руководитель свято верит во власть, данную ему должностью, начинает осознавать свои потребности в ней. При этом появляется вариативность в принимаемых решениях.

Школьник

Достичь этого этапа не так просто, как кажется. Многие из руководителей останавливаются на предыдущей ступени. Процесс осмысления управленческой деятельности в этот период характеризуется накопленным опытом, пониманием взаимосвязи полученных результатов от знаний, умения проводить анализ. Появляется первое осознание, что способность

влиять на подчинённых может быть усилена за счёт изучения методов мотивирования.

Руководитель начинает систематически анализировать свой опыт, используя для этого знания, полученные в результате самообучения или на управленческом тренинге, других обучающих мероприятиях. И здесь сталкивается с многочисленными трудностями, которые должен преодолеть. В частности, необходимо внутренне признать свои ошибки, которые раньше не осознавал, систематизировать их. Затем разработать план, как их исправить, составить новый распорядок дня, в котором выделить время для собственного развития. Также потребуется принятие новых ограничений и установок, регламентирующих поведение.

СПРАВКА

Самоактуализация – чрезвычайно редкое явление. Её достигают, по мнению американского психолога Абрахама Маслоу, менее одного процента людей, поскольку большинство просто не знают о собственном потенциале, сомневаются в себе, боятся своих способностей. Нередко людям недостаёт благотворного внешнего окружения. Препятствием для самоактуализации является также сильное негативное влияние потребности в безопасности. Процесс роста требует постоянной готовности рисковать, ошибаться, отказываться от удобных привычек. Реализация потребности в самоактуализации требует от человека мужества и открытости новому опыту.

Развитие осознанности руководителя в области мотивации происходит, если он вырабатывает навык анализа полученного управленческого опыта. Зачастую появляются любимые мотивационные инструменты, а затем и порыв попробовать что-то новое.

Желание и умение анализировать свой опыт – характерная черта «школьника», поэтому этот уровень преодолевают не все.

Однако если такой шаг сделан, у руководителя появляется ощущение собственной компетентности, он осознаёт, что мотивационные инструменты действительно работают, видит зону своего роста. Негативный результат, напротив, способен остановить развитие руководителя, создать ещё один барьер на пути повышения осознанности, с которым придётся дальше работать.

Студент, специалист – самоактуализирующиеся личности
Уровень «студента» определяется формированием способности правильно использовать все полученные ранее знания из области мотивации, что означает:
– адекватно оценивать подчинённых;
– выбирать оптимальные инструменты мотивирования;

– грамотно использовать выбранные инструменты.

На данном этапе руководитель уже глубоко осознаёт свой управленческий стиль и степень своей компетентности.

Дальнейшее развитие осознанности повысит понимание собственных сильных и слабых сторон, позволит отказаться от многих установок и ограничений, принятых ранее, упростит и улучшит понимание действий подчинённых.

Специалист

Этот уровень древние греки называли «акме», что означает состояние личности, которое характеризуется зрелостью её развития, достижением наиболее высоких показателей в деятельности, творчестве.

«Специалист» успешно разрешает конфликт между неуспокоенностью и стагнацией, умеет выбрать наиболее оптимальный вариант решения проблемы, не отвлекаясь на сантименты. Это руководитель, который не просто стремится достичь, а уже достиг высот в своём деле или же близок к этому.

Из всех представителей животного мира только человек способен к перезагрузке, то есть смене устаревших установок, отказу от неэффективного опыта. И это уже не прихоть и даже не требование, а реальность нашего времени.

Мы живём в век непрерывных изменений, когда программы обучения могут устаревать уже в момент их создания, накопленный годами опыт для многих руководителей является балластом, а не эффективным ресурсом, и нужно постоянно бежать, чтобы остаться хотя бы на месте.

Высокая осознанность руководителя позволит ему сохранить стабильность, так как он будет ясно понимать происходящее, уметь выделять основное в наблюдаемых вокруг изменениях, отмечать всё незначительное и несвоевременное, акцентировать внимание на самом главном.

Даниил Финогеев,
ВЕДУЩИЙ БИЗНЕС-ТРЕНЕР ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ И ИН-
ФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИУИТ) МИИТА,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЁР И БИЗНЕС-ТРЕНЕР
КОМПАНИИ PERSONNEL INVEST



Пишите правильные письма

На смену бумажной корреспонденции пришла электронная. Со своими особенностями, нюансами и правилами

Деловая переписка – тема, которую можно рассматривать с нескольких ракурсов. Оставим за рамками обсуждения принципы работы в Outlook'e и правила оформления официальной корреспонденции. Основной фокус сосредоточим на эффективности обычного электронного письма.

На первый взгляд специального изучения тема не требует. Однако именно здесь нередко возникают проблемы: насколько детализировать мысль, что действительно необходимо сказать, насколько развёрнутым может быть письмо и как его структурировать? Не последний вопрос: как правильно поздороваться с адресатом и допустимы ли в деловом письме смайлики?!

Электронные письма сегодня заменяют живое общение и напрямую влияют на взаимоотношения, формируют репутацию. Подчас от писем зависят решения стоимостью в десятки и сотни тысяч долларов. Поэтому написать электронное письмо не так просто, как может казаться. Зачастую, стараясь составить красивое послание, человек проделывает колоссальную работу: пишет развёрнуто, правильным литературным языком, стараясь не допустить орфографических и пунктуационных ошибок. Поскольку письмо деловое, то и формулировки автор подбирает соответствующие – казённые, как канцелярская скрепка, шаблоны. Перегруженность, невнятность и неясность ключевой мысли – неполный перечень проблем, с которыми может столкнуться адресат. Затраченные силы и время оборачиваются отрицательной реакцией.

Объясняется это тем, что ваш адресат в день получает объёмную корреспонденцию. А ещё отвечает на звонки, планирует встречи, общается с коллегами. Открыв ваше письмо, читает его «по диагонали». Его интересуют не обороты речи, а

суть вопроса. И если основная мысль сразу не ясна, письмо приходится перечитывать, что вызывает раздражение.

Ключевое отличие деловой коммуникации от житейского общения – её эффективность. Результатом письма должны быть конкретные действия. Поэтому давайте выделим несколько этапов подготовки эффективного делового письма.

Подготовительный этап

Задайте себе вопрос, что именно заинтересует вашего адресата. Отсеките лишнее. Не очень важную, но необходимую информацию уберите в приложение. Сформулируйте цель письма, ответив на вопрос, к чему я хочу побудить адресата, в чём мне необходимо его убедить. Если вам

нужно, ключевое сообщение, контекст, позиция, аргументация (выгоды и риски), побуждение, заключительные формулы вежливости, подпись.

Тема письма должна иметь побуждающий характер, чтобы адресат его открыл. При дефиците внимания она ориентирует на важность послания. И если адресат посчитает, что письмо можно отложить, с большой долей вероятности он к нему уже не вернётся. К прочтению письма побуждают темы из зоны его прямых интересов. Лучше всего привлекают внимание риски или возможности. К примеру, тему «Аналитика по затратам» лучше заменить на «Проблемные зоны в структуре затрат. Риски» или в позитивном ключе «Предложения по снижению издержек».

Электронные письма сегодня заменяют живое общение и напрямую влияют на взаимоотношения с коллегами и партнёрами

самому не ясно, каких конкретных действий вы ждёте от собеседника, нельзя надеяться, что он сделает то, что вам нужно.

Не нужно сразу писать «начисто». Быстро набросайте основные тезисы. Не тратьте время на правку и структуру. Основной принцип – отключить внутренних редакторов, критиков и корректоров, очистив сознание.

Структура

Письменная речь должна гарантировать полное и однозначное понимание адресатом ваших ключевых мыслей и приводить его к нужным вам решениям. Соответственно, качественное деловое письмо по структуре будет существенно отличаться от разговора.

Структура делового письма – векторная. Тема, приветствие и обраще-

ние, ключевое сообщение, контекст, позиция, аргументация (выгоды и риски), побуждение, заключительные формулы вежливости, подпись.

Если в письме есть вложения, укажите их в теме. В будущем это позволит адресату легко найти нужное и сэкономит время. Приветствие и обращение. Как обратиться вежливо: «Уважаемый господин Иванов, мы рады приветствовать Вас!» или «Ваня, привет!»? Парадокс в том, что оба варианта могут быть расценены как вежливые, и наоборот. Универсальной формулы нет, так как обращение напрямую зависит от дистанции (возрастной, иерархической, социальной) между вами и собеседником.

Суть этики и многих светских ритуалов в том, чтобы проявить уважение к социальному статусу и роли собеседника, а также к существующей дистанции. Её в письме не следует искусственно сокращать, но и специально удлинять не стоит. Вы-



Примеры деловых писем в заданной структуре

Тема / Структура	Предложение решения	Ответ на претензию	Запрос задолженности	Приглашение на встречу (напишите свой вариант)
Приветствие, обращение	Иван Иванович, добрый день!	Уважаемый Иван Иванович, добрый день!	Иван Иванович, добрый день!	
Контекст	По Вашему запросу в подразделении А был проведён комплексный анализ уровня мотивации и удовлетворённости персонала.	Благодарим Вас за обращение в наш автосервис. Спасибо Вам за оперативную обратную связь о работе наших сотрудников!	Как Вы знаете, 12 числа прошлого месяца Вам был поставлен товар по заявке № ..., на сумму ...	
Позиция «Я считаю», «Я уверен» (главный вывод)	Результаты анализа убедительно показали, что в подразделении А необходимо срочно внести изменения в систему мотивации труда.	Качество сервиса и удовлетворённость клиентов являются ключевыми приоритетами в нашей работе.	Для успешного продолжения сотрудничества нам необходимо соблюдать условия договора.	
Аргументация, выгоды или риски «Потому что ...», «И это Вам позволит ...»	Во-первых, заработная плата на ключевых позициях в среднем на 15–20% ниже рынка. Подробная аналитика в приложении № 1. Для нас это означает потерю квалифицированных кадров. Это уже привело к увеличению объёма брака на 10%. Сократив существующую дельту, мы сможем не только удержать наиболее ценных сотрудников, но и привлечем в компанию перспективных выпускников вузов. Во-вторых ...	По факту Вашего обращения было проведено разбирательство. Ситуация такова, что для Вашей безопасности и согласно договору при износе свыше 70% тормозные колодки меняются без согласования. Данная работа не является гарантийной. Что касается загрязнения салона, Вы абсолютно правы – при сдаче автомобиль должен быть чист.	Как Вы знаете, условия договора предполагают оплату в течение 10 дней с момента подписания акта. Акт был закрыт тем же числом, однако оплата до сих пор не поступила. Если данный вопрос не будет решён в ближайшее время, мы не сможем гарантировать своевременные поставки по остальным заявкам.	
Побуждение	Предлагаю в конце недели организовать трёхстороннюю встречу с директором HR-департамента и обсудить возможные варианты решения вопроса. Скажите, пожалуйста, какое время для Вас удобно?	В качестве компенсации предлагаем Вам три купона на бесплатную чистку салона Вашего автомобиля. Вы сможете их забрать при следующем посещении.	Просим Вас погасить задолженность до 20-го числа настоящего месяца. Если Вы уже оплатили долг, просим Вас отправить скан завизированного платёжного поручения.	
Заключительные формулы вежливости	Готов ответить на Ваши вопросы! С уважением, ...	Будем рады видеть Вас в нашем салоне снова! С уважением, администрация.	Надеемся на скорейшее решение вопроса! С уважением, ...	

бирайте оптимальное приветствие по шкале от длинной к короткой: «Уважаемый господин Иван Иванович, добрый день!», «Уважаемый Иван Иванович, добрый день!», «Иван Иванович, добрый день!», «Иван, добрый день!», «Иван, приветствую!», «Иван, привет!», «Ваня, привет!» И учитывайте этот момент при выборе стиля.

Ключевое сообщение: контекст. Это привязка письма к прошедшим событиям и актуальной ситуации. Адресат должен «включиться». Если мы сразу

оговорим его побуждением «предлагаю сократить издержки на...», скорее всего, это вызовет сопротивление. Письмо должно произрастать из прошлых событий. Нередко достаточно оборота «как мы с Вами договорились, отправляю». Иногда стоит внести целый абзац: «По итогам проведённого анализа ситуация выглядит следующим образом...» Если структура письма подобна вектору, то контекст – это пункт А, начало нашего движения к точке В. Он показывает адресату, что вы не с неба на него свалились, а это

логическое продолжение совместной работы.

Ключевое сообщение: позиция. Если хотите, чтобы письмо дало нужный результат, избавьте адресата от необходимости ломать голову, что именно вы хотите сказать и что, собственно, предлагаете. К примеру, можно много писать о проблемах системы мотивации в вашем подразделении, о текучке кадров, приводить аналитику по заработной плате, рынку труда и ждать, что собеседник придёт к нужному



выводу и примет решение. Поэтому после контекста должна звучать ваша позиция по вопросу, отчасти уже обозначенная в цели послания. Чтобы сформулировать её окончательно, уясните сами, какой вывод в идеале должен сделать из письма адресат. И сделайте этот вывод за него не в конце, а в начале письма, сразу после контекста.

Начните фразу со слов «я считаю» или «я уверен». Она будет для адресата, по сути, первым ответом на вопрос, что вы хотите сказать и к чему клоните. Лучше выделять позицию отдельной строкой, далее буллитными ключевые аргументы в пользу вашей идеи.

Ключевое сообщение: аргументация. После того как позиция озвучена, на неё нанизываются доказательства. Не стоит писать все аргументы в «теле» письма. Оптимально три: почему вы думаете так, а не иначе. Деловое письмо не должно полностью раскрывать вопрос, а скорее побуждать адресата глубже его изучить. Более подробные материалы уберите в приложения.

Чтобы адресат понял, что рассматриваемая проблема касается его непосредственно, свяжите каждый свой

аргумент со значимыми для него выгодами или рисками. Используйте связки «для нас это означает», «Вам это позволит» и т.п.

Ключевое сообщение: побуждение. Заканчиваться письмо должно конкретными предложениями, а не абстрактными (давайте менять систему мотивации) или теми, которые возлагают на адресата большую ответственность (нужно повысить зарплату работникам на 10%). Предлагайте простой конкретный первый шаг. Например, организовать трёхстороннюю встречу с представителем HR-департамента и обсудить варианты решения проблемы. Используя посыл: какое время для вас удобно? Вероятность, что адресат пойдёт вам навстречу, гораздо выше.

Заключительные формулы вежливости. Они необходимы, чтобы показать адресату ваше позитивное отношение к нему лично, даже если есть разногласия по обсуждаемому вопросу. «Хорошего Вам дня!», «Желаю лёгкого окончания рабочей недели!» – подойдёт любая фраза, позволяющая выйти за рамки формальных отношений. При этом, естественно, стоит помнить о дистанции.

Литературная правка

Удостоверившись, что письмо структурировано и ключевая мысль ясна, проведите стилистическую работу над текстом. Во-первых, проверьте ясность речи. Чтобы ваше письмо можно было прочесть с первого раза, постарайтесь каждую фразу уложить в 5–7 слов. Для этого все сложноподчинённые предложения разбейте на простые, избавьтесь от лишнего, многословные обороты замените на односложные. К примеру, вместо «длительный период времени» можно просто написать «долго», вместо «во многих случаях» – «часто».

Само письмо разбейте на два – четыре абзаца в три – пять строк каждый. Количество буллитов в списках также не должно превышать семи пунктов. Добившись максимально лаконичных формулировок, чётче обозначьте фразовые ударения. В простом предложении смысловое ударение всегда падает на последнее слово. Смысловые оттенки и акценты будут меняться в зависимости от расстановки слов. «Наш коммерческий директор проверит Ваш договор», «Ваш договор проверит наш коммерческий директор», «Ваш договор проверит наш коммерческий директор с многолетним опытом» – смысл один, акценты разные.

Если письмо «стоит дорого», не поленитесь, попросите человека, которому доверяете, заслушать его и поделиться своим мнением. Или можно просто поставить в начало письма своё имя и прочесть его с позиции адресата. Так легче оценить, насколько корректно и ясно изложены все мысли и сообщения.

Проверка грамотности текста

Это завершающий этап, после чего письмо можно отправлять.

Приведённая выше структура делового послания облегчает не только понимание письма, но и позволяет лаконично на него среагировать. Лучшим ответом на вашу работу будет короткое сообщение «Ок» от адресата.

Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Тони Шварц,
Жан Гомес,
Кэтрин Маккарти.

«ТО, КАК МЫ РАБОТАЕМ, — НЕ РАБОТАЕТ: ПРОВЕРЕННЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННОЙ ЭНЕРГИЕЙ». Издательство: «Альпина Паблишер», 2012

От издателя:

«Мы привыкли, что для того, чтобы больше сделать и больше заработать, нужно постоянно наращивать темп, засиживаться в офисе до поздна, трудиться без выходных и годами не ходить в отпуск. Авторы предлагают оптимальное решение этой проблемы за счёт изменений в корпоративной культуре и в управлении жизненной энергией. Предлагаемые ими нововведения, основанные на сочетании труда и отдыха, просты и разумны».

От эксперта:

«Деньги, время, связи — всё это наши ресурсы. Но в приведённом списке недостаёт энергии. Её наличие предопределяет наши амбиции и результаты, комфорт в общении и глубину инноваций. Для современного человека в Москве, Киеве, Лондоне или Вене ключевым вопросом является не то, сколько он потратит времени на какое-то конкретное дело, а то, в каком он будет состоянии, занимаясь им. Будет ли полон сил и готов к серьёзным усилиям или погрузится в «спящий» режим. Подобного рода разница может объясняться многими причинами, одна из актуальных — наличие или отсутствие сил. Данная книга посвящена тому, как управлять собственной и коллективной энергией. Авторы работают в рамках этой темы не один год, что позволило включить в книгу не только теоретические изыскания, но и опыт реализации проектов в таких компаниях, как Google, Apple, Sony Pictures, Amazon, и т.д. Кроме описания различных подходов к работе с источниками энергии, читатель найдёт немало информации о так называемых поглотителях энергии и методах построения новых правильных привычек. Авторы предлагают также практические задания. Книгу стоит рекомендовать широкому кругу читателей, но в первую очередь, конечно же, руководителям».



Радислав Гандапас.
«КАМАСУТРА ДЛЯ ОРАТОРА. ДЕСЯТЬ ГЛАВ О ТОМ, КАК ПОЛУЧАТЬ И ДОСТАВЛЯТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ, ВЫСТУПАЯ ПУБЛИЧНО».

Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2010

От издателя:

«Многим может показаться необычным и даже шокирующим название. Но оно продиктовано не только желанием привлечь внимание покупателя. Два базовых постулата книги вполне отвечают названию. Первый: важно не столько овладеть набором приёмов воздействия на публику, сколько научиться получать удовольствие от публичных выступлений. Второй: оратор вступает с аудиторией в своеобразную связь. Основное внимание в книге уделено таким вопросам, как подавление волнения, структура выступления, привлечение и удержание внимания аудитории, зрительный контакт, моторика».

От читателя:

«Любому руководителю приходится выступать перед разными аудиториями. И важно, чтобы он мог побудить слушателей принять нужное решение, склонить к своему мнению. Книга поможет добиться этого, потому что состоит из практических советов. Первое, о чём говорит автор, как побороть страх публичного выступления. Но приведённые в книге приёмы не помогут сделать это автоматически, нужно постоянно работать над собой, и автор поэтапно рассказывает об этом: как начать и завершить выступление, как правильно вести себя в сложных ситуациях. Вторая часть книги посвящена ответам на вопросы читателей и слушателей тренингов. Это живой разговор, ответы краткие, но ёмкие, ничего лишнего. Немаловажно, что это книга российского автора, здесь все рекомендации даны со сносками на наш менталитет, а значит, более действенны при их применении. Для лучшего усвоения материала книгу нужно читать с ручкой и блокнотом. По своему опыту могу сказать, что использование предложенных техник и приёмов, даёт положительные результаты».



Павел Николаев,
ПАРТНЁР, ТРЕНЕР-КОНСУЛЬТАНТ ТРЕНИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ДВИЖЕНИЕ»



Наталья Кислова,
замначальника Самарского регионального управления — начальник отдела центра «Желдорконтроль» ОАО «РЖД»

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ПРАВИЛА ДВИЖЕНИЯ

УДАЛОСЬ ЛИ АДАПТИРОВАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ РАБОТЫ КОМПАНИИ ПОД НОВЫЕ УСЛОВИЯ

БРАК В ДЕТАЛЯХ

ЧТО МЕНЯЕТСЯ ДЛЯ ТЕХ, КТО ВЫПУСКАЕТ БРАКОВАННОЕ ЛИТЬЁ

ЦЕННЫЕ ДАННЫЕ

СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ СВЕДЕНИЙ, СОСТАВЛЯЮЩИХ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ

ЭТИКА КОРПОРАТИВНОЙ ЖИЗНИ

КАК ВНЕДРЯЮТСЯ НОВЫЕ НОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ:

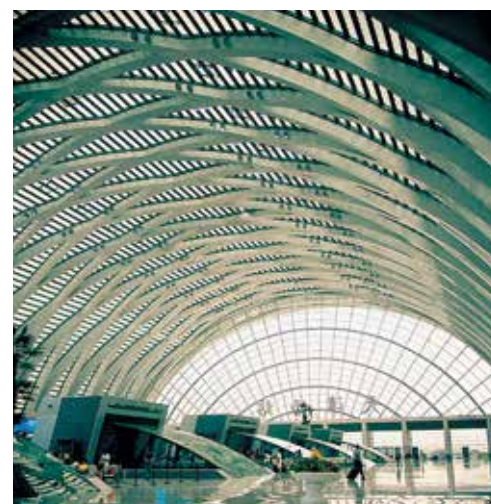
(499) 262-89-69; PODPISKA@GUDOK.RU



ARCHDAILY.COM



WORDPRESS.COM



FLICKR.COM



FLICKR.COM



WIKIMEDIA.ORG

Западный ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ВОКЗАЛ

Где: Тяньцзинь, КНР
Что есть: остановочный пункт на высокоскоростной линии между Шанхаем и Пекином.
Общая площадь комплекса – 179 тыс. кв. м. На вокзале 24 платформы. Стеклопанельная крыша устроена таким образом, что здание полностью «пропитано» дневным светом, что позволяет экономить на электроэнергии.
Когда: открыт в октябре 2011 года.