

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 06 (6) 2013

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

1,2
трлн руб.

составит
инвестпрограмма
компании в ближайшие
три года



Время больших скоростей

ОТ РАЗГОВОРОВ О СОЗДАНИИ ВЫСОКОСКОРОСТНЫХ МАГИСТРАЛЕЙ
В ОАО «РЖД» ВМЕСТЕ С ГОСУДАРСТВОМ ПЕРЕХОДЯТ
К ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОГО ПРОЕКТА **СТР. 6**

GudokNews



Все самое интересное
В ДВИЖЕНИИ

Ищите в App Store



От редакции ▶



Игра вдолгую

Экономические прогнозы всегда были делом сложным и неблагодарным. Свидетельство тому – действия Минэкономразвития, которое только за последнее время несколько раз понизило планку по ВВП на текущий год. Что уж говорить о планах на более отдалённую перспективу?

Однако инфраструктурные отрасли экономики должны «играть вдолгую». По-другому просто никак не получится. Инфраструктура строится если не на века, то на десятки лет точно. А эффект от её работы, как хороший антибиотик, должен быть пролонгированного действия. И если задуматься о будущем, то ясно, что в любых, даже самых сложных экономических условиях вложения в инфраструктуру необходимы.

В России железные дороги – хребет экономики. Все негативные изменения затрагивают отрасль напрямую. Поэтому вышеперечисленные корректировки ВВП не абстрактные, а вполне конкретные величины, выражающиеся в конечном счёте в неоказанных за неимением спроса транспортных услугах. Однако при колоссальном падении доходной базы, которая во многом определяется состоянием промышленного производства, инвестиционная программа ОАО «РЖД» остаётся на ранее запланированном уровне, что, в свою очередь, должно стать побудительным мотивом для роста экономики в будущем.

На фоне целого ряда серьёзных внешних проблем намечено сразу несколько беспрецедентных по масштабу планов. Основной из них – развитие БАМа и Транссиба, но есть и другие. В их числе усиление инфра-



структуры Московского транспортного узла, реконструкция подходов к портам Азово-Черноморского бассейна, работы на участке Междуреченск – Тайшет. Кроме того, планируется старт проекта по созданию первой в стране высокоскоростной железнодорожной магистрали (ВСМ).

Из всех этих инициатив последняя обсуждается наиболее широко. И, наверное, наиболее остро. У неё много противников, которые говорят о том, что стране в её нынешнем экономическом положении эту стройку вести будет тяжело. Но даже оппоненты признают, что можно спорить, оценивая эффект от работы ВСМ в цифрах, а в том, что такой эффект будет, сомневаться не приходится.

Исторический опыт показывает, что реализация крупных инфра-

структурных проектов в условиях стагнации или спада является одной из немногих мер, способных стимулировать экономический рост, причём чем сложнее задача, тем больше эффект. Он может проявляться в самых разных сферах: социальной – в виде роста мобильности населения, макроэкономической – в виде дополнительных доходов в бюджеты всех уровней, промышленной – в виде стимула к внедрению инновационных технологий. И даже в самой транспортной – в виде появления возможности для создания принципиально новых услуг.

Ощутить всё это, когда верстаются краткосрочный финансовый план, сложно. Зато постоянно отмечать результат спустя годы легко. Ведь инфраструктура – «игра вдолгую». **ПУЛЕТ**



ТЕМА НОМЕРА» СТРАТЕГИЯ

Оперативка

4–5 Отраслевые новости

Тема номера»

Стратегия»

6–11 Эффект масштаба

Александр Мишарин,
первый вице-президент ОАО «РЖД»:
«Проект создания первой отечественной
высокоскоростной магистрали переходит
в практическую стадию»

12–15 Нужно подумать заранее

Какие организационные особенности
существуют при реализации крупных
инфраструктурных проектов?

16–19 Опытным путём

Отечественная наука готовится обеспечить
научное сопровождение проекту
создания высокоскоростных железных дорог

20–25 Столетний пионер

Общемировой опыт ускорения железнодорожного
сообщения

26–27 Обзор зарубежной прессы

Антикризисное управление»

28–35 Инвестиции в будущее

Обзор мер по оптимизации работы ОАО «РЖД»
в негативных экономических условиях

36–39 Бюджетное движение

Оптимизация бюджетного управления
подсобно-вспомогательной деятельностью
филиалов компании

40–43 Общая тревога

Зарубежные антикризисные меры:
перенастройка бизнеса под давлением
экономики

Современная техника

44–45 Обзор новинок

Перевозки»

46–51 Время для твёрдых «ниток»

Эффективный способ повышения конкурентоспособности

52–55 Рациональная логистика

Октябрьская дорога об опыте перевозки грузов по расписанию

Методика

56–59 Ответная реакция

Как сохранить работоспособность в ситуации стресса?

Стиль

60–63 Праздник со смыслом

Корпоративное мероприятие: правила, советы, опасности

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
Цветокоррекция Михаил Сянов

Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

Сергей Плетнёв, Марина Ермоленко, Дмитрий Ханцевич,
Андрей Лазарев, Сергей Михалёв, Инга Быкова,
Дмитрий Попов, Юлия Громадская, Елена Кудрявцева,
Полина Силюянова, Антон Собченко.
Фото на обложке: shutterstock.com
Материалы, набранные Таким шрифтом, –
на правах рекламы

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

ОАО «Издательский дом «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 «Издательский дом «Гудок» запрещена.
Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230
Номер заказа: 687-12

Подписано в печать: 04.12.2013

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

Свидетельство о регистрации:

П/И № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года

Цена свободная



SHUTTERSTOCK.COM

Показатели качества

ОАО «РЖД» выработывает новую сбалансированную систему оценки качества грузовых перевозок.

На традиционном сетевом совещании первых заместителей начальников дорог первый вице-президент компании Вадим Морозов поставил задачу свести воедино ключевые показатели эффективности работы руководителей магистралей, наделённых функциями регионального корпоративного центра. По его словам, наибольшее внимание следует уделить четырём критериям: выполнению планов по погрузке и приведённой работе, а также обеспечению безопасности движения и взыскиваемой выручке.

Кроме того, необходимо повысить качество услуг, так как за последнее время здесь наметились негативные тенденции. Усилению клиентоориентированно-

сти компании как раз будет способствовать формирование сбалансированной системы показателей оценки качества перевозок.

В этой связи от Центральной дирекции управления движением прозвучало предложение вернуть ключевую роль такого значимого показателя, как оборот вагона, но при этом усовершенствовать методологию его расчёта в соответствии с произошедшими изменениями в системе управления парками.

Вместе с тем предстоит оценить практическую реализацию полигонной модели управления перевозками, а также наметить пути дальнейшего развития региональных центров управления содержанием инфраструктуры и тяговыми ресурсами, дирекций управления движением, определить с настройкой механизмов их взаимодействия с РЦКУ.

Путевой комплекс меняет расписание

Объёмы зимнего ремонта будут существенно увеличены. Об этом заявил вице-президент ОАО «РЖД» Александр Целько. По его мнению, термин «летние работы» пора уже забыть.

С этого года начинается круглогодичный ремонт инфраструктуры. В первую очередь увеличение зимних объёмов касается южных дирекций: Северо-Кавказской, Приволжской и Юго-Восточной дорог. Уже в этом году они взяли объёмы зимнего ремонта кратно больше, чем раньше. В следующем году на этих дорогах из-за летнего графика движения все работы должны быть выполнены до 1 мая 2015 года. Причём большая часть будет проведена в 2014 году. По данным первого заместителя начальника Центральной дирекции по ремонту пути Сергея Приезжева, объёмы «зимников» должны вырасти в разы. За прошлый год было сдано 354 км зимнего ремонта, в этом году запланировано 1135 км, а в переходе с 2014-го на 2015 год – 2 тыс. км.

«Есть соответствующее распоряжение, есть график. На объектах 2014 года мы уже развернулись на 760 км, а это в два раза больший фронт, чем в целом по прошлому году. Фактически мы перестали говорить о «зимниках» и переходим к термину «круглогодичный ремонт», – пояснил он.

На конец ноября завершены работы на шести перегонах и 31 станционном пути.



ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО

НЕ ПРОСТО СЛОВА



За прошедшие годы компания накопила большой опыт, серьёзно укрепила свой потенциал, сумела сохранить мощный профессиональный, кадровый ресурс, замечательные трудовые традиции и сегодня демонстрирует пример эффективной и результативной работы», – такими словами поздравил Президент России Владимир Путин работников ОАО «РЖД» в день 10-летия компании.

«Конечная цель – снять инфраструктурные ограничения, которые сейчас существуют и которые тормозят экономический рост. Пропускной способности железных дорог явно недостаточно ни для развития ряда территорий, ни для освоения новых месторождений, ни для полноценной загрузки морских портов, ни для успешных действий на внешних рынках», – заявил премьер-министр РФ Дмитрий Медведев на заседании правительства, где обсуждалась инвестпрограмма ОАО «РЖД».

«Следующий год будет непростым. Мы должны вместе подумать над тем, как не снизить уровень инвестиций в модернизацию и развитие железнодорожной отрасли», – сказала председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко.

«Мы в ближайшем квартале должны представить в правительство предложения по сетевому контракту, будем над этим работать. Очень трудная тема, серьёзная, с непонятными, неопределёнными затратами, но без этого долгосрочное регулирование будет невозможно», – полагает вице-премьер РФ Аркадий Дворкович.

«Идти по пути удешевления высокоскоростной магистрали Москва – Казань – это, что называется, себе дороже, а главное, будет влиять на снижение безопасности», – считает глава Минтранса РФ Максим Соколов.

«Перспектива создания международного железнодорожного коридора Япония – РФ – Европа открывает перед нашей страной возможность активно бороться за рынок трансконтинентального транзита. В настоящее время он занимает четверть всего экспортно-импортного баланса Евразии», – говорит губернатор Сахалинской области Александр Хорошавин.



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН

На международном уровне

Подведены итоги третьего конкурса годовых отчётов и сайтов компаний транспортной отрасли «Новая верста». Его организаторы – журнал «Пульт управления» и газета «Гудок». Конкурс и прошедшая в его рамках практическая конференция призваны содействовать продвижению передового опыта раскрытия информации.

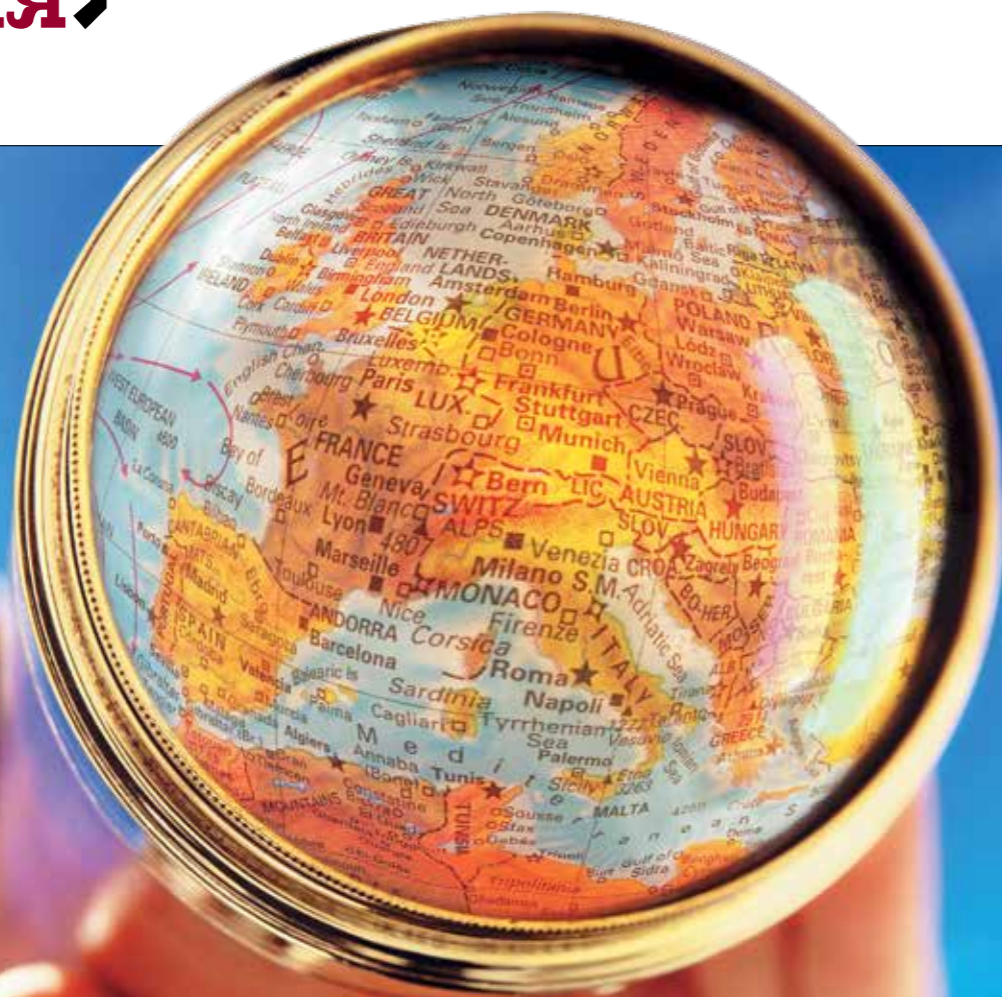
В этом году конкурс стал интернациональным. В нём приняли участие компании из России, Белоруссии, Казахстана, Латвии и с Украины. При этом расширилась не только география, но и число претендентов на победу – с 33 до 53. В состав жюри вошли топ-менеджеры российских и международных инвестиционных и аудиторских компаний, ведущие эксперты в области раскрытия информации и корпоративного управления, связей с инвесторами и общественностью.

Годовой отчёт ОАО «РЖД» был признан наиболее проработанным среди инфраструктурных компаний. ОАО «Аэрофлот» и ОАО «Трансконтейнер» стали лучшими среди пассажирских и грузовых компаний. Кроме того, наградами отмечены ОАО «Объединённая авиастроительная корпорация», ОАО «ГТЛК», ОАО «РЖДстрой», ОАО «Вагонная ремонтная компания – 2», ООО «Фирма «Трансгарант». В специальной номинации «Новое качество», где приз присуждается компаниям, организованным в ходе реформы железнодорожного транспорта, победило ОАО «РЖД Логистика». Лучшим дебютом признаны годовые отчёты ОАО «ЭЛАРА» и ООО «Трансойл». За наиболее полное раскрытие информации на корпоративном сайте награждены ОАО «Трансконтейнер», НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» и ОАО «Вертолёты России». Среди зарубежных компаний победитель один – АО «Эйр Астана». Эта компания получила приз как за годовой отчёт, так и за сайт.

АЛЕКСАНДР МИШАРИН,
ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ОАО «РЖД», ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР ОАО «СКОРОСТНЫЕ
МАГИСТРАЛИ»



РИАНОВОСТИ



Эффект масштаба

После многолетнего обсуждения в практическую фазу переходит реализация проекта строительства первой в стране высокоскоростной магистрали. В истории железных дорог России она должна открыть новую страницу, создав возможность для беспрецедентного технологического и экономического рывка

Ш проект создания сети скоростных и высокоскоростных железных дорог прорабатывался в нашей стране уже давно. Решение о строительстве ВСМ было принято ещё в бытность СССР в 1989 году, а линии, соединяющие крупнейшие города России, Украины, Белоруссии и курорты Черноморья должны были построить к 2005 году. Известно, как сложилась история – в силу политических и экономических проблем проект реализован не был.

Сегодня в Западной Европе трассы ВСМ стали одним из основных драйверов развития экономики и общества. Вслед за высокоскоростными дорогами меняются целые города, создаются новые агломерации. Уровень мобильности населения, а значит, и уровень экономической активности превосходит российский в несколько раз. А наш восточный сосед Китай за последнее десятилетие сумел совершить гигантский рывок в области скоростного и высокоскоростного движения. По 6,5 тыс. км путей уже ездят поезда, а порядка 5,5 тыс. находятся в стадии проектирования и строительства.

Очевидно, что государства, создавшие разветвлённую железнодорожную инфраструктуру, претендующие на лидерство, имеющие большие расстояния и нуждающиеся в опережающих темпах экономического развития, просто не могут игнорировать скорости XXI века.

Государственная задача
В июне 2013 года на Петербургском экономическом форуме президент Владимир Путин сообщил, что ВСМ Москва – Казань является одним из трёх приоритетных инфраструктурных проектов России. А в августе правительством страны одобрена актуализированная Транспортная стратегия на период до 2030 года, одним

из приоритетов которой является развитие скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения.

Создание ВСМ – принципиально новый шаг для отечественной железнодорожной сети. Однако он важен не только отрасли, но и всему государству, так как сыграет заметную роль в стимулировании экономической активности, повышении связанности регионов, появлении новых рабочих мест и внедрении высоких технологий в самых разных отраслях промышленности. Согласно Стратегии и Генеральной схеме развития сети железных дорог предусматривается строительство более 4 тыс. км линий

авиакомпанией Lufthansa? Потому, что таким образом ВСМ наращивают пассажиропоток на самом интересном для себя коротком плече, а авиакомпания получает прирост на дальнемагистральных направлениях. Но это выгодно и клиенту, который получает высококачественную транспортную услугу, и государству, решающему комплексным образом задачу по повышению экономической активности и мобильности населения. Поэтому авиация для ВСМ – это партнёр, и важнейшая задача – увязать систему аэропортов и будущую новую сеть высокоскоростных железных дорог.

Государства, уже создавшие разветвлённую железнодорожную инфраструктуру, претендующие на лидерство, нуждающиеся в опережающих темпах экономического роста, не могут игнорировать скорости XXI века

ВСМ и запуск почти 7 тыс. км линий скоростного движения.

В сочетании с пригородным сообщением это создаст интегрированную транспортную систему, предоставляющую максимально эффективную услугу по перевозке пассажиров. Кроме того, прорабатываются варианты стыковки железных дорог с другими видами транспорта. Это означает возможность формирования полноценного современного мультимодального предложения.

Железная дорога и авиация традиционно воспринимались в России исключительно как конкуренты, но правильно ли это? Например, почему в Германии по сети скоростных железных дорог курсируют вагоны в рамках партнёрской программы с

Важное решение

В настоящее время проходит государственную экспертизу обоснование инвестиций в пилотный в России проект ВСМ Москва – Казань, утверждён основной вариант трассы, проведены общественные слушания в регионах её прохождения. Но для реализации проекта нужен ещё ряд важных шагов, многие из которых являются прерогативой государства.

Так, на уровне законодательных ветвей власти в весьма сжатые сроки необходима разработка актов, регулирующих налоговые и земельные отношения, возникающие при реализации проекта. Кроме того, нормативно-правовая база в целом должна быть актуализирована в соответствии с техническим регламентом Тамо-

Тема номера Стратегия

СПРАВКА

Под высокоскоростной магистралью понимается выделенная (специализированная) вновь построенная высокоскоростная железнодорожная линия, на которой по всей её длине или на отдельных участках обращаются пассажирские поезда со скоростями свыше 200 км/ч. Под скоростной магистралью понимается модернизированная железнодорожная линия, на которой обращаются пассажирские поезда со скоростями 140–200 км/ч. В планах развития железных дорог России определены следующие направления строительства ВСМ:

- Москва – Владимир – Нижний Новгород – Казань (с возможностью дальнейшего продления линии до Екатеринбурга с подключением Перми, Уфы, Челябинска и Самары);
- Москва – Воронеж – Ростов-на-Дону – Адлер;
- Москва – Санкт-Петербург.

Таким образом, общая численность граждан России, проживающих в зоне действия прорабатываемой сети, составляет более 100 млн человек, или почти 70% населения страны.

женного союза от 15 июля 2011 года, который распространяется на высокоскоростной железнодорожный транспорт. А на уровне исполнительной власти необходимо окончательное решение по схеме финансирования и применяемых механизмов государственного участия.

Разработанная финансовая модель проекта определяет несколько источников. Это 150 млрд руб. из Фонда национального благосостояния, 380 млрд – бюджетные инвестиции, 139 млрд – средства пенсионных фондов, 100 млрд – инфраструктурные облигации, 224 млрд – кредиты и 31 млрд – средства РЖД. Это расчёты с учётом проведения строительных работ, закупки подвижного состава, создания необходимой вокзальной инфраструктуры. При этом чем быстрее проект будет реализован, тем он будет дешевле, ведь каждый год увеличения сроков строительства



будет дополнительно стоить от 50 до 70 млрд руб.

Международный опыт показывает, что доля государства в таких инфраструктурных проектах обычно составляет примерно 70%. А остальные 30% – это коммерческая часть, которая вполне может быть интересна для бизнеса. Здесь речь идёт об инвестициях в подвижной состав, при вокзальные комплексы, частичных вложениях собственно в саму инфраструктуру. Кроме того, сами проекты ВСМ в мире почти всегда прибыльные. Наши расчёты показывают, что и в России этот вид транспорта будет рентабельным бизнесом.

Комплексный эффект

Обсуждение вопросов, связанных с ВСМ, всегда проходит достаточно остро. Но, думаю, не острее, чем, например, решение о строительстве в XIX веке первой в России большой

железнодорожной дороги между Москвой и Санкт-Петербургом. Тогда было также много скептиков, считающих, что нужно развивать традиционные на тот момент гужевые перевозки. Впрочем, дискуссия вокруг ВСМ – это нормально, ведь проект ни по масштабу, ни по возможным последствиям не имеет аналогов не только в истории транспорта нашей страны, но и вообще в новейшей истории России.

Мало у кого сейчас вызывает сомнения то, что в условиях стагнации экономики инвестиции в инфраструктуру являются важнейшим катализатором роста. При этом в такой большой по протяжённости стране, как Россия, железная дорога всегда играла важнейшую роль в стимулировании экономики. Именно со строительством магистралей многие регионы получили развитие, были запущены новые производства, по-

явились целые отрасли промышленности.

По общей протяжённости электрифицированных железных дорог Россия занимает сегодня второе место в мире (после Китая), однако до сих пор не имеет ВСМ. Поэтому основная сложность для РЖД состоит в том, что при доказательстве целесообразности проекта на различных государственных уровнях и обществу в целом есть возможность апеллировать только к успешному зарубежному опыту. А этого не всегда достаточно, ведь речь идёт о проекте, срок окупаемости которого составляет несколько десятков лет. Но, как это ни парадоксально, эффект ВСМ страна начнёт ощущать сразу, ещё на этапе строительства, а не только через десятилетия.

Создание фактически нового вида транспорта требует иных подходов к оценке экономических последствий. Это не простая задача, если учесть

огромное количество экстерналий воздействий. Она выходит далеко за пределы оценки финансовой модели и бизнес-плана, что потребовало привлечения ведущих научно-экономических учреждений. Был создан консорциум во главе с фондом «Центр стратегических разработок». В исследовании также приняли участие Институт народно-хозяйственного прогнозирования РАН, Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара, Институт экономики и развития транспорта и др. Был проведён глубокий анализ в области воздействия ВСМ на самые разные факторы, включая влияние проекта

выходе получает прямо и косвенно существенную выгоду через развитие экономики и новых технологий, стимулирование мобильности населения, выравнивание уровня жизни и другие эффекты.

Реализация проекта ВСМ станет катализатором роста также и для самих железных дорог. Открывающиеся перспективы в связи с усилением конкурентных позиций этого вида транспорта на рынке пассажирских перевозок понятны и не требуют отдельного пояснения. Но также создание выделенной под высокоскоростное пассажирское сообщение магистрали даст возможность для

Эффект от реализации проекта ВСМ начнёт ощущаться сразу, ещё на этапе строительства, а не только через десятилетия

на все основные отрасли экономики. И вот лишь некоторые из выводов.

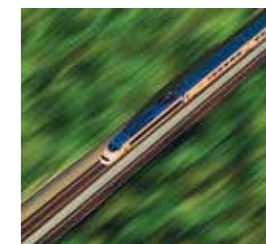
Уже на стадии строительства проект имеет существенный макроэкономический эффект, который выражается в прибавке валового регионального продукта как регионов прохождения магистрали (в размере 150 млрд руб. за период до 2019 года), так и других субъектов Федерации (в сумме ещё 400 млрд руб.).

Мультипликативный эффект от строительства ВСМ сгенерирует бюджетный эффект в виде дополнительных налоговых поступлений в бюджеты всех уровней за период 2019–2030 годов в размере 1,53 трлн руб., что превышает полную стоимость реализации проекта. Совокупный же прирост ВВП за счёт агломерационных эффектов составит 6,85 трлн руб. в период 2020–2030 годов. Проще говоря, государство, вкладывая средства в проект ВСМ Москва – Казань, на

расширения перечня и качества грузовых услуг. Известно, что на современной инфраструктуре одна пара пассажирских поездов, что называется, снимает до четырёх пар грузовых. При введении ВСМ, по расчётам специалистов, к 2030 году удастся достигнуть сокращения протяжённости «узких мест» на сети железных дорог на 2,4 тыс. км. В результате этого потребность в инвестициях в грузовую инфраструктуру к тому же времени сократится примерно на 460 млрд руб. При этом, формируя новые услуги для грузоотправителей (связанные в том числе и с работой ускоренных контейнерных поездов), удастся усилить реализацию транзитного потенциала страны. То есть можно с уверенностью говорить о том, что магистраль поможет в выполнении одного из стратегических приоритетов позиционирования России на глобальном транспортном рынке.



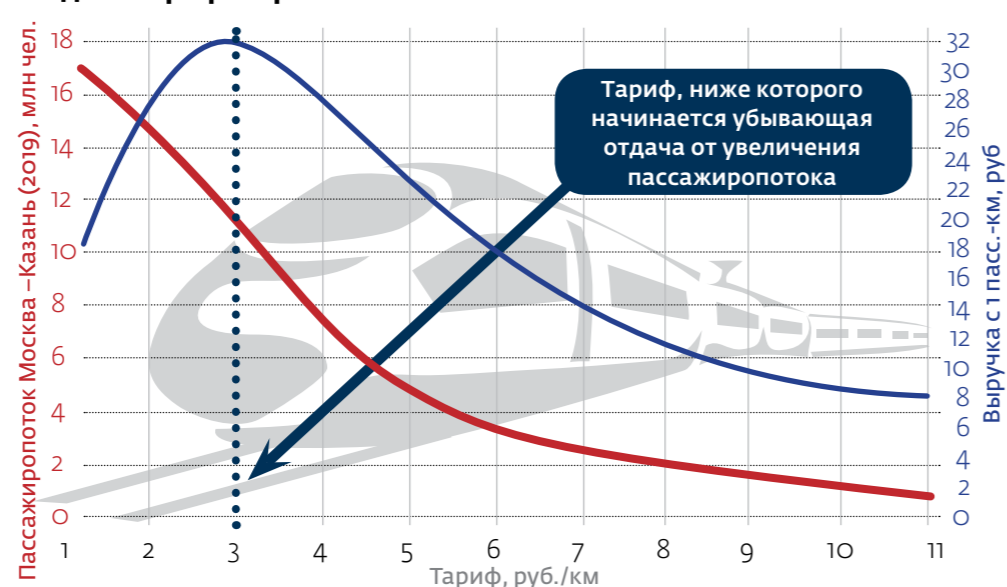
Тема номера Стратегия



Один из важных вопросов, возникающих в этой связи, – какой трафик заложен в проект и ценообразование. В наших расчётах, сделанных проектно-исследовательским институтом «Ленгипротранс», Центром стратегических разработок, а также международной компанией PricewaterhouseCoopers, трафик составляет 7, 10 и 14 млн пассажиров в год (в динамике по годам). При варианте 10 млн – это 37 тыс. человек в сутки. На трассе Москва – Казань с тремя крупными агломерациями проживают более 30 млн человек. Это даёт нам основание, подкреплённое специальными данными экспертов, говорить, что расчёт трафика вполне реальный.

Тарифная политика ВСМ будет строиться исходя из задач, сформулированных в Транспортной стратегии РФ, и обоснования инвестиций. То есть необходимо понять окупаемость как текущих затрат, так и всего проекта (в долгосрочной перспективе с учётом косвенных эффектов). Но нужно также обеспечить существенное повышение мобильности населения. А для этого требуется социально приемлемый уровень цен на билеты, позволяющий охватить все слои населения. Поэтому в поездах будет предусмотрено четыре класса, где каждый пассажир будет ездить с тем комфортом, который он может себе позволить. Но все – с одинаковой скоростью. Мы рассчитали, что в среднем это 4 руб. за километр. Но это средняя цена, а будут билеты и дешевле. При этом так называемый экономкласс высокоскоростного по-

Модель тарифообразования



езда будет равен стоимости сегодняшнего плацкартного билета на аналогичное расстояние.

Технологический рывок

После того как правительство примет решение о финансовой модели, будет объявлен конкурс на проведение инженерных изысканий и проектирование магистрали. При этом предварительно уже проведён семинар для потенциальных претендентов на участие, который показал, что интерес международных компаний к ВСМ Москва – Казань очень высок.

Понятно, что наша страна пока существенно отстаёт от развитых экономик мира во всех вопросах, связанных со строительством

и эксплуатацией ВСМ. И поэтому необходимо в рамках реализации проекта объединить лучший опыт зарубежных партнёров. Однако просто скопировать его в российских реалиях невозможно, да и не нужно, хотя бы в силу имеющихся в нашей стране географических, климатических и социокультурных особенностей. Поэтому к выполнению проекта на всех его стадиях обязательно будут привлечены отечественные проектировщики, обладающие необходимыми для этого компетенциями.

ВСМ – это принципиально новый высокотехнологичный объект, на котором будут использоваться самые современные материалы и технологии, соответствующие лучшему междуна-

родному опыту. Уже сейчас, например, можно сказать, что, вероятнее всего, будет применяться технология безбалластного строения верхнего пути, которая в России ещё не используется. Совместно с отечественными учёными – экспертами в области материаловедения и бетонов, а также при участии ОАО «РОСНАНО» специалистами ОАО «Скоростные магистрали» был разработан наноцемент и успешно проведена его сертификация. Применение этого материала при производстве плит безбалластного строения пути позволит управлять свойствами бетонов: сроком начала схватывания, процессом набора прочности, возможностями по его транспортировке и укладке.

Это лишь небольшой пример того, какие новые технологии принесёт на российский рынок реализация проекта ВСМ. Кроме того, речь идёт о разработке комплекса мониторинга земляного полотна, систем навигации и защиты от шума и т.д. Амбициозная задача состоит в том, чтобы на территории России в ближайшем будущем была создана новая технологическая база, а также компетенции в области проектирования, строительства и эксплуатации объектов ВСМ. Это позволит нашей стране выйти на один уровень с такими лидерами в области высокоскоростного железнодорожного движения, как Япония, Франция, Китай, Испания, Италия и Германия.

Особое место в ряду новых решений занимает подвижной состав. Уже определено, что локализация и трансфер технологий – основное требование для иностранных компаний, которые хотят принять участие в проекте. Надо сказать, что у партнёров ОАО «РЖД» понимание такого подхода есть, о чём свидетельствует наработанный в этой сфере позитивный опыт. В том числе речь идёт о производстве скоростных электропоездов «Ласточка» на «Уральских локомотивах», создании совместного R&D-центра компаниями Alstom и «Трансмашхолдинг».



Экономкласс высокоскоростного поезда будет равен стоимости сегодняшнего плацкартного билета на аналогичное расстояние

Для преодоления существующего разрыва между Россией и другими странами сейчас ведётся широкая работа по приобретению отечественными научными и инженерными школами соответствующих компетенций. Для этого на базе ведущих вузов создаются научно-образовательные центры. В частности, организовано плодотворное взаимодействие с французским перевозчиком Société Nationale des Chemins de fer Français, немецкими компаниями Deutsche Bahn и Siemens. Большое внимание уделяется сотрудничеству с Российской академией наук и ведущими исследовательскими организациями, в том числе такими отраслевыми институтами, как ВНИИЖТ и НИИАС.

Нужно также учесть имеющийся опыт адаптации зарубежных технологий к российским условиям. И здесь чрезвычайно важное значение имеет практика эксплуатации в нашей стране скоростных поездов «Сапсан», произведённых компанией Siemens. Например, при подготовке их к работе из-за отличия ширины отечественной рельсовой колеи от западной была изменена тележка поезда и использован другой профиль колеса. Всего же при разработке «Сапсана» российские инженеры защитили свыше 100 патентов. Все существующие наработки необходимо будет обязательно проанализировать и использовать при создании первой отечественной высокоскоростной магистрали.

Протяжённость ВСМ Москва – Казань составит 770 км, в том числе необходимо построить:





Нужно подумать заранее

Построить высокоскоростную магистраль в сжатые сроки можно, главное – оперативно и гибко реагировать на все вызовы

SHUTTERSTOCK.COM

Мировой опыт свидетельствует, что повышение географической мобильности населения – одно из важных условий экономического роста. Поэтому развитие пассажирских перевозок является задачей, над решением которой работают правительства многих стран. И в этой связи весьма актуальны проекты в сфере высокоскоростного железнодорожного сообщения.

Конкурентное предложение

Благодаря удобству для пассажиров, высокой скорости движения и конкурентоспособным операционным затратам высокоскоростные железнодорожные магистрали (ВСМ) формируют качественно новое рыночное предложение. Значительные преимущества этого вида транспорта – четко прогнозируемое время в пути, невысокая стоимость, энергоэффективность, экологичность и эффективность использования земель.

Можно привести следующие факты в подтверждение данного тезиса:

- поездка на железнодорожном транспорте комфортнее, чем авиаперелёт: вокзалы более доступны, чем аэропорты, так как расположены в центре города; пассажирам не нужно тратить время на регистрацию билетов и оформление багажа;
- при равном расстоянии и потреблении электроэнергии объём пассажирских перевозок на ВСМ более чем в 10 раз превышает аналогичный показатель для авиа- и автомобильного транспорта;
- удельный показатель выбросов CO₂ на 100 пасс.-км для ВСМ в четыре раза ниже, чем в случае авиаперевозок;
- автомобильная трасса аналогичной пропускной способности занимает в три раза большую площадь.

Конечно, затраты на строительство высокоскоростных магистралей относительно высоки. Однако с точки



Каждый вид транспорта имеет свою зону конкурентоспособности и своего потребителя. Задача государства при развитии инфраструктуры – сформировать оптимальный набор услуг для населения

зрения расходов на эксплуатацию железная дорога обходится в два-три раза дешевле авиатранспорта в расчёте на место-километр. Поэтому железнодорожное сообщение позволяет сформировать привлекательное ценовое предложение для пассажиров (при условии государственных инвестиций в инфраструктуру). Также нужно принимать во внимание возможность введения разных классов обслуживания, что позволяет гибко удовлетворять спрос.

ВСМ расширяет возможности мобильности, что существенно повышает транспортную связанность регионов и качество жизни населения. Например, после запуска прорабатываемой сейчас в России

магистрали Москва – Казань столица окажется в зоне часовой доступности от Владимира, Владимир – от Нижнего Новгорода, а Нижний Новгород – от Чебоксар. Люди смогут изменить стиль жизни – искать новые рабочие места, посещать культурно-развлекательные объекты и торговые центры.

Кроме того, развитие высокоскоростного движения является стимулом к благоустройству территорий вокруг железнодорожных станций: как правило, около транспортных узлов сосредоточивается социальная и деловая активность, строится жилая, торговая и офисная недвижимость. Происходит комплексное развитие территорий в радиусе до 800 м. Эта тенденция получает всё большее

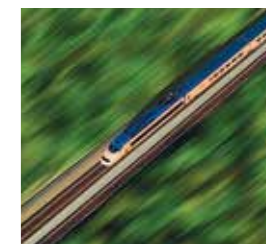
Дарья Борисова,
старший партнёр MCKINSEY &
COMPANY, глава экспертной груп-
пы по транспорту, инфраструкту-
ре и логистике в странах Европы,
Ближнего Востока и Африки



MCKINSEY & COMPANY

Тема номера

Стратегия



МАКСИМ КАШИРИН

распространение в мировой урбанистической практике и получила название Transit-oriented development («развитие транспортной зоны»).

Часто высокоскоростные железнодорожные магистрали противопоставляют авиаперевозкам, что не всегда правильно, особенно с учётом высокого спроса на транспортные услуги на внутреннем рынке и прогнозируемого роста мобильности населения.

Каждый вид транспорта – автомобильный, авиационный, железнодорожный – имеет свою зону конкурентоспособности и своего потребителя. Задача государства при развитии инфраструктуры – сформировать оптимальный набор услуг для удовлетворения потребностей различных групп населения в мобильности.

ВСМ наиболее конкурентоспособны на расстояниях от 200 до 1000 км благодаря такому фактору, как общее время в пути. Например, с учётом времени регистрации пассажиров и

досмотра багажа от Лондона до Парижа на самолёте можно добраться за 4 часа 20 минут, а на высокоскоростном поезде – за 3 часа 30 минут.

Международный опыт показывает, что на расстоянии 300–500 км пассажиры выбирают железнодорожный транспорт – его доля составляет более 80%. В следующем диапазоне (500–800 км) предпочтения не так очевидны. Здесь пассажиры делают выбор между поездом и самолётом, исходя из соображений комфорта, расписания, цены и личных пристрастий, а доля железных дорог составляет 40–60%. И наконец, на расстоянии 800–1000 км преобладает воздушный транспорт.

Опыт европейских стран показывает, что поезда высокоскоростного сообщения часто более пунктуальны, чем самолёты: показатель опоздания по расписанию для поездов составляет порядка 95%, а для самолётов – около 80%.

Напряжённый график

Значимым аспектом в профессиональной и общественной дискуссии вокруг проекта ВСМ являются сроки его реализации. В 2018 году Россия будет принимать чемпионат мира по футболу, и запуск магистрали к нему выглядит вполне логичным.

Мировой опыт свидетельствует, что это технически реализуемая задача. Аналогичный по срокам проект реализован в Китае, это линия от Пекина до Шанхая длиной 1300 км.

Однако решение этой задачи требует высокой управленческой эффективности. Наиболее важные её элементы включают в себя:

- проведение основного объёма инженерных изысканий по критическим участкам сети уже в начале 2014 года;
- формирование проектной документации до конца 2014 года;
- прохождение проверки ФАУ «Главэкспертиза России» и получение раз-

решения на строительство до конца первого квартала 2015 года;

- создание условий для начала подготовки территории строительства осенью 2014 года, особенно по объектам с длительными сроками работ, например мостам;
- принятие федерального закона о специальном порядке ведения работ (аналога «олимпийского» ФЗ-310), в противном случае процесс резервирования и изъятия земель может существенно задержать начало строительства и, следовательно, запуск ВСМ;
- возможность заказа и закупки оборудования с длительными сроками поставки до начала строительно-монтажных работ, в том числе заказа подвижного состава в 2014 году;
- своевременное определение источников финансирования, в том числе частных, для запуска и соблюдения графика инженерных изысканий, проектных и строительных работ.

График получается очень напряжённым. Чтобы его соблюсти, необходимо уделять особое внимание системе проектного управления – своевременному выявлению проблем, координации действий различных участников, непосредственному участию в процессе лиц, принимающих решения, а также срокам принятия решений и качеству работы по их подготовке. Поэтому важнейший фактор реализации проекта в намеченные сроки – формирование навыков и внедрение передового опыта проектного управления с прозрачным и тщательным контролем всех аспектов, с понятным и системным механизмом принятия решений на уровне ОАО «Скоростные магистрали», ОАО «РЖД» и федеральных органов власти.

Ключевые параметры

Важным аспектом является и выбор генерального подрядчика по проектированию ВСМ. Компания, привлекаемая для разработки проектной документации, должна удовлетворять следующим требованиям:

- успешный серийный опыт проектирования ВСМ, позволяющий реализо-

вать пилотное внедрение и дальнейшее распространение технологий в Российской Федерации;

- наличие квалифицированного и опытного персонала для качественной реализации работ в сжатые сроки, причём объём человеческих ресурсов должен соответствовать масштабу проекта;
- эффективные методики и инструменты проектного управления для обеспечения слаженной работы партнёров и субподрядчиков в сжатые сроки.

Важным является и чёткое определение ключевых параметров, которые войдут в задание на проектирование магистрали. Они в полной мере отражают результаты

операционном уровне, возможность постоянного присутствия на территории подрядчика специалистов и представителей заказчика для оперативного взаимодействия, регулярное обсуждение результатов для своевременного принятия решений и корректировки хода работ. Это требование важно для минимизации рисков неэффективного взаимодействия, несвоевременного предоставления информации, принятия недостаточно обоснованных решений и т. д.;

- наличие квалифицированных и опытных кадров, а также способность эффективно мобилизовать свой персонал и субподрядчиков для выполнения поставленных задач в сжатые сроки.

Итоговая стоимость проекта уточняется по мере проработки технических решений, определения трассировки, анализа рынка и отбора поставщиков

недавно завершённого обоснования инвестиций проекта, проведённого ОАО «Ленгипротранс» по заказу ОАО «РЖД». Приоритетом, безусловно, является организация максимально эффективного графика высокоскоростного движения для достижения целевого объёма пассажиропотока.

Серьёзным аспектом, способствующим эффективной работе в сжатые сроки, является чёткое формулирование условий контракта и специфических требований к генподрядчику, в том числе:

- ответственность за весь комплекс работ, включая инженерные изыскания, разработку проектной документации и прохождение проверки ФАУ «Главэкспертиза России»;
- прозрачность выполнения работ в соответствии с планом-графиком на

Очень важным аспектом сооружения ВСМ является финансовый. Предполагалось, что после подготовки документации к проектированию магистрали станет ясно итоговая стоимость проекта. Но хотелось бы подчеркнуть, что на этом этапе все цифры являются оценочными.

Итоговая стоимость проекта уточняется по мере проработки технических решений, определения трассировки, анализа рынка и отбора поставщиков. Точность оценки на этапе обоснования инвестиций обычно составляет 30–50%, а по результатам проектирования она может достичь 20% при условии проведения анализа рынка и сбора предварительных предложений поставщиков по наиболее затратным позициям.

Олег Назаров,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «ВНИИЖТ»



Опытным путём

Создание высокоскоростной магистрали означает не только появление в России принципиально нового вида транспорта, но и приобретение широкого спектра компетенций для всей отрасли

ИВАН ШАПОВАЛОВ

Научное сообщество сформировало программу сопровождения проекта строительства в России первой высокоскоростной железнодорожной магистрали (ВСМ). Сейчас документ проходит обсуждение с причастными департаментами и дирекциями ОАО «РЖД». По его итогам возможны корректировки, учитывающие все основные предложения. Ключевая задача программы – выстроить чёткую логическую цепочку, которая соединит процессы на всех этапах проекта: от строительства линии и создания для неё подвижного состава до её непосредственной эксплуатации.

Особый случай

Уже заявлено о том, что на ВСМ Москва – Казань пассажирские поезда должны будут двигаться со скоростью до 400 км/ч. Но достичь этого при копировании опыта организации высокоскоростного движения из любой другой страны не представляется возможным, так как пока нигде нет практики эксплуатации линии с такими параметрами. Максимально близкая цифра – 360 км/ч. Разница существенная. От неё, например, зависят ширина междупутья, габариты приближения строений, конструкция объектов инфраструктуры, установленная мощность систем электропитания и многое другое.

Конечно, в качестве эксперимента электропоезда разогнались и до более значительной скорости. В 2007 году во Франции был установлен рекорд – 574,8 км/ч. Однако этот результат был достигнут в кардинально иных условиях, чем в России. Путь проходил на других грунтах, в отличной от нашей климатической зоне. Кроме того, параметры железнодорожной системы (ширина колеи, высота подвешивания контактного провода и др.) также отличаются от отечественных.

Впрочем, даже если бы все эти условия были абсолютно идентичны, перенести данный опыт в Россию было бы сложно в силу других причин. Например, во Франции высокоскоростное движение осуществляется на шпальном основании с балластной призмой. В России на первый взгляд то же самое. Однако по форме, структуре, свойствам щебень, добываемый в нашей стране и за рубежом, существенно различается. И это необходимо учесть. Поэтому даже если строить путь по образу и подобию Франции, для начала нужно проверить, как ведёт себя балластная призма при прохождении поезда. Возможно, для наших условий окажутся более предпочтительными безбалластные системы пути, которые

появления технических проблем в процессе эксплуатации.

Системный подход

Составленная программа научного сопровождения нацелена на комплексное решение всех вопросов, которые могут возникнуть при внедрении в России высокоскоростного движения. При этом определяющими для массива возникающих задач являются транспортная и маркетинговая модели проекта, то есть исходные данные будущей магистрали. К ним относятся маршрут, пассажиропоток, число остановочных пунктов, частота движения, скорость, ключевые показатели комфорта и т.д. Сюда же входят все планы по организации движения

Возможно, для наших условий окажутся более предпочтительными безбалластные системы пути, которые широко внедряются в Германии и Китае

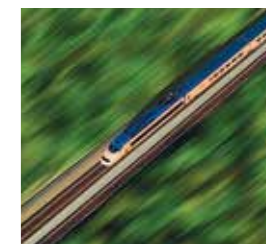
широко внедряются в Германии и Китае.

Таким образом, даже при передаче технологий все они должны быть опробованы в российских условиях и оптимизированы под них. А это является очень серьёзной задачей, что подтверждает уже имеющийся опыт эксплуатации скоростных поездов «Сапан» и «Аллегро». Они наглядно продемонстрировали, что необходимо не только дорабатывать и изменять технологию для того, чтобы она стала применимой в России, но и проводить комплексные испытания. Только так может быть подтверждено, что все системы функционируют должным образом и при этом не создаётся никаких угроз для безопасности движения. Результаты таких испытаний становятся страховкой от

контейнерных поездов, в том числе схемы размещения терминальных и обслуживающих комплексов. При этом важно также формирование общего видения технологии содержания и ремонта линии.

В конечном счете реализация программы должна привести к формулировке всех требований к инфраструктурным подсистемам и подвижному составу будущей магистрали. При этом работа будет проводиться по отдельным блокам, по каждому из которых уже определены вполне конкретные цели и задачи, а также примерно понятен круг исполнителей. Большую часть деятельности по сопровождению проекта способны выполнить четыре базовых научных центра, знающие специфику отечественных транспортных систем.

Тема номера Стратегия



АЛЕКСАНДР ШАПОВАЛОВ

Наибольшую область компетенций имеет ВНИИЖТ, который занимается вопросами, связанными с подвижным составом, путём и путевым хозяйством, электрификацией и энергоснабжением железных дорог, транспортным материаловедением. Также это НИИАС, который специализируется на создании систем управления, связи, СЦБ, программировании. В изучении аспектов, связанных с механикой движения, участвует ВНИКТИ. Кроме того, предполагается, что к работе подключится Всероссийский научно-исследовательский институт железнодорожной гигиены. В его компетенции решение санитарно-гигиенических и эргономических вопросов, например, относящихся к созданию комфортных условий для пассажиров,

локомотивной и поездной бригады, системы обеспечения микроклимата. Естественно, к работам также будут привлекаться специалисты вузов и других исследовательских центров.

Предполагается, что группы учёных сформулируют начальные требования к каждой подсистеме инфраструктуры и подвижного состава. При этом все блоки должны быть увязаны друг с другом, чтобы не получилось так, что для взаимодействующих систем предъявляются различные требования. В целом этот этап может уйти около полугода. Но возможны и изменения, так как сроки напрямую связаны с принятием решений по целому ряду вопросов, связанных с реализацией проекта ВСМ. При этом очевидно, что задача такого уровня сложности должна обеспечиваться

как за счёт государства или железнодорожных компаний, так и за счёт производителей различных элементов ВСМ, которые заинтересованы в участии в реализации проекта.

В реальной плоскости

Программой предусматривается, что на базе начальных требований в дальнейшем должны быть развернуты практические испытания. Очевидно, что только математических и физических моделей недостаточно, так как ни одна из них не способна воспроизвести всю полноту реальных условий. А потому речь идёт о создании и исследовании натуральных объектов. Причём работа может строиться в несколько этапов. Например, при оптимизации формы головных вагонов необходимо использовать аэро-

динамическую трубу, как это делают авиастроители. Однако только этого недостаточно.

Программой предусмотрено, что для крупных экспериментов часть строящейся линии станет тестовым полигоном. Причём здесь будет изучаться не только подвижной состав, но и подходы к различным вариантам строения пути. Например, на разных участках можно уложить безбалластные плиты или шпалы различных производителей и экспериментально проверить, как эти элементы проявят себя в реальных условиях. В этом случае выбор будет делаться на основании не заявленных, а подтверждённых свойств, что станет гарантом качества пути и безопасности движения. Иначе исключить риск, что конструкции не выдержат

нагрузку, невозможно. Тем более что и в мировой, и в отечественной практике такие случаи известны.

Также на испытательном полигоне можно проводить эксперименты, в ходе которых будут проверены все аспекты взаимодействия подвижного состава, инфраструктуры и окружающей среды. В частности, проанализировать, как пассажирские и ускоренные контейнерные поезда будут проходить кривые различных радиусов, переходные кривые, стрелочные переводы, мосты, эстакады и тоннели. Можно будет исследовать аэродинамическое взаимодействие поездов при встречном движении. При этом понятно, что различие в скоростях контейнерного состава и пассажирского экспресса весьма существенно. Требования к конструкции и параметрам пути должны учитывать

Планируется, что все документы будут разрабатываться на основе европейских, но с учётом отечественной специфики. Поэтому предполагается, что так называемый метод «смены обложки», при котором содержание переводится с языка оригинала на русский, будет применяться в малом числе случаев. Железнодорожный транспорт – это сложная система, в которой, обр-азно говоря, работают тысячи связанных между собой «шестерёнок». Если одну из них вытащить и на её место поставить другую, с новыми зубьями, то прежней слаженной работы уже не получится, механизм начнёт сбоить.

При этом надо понимать, что каждый технический норматив как в России, так и в Европе плотно встроены в своё законодательное окружение. На железнодорожный стандарт могут

Программой предусмотрено, что для крупных экспериментов часть строящейся линии станет полигоном для испытаний

эти отличия и обеспечивать безопасное движение.

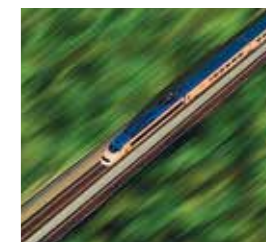
Кроме того, важно экспериментально убедиться, насколько комфортно будут себя чувствовать не только пассажиры высокоскоростного поезда, но и люди, которые находятся на станциях в момент прибытия или прохождения экспресса.

Золотой стандарт

Полученные в ходе исследований результаты позволят сформулировать окончательные технические требования к поставщикам продукции для высокоскоростной магистрали. Кроме того, обоснованные параметры станут базой для нормативных документов. Их формирование в программе научного сопровождения выделено в отдельное направление.

ссылаться различные акты: общепромышленные и строительные правила, а также, например, документы, регламентирующие страховую деятельность или систему обеспечения ответственности. В результате даже незначительные на первый взгляд изменения могут привести к разрушению стройной юридической системы, внести в неё элемент хаоса.

Поэтому прежде чем корректировать нормативные документы, необходимо буквально под лупой изучить, какое влияние это может оказать как на сам железнодорожный транспорт, так и на всё законодательное окружение. И, вероятно, в этой работе должны принимать участие не только учёные. Ведь это часть технических регламентов, а они лежат в сфере ответственности государства. **ПУЛЬТ**



Столетний пионер

В Европе испытания высокоскоростных поездов проходили ещё на старте XX века. Однако первый в мире масштабный проект такого рода реализовала Япония

В 2013 году исполнилось 110 лет с момента проведения первых экспериментов, доказавших практическую возможность высокоскоростных железнодорожных перевозок.

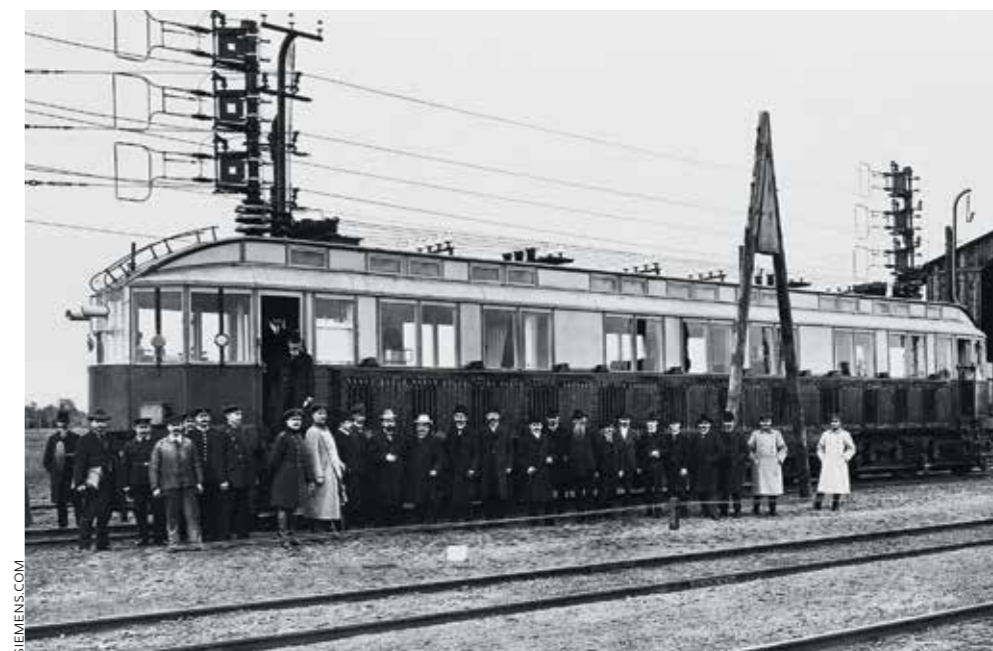
Назло рекордам

В 1899 году государственная железная дорога Пруссии электрифицировала небольшой участок пути между Мариенфельде и Цоссеном. В дальнейшем эта линия стала площадкой для испытания без преувеличения революционных для того времени технологий.

По заказу перевозчика были построены два принципиально новых локомотива, один – на базе тяговой установки Siemens-Halske, другой – с двигателем АЕГ. В октябре 1903-го первый из них установил рекорд скорости в 206,7 км/ч, а затем второй поезд превысил этот показатель, разогнавшись до 210,2 км/ч.

Немецкие железнодорожники доказали на практике, что мечта о высокоскоростном железнодорожном сообщении может стать реальностью. Однако вплоть до 1960-х ни один поезд в мире в коммерческой эксплуатации не работал быстрее 160 км/ч. Для перехода через этот предел необходимо было решить ряд технических проблем, например оптимизировать нагрузку, повысить коэффициент сцепления, улучшить аэродинамику. Кроме того, нужно было продумать финансовые и организационные вопросы – создание скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения во все времена было непросто и недёшево.

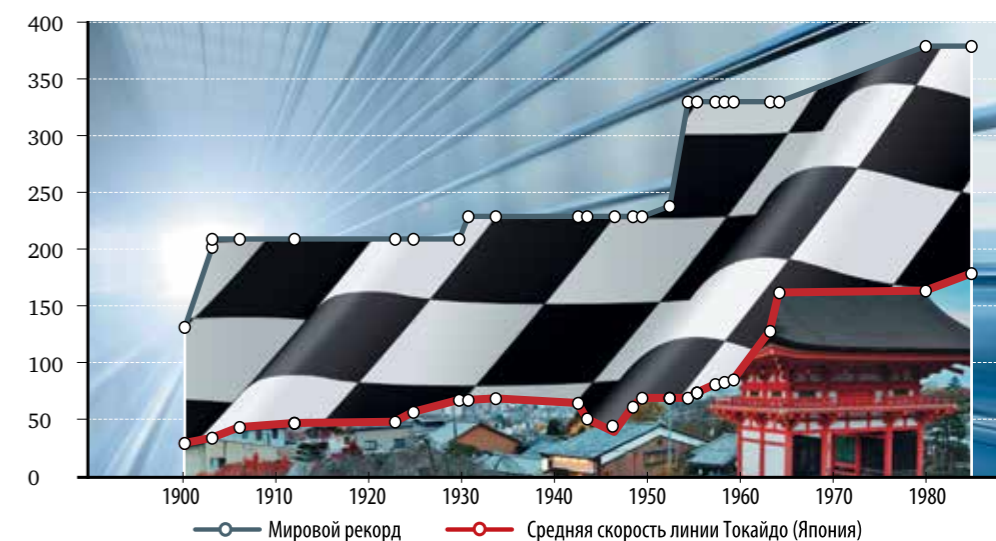
Впервые все эти сложности удалось преодолеть Японии. После окончания Второй мировой войны генштаб оккупационных сил выступил с инициативой полной национализации железнодорожных перевозок



в этой стране. Власти поддержали идею, и в итоге появилась госкорпорация Japanese National Railways (JNR). В момент её создания лишь 8% линий были электрифицированы. Компания старалась сократить техническое отставание, и уже в конце 1950-х на маршруте Токио – Осака был запущен экспресс, работавший на скорости 110 км/ч. Однако спрос

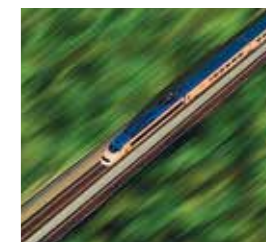
на железнодорожные пассажирские перевозки стремительно рос, возможности существующей сети быстро оказались исчерпанными. Для исследования проблемы была создана специальная правительственная комиссия. Она и решила в итоге строить выделенную под высокоскоростное движение линию Токио – Осака.

Скорость железнодорожных перевозок, км/ч

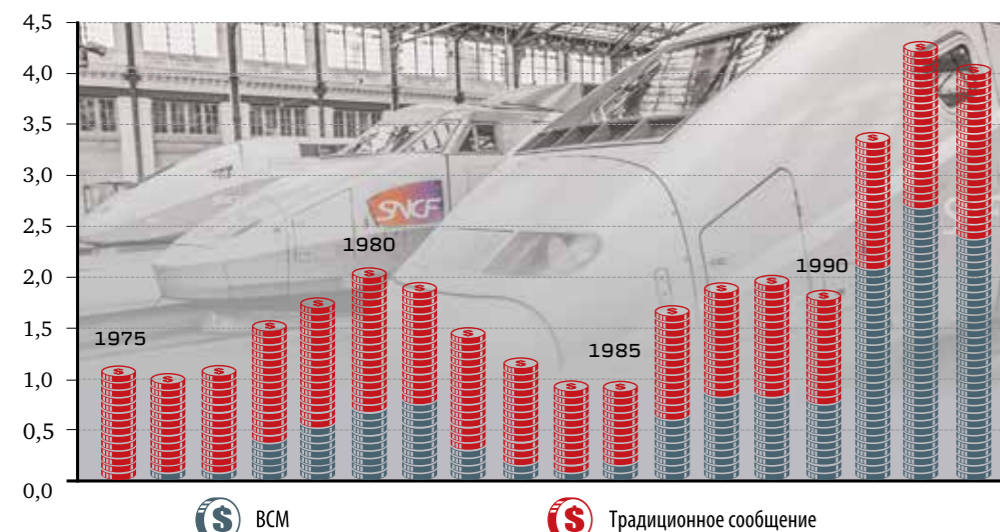


Источник: SKF Group; Asahi Mochizuki, Conventional Line Speed Increases and Development of Shinkansen, Japan Railway & Transport Review NS7, 2011

Тема номера Стратегия



Инвестиционная программа SNCF (\$ млрд, в текущих ценах)



Источник: Guy Lorentz, Route et fer: Les dépenses d'infrastructures de 1971 à 1992, Notes de Synthèse de l'OEST, N°58, 03/1992

Использование финансовых ресурсов Japanese National Railways (\$ млрд, в текущих ценах)



Источник: Koichi Miyake, 2012

Дорога к Олимпиаде

В основу проекта легли разработки двадцатилетней давности: концепция поезда-пули возникла в Японии ещё в 1938 году. Накануне войны правительство страны приобрело необходимые для создания линии участки земли и даже успело утвердить техническую спецификацию.

Поезд планировалось пустить по колее шириной 1435 мм, максимальная скорость движения на тот момент оценивалась в 200 км/ч. В 1941-м началось строительство тоннелей будущей скоростной ветки. Однако затем расходы стали чересчур высокими для обременённого военными заботами бюджета.



Так что у JNR уже были более чем реальные наработки для первого высокоскоростного проекта, а к началу токийской Олимпиады 1964 года дорога была сдана в эксплуатацию. Интересная деталь: её строительством руководил Хидео Шима, отец которого в ранге инженера-механика присутствовал на революционных тестах в Германии в 1903 году.

Строительство обошлось JNR в сумму в 330 млрд иен (около \$17,5 млрд в текущих ценах), что составляло 2,5% от ВВП Японии. Финансирование проекта шло как за счёт собственных и заёмных ресурсов компании, так и по линии правительства, которое создало Фонд бюджетных инвестиций и займов, а также дополнительно привлекло средства Всемирного банка.

В 1959–1960 годах общее внешнее финансирование деятельности JNR превысило 715 млрд иен, 87% этой суммы предоставило государство. Возврат инвестиций должна была обеспечить плата за проезд. При этом в 1964 году стоимость билета в два конца составляла немногим менее 5 тыс. иен (\$260 в нынешних ценах), или около 8% среднего дохода японского домохозяйства.

На маршруте работали поезда, названные *Nikaigi* (то есть «Свет»). Их имя оказалось во многом пророческим, и проект, по общему признанию, стал более чем успешным: заложенные в бизнес-план оценки пассажиропотока оказались даже значительно ниже реальных показателей.

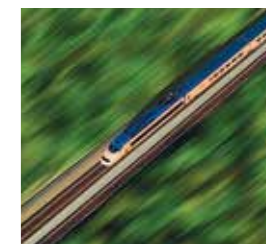
Финансирование первой ВСМ Японии шло как за счёт собственных и заёмных ресурсов железнодорожной компании, так и по линии правительства

В 1969 году Япония приняла Второй комплексный план национального развития, одним из элементов которого стало усиление высокоскоростного железнодорожного сообщения. В инвестпрограмму JNR был включён проект строительства ветки между Шин-Осакой и Хакатой. Уже в середине 1970-х эта линия заработала.

К этому моменту в Японии был принят закон об общенациональной системе высокоскоростного железнодорожного сообщения. В соответствии с ним было одобрено строительство ещё восьми линий.

Но в отличие от первой такой дороги JNR уже не занималась непосредственно созданием инфраструктуры.

Тема номера Стратегия



Во Франции доступ к сети ВСМ имеют 83% граждан. При этом практически из любой точки страны всего за три часа можно проехать 70% её территории

В 1964 году профильное подразделение было выделено из состава компании в специально для этого созданную госкорпорацию – Japax Railway Construction Public. Перевозчик получал высокоскоростные линии в аренду и не нес, таким образом, прямых расходов на строительство.

Структура финансирования проектов также была изменена: привлечение займов признано неэффективным, поскольку это ухудшало финансовое положение железнодорожных компаний. Национальное правительство взяло на себя две трети расходов, оставшуюся часть обязались предоставлять муниципалитеты.

Поезд будущего

Вопреки ожиданиям в Европе первой страной с высокоскоростным железнодорожным движением стала не Германия, а Франция.

К началу 1960-х объём пассажирских перевозок национальной железнодорожной компании Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) перестал расти, а затем и вовсе начал снижаться. Многие пригородные маршруты признали убыточными, компания решила сосредоточиться на обслуживании дальнего сообщения.

Первый высокоскоростной поезд SNCF – модель TGV 001 – не был электрическим. Тягу ему обеспечивали газовые турбины, поэтому сами разработчики прозвали этот экспресс турбопоездом. На испытаниях 1972 года он достиг скорости 300 км/ч,



и восторженная общественность немедленно наградила его титулом «поезд будущего». Впрочем, у TGV на тот момент был вполне реальный конкурент – монорельс с реактивным двигателем. На тестах его модель развила скорость в 422 км/ч. Под Орлеаном была построена небольшая линия, где аэропоезд осуществлял коммерческие перевозки. Правительство ухватилось за этот проект и пообещало финансировать строительство подобных веток. Но SNCF не была в этом заинтересована, а последовавший затем нефтяной кризис лишил аэропоезд последних сторонников. Сделав ставку на TGV, SNCF со временем его существенно изменила – электрические двигатели пришли на смену газовым.

В 1976 году правительство Франции объявило проект высокоскоростной

линии Париж – Лион общественно полезным, облегчив тем самым выкуп для неё земельных участков. Дело в том, что по законам страны никто не может быть принуждён к продаже своей земли, если только она не приобретает для общественно полезного предприятия по разумной и справедливой цене. В том же году SNCF подписала с Alstom-Francorail-MTE (ныне Alstom) контракт на создание 87 локомотивных секций TGV.

Строительство линии Париж – Лион началось в 1979-м и продолжалось два года. Стоимость проекта оказалась сравнительно небольшой – 6,5 млрд франков (примерно \$3,5 млрд в текущих ценах). Это позволило SNCF справиться с расходами собственными силами. В

дальнейшем строительство линии, соединившей Париж с западом Франции, оказалось более чем в два раза дороже. Компания получила из бюджета субсидию в размере 30% от капитальных затрат. Последовавшие затем проекты (в том числе и завершённая относительно недавно линия Париж – Страсбург) также софинансировал бюджет.

Сейчас поезда TGV эксплуатируются на 2 тыс. км высокоскоростных и на 8 тыс. км скоростных и обычных линий. Они обслуживают 23 направления и 250 вокзалов. Доступ к услуге имеют 83% граждан страны, ежедневно в рейс выходят по 850 поездов. При этом особенность сети TGV в том, что почти из любой точки Франции всего за три часа можно проехать 70% территории страны.

Обзор прессы >

The Economist

Влиятельный британский еженедельник The Economist публикует статью под заголовком «На медленном балтийском поезде». Геополитическая составляющая основного железнодорожного проекта Европейского союза». Материал посвящён планам развития сообщения между столицами трёх бывших советских Прибалтийских республик. Речь идёт о строительстве новой железной дороги с использованием европейской колеи (она отличается от принятого в России и на всём постсоветском пространстве стандарта). Редакция журнала полагает, что Литва, Латвия и Эстония «остаются «государствами-пленниками», поскольку их магистрали идут лишь на Восток, в Москву и Санкт-Петербург, энергосистема синхронизирована с российской и они также сильно зависят от поставок газа. «Рычащий русский медведь – сильнейший аргумент против балтийской железной дороги», – сообщают авторы статьи. Впрочем, они сами признают и другие сложности. Причём речь идёт не только о нехватке финансовых ресурсов, но и о хронических препирательствах между Балтийскими государствами, которые, как пишет The Economist, не могут договориться даже о названии компании – оператора будущей дороги.

Alaska Dispatch

Североамериканская онлайн-газета Alaska Dispatch в конце октября выпустила статью, посвящённую практическому опыту доставки грузов

из Европы в Южную Корею по Северному морскому пути. Издание приводит слова официального представителя компании Hyundai Glovis, заявившего, что «это плавание символизирует появление нового маршрута». В материале говорится о том, что Южную Корею в целом можно рассматривать как остров, поскольку страна фактически не имеет сухопутной границы из-за буфера, образуемого КНДР. А потому все товары она вынуждена импортировать и экспортировать по морю. И хотя Маллакский пролив и Суэцкий канал остаются традиционными маршрутами, по которым уходит груз с Корейского полуострова, предлагаемый Россией Северный морской путь приковывает к себе всё больше внимания.

Seatrade Global

Британский транспортный портал Seatrade Global публикует материал, где пытается найти ответ на вопрос о том, «являются ли арктические перевозки ответом России Суэцкому каналу». В статье вновь исследуются возможности Северного морского пути, который, по мнению авторов ресурса, становится всё более привлекательным выбором для транспортировки грузов. В качестве аргументов в его пользу указывается то, что он на 40% короче маршрута через Суэцкий канал, а на 60% – через мыс Доброй Надежды. Как говорится в статье, в пользу Северного морского пути также то, что в следующие тридцать лет количество льда может существенно уменьшиться. Арктический путь, безусловно, выгоден России,



обладающей собственным флотом атомных ледоколов, без участия которых движение здесь крайне затруднительно. Аналитик портала Чарли Бартлетт полагает, что нашей стране необходимо поощрять перевозчиков, рассматривающих возможность транспортировки грузов по Северному морскому пути, использовать российские суда, сопровождаемые ледоколами. «И если нам, как предсказывают некоторые источники, предстоит столкнуться с возросшей активностью сомалийских пиратов, то у России, похоже, есть то, что нам надо», – полагает этот эксперт.

Bloomberg businessweek

В материале, озаглавленном «Владимир Путин строит северокорейскую железную дорогу, чтобы обойти Суэцкий канал», журналисты издания приходят к выводу, что свои-

ми попытками открыть КНДР российский лидер приблизился к цели превратить страну в основной транзитный маршрут между Восточной Азией и Европой. Именно такими видятся перспективы железнодорожного сообщения между российской станцией Хасан и северокорейским портом Раджин. «54-километровый участок – это часть плана, продвигаемого российским президентом, по объединению железнодорожных систем двух Корей и их связке с Транссибирской магистралью», – говорится в статье. При этом сообщается, что над реализацией этого проекта готова работать Южная Корея, президент которой Пак Кын Хе недавно заявила: «Я сама мечтаю о железной дороге, которая бы шла из Пусана через Россию в Европу, и это важный вопрос повестки дня нового правительства по укреплению евразийского сотрудничества». Такой марш-

рут доставки товаров будет в три раза быстрее, чем через Суэцкий канал, где судоходство находится под постоянной угрозой со стороны пиратов и слишком зависимо от политической нестабильности в Египте и Сирии. Прочитанный Bloomberg директор Гамбургского института мировой экономики Томас Штраубаар заявил, правда, что «привлекательность такого железнодорожного маршрута возрастёт, только если Россия увеличит усилия по гарантированию безопасности и надёжности транспортировки». В то же время другой эксперт, Майкл Тасто, сотрудник Немецкого института экономики перевозок и логистики, полагает, что «железнодорожный маршрут быстрее морского, но и затратнее», а потому он, скорее всего, «будет нишевым продуктом». Но эти соображения, по мнению агентства, не остановят железные дороги

Никто не хочет идти на уступки, в особенности Россия, интересами которой, несмотря на её огромное влияние в Центральной Азии, могут пренебречь, если стандартизация состоится на условиях Европы и Китая

России и их партнёров от развития новых наземных маршрутов.

World Finance

В статье британского финансового журнала, опубликованной под заголовком «Скоростные магистрали: будущее грузовых перевозок», поднимается тема развития эффективного сообщения между Европой и странами Азии. В частности, издание идёт к выводу, что «железная дорога представ-

ляется тем самым решением, которое необходимо для возрождения Великого шёлкового пути». По мнению авторов публикации, российская Транссибирская магистраль – это достаточно привлекательный маршрут. Но, как полагает сотрудник северноамериканского Института Хадсона Джун Исомура, пока ещё есть «слишком много препятствий для реализации проекта». В том числе речь идёт о различных стандартах железнодорожной

колеи. «Никто не хочет идти на уступки, в особенности Россия, интересами которой, несмотря на её огромное влияние в Центральной Азии, могут пренебречь, если стандартизация состоится на условиях Европы и Китая. Настоящая проблема при этом не дефицит средств, а недостаток мотивации. Для реализации проекта необходимо взаимодействие, которого на данный момент явно не хватает», – полагает эксперт.



Инвестиции в будущее

Несмотря на сложную ситуацию в экономике, ОАО «РЖД» сохраняет акцент на развитии



Уже ясно, что наступающий 2014 год станет для ОАО «РЖД» тестом на профессионализм. Компании придется реализовать значимые инфраструктурные проекты в условиях беспрецедентной программы заимствований. Всё это на фоне совершенно непредсказуемой внешней конъюнктуры и ухудшающейся ситуации в отечественной промышленности. Задачей специалистов ОАО «РЖД» станет недопущение отрицательного финансового результата, а также поддержание баланса, в котором пока ещё слишком много неизвестных величин.

Первый подход
Со второй половины 2012 года в отечественной экономике наблюдаются

Однако в декабре 2012 года стало очевидно, что первоначальные макроэкономические предпосылки были слишком оптимистичными. Минэкономразвития РФ впервые понизило прогноз по ВВП (в дальнейшем ведомство ещё несколько раз меняло оценки). ОАО «РЖД» было вынуждено скорректировать свои финансовые показатели.

Новый план определял, что рост погрузки составит всего 0,7%. При таком раскладе компания недосчитывалась 47 млрд руб. доходов от перевозки грузов по отношению к утверждённому ранее Правительством РФ документу, а в целом от перевозочной деятельности – 49,3 млрд руб.

Соответственно, чтобы «свести баланс», нужно было дополнительно снижать операционные расходы. «Нам необходимо провести оптимизацию затрат структурных подразделений и филиалов не менее чем

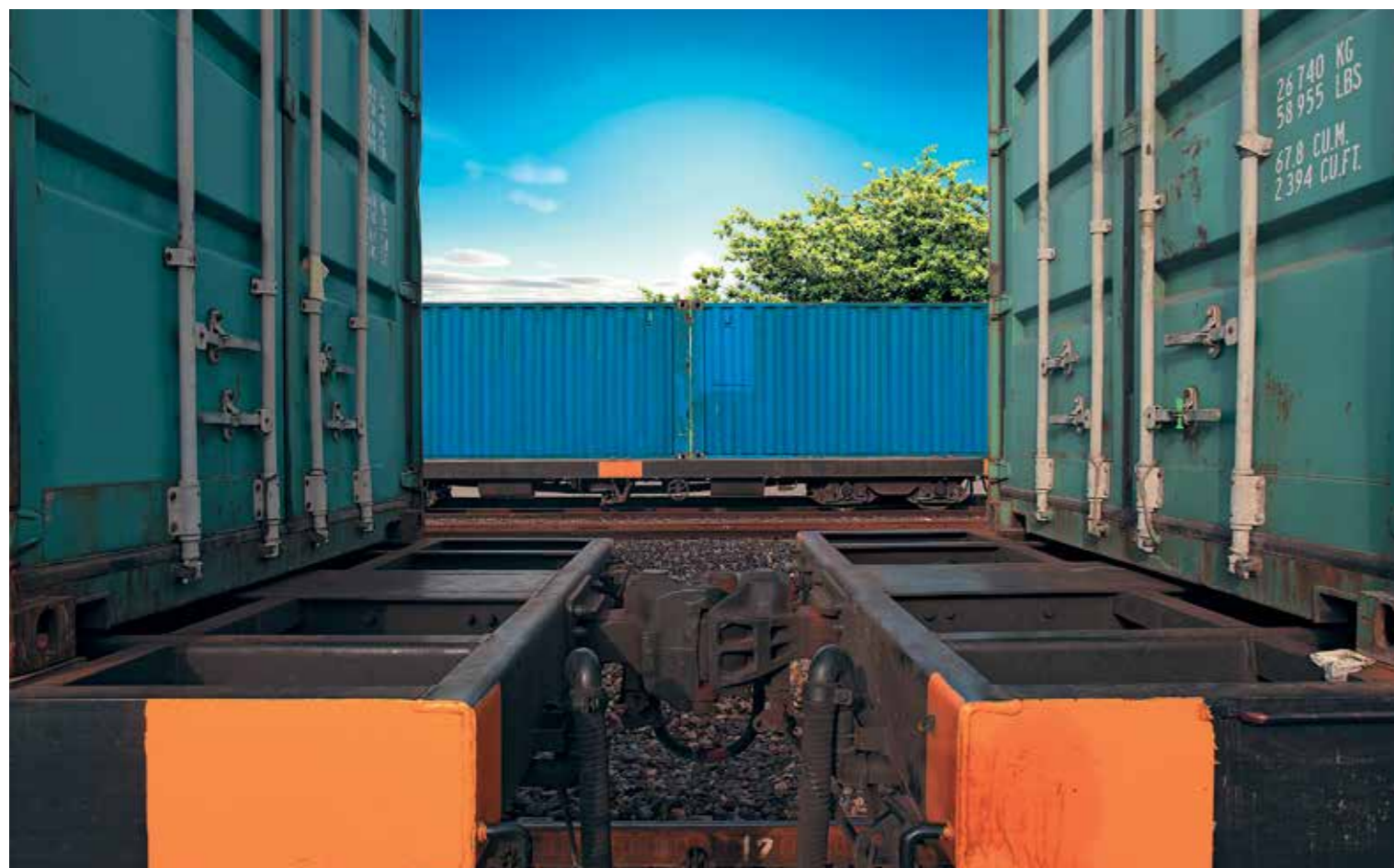
За счёт мер экономии удалось удержать рост себестоимости перевозок ниже уровня инфляции

проблемы, оказывающие существенное влияние на показатели работы железных дорог. Осенью сначала советом директоров ОАО «РЖД», а затем Правительством РФ был утверждён финплан компании на 2013 год. Он исходил из общего роста ВВП на 3,7% (такова была актуальная на тот момент оценка Минэкономразвития РФ), погрузки – на 2,5%. Это уже были достаточно сдержанные цифры, предполагающие реализацию ряда предупредительных мер. В том числе была запланирована программа оптимизации объёмом 23,9 млрд руб. (с учётом распоряжения правительства о 10-процентном ежегодном сокращении издержек монополиями).

на 5%», – говорил старший вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Михайлов. Здесь стоит отметить, что большая часть расходов компании относится к постоянным, то есть не зависящим от уровня перевозок. Это серьёзно затрудняет минимизацию издержек при падении грузовой работы.

Разработанный комплекс мер предполагал точечные изменения в различных сферах деятельности железных дорог. Инвестпрограмма разбилась на этапы, что позволило гибко реагировать на складывающуюся ситуацию. Коммерческому блоку было дано задание максимально привлекать на сеть грузы с высокой добавленной стоимостью. Структуры, которые отвечают за перевозочную

Антикризисное управление»



деятельность, должны были нормализовать эксплуатационную обстановку. Кроме того, план предполагал вовлечение в работу материальных ресурсов из товарных запасов. Чтобы по максимуму получить амортизационную премию, была поставлена задача сдать в эксплуатацию уже построенные объекты. 5,5 млрд руб. планировалось сэкономить в части зарплаты за счёт невыполненных работ, еще 5 млрд – по статье «прочие затраты», 30 млрд – на сокращении закупок топлива и электроэнергии.

На этом этапе оптимизация была серьёзной, но не требовавшей чрезвычайных решений, которые болезненно отразились бы на социальной политике и инвестпрограмме. Но за счёт проведённой экономии, как говорил глава РЖД Владимир Яку-

нин, удалось удержать рост себестоимости перевозок на уровне ниже инфляции.

В контролируемом падении

Однако реалии оказались хуже прогнозов. В январе 2013 года погрузка сократилась на 6,2% в годовом выражении, в феврале – на 3,2%. При этом менялась структура перевозок: сжималась доля высокодоходных грузов.

Негативное влияние на бюджет компании оказала также возросшая из-за законодательных новаций налоговая нагрузка. Увеличились налоги на имущество и размер страховых взносов для отдельных категорий работников. Финпланы пришлось вновь пересматривать.

В РЖД прошли два заседания антикризисного комитета, и в мае фи-

нансовый блок на совете директоров доложил о сложившейся ситуации. Она была крайне тревожной: в целом за пять месяцев падение погрузки составило 3,8%, а оптимизировать нужно было уже 81,8 млрд руб. При этом, по словам Вадима Михайлова, шёл активный поиск точек роста внутренней эффективности: «оптимизация технологических процессов, проведение выверенной ценовой политики, консервация объектов основных фондов, не задействованных в перевозочном процессе». Кроме того, пришлось пересмотреть затраты на капитальный и текущий ремонт за счёт создания так называемых отложенных расходов.

Впрочем, в дальнейшей ситуации во внешней среде продолжила развиваться по весьма негативному сцена-

рию. В ноябре 2013 года глава Минэкономразвития РФ Алексей Улюкаев стал говорить лишь о 1,5% роста ВВП (в дальнейшем оценка была ещё раз понижена – до 1,4%), а промышленность плотно «села на ноль». Стало ясно, что из-за недополучения доходов РЖД придётся сэкономить ещё 17,7 млрд руб.

Поэтому пришлось вновь пересматривать расходы на капремонт, топливо и другие материальные затраты. Кроме того, настало время болезненных мер в социальной сфере. В частности, сотрудникам, не занятым в непрерывном технологическом процессе, стали предоставлять трёхдневные отпуска без сохранения зарплаты. Как подчёркивает Вадим Михайлов, это вынужденная мера, она будет отменена сразу после достижения финансовой стабильности.

Таким образом, если раньше программа оптимизации РЖД на 2013–2015 годы предполагала в сумме экономию 127 млрд руб., то теперь только за один год пришлось снизить расходы почти на 100 млрд.

Долговой порог

Отдельный пласт проблем, возникших перед специалистами финансового блока, связан с работой на долговом рынке. ОАО «РЖД» всегда было надёжным заёмщиком, реализующим взвешенную и аккуратную политику в данной сфере. Однако возникающие в последнее время трудности потенциально могут негативно отразиться на отношении кредиторов к компании, а также повлиять на её рейтинги.

Решением правительства определено, что РЖД значительно увеличивают свой долговой портфель для модернизации инфраструктуры. В будущем году долг компании может достичь 685 млрд руб., что близко к пределу, который определён как безопасный (коэффициент долга к EBITDA равен 2,6). Если ОАО «РЖД» получит отрицательный результат своей деятельности, то его рейтинговые показатели могут быть пересмотрены, а долговая



Инвестиционная программа ОАО «РЖД» остаётся на ранее запланированном уровне, что должно стать побудительным мотивом для роста в будущем

нагрузка окажется в опасной зоне, что повлечёт повышение требований кредиторов к обеспечению вложений. В этом случае финансовая стабильность компании может оказаться под новой угрозой.

Осенью 2013 года Правительство РФ приняло предложение Минэкономразвития о нулевой индексации

тарифов естественных монополий на 2014 год. Предполагается, что это даст стимул к развитию реального сектора экономики. Для ОАО «РЖД» это означает прямую потерю 75,1 млрд руб. собственно от заморозки тарифов, а всего (с учётом ожидаемого снижения грузооборота, ухудшения структуры перевозок и т.д.) – 93,2 млрд руб.

Антикризисное управление»



РОМАН БОБКОВ

При этом вместо планируемой ранее прибыли в 2014 году в размере 1,7 млрд руб., как заявил Владимир Якунин, компания может получить «негативную двузначную цифру». А это с учётом всего вышеизложенного крайне нежелательно.

В Федеральной службе по тарифам и в Минэкономразвития утверждают, что железнодорожники могут воспользоваться правом повысить тарифы на определённые виды грузов и направления, которое предоставлено компании в рамках тарифного коридора. Рассматривался вариант повышения ставок либо на порожний пробег, либо на нефтеналивные грузы. Последняя мера могла бы принести около 16,5 млрд руб. дополнительной прибыли. Однако в РЖД говорят, что

тарифный коридор ориентирован в большей степени на снижение цены, чем на её рост. При этом удорожание в условиях падения грузовой базы само по себе сложное решение. И в любом случае при отсутствии индексации по инфляции в следующем году РЖД уже не могут обойтись без помощи государства.

Плечо правительства

В ноябре 2013 года Правительство РФ рассмотрело и утвердило инвестпрограмму и финплан ОАО «РЖД» на 2014–2015 годы. Для нынешней экономической ситуации в стране эти два связанных между собой документа являются беспрецедентными. При колоссальном падении доходной базы железных дорог программа развития

остаётся на ранее запланированном уровне, что должно стать побудительным мотивом для роста в будущем.

При этом встаёт вопрос реализации задуманного. Выступая на заседании кабинета, министр транспорта Максим Соколов указал на продолжающееся сокращение погрузки. Ожидать качественного прорыва в следующем году не стоит. В соответствии с обновлённым прогнозом Минэкономразвития возможен рост погрузки в 2014 году от низкой базы 2013-го всего на 0,4%. В этой ситуации создать сбалансированный финплан без радикального сокращения расходов просто невозможно, а потому на 2014 год запланирована экономия 85 млрд руб. Это произойдёт за счёт выполнения широкого круга меро-

приятий, в том числе снижения цен на закупаемую продукцию, оптимизации численности персонала, а также пересмотра плановых заданий по капремонту пути. «Сокращение затрат на оздоровление инфраструктуры приведёт к снижению надёжности работы технических средств. Это не критично в настоящий момент. Мы понимаем, какую ответственность на себя принимаем, но тем не менее определённые мероприятия должны быть компенсированы в последующие годы, для того чтобы не снижать уровень безопасности», – подчеркнул Владимир Якунин. Меры экономии позволяют решить сложную задачу сохранения сбалансированности финансовых планов в условиях многочисленных ограничений. И в правительстве хорошо понимают цену такого статус-кво. «В целом финплан достаточно сбалансирован, обеспечивает безубыточный результат компании в 2014 году, и мы выходим на расчётную чистую прибыль на уровне 100 млн руб., – сказал Максим Соколов. – Однако необходимо отметить, что этот результат достигнут с определёнными допущениями».

Одновременно с принятием жёсткого финплана было заявлено о намерении государства предоставить компании субсидию на 26 млрд руб. «Крайне важно, что правительство приняло решение о поддержке ОАО «РЖД», – говорит Вадим Михайлов. – Прямая субсидия не только обеспечит покрытие операционного убытка, но и будет сигналом для инвесторов и рейтинговых агентств о поддержке со стороны государства».

Сохранённые инвестиции

Объём утверждённой инвестпрограммы на ближайшую трёхлетку составляет 1,2 трлн руб., в том числе в 2014 году – 395,6 млрд, в 2015-м – 415,2 млрд, а в 2016-м – 438,4 млрд.

Самым масштабным является проект по развитию железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона. Общая его стоимость оценивается в 562 млрд руб., из которых 260 млрд в

предварительном варианте предполагается профинансировать за счёт господдержки из различных источников, в том числе за счёт средств Фонда национального благосостояния. Вторым по значимости является проект развития Московского транспортного узла. Также предусмотрены работы на участке Междуреченск – Тайшет (обеспечит дополнительный выход кузбасских и тувинских углей на Транссиб) и комплексная реконструкция подходов к портам Азово-Черноморского бассейна (в первую очередь строительство обхода Краснодарского узла). При этом объём инвестиций компании необходимо будет подтвердить по итогам технологического и ценового аудита. Всего на реализацию проектов за счёт

банк в 2014 году не получит накопительных пенсионных средств (они пойдут напрямую в Пенсионный фонд России). В результате может не хватить ресурса для выкупа инфраструктурных облигаций РЖД с доходностью «инфляция плюс 1%», на которые компания рассчитывала. Вице-премьер РФ Аркадий Дворкович предложил решить вопрос за счёт приобретения части портфеля ценных бумаг ВЭБа другими кредитными учреждениями с госучастием – Сбербанком, ВТБ, Газпромбанком. «Такая сумма для них по силам, тогда ВЭБ может в своём портфеле заместить этот объём на инфраструктурные облигации», – сообщил вице-премьер.

Так что сложности есть, но идёт поиск компромиссных решений,

За ближайшие три года ОАО «РЖД» планирует закупить 1529 новых локомотивов, в том числе 629 – в 2014 году

господдержки, а также собственных и заёмных средств компании за три года планируется направить 418 млрд руб., или 33% от общего объёма инвестиционного бюджета компании.

Значительной остаётся и доля средств (360 млрд руб. на три года), которые пойдут на локальные проекты снятия инфраструктурных ограничений, а также ремонт искусственных сооружений. Ещё одно важное направление связано с обновлением тягового подвижного состава. На эти цели выделяется 281,5 млрд руб., что позволит закупить за три года 1529 новых локомотивов, в том числе в 2014-м – 629 единиц.

Однако, говоря об инвестпрограмме, следует вспомнить и о проблеме, напрямую не связанной с ней. Уже принято решение, что Внешэконом-

которые помогут компании с минимальными потерями пройти нынешний сложный период.

«Уверен, что, даже несмотря на сложное финансовое положение в 2014 году, ОАО «РЖД» всё равно будет развиваться, – говорит Вадим Михайлов. – Нам предстоит сохранить кадровый потенциал и обеспечить безопасность перевозочного процесса. Мы будем гибко и оперативно реагировать на изменения внешней среды, сокращая или восстанавливая расходы в зависимости от финансовых возможностей». Правда, для того чтобы делать это эффективно в такой сложный год, нужно строго соблюдать бюджетную дисциплину и правильно применять политику управления затратами, добавил топ-менеджер.

Антикризисное управление



STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Как можно оптимизировать расходы?

Константин Воронцов, первый замглавы Дирекции скоростного сообщения – филиала ОАО «РЖД»: – Мероприятия по оптимизации расходов в нашей дирекции разрабатывались с учётом имеющихся ресурсов. В том числе это предоставление отпусков без сохранения заработной платы. Эта мера распространяется на работников органов управления. Также мы сокращаем расходы по прочим материальным затратам за счёт организационно-технологических мероприятий. Например, таких как усовершенствование технологий по уборке, мойке и подготовке подвиж-

ного состава, сокращение расходов на текущее содержание зданий и сооружений, снижение стоимости услуг на экипировку подвижного состава.

Екатерина Базанчук, замглавы Дирекции железнодорожных вокзалов – филиала ОАО «РЖД»: – Сокращение расходов не единственный шаг. Повышение доходов также важно. Нужно пояснить, что железнодорожный вокзал сам по себе не хозяйствующий субъект, а часть системы. Активы вокзальных комплексов – площади, вовлечённые в коммерческий оборот.

Доход поступает в бюджет компании, и оттуда уже идёт финансирование дирекции со всеми её объектами. Исходя из этого, мы приняли ряд мер по оптимизации. Удалось увеличить объёмы площадей, которые дополнительно вовлечены в технологический и коммерческий оборот. Это нам позволило увеличить доход от аренды более чем в два с половиной раза по сравнению с периодом на момент образования дирекции в 2007 году. К примеру, работа камер хранения по критериям экономической эффективности обеспечивает наибольшую долю в прибыли от всех сугубо вок-

зальных услуг – порядка 18%. Проводимое в настоящее время внедрение автоматических камер хранения по большинству крупных вокзалов сети должно дать не только дополнительный финансовый, но и имиджевый эффект. Деятельность дирекции сегодня сориентирована на принципиально новый подход к сфере организации обслуживания пассажиров. Качественные и доступные услуги, которые мы можем предоставить клиенту, позволят привлечь их на железную дорогу, что само по себе даёт надежду сделать вокзал рентабельным. Поэтому задача – предоставить

разным категориям пассажиров максимум услуг. Стоит отметить, что наше стремление к безубыточности вокзальных комплексов идёт параллельным курсом с развитием инфраструктуры до уровня современных стандартов. Сделать это в нынешних экономических условиях весьма не просто. Однако мы развиваемся.

Николай Камнев, начальник Юго-Восточной дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин:

– Один из самых эффективных способов – максимально возможный объём работ делать своими силами. В этом году мы получили право полного освидетельствования колёсных пар специального подвижного состава без смены элементов. До этого нам приходилось направлять подвижной состав в другие дирекции, например в Москву, или же искать подрядчиков. На одну машину порой уходило по три месяца с отправки до возвращения. И это был текущий ремонт. Теперь на месте капремонт можно сделать за месяц с выгодой около 70 тыс. руб. на одной машине. Так что экономится время, растёт объём работы, а значит, и занятость людей. При этом средства, которые мы могли отдать на сторону, остаются в дирекции и идут на развитие. И экономить с выгодой можно таким образом даже, казалось бы, на мелочах. Например, специфика работы путевой техники такова, что нет-нет да и отлетит кусочек щебня в стекло. Оно, конечно, прикрыто решёткой, но бывает, что бьётся. А это

значит, что надо заказывать, оплачивать и ждать доставку нового. Наши ребята сделали установку для производства такого стекла – триплекса. Вырезают обычное оконное по шаблону, между получившимися заготовками заливают полимер и под ультрафиолет на полчаса. На выходе готовый триплекс можно сразу устанавливать, тем более что полимер позволяет не опасаться осколков. Тут и безопасность, и экономия, квадратный метр своей продукции стоит в 7–10 раз дешевле заводского, а на качество жалоб нет. Так что оптимизация у нас идёт параллельно с развитием материально-технической базы, что даёт гораздо большую отдачу, чем просто экономия.

Алексей Бельский, замначальника Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом – филиала ОАО «РЖД»: – Наша дирекция входит в транспортно-логистический бизнес-блок. Естественно, главная наша задача – это поиск дополнительных объёмов грузопереработки и увеличение доходов. Что мы для этого делаем? Совместно с ЦФТО прорабатываем систему оказания услуг по принципу одного окна, заявляемся на участие в проектах ВСМ, подготовки инфраструктуры олимпийских объектов в Сочи, внедряем систему контейнерных перевозок, рассматриваем вопросы предоставления скидок при гарантированном увеличении объёмов работы, организуем взаимодействия с дочерними и зависимыми компаниями («Транскон-

тейнер», «РЖД Логистика»). В части снижения затрат: укрупняем структурные подразделения, пересматриваем режим их работы, внедряем практику обслуживания нескольких участков одной мобильной бригадой, устанавливаем счетчики учёта расхода топлива на технику, оптимизируем имущественный комплекс.

Сергей Романович, первый замначальника Куйбышевской дирекции моторвагонного подвижного состава:

– Разумеется, сокращать финансирование технологических процессов, влияющих на качество технического обслуживания подвижного состава и безопасность движения, мы не стали. Мы пошли по другому пути: внедряем технологии, позволяющие при сохранении качества работ существенно снизить расходы. Это, например, замена существующих систем освещения на энергоэффективные – устанавливаем датчики освещённости и движения. При цене одного киловатт-часа в среднем 2,5 руб. экономический эффект от внедрения таких датчиков составляет 84,2 тыс. руб. в год с учётом их стоимости. Например, внедрение энергоэффективной системы освещения в цехе по ремонту рельсовых автобусов в моторвагонном депо Дёма позволило сократить расходы на электроэнергию в 10 раз. Кроме того, мы установили светодиодное освещение на подвижном составе. Это значительно улучшает световую среду на рабочих местах локомотивных бригад, условия проезда пассажиров.

При этом мы экономим на сокращении оборота расходных запчастей и материалов, так как светодиоды более надёжны в эксплуатации и обслуживании. Ещё один вариант сокращения расходов дирекции – смена контрагентов при заключении договоров с подрядчиками на отдельные виды работ. Так, в 2012 году оказание услуг по ремонту, перезарядке и освидетельствованию огнетушителей по всем моторвагонным депо дирекции производило одно специализированное предприятие. В этом году в Башкирском и Самарском регионах мы заключили договоры с контрагентами, у которых расценки ниже. Экономия составила от 10% до 40%.

Александр Бурмистров, начальник Приволжской региональной дирекции железнодорожных вокзалов:

– В результате внедрения технических средств и рационализаторской работы по режиму экономии и бережливости, перевода на экономичный режим освещения, а также кондиционирования и вентиляции вокзалов по дирекции снижены расходы по топливу и электроэнергии. Также одним из мероприятий по оптимизации расходов стала передача сторонней организации в аутсорсинг услуги по переносу ручной клади пассажиров. Кроме того, за счёт улучшения и расширения спектра услуг предоставления комнат длительного отдыха, залов повышенной комфортности и санитарных комнат дирекцией получены дополнительные доходы.



Бюджетное движение

Подразделения компании не должны прекращать поиск дополнительных возможностей повышения финансового результата

В текущих экономических условиях, выражающихся в существенном замедлении темпов роста ВВП и стагнации промышленного производства, неизбежно произошло сокращение показателей перевозочной деятельности ОАО «РЖД». При этом ключевым критическим фактором, который в ближайшей перспективе будет влиять на работу компании, становится принятие решений по «нулевому» росту тарифов в текущем году. В этой связи дополнительной возможностью по повышению эффективности становится поддержание тенденции по росту прочих видов деятельности.

Ответственность за результат
В 2013 году за счёт совокупности производственных, маркетинговых и экономических мероприятий удалось значительно повысить эффективность в этой части. Финансовый результат по итогам девяти месяцев составил 12,9 млрд руб., что на 36,4% выше аналогичного показателя предыдущего года. Данных улучшений удалось достичь в том числе за счёт своевременной реакции на краткосрочные экономические отклонения и, как следствие, умения филиалов сбалансировать планируемый финансовый результат. Эту положительную тенденцию необходимо сохранить.

Очевидно, что в жёстких условиях ограниченного роста доходности в сегменте транспортного бизнеса возникает ряд задач, направленных на обеспечение адаптации к существующей макросреде. В целях повышения финансово-экономической стабильности деятельности компании необходимо продолжить работу по расширению спектра комплексных услуг, включая совершенствование технологических и управленческих процессов для достижения роста



ответственности на уровень филиалов – бизнес-единиц. Было решено передать, в частности, формирование и контроль параметров по прочим видам деятельности. Пилотами стали Центральная станция связи и Главный вычислительный центр, бюджетная дисциплина которых на протяжении многих лет остаётся безукоризненной. При этом разработан Регламент формирования и контроля бюджетных параметров по прочим видам деятельности, в котором чётко определены обязанности филиалов в ходе бюджетной кампании и при проведении корректировок.

Успешный опыт позволит в дальнейшем тиражировать разработанный механизм на другие подразделения, повысить ответственность

Разработан Регламент формирования и контроля бюджетных параметров по прочим видам деятельности, в котором чётко определены обязанности филиалов

прибыли. Тенденция непрерывных улучшений должна сохраняться в том числе за счёт становления института экономической ответственности каждой бизнес-единицы не только за результаты деятельности профильного сегмента, но и за развитие блока в целом.

Это может быть достигнуто за счёт внедрения комплекса инструментов. На состоявшемся недавно в Астрахани сетевом совещании финансово-экономического блока ОАО «РЖД» была поддержана инициатива руководства Департамента корпоративных финансов по либерализации бюджетного процесса с точки зрения делегирования части полномочий, а соответственно, и

руководства филиалов за качество бюджетных параметров и тем самым выйти на новый уровень управления.

Мониторинг инвестиций

При анализе эффективности инвестиционных проектов в бюджетах филиалов необходимо применять комплексный подход. В том числе требуется рассматривать проявления дополнительных к основным эффектов.

В качестве примера можно взять ситуацию, складывающуюся при реализации программ обновления подвижного состава, работающего в пассажирских перевозках как дальнего следования, так и в пригородном

Антикризисное управление»



сообщении. Соответствующие инвестиции оказывают существенное влияние на финансовый результат по услугам аренды подвижного состава для самого ОАО «РЖД», а также для причастных дочерних и зависимых обществ (Федеральной пассажирской и пригородных компаний). При этом необходимо определить ту золотую середину, которая позволит получить максимальный экономический эффект не только материнской компании от обновления пассажирского подвижного состава, но и арендуящим его «дочкам», а значит, РЖД в целом.

Между тем эффективность существенных инвестиций в вокзальный комплекс, особенно столичного узла, нужно рассматривать с учётом коммерческой составляющей проектов, выражающейся в дополнительных квадратных метрах, которые Дирекция железнодорожных вокзалов может сдать на рынок, а также в предоставлении новых качественных услуг пассажирам.

Таким образом, для обеспечения оперативного контроля эффективности инвестиционных вложений разработана форма комплексного мониторинга, который поможет своевременно выявлять факты отклонений от установленных экономических эффектов и формировать предложения для выполнения плановых оперативных параметров. При этом за счёт форм автоматизации экономического эффекта от инвестиций будет предусматриваться в бюджетах филиала в долгосрочной перспективе.

Внутренний обмен

К настоящему времени система внутреннего обмена услуг как механизм взаимодействия между бизнес-единицами реализована в бюджетировании прочих видов деятельности. Определены и методологически регламентированы принципы и порядки планирования системы внутреннего обмена услугами между центрами ответственности

с целью получения консолидированного результата. Так, например, в управленческом бюджете по услугам предоставления в аренду тягового подвижного состава в пассажирском сообщении дальнего следования финансовый результат формируется с учётом деятельности Дирекции тяги, Дирекции по ремонту тягового подвижного состава, «Росжелдорснаба» – поставщиков сопутствующих работ. Такой же механизм реализован по услугам передачи электроэнергии, ремонта грузовых вагонов, реализации металлолома. В увязке с переходом на разработанную систему нормативно-целевого бюджетирования это покажет качественный результат.

Необходимо отметить, что данные механизмы реализованы с учё-

Достигнут уровень прибыли по прочим видам деятельности, установленный бюджетными параметрами, соответственно филиалы получают мотивационный бюджет

том территориального аспекта, что позволяет региональным центрам корпоративного управления обеспечивать мониторинг и участвовать в организации учёта в разрезе бизнес-сегмента прочих продаж на полигоне каждой железной дороги.

Ещё одним шагом на пути выполнения стратегических задач по увеличению прибыли должен явиться переход на эталонное планирование прочих видов деятельности. Данный механизм позволит систематизировать расходы структурных подразделений ОАО «РЖД» как при проведении анализа выполнения бюджетов, так и для определения плановых бюджетных показателей.

В продолжение темы хочется отметить важность развития регионального аспекта и необходимости преодоления фрагментарности в ряде экономических и финансовых функций, усиления взаимосвязей между подразделениями компании в регионах. Согласно распоряжению старшего вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Михайлова, в программе АСППВД реализованы унифицированные формы производственно-экономических показателей филиалов, которые позволят обеспечить сквозное единство производственных, экономических, финансовых результатов и форм с охватом до уровня структурных подразделений. Данный механизм позволит избежать формирования огромного мас-

сива форм с одними и теми же показателями для различных участников процесса (региональные дирекции, региональные центры корпоративного управления, центральные дирекции, центральный аппарат). В конце октября 2013 года на полигоне трёх железных дорог и двух центральных филиалов была проведена опытная эксплуатация данного функционала, показавшая его актуальность и востребованность.

Реализованные механизмы должны стать полноценным инструментом центральных дирекций и региональных центров корпоративного управления по повышению эффективности экономического управления на полигонах дорог,

Автоматизированная система планирования прочих видов деятельности (АС ППВД) позволяет получать и анализировать всю необходимую информацию



| ЦДМВ Catalist | ТЧПРИГ-10 Москва-2 |
|--------------------------|-------------------------|
| 07 филиалы | ОБЪЕМНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |
| Московская ДМВ | 2 филиала |
| 07 филиалы | КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |
| ТЧПРИГ-3 Перерва | 7 филиалы |
| 07 филиалы | ТРУД И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА |
| ТЧПРИГ-4 Железнодорожная | 16 филиалы |
| 07 филиалы | РАСХОДЫ НА ПЕРЕВОЗКАХ |
| ТЧПРИГ-7 Раменское | 16 филиалы |
| 07 филиалы | ПРОЧИЕ ПРОДАЖИ |
| ТЧПРИГ-10 Москва-2 | 07 филиалы |
| 07 филиалы | ЗАПАСЫ И ЗАКУПКИ |
| ТЧПРИГ-12 Александров | 3 филиалы |
| 07 филиалы | ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |
| ТЧПРИГ-14 Лобня | 13 филиалы |
| 07 филиалы | БЕЗОПАСНОСТЬ |
| ТЧПРИГ-17 Нахабино | 3 филиалы |
| 07 филиалы | КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА |
| ТЧПРИГ-20 Апрелевка | 4 филиалы |
| 07 филиалы | |
| ТЧПРИГ-22 Новомосковск-1 | |
| 07 филиалы | |
| ТЧПРИГ-26 Куровская | |
| 07 филиалы | |
| ТЧПРИГ-31 Домодедово | |
| 07 филиалы | |
| ТЧПРИГ-43 Сызранск-1 | |

а также обеспечить соблюдение единой экономической и финансовой политики управления прочими видами деятельности, начиная от корпоративного центра и заканчивая структурным предприятием. Проведённая работа позволит определить оптимальные пути повышения эффективности деятельности компании и обеспечить реализацию комплексных мероприятий по повышению прибыли.

Мотивация на успех

Эффективная работа филиалов по всем указанным выше направлениям не останется незамеченной. В конце прошлого года правление РЖД утвердило новое положение о мотивации, в рамках которого было кардинально пересмотрено вознаграждение за результаты работы по прочим видам деятельности.

С установлением «напряжённого» задания определён прозрачный мотивационный критерий – 5% от прибыли при выполнении задания и дополнительно 15% при превышении его. По итогам работы за девять месяцев 2013 года уже достигнут уровень прибыли, установленный бюджетными параметрами, соответственно, в ноябре филиалы получают мотивационный бюджет.

Ещё один вопрос связан с профессиональным ростом кадров, ведь многое зависит от квалификации экономиста на каждом «линейном» предприятии. Департаментом корпоративных финансов совместно с РОАТ МИИТ была разработана специальная учебная программа для специалистов центральных, региональных дирекций и их структурных подразделений. По ней запланировано обучение особенностям бюджетного управления прочих видов деятельности и прочих доходов и расходов. Всего курс пройдут более 600 человек. При этом обучение будет проводиться на базе крупнейших профильных вузов страны на полигонах большинства железных дорог, то есть практически без отрыва от производства. [ПУЛЬТ](#)

Антикризисное управление»



Общая тревога

Для многих железнодорожных компаний Европы проблемы в экономике стали поводом перенастроить бизнес



Для транспортного рынка экономические проблемы 2008–2009 годов обернулись прежде всего сокращением объёмов перевозок. Итогом этого во многих случаях стало драматичное ухудшение финансовых показателей компаний: прибыль стремительно таяла, а убытки росли. Проблемы возникли даже у крупнейших железнодорожных перевозчиков. В Европе, где рецессия приобрела затяжной характер, ответом на вызов для многих стала глубокая внутренняя реформа.

Общая болезнь
Первой реакцией на шок почти повсеместно стало сокращение издержек. Затем настало время для более решительных шагов: компании постарались выявить свои болевые точки и навсегда избавиться от них. Интересно, но в разных странах диагнозы зачастую совпадали.

Одной из общих проблем была низкая производительность труда в отрасли. К примеру, во Франции профсоюзы традиционно встречали в штывы любые сообщения о пересмотре штата или сокращении размера заработной платы. В результате возникали перекося, которые были видны даже невооружённым глазом: если машинист в национальной SNCF мог работать не больше 160 дней в году, то в её «дочке» VFLI – 210.

Связанные с низкой производительностью труда эффекты зачастую перекрывали все усилия перевозчика, направленные на модернизацию парка и развитие инфраструктуры. Летом 2009 года Национальная ассамблея Франции опубликовала доклад, где фактически признавалось, что слабая работа с персоналом ведёт грузовой бизнес SNCF в пропасть.

Поэтому в рамках программы оздоровления был сделан акцент на решении данной проблемы. Компании в кризис удалось то, что она не могла



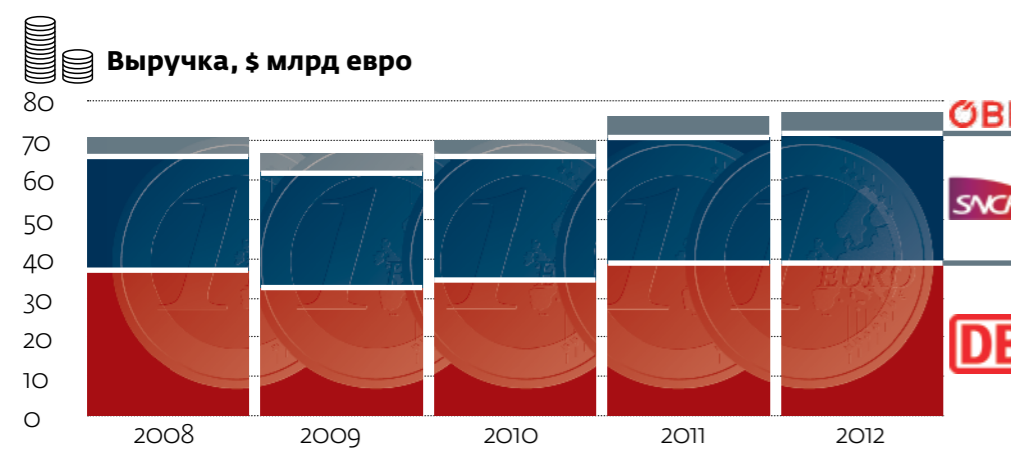
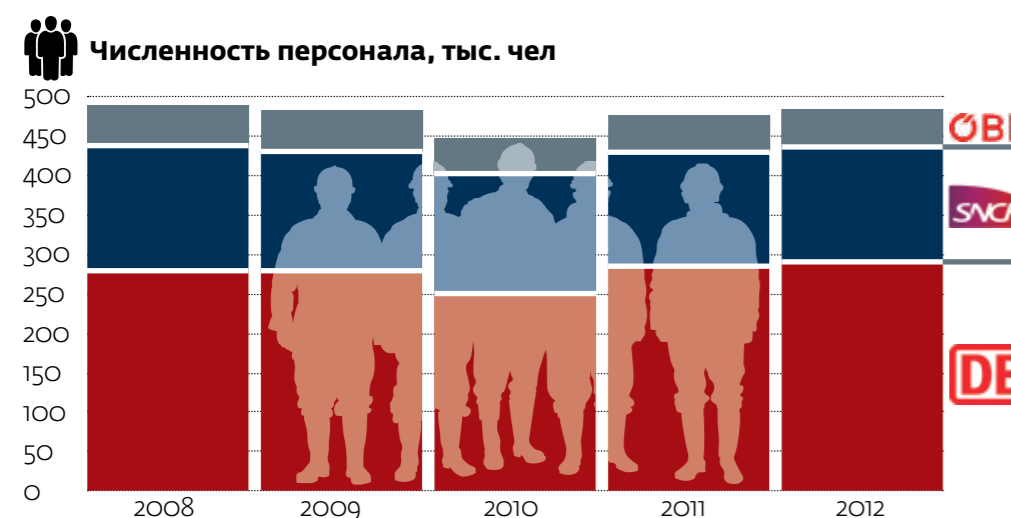
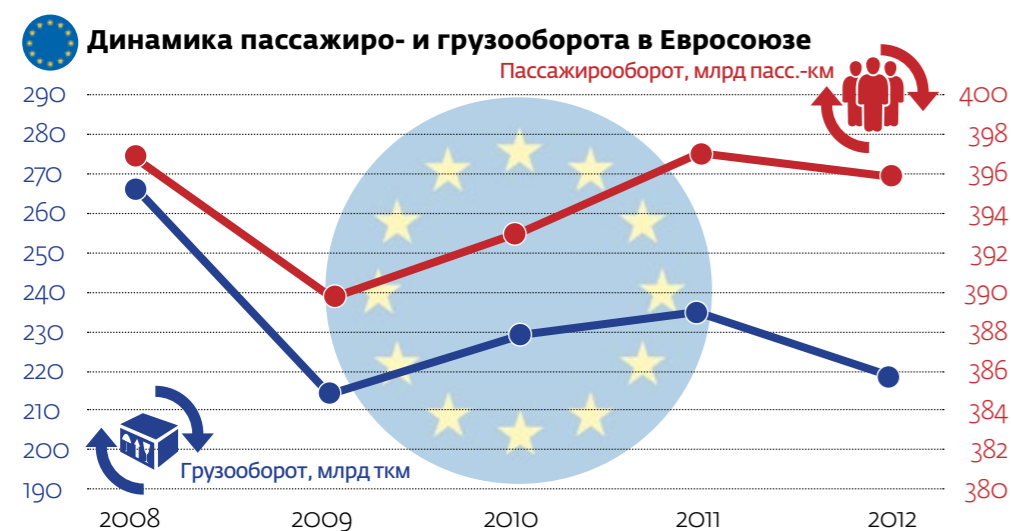
Даже лидеры отрасли прошли через масштабные программы оздоровления. Например, в Deutsche Bahn был выработан комплексный антикризисный план, получивший название reACT 09

сделать в «мирное время»: был найден компромисс с профсоюзами.

Надо сказать, что кадровый вопрос не был уникальной особенностью французского перевозчика. В период кризиса многим компаниям пришлось пойти на оптимизацию тысяч рабочих мест. Особенно масштабен был этот процесс в Восточной Европе. В качестве примера можно привести

румынскую CFR Marfa. Её руководством был разработан блок антикризисных мер, который включал в себя в числе прочего «перенастройку» штата. При этом работникам выплачивались выходные пособие и материальная помощь из государственного фонда социального страхования. Некоторые сотрудники временно ушли в неоплачиваемый отпуск, а у тех,

Антикризисное управление



кто остался на службе, был изменён объём премиальных выплат и нематериальных льгот. В дальнейшем компания провела территориальную и структурную реформу бизнеса: у CFR Magfa осталось четыре основных подразделения вместо прежних восьми. Но зато был создан единый центр клиентского обслуживания, а конкретные управленческие звенья прикрепили к центрам прибыли. В середине 2011 года компания начала второй этап реформы, дополнительно упростив свою структуру на центральном и региональном уровнях.

Изящная настройка

Даже лидеры отрасли прошли через масштабные программы оздоровления. В Deutsche Bahn (DB) был выработан комплексный антикризисный план, получивший название геАСТ 09. Его главная цель была весьма чёткой и амбициозной: несмотря ни на что, в течение пяти лет увеличить операционную прибыль на 2 млрд евро.

Забегая вперед, можно сказать, что своего DB добилась. Раздел плана, посвящённый персоналу, включал в себя сокращение рабочей недели, поощрение раннего выхода на пенсию и перемещение работников на другие позиции в структуре компании. Серьёзная оптимизация прошла среди управленческого персонала. Схожим образом поступали, кстати, и другие западноевропейские госкомпании. В их арсенале были также изменения правил предоставления отпусков, оплаты загранкомандировок, ограничение размера премиальных.

Помимо работы с персоналом, план Deutsche Bahn включал меры по общему сокращению административных расходов, повышению качества ремонтных работ, а также пересмотру условий действующих контрактов и процедур закупки. Была реформирована система продаж, новым вектором развития которой стала усиленная ориентация на потребности клиентов. Компания начала предлагать заказчикам комплексные решения, на-

правленные на повышение отдачи от использования подвижного состава и инфраструктуры. Процедуры и процессы на разных этапах интермодальных перевозок были стандартизированы. То есть в сложный кризисный период DB последовательно решала задачу по самосовершенствованию. Отдельное внимание было уделено организации работ по техническому обслуживанию подвижного состава. На улучшение в этой области были направлены два проекта, главная цель которых состояла в глубоком внедрении принципов бережливого производства.

Расширение влияния

Общей сразу для нескольких европейских компаний чертой стала также работа по усилению позиций на зарубежных рынках. Даже в тяжёлых условиях кризиса менеджмент DB не оставлял надежды на коммерческую экспансию. Увидев, что экономический спад не остановил процесс либерализации железнодорожных перевозок, в компании справедливо сочли, что меры бюджетной экономии будут стимулировать власти к более активному использованию тендерных процедур. Этим DB воспользовалась, постепенно расширяя своё присутствие в странах со стабильной экономикой.

Сходный подход исповедовала и Rail Cargo Austria (входит в группу OBB). Разница была лишь в том, что как раз в декабре 2008 года, то есть на входе в кризис, компания приобрела венгерскую MAV Cargo. Многие наблюдатели упрекали австрийцев в том, что поглощение состоялось по завышенной цене. Неудивительно, что в Rail Cargo Austria потратили много усилий на ускорение интеграции для достижения максимальной синергии в кратчайшие сроки. Финансовой целью изменений была экономия в размере 153 млн евро.

При этом решительной реформе подвергся бизнес Rail Cargo Austria по интермодальным перевозкам. Компания пересмотрела все действующие

контракты, оптимизировала управление повагонными отправками, внедрила комплексное планирование перевозок с учётом максимального использования возможностей инфраструктуры.

Словенская SZ хоть и не выходила на внешние рынки, но именно на них ориентировалась. Находясь на пересечении двух европейских коридоров, SZ сделала ставку на увеличение своей рыночной доли. Компанией был проведён анализ потребностей клиентов для того, чтобы разработать и предложить качественно новые услуги, включающие не только перевозку, но и дополнительный сервис. Впрочем, лишь этим SZ не ограничилась. Она также предприняла ряд шагов по уменьшению прямых операционных расходов, удешевлению техобслуживания подвижного состава и улуч-

нансирования, но и более пристальное внимание со стороны общественности к тому, насколько эффективно работает компания.

Испанские власти также представили планы расходов национального железнодорожного перевозчика RENFE, который вскоре будет реформирован. Одобрение правительством решения о превращении компании из операционной в холдинговую тоже стало реакцией на кризис. Весь бизнес будет выделен в четыре новые «дочки»: пассажирскую, грузовую, вагоноремонтную и лизинговую. На уровне головной структуры будут централизованы функции закупок, юридической службы и информационных технологий.

Сам перевозчик продолжает работу над балансировкой своего бюджета. Для мобилизации финансовых ресур-

В ряде случаев выход из кризиса европейские компании искали в реализации масштабных, нацеленных на отдачу в будущем проектов

шению процесса закупок. На уровне штаб-квартиры были централизованы все вспомогательные функции.

Южный акцент

В ряде случаев выход из кризиса европейские компании искали в реализации масштабных, нацеленных на отдачу в будущем проектов. Например, Министерство развития Испании недавно обнародовало проект бюджета на 2014 год. Несмотря на общее сокращение расходов, вызванное проблемами в экономике страны, инвестиции в железные дороги увеличены на 21%. Основная часть средств пойдёт на развитие высокоскоростных магистралей, которые остаются приоритетом государства. Однако для оператора железнодорожной инфраструктуры ADIF это означает не только увеличение фи-

сов RENFE продаст доли в семи предприятиях, а также другие активы на сумму не менее 34 млн евро. Будут и сокращены расходы. В том числе речь идёт об отказе от 500 убыточных маршрутов средней дальности, что составляет 15% от нынешней сети обслуживания. Руководство компании надеется, что на первом этапе это даст 15 млн евро в год, затем цифра утроится. Помимо прочего, в RENFE предполагается оптимизация численности персонала: речь идёт о сокращении примерно 4% из 15 тыс. сотрудников. Ранее правительство Испании запретило компании идти на подобный шаг, поскольку безработица в стране и так довольно велика. Однако резкое ухудшение финансового положения перевозчика заставило власти решиться на такие меры.

* к результатам 2008 и 2009 года прибавлены результаты Arriva (куплена в 2010 году)

** к результатам 2008 и 2009 годов прибавлены результаты Keolis (куплена в 2010 году) Источник: CER, UIC, данные компаний

Современная техника

Двухэтажный поезд Stadler

К декабрю 2014 года швейцарская компания Stadler должна начать поставки российскому «Аэроэкспрессу» двухэтажных поездов, предназначенных для работы на линиях между столичными железнодорожными вокзалами и аэропортами. Использование нового подвижного состава позволит перевозить больше пассажиров без модернизации инфраструктуры: вместимость экспрессов возрастёт на 30–40%. При этом поезда будут способны разогнаться до 160 км/ч, что даст возможность сократить время в пути.

Stadler разрабатывает электрички для России на базе уже курсирующих по железным дорогам Европы поездов с пониженным уровнем пола KISS. Их романтическое название расшифровывается как *Komfortabler innovativer spurtstarker S-Bahn-Zug*, или «удобный инновационный способный пригородный поезд». Однако для нашей страны в KISS будет внесён ряд технических изменений. В частности, из-за различий между европейской и отечественной колеёй поменяется ширина подвижного состава. Также электрички будут доработаны для того, чтобы эксплуатироваться в условиях сурового российского климата. Но «в наследство» от KISS электричка получит



STADLER RAIL GROUP

компоновку, которая позволяет значительно снизить уровень шума. Кроме того, в новых вагонах в качестве материала корпуса будет использован лёгкий алюминий, благодаря чему можно существенно уменьшить вес и снизить стоимость эксплуатации. Как предполагается, составы будут состоять из четырёх или шести вагонов. При этом будет реализована возможность по смене конфигурации: за счёт этого можно будет удовлетворить спрос на перевоз-

ку в часы пик. В каждом поезде будет два класса обслуживания: бизнес и эконом. Планируется, что в коммерческую эксплуатацию новые двухэтажные аэроэкспрессы будут запущены уже в 2015 году. А весь парк, работающий на линиях столичного региона, должен быть обновлён к концу 2016-го. Первые три электрички будут собраны в Швейцарии, остальные 22 из заказа «Аэроэкспресса» – на заводе Stadler в Белоруссии.

Вагон-платформа 13-198-02

Новая платформа разработана «Уралвагонзаводом» на основе вагона-лесовоза 13-198, но имеет ряд существенных преимуществ перед базовой моделью. Основное – универсальность. В конструкции используются специальные фитинговые упоры, благодаря чему заметно расширена линейка перевозимых грузов. На платформе можно транспортировать не только лес (причём он может быть загружен с «шапкой»), но и крупнотоннажные контейнеры, а также специализированные кон-



РОМАН БОБКОВ

тейнеры-цистерны. Кроме того, производитель предлагает перевозить в новом

подвижном составе машины на колёсном ходу, главное требование – чтобы их шири-

на не превышала внутренний габарит вагона. Предполагается, что благодаря многофункциональности новых платформ их собственникам будет легче найти груз на обратный путь, что уменьшит простой данного подвижного состава в сезонный период, а также ощутимо сократит его порожний пробег. Помимо этого, более рациональное использование новинки по сравнению с её аналогами позволит уменьшить нагрузку на инфраструктуру железных дорог.



РОМАН БОБКОВ

Маневровый локомотив ТЭМ33

Новинка Трансмашхолдинга – шестиосный тепловоз ТЭМ33 – предназначена для выполнения вывозной, маневровой, хозяйственной и лёгкой магистральной работы на железнодорожных путях пространства колеи 1520 мм.

Главная конструктивная особенность машины – это использование двух дизелей Caterpillar. Они обладают не очень большой мощностью (суммарно 1554 лошадиные силы), но способны эффективно работать как самостоятельно, так и «двумом». Такое техническое решение позволяет гибко управлять мощностью тепловоза. При этом на холостом ходу появляется возможность значительно экономить топливо, более рационально

использовать моторесурс двигателей. В сумме это даёт значительное снижение затрат жизненного цикла, а также улучшает экологические характеристики. При этом конструкционная скорость машины находится на уровне её «коллег» – 100 км/ч.

Экипажная часть нового локомотива создана на базе одного из его предшественников – ТЭМ18ДМ. Эта модификация в своё время вызвала особый интерес на рынке как раз из-за увеличенной кабины машиниста. Впрочем, удивлял не только размер, но и внутреннее наполнение. Экипажная часть была оснащена в соответствии с самыми современными санитарными требованиями, в ней также устанавливались специальные эргономичные кресла, система микроклимата, стёкла с электрическим обогревом и многое другое.

Как и две другие новинки Трансмашхолдинга (ТЭМ35 и ТЭМ19), о которых «Пульт управления» уже рассказывал в предыдущих номерах, данный локомотив собирается по модульному принципу. Это минимизирует время его компоновки, а также упрощает обслуживание и ремонт. При этом в тепловозе применяются моторно-осевые подшипники качения, что исключает из технологического процесса обслуживания колёсно-моторных блоков.

Вагон-хоппер 19-9870

Новинка производства Тихвинского вагоностроительного завода предназначена для перевозки минеральных удобрений. А модель с маркировкой 19-9870-01 может использоваться для транспортировки зерновых грузов. Объём кузова в сравнении с распространёнными рыночными аналогами увеличен с 94 до 101 кубометра. Грузоподъёмность возросла с 71 до 76,5 тонны. Подвижной состав оснащён тележкой Barber S-2-R с повышенной нагрузкой на ось 25 тс, которая отличается от типовых отечественных моделей увеличенным до 500 тыс. км межремонтным пробегом, срок службы износостойких элементов возрос до 1 млн км, а колёсных пар – до 12 лет, что позволяет примерно наполовину снизить стоимость обслуживания.



РОМАН БОБКОВ

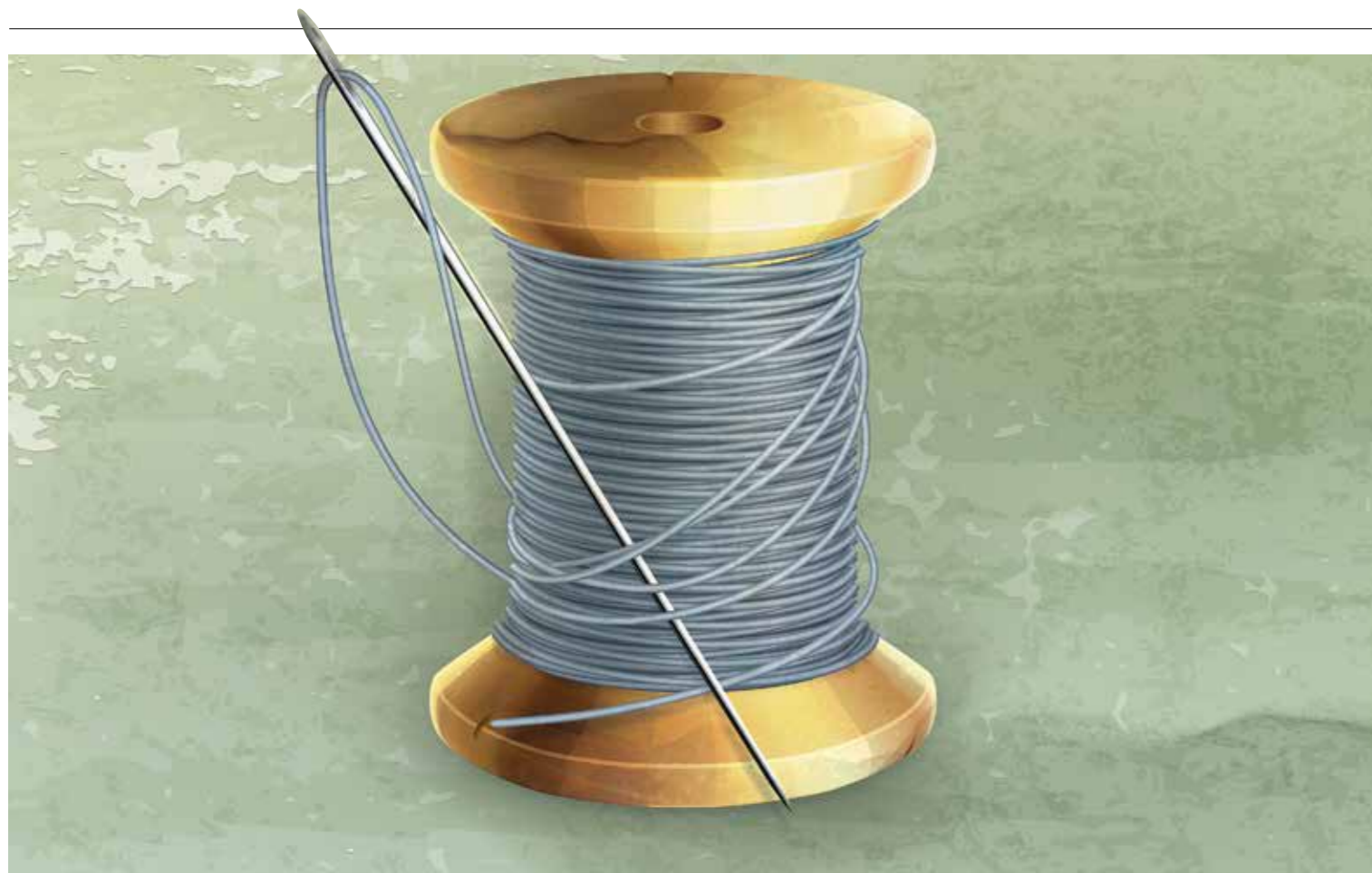
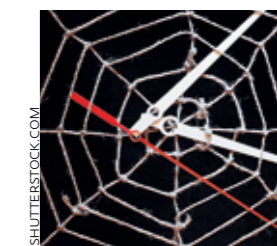
В перспективе на хопперы предполагается устанавливать крышки загрузочных люков из композиционных материалов, обладающие повышенной сопротивляемостью к воздействию агрессивных сред и сниженной массой.



РПМ

Щебнеочистительная машина ЩОМ-1200М

В конце ноября на калужском заводе Группы «Ремпутьмаш» завершены приёмо-сдаточные испытания модернизированной щебнеочистительной машины ЩОМ-1200М, которая, как ожидается, в ближайшее время будет поставлена на Дальневосточную магистраль. Наибольшие изменения произошли в очистном устройстве машины. Как заявляет производитель, аналог ему по мощности и возможностям в настоящее время нет не только в России, но и в мире. В очистном устройстве установлен «грохот» фирмы Haver&Boecker, благодаря чему повышена эффективность обработки камня. Также изменено выгребное устройство машины, увеличена ёмкость бункера запаса щебня, что позволяет обеспечить безопасность движения и состояние геометрии пути. Много новшеств и в электронике щебнеочистительного комплекса. Он оснащён системой управления «Компас-4.б», которая позволяет более равномерно распределить элементы электронной системы, добиться сокращения числа электрических связей, повысить надёжность и добиться нового уровня унификации электронных узлов. При этом ЩОМ-1200М может выполнять работу при экстремальных погодных условиях до минус 20°С, на что сейчас не способна ни одна аналогичная машина.



Время для твёрдых «НИТОК»

Ради повышения собственной конкурентоспособности компании необходимо внедрить новые технологии организации перевозок грузов

Количество грузовых поездов, которые идут по расписанию, должно быть существенно увеличено. Это обсуждалось на совещании, которое в ноябре провёл глава ОАО «РЖД» Владимир Якунин. В истории железных дорог страны это не первый подход к реализации концепции грузовой работы по графику. Однако сейчас есть реальная возможность воплотить задуманное в жизнь.

Мы помним, как всё начиналось
В СССР первые попытки применения такой технологии были предприняты еще в 1930-х на угольно-рудных маршрутах между Кузбассом и Уралом. Однако тогда опыт работы по графику не получил широкого распространения по ряду причин, говоря о которых специалисты упоминают паровозного парка и длительные простои составов на технических станциях. Есть и такая версия: жалобы на нарушения графиков были связаны с тем, что угольщики в то время не вполне понимали особенности технологии железнодорожных перевозок и ожидание разрешения к движению принимали за намеренную задержку.

Не прижилась и идея с введением поездов постоянного обращения общесетевое расписания. Даже в условиях плановой экономики оказалось проблематично организовать эффективное взаимодействие железной дороги с грузоотправителями и грузополучателями. Сыграло свою роль также несовершенство системы оперативного планирования и управления. В итоге в 1958 году расписания грузовых поездов (кроме сборных и передаточных) были отменены.

В 1970-е работа по твёрдым «ниткам» вернулась в практическую плоскость. К концу 1990-х организация движения поездов по расписанию нашла применение на направлениях

общей протяжённостью 7,8 тыс. км. Одним из центральных пунктов стал Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), спроектированный так, что необходимые ему грузы при поступлении попадали не на склад, а сразу на производство.

Эффект не заставил себя ждать – результатом использования технологии стало высвобождение тяговых и перевозочных ресурсов. Но если говорить прямо, то, несмотря даже на эти успехи, отсутствие адекватных и эффективных инструментов управления грузопотоками не позволило обеспечить реализацию технологии в масштабах сети и в отношении широкой номенклатуры грузов. В итоге возобладало мнение о предпочтитель-

из которых можно считать низкую мотивацию исполнителей на строгое соблюдение нормативного графика, ориентацию диспетчерского аппарата на выполнение локальных эксплуатационных показателей, высокий уровень технических отказов объектов инфраструктуры и подвижного состава, недостаточное обеспечение информацией о реальном спросе или о ходе перевозочного процесса.

Разница технологий

Ставшая традиционной для отечественных дорог технология «по готовности» формируется на основе данных, носящих вероятностный характер. В их число входят время готовности состава и локомотива, а

Ретроспективный анализ показал, что передовые методы работы по расписанию ранее прекращали своё существование по вполне конкретным причинам, в том числе из-за низкой мотивации исполнителей

ности работы на грузонапряжённых линиях посредством системы диспетчерского регулирования движения «по готовности» поездов.

Тем не менее значительный опыт организации твёрдых «ниток» был накоплен. В него вошли и работа по расписанию в железнодорожных узлах (больше известная под названием «пермский метод»), и календарная погрузка «по направлениям» («белорусский метод»), и НПГРУ (непрерывный план-график работы транспортно-узла) на Октябрьской дороге, и межотраслевая технология «РИТМ». Ретроспективный анализ показал, что передовые методы работы по расписанию ранее прекращали своё существование по вполне конкретным причинам, главными

также обслуживающей его бригады, наличие свободных «ниток» графика, их взаимоувязка по лежащим впереди техническим станциям.

Поезда при их готовности отправляются с начальных станций либо по ближайшей свободной «нитке» в нужном направлении, либо в любое время при наличии свободных перегонов (выходных блок-участков) и следуют далее по участку, выдерживая графиковые времена хода, межпоездные и станционные интервалы. При этом из-за малых глубины и точности прогноза невозможно обеспечить своевременную пересылку локомотивов резервом «по регулировке». Это приводит к тому, что на отдельных станциях накапливается избыточное число локомотивов, а



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

в других пунктах их недостаточно. Результат – простои уже сформированных составов.

В случае применения технологии по расписанию состав готовится к отправлению по «нитке», не только обеспеченной локомотивом и его бригадой (на основе заданного на определённый период графика оборота локомотивов), но и согласованной по направлению следования, что существенно уменьшает непроизводительные потери. Формирование каждого состава при этом осуществляется так, чтобы подготовить его к заданной по времени «нитке», обеспеченной локомотивом и бригадой. В этом случае при снижении интенсивности вагонопотока используют гибкие нормы веса и длины отправляемых поездов или формируют грузовые со-

ставы из вагонов нескольких назначений по маршруту следования при неизменности регулярности и ритма эксплуатационной работы. Такая технология наиболее полно отвечает современным условиям перевозок и требованиям доставки груза клиенту в установленный срок.

Преимущества технологии по расписанию очевидны. Она взята на вооружение ведущими железнодорожными компаниями мира, так как позволяет им конкурировать с другими видами транспорта в рамках национальных экономик. Отечественный опыт также показывает высокую эффективность технологии в отношении отдельных видов перевозок. Однако широкое её распространение сопряжено с необходимостью не только изменения

ряда технических и организационных условий, но и формирования новой идеологии перевозок. Успешные попытки применения метода за рубежом свидетельствуют, что на протяжении более-менее продолжительного времени движение поездов по расписанию можно обеспечить лишь в двух вариантах: либо если оно охватывает не более 10–15% перевозок (в этом случае речь идёт об избранных графиковых поездах, например на технологических и кольцевых маршрутах, а также при выделении отдельных коммерческих «ниток»), либо не менее 60–70% (формируется ядро графика и остальные «нитки» встраиваются в систему). В первом случае речь идёт о возможности приобретения отдельными грузовладельцами дополнительных сервисов без

ущерба для других игроков рынка. Второй сценарий позволяет говорить о своеобразной революции, требующей от каждого участника перевозок радикальной смены подходов к организации транспортного обслуживания. Промежуточные формы нежизнеспособны: судя по опыту, взаимное противоречие между двумя подходами оказывается настолько острым, что возникают серьёзные проблемы в осуществлении отправок грузов и по графику, и «по готовности».

Важно отметить, что сжатый срок не всегда является основным требованием клиента. Для массовых грузов нужна регулярность, для ценных и скоропортящихся – скорость, а для повагонных – гарантированность в заданный интервал времени.

Ещё одна попытка

Выделенные категории поездов требуют значительно меньшей (по сравнению с традиционной) переработки на технических станциях с ожиданием накопления и могут следовать «с обменом групп вагонов», снижая себестоимость перевозки. Транспортировку грузов, предъявляемых как повагонные отправки, можно осуществлять в поездах регулярного обращения, следующих по расписанию. В их организации большая роль отводится сортировочным станциям, которые могут быть настоящей фабрикой по подготовке грузовых поездов на «нитку».

Нынешняя попытка организовать работу по графику базируется на Концепции интегрированной технологии управления движением грузовых поездов по расписанию на 2011–2015 годы, утверждённой первым вице-президентом ОАО «РЖД» Вадимом Морозовым. Основой послужила «Технология централизованного управления перевозками во взаимодействии дирекций управления движением, тяги, инфраструктуры и сбыта», утверждённая ещё в 2009 году, а также исследования, ранее выполненные разработчиками Концепции – НИИАСом, ВНИИЖТом и Гипротрансти.

По оценкам, потенциальная потребность в поездах по расписанию составляет не менее 85% от общего объёма, включая регулярную доставку массовых грузов технологическими маршрутами, ускоренную доставку по установленным общесетевым расписаниям, гарантированную доставку в заданный интервал времени, доставку по специальному соглашению и др. В идеале грузовладельцы смогут выкупать места в составе без права последующей перепродажи (с целью исключить спекуляцию), а в случае невозможности представить оговорённый объём в утверждённые сроки – своевременно извещать перевозчика и собственника подвижного состава об изменении планов и, не создавая проблем движению, отправлять свою продукцию в поезде, который следует позже.

Потенциальная потребность в поездах по расписанию составляет не менее 85% от общего объёма

В русле положений Концепции основа расписания разрабатывается по результатам маркетинговых исследований и ретроспективного анализа потребностей в грузоперевозках. Другими определяющими факторами являются расчёт сроков и динамики исчерпания пропускной и провозной способности основных направлений сети железных дорог на период до 2015, 2020 и 2030 годов (с учётом различных сценариев); определение наиболее загруженных участков на основании обобщающих статистических (а также расчётных) показателей. Таким образом, создание твёрдых «ниток» становится своеобразным компромиссом, оптимально сочетающим реально сформировавшиеся грузопотоки и свойства идеальной модели, предусматривающей

получение максимального эффекта от использования инфраструктуры и подвижного состава.

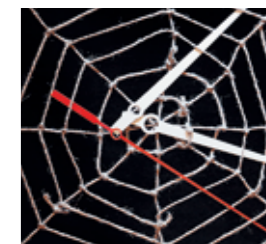
Одним из главных критериев при разработке графиков в соответствии с логикой Концепции является разделение поездов на категории в зависимости от характера предъявления груза к перевозке, особенностей производства потребителя и требований к режиму доставки: регулярно целым составом, нерегулярно целым составом, регулярно группой или одиночным вагоном и нерегулярно группой или одиночным вагоном. Прокладка и взаимная увязка графиков осуществляются в соответствии с их приоритетностью – в первую очередь регулярные и нерегулярные перевозки целым составом, затем групповые или повагонные отправки.

С учётом особенностей этой сложной технологии и причастности к ней многих служб очевидно, что её внедрение возможно только при комплексном подходе, подразумевающем увязывание воедино многочисленных временных, организационных и технологических факторов, а также обеспечение согласованных действий различных структурных единиц ОАО «РЖД» и подразделений, входящих в него.

Промежуточные итоги

По сведениям Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО), за три квартала 2013 года по расписанию было перевезено 7574 грузовых поезда, или 25,3 млн тонн, что почти втрое больше, чем за аналогичный период 2012-го. При этом действовали

Перевозки



36 договоров против семи в предыдущем году. За счёт оказания услуги получен дополнительный доход в размере 502 млн руб. (рост в 1,7 раза).

Сейчас услугу оказывают восемь дорог, а максимальное количество отправок приходится на Октябрьскую и Западно-Сибирскую магистрали. По оценке замглавы ЦФТО Сергея Колесникова, осуществление таких отправок в масштабах всей сети дало бы ОАО «РЖД» возможность получать дополнительно доход до 1 млрд руб. в месяц. Но можно упомянуть, что пока не все грузоотправители готовы к покупке услуги, гарантирующей время отправления и прибытия поезда, и в числе своих предпочтений говорят о возможности бесплатной отправки грузов по графику.

В марте 2013 года на Дальневосточной магистрали была создана рабочая группа по внедрению комплексной интегрированной технологии управления движением грузовых поездов по расписанию. Во взаимодействии с крупнейшими грузовладельцами проработаны требования, соблюдение которых является неотъемлемой частью перехода на формирование и про-



ИТАР-ТАСС

пуск отправительских маршрутов. Проведена работа по организации внутридорожных отправительских маршрутов с ЗАО «РН-Транс» на направлениях Дземги – Ванино, Дземги – Крабовая; с ЗАО «Якутуголь» (ООО «Мечел-Транс») – на участках Нерюнгри – Ванино, Нерюнгри – Посьет; с ОАО «Ургалуголь» (ОАО «СУЭК») – на

направлении Чегдомын – Ванино. Определены перспективные направления: транспортировка легковых автомобилей на направлениях Гайдамак – Чехов, Гайдамак – Акулово (клиент – ООО «Соллерс-ДВ», грузоотправитель – ООО «Пасифик-Лоджистик»), а также угля по маршруту Нерюнгри – Посьет. По подсчё-

там, продажа этих «ниток» графика обеспечит дополнительный доход до 423 млн руб. в год. Уже организованы формирование и пропуск по чёткому расписанию маршрутов с углем и чёрными металлами с Западно-Сибирской, Красноярской и Свердловской дорог назначением на станции Находкинского узла. Реализация проекта позволила сократить время нахождения маршрута на сети с 17 до 10 суток, в том числе на Дальневосточной дороге – с 56 до 45 часов. Но опыт реализованных междорожных проектов показывает, что низкий уровень технологической дисциплины может помешать выполнению договорных обязательств в полном объёме. Даже при своевременном отправлении составов со станций формирования по междорожному стыку Архара (находится между Забайкальской и Дальневосточной дорогами) они поступают с опозданием.

На других магистралях тоже накоплен опыт работы по новой технологии. К примеру, на Юго-Восточной дороге он применяется на участке Стойленская – Чугун-2. Схема была разработана при тесном взаимодействии региональных дирекций и

специалистов группы НЛМК. Теперь погрузка и выставление составов с железнодорожных путей необщего пользования производятся к установленному графику времени отправления. Вожделение поездов осуществляется закреплёнными трёхсекционными локомотивами и одной бригадой. В нормативном графике выделены «нитки» под восемь пар в сутки. При росте объёмов перевозок заложено дополнительно четыре «нитки» графика. Изменение технологии на полигоне позволило увеличить маршрутную скорость на 200 км/сут., участковую – на 4,6 км/ч. Оборот локомотивных бригад сократился на 3,8 часа. В целом экономический эффект для РЖД составил порядка 7,5 млн руб. в месяц.

Следует учитывать и то, что статистика, предоставленная ЦФТО, учитывает только те случаи, когда предоставление твёрдых «ниток» используется как коммерческая услуга для грузовладельца. Фактическое количество поездов, работающих по расписанию, несколько больше, но, к сожалению, пока в открытом доступе сложно найти собранную воедино информацию о них.

Тем не менее количество грузовых поездов, которые идут по расписанию, в ближайшее время может быть увеличено сразу на 20–30%. Это станет возможным после проведения ревизии всей договорной системы оказания услуг по перевозке грузов по расписанию. Об этом было доложено на оперативном совещании, которое проводил президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин. Было принято решение о создании рабочей группы, которая ежеекадно будет оценивать возможность курсирования тех или иных поездов по расписанию. В местном сообщении ответственность возложена на первых заместителей начальников дорог и глав дирекций управления движением, в прямом сообщении – на Центральную дирекцию управления движением и ЦФТО.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современных экономических условиях внедрение новых технологий перевозок имеет решающее значение. Таков путь к обеспечению высокого качества оказываемых ОАО «РЖД» услуг, и именно эту задачу называют в компании одной из первоочередных. **ПУЛЬТ**

ФОКУС-ГРУППА

Заинтересованы ли клиенты в расширении практики применения

Иван Логинов, замгендиректора ООО «Стура транспорт»: – Мы отправляем по расписанию 20–25 поездов в месяц с шести станций Октябрьской дороги назначением на Финляндию. Для нас здесь важен эффект ритмичности. При этом в целом мы осуществляем отгрузку примерно со ста станций. То есть мы заинтересованы в услуге, но не повсеместно. Сильной стороной новой технологии является то, что большая часть перевозок

может быть упорядочена. Но это требует очень тесного взаимодействия всех сторон процесса. Поэтому считаю, что одной из актуальных проблем является разработка единых норм и правил для перевозок грузов по графику, которые должны находиться в открытом общем доступе и быть доведены в полной мере до грузовладельцев и операторов. При этом нужно сказать и о том, что технология грузоотправителей с долго-

срочно прогнозируемой большой грузовой базой, которые могут формировать у себя готовые для отправки поезда (налив, металлургия, контейнеры, уголь и т.п.). Но есть грузовладельцы, не имеющие такой возможности. Они останутся на традиционной технологии отправления «по готовности». И есть риск, что при увеличении доли поездов с твёрдыми «нитками» ситуация с формированием и продвижением составов «по готовности» ухудшится, а небольшие гру-

зовладельцы будут уходить на другие виды транспорта. Технология «бронирование и продажа вагоно-места» в регулярно курсирующих по расписанию поездах может отчасти решить проблему.

Антон Колошеин, начальник транспортного отдела ООО «ЛогЛаб»: – В последнее время усиливается конкуренция железной дороги и автотранспорта. Если груз отправляется поездом с грузовой скоростью, то он находится в пути до-

технологии работы грузовых поездов по расписанию?

вольно долго, автомобилем может быть быстрее при сопоставимой цене. А отправка почтово-багажной скоростью значительно увеличивает стоимость перевозки. Для изменения сложившейся ситуации, как мне кажется, и начали использовать технологию твёрдых «ниток». В первую очередь это касается контейнерных перевозок. Но можно сказать, что железнодорожные агенты, предоставляя услугу, не гарантируют на 100% соблюдения сроков. Бывает что контейнер, от-

правленный ускоренным поездом, всё-таки застревает на станциях, теряет время на сортировку и перецепку. В итоге при транзитной скорости состава между Москвой и Владивостоком всего в 11 дней общее время доставки груза всё равно составляет не менее 15–16 дней. Кроме того, к сожалению, технологию твёрдых «ниток» практически не применяют для отправки составов с вагонами со сборными грузами. В итоге они всё чаще уходят на автотранспорт.

Александр Сапронов, вице-президент ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»: – Для чёрной металлургии ритмичность поставок сырья прямо определяет стабильность всего производства. Поэтому чёткое соблюдение графиков имеет важное значение. Наши перевозки, как правило, выполняются отправительскими маршрутами. Пользу от этого получают все участники процесса – мы как грузовладельцы, перевозчик, операторы. При этом вы-

сокая доля отправительской маршрутизации закладывает базу для работы по расписанию. Перевозчику предьявляется готовый маршрут, остаётся включить его в график и отправить по назначению. Отмечу ещё один фактор, который несёт в себе отправительская маршрутизация, формируемая на подъездных путях грузовладельца. Это освобождает перевозчика от выполнения начальных операций по составлению маршрута, наиболее затратных по стоимости.

Олег Валинский,
первый заместитель начальника
Октябрьской железной дороги



ИВАН КУРТОВ



Рациональная логистика

Внедрение новых технологий необходимо для повышения конкурентоспособности железной дороги

Отправка маршрутных поездов по расписанию – это одно из наиболее важных и актуальных сейчас направлений развития транспортно-логистического бизнеса. Однако, как показывает практика, для решения данной задачи необходимо комплексно и последовательно совершенствовать перевозочный процесс.

Сверить календарь

С целью выявления «узких мест» в технологии перевозок на Октябрьской магистрали проведено картирование ряда важнейших участков. В итоге реализованы проекты, позволившие улучшить работу участков Санкт-Петербург – Кириши, Лодейное Поле – Питкяранта, Гатчина – Нарва, Санкт-Петербург – Мга – Жихарево, а также на 17 маршрутах в границах дороги, где осуществляется движение по расписанию (например, Ковдор – Сала, Ковдор – Мурманск).

Мероприятия по совершенствованию системы управления перевозочным процессом включали в себя переход к календарному планированию, без которого сложно повышать уровень маршрутизации и обеспечивать движение грузовых поездов по

В конечном итоге благодаря всем реализованным мерам нам удалось поднять процент маршрутизации на дороге до 61,4%, что на 5% больше, чем было в прошлом году.

Перелом веса

Особо можно остановиться на перевозках по маршруту Кузбасс – Северо-Запад, который охватывает территорию нескольких железных дорог. По поручению первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Морозова создана рабочая группа под руководством замначальника Центральной дирекции управления движением Анатолия Кужеля, которая выполнила картирование на полигоне Кузбасс – Северо-Запад и выдвинула свои предложения по совершенствованию перевозочного процесса на маршрутах Кузбасс

Календарное планирование уже внедрено полностью в сегментах перевозок руды, леса, строительных грузов

расписанию. К настоящему времени календарное планирование внедрено полностью в сегментах перевозок руды, леса, строительных грузов. Сейчас идут работы по оптимизации перевозок нефтяных грузов, а в следующем году – удобрений.

Система календарного планирования и организации работы регламентируется на полигоне дороги нормативными документами, определяющими порядок взаимодействия между различными подразделениями ОАО «РЖД». Это позволяет эффективнее выстроить эксплуатационную работу с учетом имеющихся ресурсов (локомотивы, бригады, пропускные способности в связи с ремонтными «окнами») на более длительный период по сравнению со сменно-суточным планированием, а также добиться равномерной подачи объемов грузов.

– Лужская и Кузбасс – Мурманск. В состав группы вошли руководители Центральной дирекции управления движением и Центра фирменного транспортного обслуживания, а также подразделений Октябрьской, Западно-Сибирской, Свердловской, Северной и Горьковской дорог.

Рабочая группа должна была сформировать эффективную логистику перемещения грузов и порожнего подвижного состава, а также внедрить единую технологию на данном укрупненном полигоне на основе сквозных «ниток» графика. Иными словами, требовалось устранить возможные задержки на стыках. Для этого также потребовалось улучшить планирование и нормирование подвижного состава. К работам были подключены специалисты ОАО «НИИАС», которые помогли гармонизировать движение поездов



на направлении к портам Усть-Луга и Мурманск на Северо-Западе. 16 сентября 2013 года пилотный проект стартовал: по направлению Кузбасс – Лужская началось курсирование поездов с унифицированным весом 8 тыс. тонн, отправлявшихся со станции Алтайская Западно-Сибирской дороги.

Традиционно поезда двигались из Сибири на Северо-Запад по разным схемам. Отправлялись все они весом по 9 тыс. тонн. Однако потом часть вагонов в пути отцеплялись: не хватало пропускной или провозной способности. Около 80% поездов следовало через стыковую станцию Исылкуль. И дальше их вес сокращался до 7 тыс. тонн – в зависимости от вариантов движения.

Остальные составы отправлялись через станцию Называевскую. В этом случае отцепка групп вагонов производилась сначала на территории Свердловской магистрали (вес снижался до 6,3 тыс. тонн), затем аналогичные операции производились на Северной или Октябрьской дорогах. После этого вес составлял уже 5,2 тыс. тонн, если, конечно, не уходил через станцию Кошта – тогда вагоны больше не отцеплялись. В сумме непроизводительные потери от перелома веса составляли для холдинга примерно 38,1 млн руб. в месяц.

Выбор оптимального маршрута и модернизация стыковой станции позволили проводить тяжеловесные составы до станции Лужская без перелома в пути следования. Таким образом, для перевозок того же объема груза теперь может потребоваться в месяц на 95 поездов меньше. А экономия эксплуатационных затрат на формирование и сохранный пропуск поездов только оптимальным маршрутом Алтайская – Ишим – Екатеринбург – Базезино – Шарья – Бабаево – Лужская составляет как раз те самые 38,1 млн руб. в месяц.

Аналогично рабочая группа вместе со специалистами ОАО «НИИАС» определила эффективные маршруты следования поездов с углем от Алтайской до станции Мурманск – они прокладываются через Ишим и



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

Требуется дальнейшее совершенствование технологии, в частности продажа услуг клиенту по принципу «одного окна»

Обозерскую. Экономический эффект здесь может оказаться даже ещё выше – порядка 65,5 млн руб. в месяц.

Чем больше поездов пойдёт этими маршрутами, тем эффективнее удастся оптимизировать на данном направлении дефицитные локомотивы и локомотивные бригады, а также пропускные способности инфраструктуры.

За «Семь шагов»

Для повышения эффективности эксплуатационной работы в соответствии с Комплексной программой на 2011–2015 годы по поэтапному переходу на организацию движения грузовых поездов по расписанию на Октябрьской дороге разработана и реализуется программа «Семь шагов». Она направлена на повышение клиентоориентированности ОАО «РЖД» на полигоне магистрали за счёт создания линейки конкурентных транспортных продуктов и обеспечение высокой эффективности эксплуатационной работы, а

также снижение негативного влияния существующих принципов организации движения частного подвижного состава на пропускные способности инфраструктуры и получение дополнительной выручки от продажи новых транспортных продуктов на рынке Северо-Запада.

Благодаря отправкам поездов по расписанию в рамках реализации программы «Семь шагов» на сегодняшний день на полигоне дороги подписано 18 договоров, а дополнительный доход за 10 месяцев 2013 года составил более 97 млн руб.

В рамках проекта по формированию блок-трейнов, курсирующих между портом Санкт-Петербург и сухими портами Ленуэла, только за первые три квартала года отправлено более 300 тыс. тонн грузов. Всё это проекты, реализованные с крупными моноклиентами, обеспечивающими маршрутные отправки.

В 2013 году началась также реализация такого продукта, как «вагоно-ме-

сто» в грузовом экспрессе. Это специальное предложение, разработанное для клиентов с небольшими объёмами высокодоходных грузов. Для них важнейшим фактором наряду со стоимостью доставки являются скорость и надёжность графика. Поэтому для привлечения таких клиентов на железные дороги сроки доставки в направлении Западной Сибири были практически уравнианы с автомобильным транспортом.

Немаловажным для этого явилось установление гарантированного конкретного времени обработки грузовых фронтов на станциях Санкт-Петербургского узла и сбора вагонов на станции Санкт-Петербург-Сортировочный-Московский к «нитке» отправления поезда. Для этого были внесены изменения в технологию работы станций погрузки и утверждено расписание подвода поездов на станцию формирования. В результате реализации проекта удалось сократить время в пути с 7 суток в среднем до 4,8 – благодаря сквозной технологии движения.

С сентября 2013 года поезд курсирует еженедельно по субботам. Уже обкатана технология, с ноября началась реализация услуги бронирования и продажи вагоно-места. Ожидается, что реализация данного предложения позволит увеличить долю железнодорожных отправок высокодоходных грузов на дальние плечи на 10%.

В 2013 году началось еженедельное формирование двух поездов, состоящих из повагонных отправок: один – до Западно-Сибирской дороги с дальнейшим распылением до Хабаровска, второй – из порта Усть-Луга до Екатеринбурга.

Следующим направлением совершенствования отправок маршрутами по расписанию должно стать подключение к этому процессу филиалов и дочерних обществ ОАО «РЖД» для оказания комплексной логистической услуги. Однако для этого требуется дальнейшее совершенствование технологии, в частности продажа услуг клиенту по принципу «одного окна».



Ответная реакция

В сложной психологической ситуации сохранить работоспособность помогут специальные приёмы



В современном мире стресс – одна из самых серьёзных проблем, с которой приходится регулярно сталкиваться человеку. Причём её актуальность с течением времени лишь возрастает.

Опасная зона

Термином «стресс» принято обозначать широкий круг состояний, которые характеризуются повышенной напряжённостью, возникающей в ответ на разнообразные раздражающие воздействия. Их называют стрессорами.

Подобных факторов в принципе немало, но в управленческой деятельности их число особенно высоко. Вдобавок к этому они весьма специфичны по своему содержанию.

Например, это интенсивная информационная нагрузка, повышенная ответственность, дефицит времени.

К наиболее распространённым стрессорам менеджера также относятся межличностные и внутриличностные (ролевые) конфликты, возникающие в том случае, если положение человека в организации не соответствует его собственному видению, амбициям и возможностям. Важное значение имеет фактор полифокусности управленческой деятельности: руководителю необходимо одновременно решать большое число задач.

И это лишь малый перечень стрессоров. Ведь их система столь же многочисленна, сколь разнообразна вся внешняя и внутренняя среда каждой конкретной организации. При этом любой её компонент при определённых условиях может становиться раздражающим фактором. Однако сложно однозначно негативно оценивать влияние стрессовых состояний. Всё зависит от развития ситуации, и можно выделить три типичные фазы данного процесса.

Лестница напряжения

Первый этап – фаза мобилизации. Её важная особенность состоит в том, что общая напряжённость ситуации ещё не достигла своего максимума. Поэтому данная фаза оказывает преимущественно положительное воздействие: эмоциональная активность повышает продуктивность основных управленческих функций.

На этом этапе внешние стрессоры выступают в роли своеобразных стимулов для ускорения психических процессов и полного вовлечения потенциала личности в деятельность. Возрастает объём восприятия и внимания, повышаются гибкость и лабильность оперативной памяти. В состоянии «повышенной готовности» переводится информация

стрессовой ситуации – фаза расстройств.

В первую очередь изменения возникают в интеллектуальной сфере. Уменьшается объём воспринимаемой информации, снижаются возможности и качество оперативной памяти, сложно актуализируется информация из долговременной памяти (феномен блокады прошлого опыта). Возрастает стереотипность мышления, резко снижаются продуктивность и способность к адекватной переработке информации. Поиск решения подменяется попытками вспомнить встречавшиеся ранее подобные ситуации и выходы из них. В процессах принятия управленческих решений возникает феномен глобальных реакций. Он состоит в тенденции к

Бесконечно работать на пределе организм не может. Поэтому наступает новый этап развития стресса, который принято именовать фазой расстройства

прошлого опыта, увеличиваются оригинальность, продуктивность и креативность мышления. Возрастает способность к анализу и поиску альтернатив, что повышает эффективность процессов принятия решения. Способы и методы организации деятельности становятся более адекватными, разнообразными, продуктивными. Данная фаза обозначается понятием продуктивного стресса, адекватной реакции психики и организма на усложнение внешней ситуации.

Однако существует некий предел сопротивления интенсивности стрессовых воздействий. До тех пор, пока он не достигнут, происходит мобилизация имеющихся возможностей, а затем психика начинает давать сбой. Это следующий этап

выбору слишком общих и неточно определённых вариантов действий. Решения утрачивают конкретность и реализуемость. Кроме того, становятся либо импульсивными, либо чрезмерно затянутыми, инертными. Возникающие и нарастающие на этой фазе явления определяют и характеризуют непродуктивный стресс.

Завершающий этап – фаза деформации. Она характеризуется полным распадом организации деятельности человека и значительными нарушениями психических процессов, обеспечивающих её. Может иметь место феномен блокады восприятия, памяти, мышления. На этой фазе выделяют две основные формы поведения: деструкцию по типу перевозбуждения и деструкцию по типу гиперторможения. В первом случае



поведение становится полностью хаотичным, строится как беспорядочная последовательность неорганизованных действий, поступков, импульсивных реакций: человек «не находит себе места». Во втором случае, наоборот, происходит полная блокада активности, возникает состояние заторможенности и оцепенения, «выключенности» из ситуации. Фаза деформации характеризуется уже не просто снижением показателей эффективности деятельности, а её общим срывом.

Сегодня на первое место выходит проблема социальной ценности человека, при этом здоровье является одним из важных объективных условий жизнедеятельности. Среди множества факторов, определяющих работоспособность и другие характеристики здоровья, большую роль играет психическая устойчивость к воздействию стрессовых факторов, иначе говоря, стрессоустойчивость. Высокий её уровень является залогом сохранения профессионального долголетия личности. Очевидно, что успешно действовать и «вкладываться» в реализацию корпоративных целей может только здоровый человек. В состоянии острого стресса

Человек позитивно реагирует на стресс только в том случае, если он способен отнестись к неприятным событиям как к вызову своим способностям, знаниям, воле

невозможно эффективно управлять людьми и процессами.

Набор инструментов

Значимым навыком для руководителя является умение отследить первые признаки стрессовой реакции в своём организме и начать регулировать эмоциональное состояние, не дожидаясь разрушающего воздействия стресса. Есть разные способы естественной саморегуляции: сон, еда, спорт, водные процедуры, общение со спокойными, оптимистичными людьми, природой и животными, хобби и увлечения, массаж, танцы, музыка, йога и многое другое. Однако их редко можно применить непосредственно на работе, в тот момент, когда воз-

никло напряжение или накопилась усталость.

В этом случае могут быть действенны психологические методы саморегуляции, оптимизирующие психоэмоциональное состояние и способствующие восстановлению полноценного рабочего состояния. Вот некоторые из них.

Управление дыханием

1. На счёт 1–2–3–4 делайте медленный глубокий вдох (работает живот, грудная клетка неподвижна).
2. На следующие четыре счёта задержите дыхание.
3. Затем сделайте плавный выдох на счёт 1–2–3–4–5–6.
4. Снова задержите дыхание перед следующим вдохом на счёт 1–2–3–4.

Управление тонусом мышц

1. Сядьте удобно, если есть возможность, закройте глаза.
2. Дышите глубоко и медленно.
3. Пройдитесь внутренним взором по всему вашему телу, сконцентрируйтесь на ощущениях своего тела, начиная от макушки до кончиков пальцев ног (либо в обратной последовательности), и найдите места наибольшего напряжения (часто это бывают рот, губы, челюсти, шея, затылок, плечи, живот).
4. Постарайтесь ещё сильнее напрячь места зажимов (до дрожания мышц), делайте это на вдохе.
5. Прочувствуйте это напряжение.
6. Резко, на выдохе, сбросьте напряжение.
7. Повторите так несколько раз.

Самопрограммирование

1. Вспомните ситуацию, когда вы справились с аналогичными трудностями.
2. Настройте себя на успех, для усиления эффекта можно использовать слова «именно сегодня», например: «Именно сегодня у меня всё получится»; «Именно сегодня я буду самым(-ой) спокойным(-ой) и выдержанным(-ой)»; «Именно сегодня я буду находчивым(-ой) и уверенным(-ой)».
3. Мысленно повторите текст несколько раз.

Самоодобрение

Люди часто не получают положительной оценки своего поведения со стороны. Особенно трудно переносится её дефицит при повышенных нервно-психических нагрузках, это является одной из причин увеличения нервозности, раздражения. Поэтому важно поощрять себя самим. В случае даже незначительных успехов целесообразно хвалить себя, мысленно говоря: «Молодец!», «Умница!», «Здорово получилось!»

На главных ролях

Основоположник учения о стрессе Ганс Селье говорил, что с подобной

СПРАВКА

Портрет компании

Отделом оценки персонала Корпоративного университета ОАО «РЖД» был проведён опрос, в котором приняли участие 570 руководителей различных подразделений холдинга. Большинство участников исследования (56%) заявили, что определяют собственный уровень стресса как достаточно высокий (7 баллов из 10 возможных). При этом, по мнению руководителей, на уровень стресса существенно влияют следующие факторы: – невозможность оптимально распоряжаться своим временем из-за решения задач, выходящих за границы должностных обязанностей; – чрезмерная рабочая нагрузка; – высокий уровень ответственности при нехватке полномочий; – некорректное, чрезмерно авторитарное поведение непосредственных начальников; – постоянные отмены ранее поставленных задач, на решение которых были брошены силы и ресурсы; – нежелание смежных подразделений работать на общую цель; – нерегламентированный характер труда. При этом более 95% респондентов считают, что помогут в борьбе со стрессом специальные обучающие программы, позволяющие: – оптимально делегировать ответственность и полномочия подчинённым; – научиться эффективно взаимодействовать с различными людьми и находить способы конструктивно реагировать в конфликтных ситуациях; – рационально планировать своё время и верно определять приоритетность поставленных задач; – сформировать новый стиль мышления и развивать корпоративную культуру в соответствии с миссией и ценностями ОАО «РЖД».

проблемой не сталкиваются только мёртвые. Пока мы живём, пока мы к чему-то стремимся и чего-то достигаем, мы будем испытывать стресс. И каждый из собственного опыта знает, что в качестве стрессора может выступать всё что угодно: взгляд, слово, действие, событие, затерявшаяся вещь и т.д., и т.п. Поэтому дело не столько в самом стрессоре, сколько в нашем отношении к нему, в том, как мы реагируем на происходящее. Следовательно, разовьётся стресс или нет, зависит только от самого человека. Поэтому крайне важно сформировать собственное конструктивное отношение к стрессу, им можно и нужно управлять. Требуется просто сделать выбор: позволить событиям одержать верх или же контролировать их.

Такая корректировка отношения к проблеме является первым принципом, лежащим в основе методов управления стрессом. Позиция того человека, кто готов зарабатывать неуязвимость, – это движение навстречу, азарт борьбы, использование возможностей, которые предоставляет жизнь для соб-

ственного личностного роста: «всё, что нас не убивает, делает нас сильнее».

Многие исследования показывают, что человек позитивно реагирует на стресс только в том случае, если он способен отнестись к стрессовым событиям как к вызову своим способностям, знаниям, воле. Умение преобразовывать негатив в позитив является следующим этапом управления стрессом. Научившись контролировать неприятные ситуации, в которые мы неожиданно попадаем, можно превратить их в волнующий и ценный жизненный опыт, автоматически считая, что именно они позволяют нам демонстрировать свои лучшие качества и делать жизнь более результативной и полноценной.

Ну и, конечно же, чтобы иметь возможность управлять собой, важно взять на себя ответственность за всё, что происходит. А это значит отказать от приятной возможности обвинять в сложившейся ситуации внешние обстоятельства. То есть просто надо выйти из образа достойной сострадания жертвы. **ПУЛЬТ**



Праздник со смыслом

Корпоративные мероприятия – это важный элемент корпоративной культуры, относиться к ним нужно со всей серьёзностью

Одним из необходимых элементов корпоративной культуры является совместный отдых сотрудников компании, который получил название «корпоративный вечер», или просто «корпоратив». В современном деловом сообществе большинство компаний проводит корпоративные мероприятия по различным поводам. На них, как правило, помимо сотрудников приглашают представителей партнёров и клиентов. Такие корпоративы позволяют пообщаться с коллегами в неформальной обстановке, наладить личный контакт с партнёрами по бизнесу, а руководству – оценить своих сотрудников порой с другой стороны.

Участие в корпоративном празднике – ответственный экзамен. Тот, кто считает, что служебная вечеринка является лишь поводом расслабиться и приятно провести время, серьёзно ошибается. Всё-таки в словосочетании «корпоративное мероприятие» ключевым является слово «корпоративное». Расценивать такой праздник нужно как официальное мероприятие, проводимое хоть и по праздничному поводу, но всё же на работе. Во избежание недоразумений всегда нужно и важно помнить про соблюдение этикета и дресс-кода.

Например, новогодний корпоратив служит отличным поводом для подведения руководством итогов уходящего года, сплочения коллектива и укрепления командного духа. Готовясь к нему, обязательно нужно учесть тематику вечера.

Праздничное мероприятие с торжественной частью, с присутствием руководства, как правило, требует от приглашённых сдержанных нарядов. Обычно для мужчин это тёмный костюм, светлая рубашка и галстук, возможно, более ярких, чем в будние дни, цветов, но без шокирующих рисунков. Для женщин – костюм делового силуэта, но из более инте-

ресных тканей: фактурных или более ярких, чем в повседневной жизни. И тут главное – особо не экспериментировать с новым образом и внешним видом.

Очень удобно, когда организаторы мероприятия в приглашении оговаривают дресс-код. Это не ограничивает фантазию гостей, а лишь направляет её в нужное русло. Придерживаться обозначенного дресс-кода – значит проявить вежливость по отношению к хозяевам и другим приглашённым гостям мероприятия, а также продемонстрировать свою компетентность и опытность не только в деловой обстановке, но и в посещении неформальных деловых мероприятий, что немаловажно для поддержания деловой репутации.

есть волосы должны быть забраны вверх и красиво уложены. Короткие волосы начёсывают и тщательно фиксируют.

Характерной особенностью вечернего платья является длинная юбка. Оно может быть сшито из шёлка, кружев, крепа и т.п. К вечернему платью желательно надевать перчатки: чем короче рукав, тем длиннее они должны быть. С длинным рукавом перчатки не обязательны.

К вечернему платью принято надевать туфли на высоких каблуках. Пожилые дамы могут носить туфли и на низком каблуке.

Обычную обувь не надевают под вечернее платье. Парадные туфли могут быть из плотного шёлка (чёрного и светлого), парчи и цветной

Тот, кто считает, что служебная вечеринка является лишь поводом расслабиться и приятно провести время, серьёзно ошибается

Вот некоторые дресс-коды, которые чаще всего встречаются в приглашениях на официальные вечерние мероприятия.

White tie, Ultra-formal (*Cravate blanche* – фр.) – «белый галстук». Самый формальный мужской костюм для парадного случая. Одежда мужчины: фрак с белым галстуком-бабочкой, лаковые туфли и карманные часы. Жилет должен быть белым (чёрные обычно на официантах). Наручные часы лучше оставить дома.

Одежда женщины: вечернее платье в пол, перчатки, туфли на каблуках и крошечная вечерняя сумочка. Не допускаются распущенные волосы, даже завитые в кудри или локоны, тем более «а-ля натюрель». Обязательна вечерняя причёска, то

кожи. К парадному наряду подбирается маленькая сумочка из шёлка любого цвета, кожи золотого или серебряного цвета или расшитая бисером.

Black Tie (*Cravate noire* – фр.) – «чёрный галстук».

Одежда мужчины: смокинг – пиджак с атласным воротником и лацканами, строгие брюки из той же ткани и собственно чёрная бабочка с прямыми углами. Она должна завязываться, а не прикрепляться к сорочке, как значок. Обувь – лакированные «оксфорды».

Одежда женщины: вечернее платье или платье для коктейля.

Formal – «формальное вечернее мероприятие».



Обычно означает то же, что и Black Tie, но иногда может подразумевать более модный вид, творческий подход.

Одежда мужчины: смокинг (предпочтительнее) или тёмный торжественный костюм с галстуком.

Одежда женщины: платье для коктейля или вечерний комплект из отдельных предметов.

Black Tie Invited – «чёрный галстук приветствуется».

Одежда мужчины: при таком обозначении лучше надеть классический смокинг.

Одежда женщины: платье для коктейля, нарядный костюм.

Black Tie Optional – «чёрный галстук не обязателен».

Одежда мужчины: смокинг можно заменить на тёмный костюм с галстуком.

Одежда женщины: платье для коктейля, вечерние сепараты (отдель-

ные предметы одежды, не составляющие комплект), нарядный костюм.

Creative Black Tie – «чёрный галстук, творческий подход».

Одежда мужчины: этот дресс-код предполагает более широкое поле для интерпретации формального костюма, допустимы модные новинки. Смокинг с нетрадиционными аксессуарами или нетрадиционных цветов. Если сомневаетесь, наденьте классический смокинг с пёстрым, но не «клоунским» жилетом или неформальный смокинг с тёмной сорочкой без галстука.

Одежда женщины: длинное или короткое платье либо вечерний комплект, например кружевная или расшитая блёстками юбка в сочетании с тонким кашемировым джемпером.

Cocktail Attire – «коктейль».

Для мужчины: тёмный костюм.

Для женщины: платье для коктейля.

Semi-formal – «полуформально».

Самый каверзный дресс-код. Он как будто допускает свободу, однако строго в соответствии с мероприятием.

Для мужчины: обычно смокинг не обязателен. Для мероприятия после 18.00 предпочтение стоит отдать тёмному костюму. До этого времени допустим обычный костюм с галстуком.

Для женщины: после 18.00 лучше надеть платье для коктейля (длинное не приветствуется). До этого времени допустим нарядный костюм или дневное, но нарядное платье.

A5 (After Five) – «после пяти».

Такое обозначение может быть дополнено другими, например A5 Semi formal. В противном случае A5 обозначает «коктейль».

Одежда мужчины: предполагается костюм, не обязательно деловой. Цвета любые, галстук не обязателен.

Одежда женщины: платье для коктейля или нарядные сепараты, например открытый расшитый топ

и юбка. Как вариант – нарядный костюм с юбкой или брюками.

A5c (After 5 casual), или **Dressy Casual** – «непринуждённый вечерний стиль» (после пяти часов вечера).

Одежда мужчины: слово casual не должно вводить вас в заблуждение. Речь идёт не о поношенных джинсах, а о модной и остроумной одежде от дизайнеров или известных брендов, вне зависимости от того, наденете вы нарядный пиджак или шёлковую водолазку. Если сомневаетесь, наденьте обычный деловой костюм с нарядной сорочкой без галстука.

Одежда женщины: лучше выбрать элегантный костюм или нарядное дневное платье.

Casual в этом списке дресс-кодов также переводится как «обычный», но значение «повседневный» в данном случае ему не присуще, так как подразумевает вечернюю одежду. Следовательно, дресс-коды с употреблением слова casual в сочетании с аббревиатурой A5 означают обычную нарядную одежду.

Если дресс-код не прописан, придерживайтесь следующих правил.

Сдержанность. Любая одежда имеет свой статус, поэтому дамам следует избегать открытых нарядов с глубоким декольте, откровенными вырезами, из полупрозрачных тканей. Предпочтителен строгий и классический фасон, но наряд должен быть выполнен из материала с интересной фактурой или отличаться оригинальным, но не чрезмерно броским цветовым решением, а его покрой должен не открывать, но выгодно подчёркивать достоинства вашей фигуры.

Стиль. Весь ансамбль, включая аксессуары, должен быть выдержан в едином стиле, соответствующем вашему имиджу внутри фирмы, а не внутреннему мироощущению. Помните, для окружающих вас коллег вы прежде всего деловой человек, поэтому преображаться для корпора-

тивной вечеринки в женщину-вамп или клоуна не стоит.

Субординация. Очень важно одеться для корпоратива согласно уровню, который вы занимаете в компании. Нужно выглядеть лучше тех, кто ниже по иерархии, а вот пытаться перешеголять вышестоящее руководство не следует. Наряды от-кутюр и бриллианты огромной величины в принципе неуместны на таком мероприятии.

Всё вышеперечисленное отнюдь не означает, что лучший наряд для корпоративной вечеринки – повседневный деловой костюм. Повседневная офисная одежда и наряды для корпоративов – это разные пред-

ную должность невозможно. Поэтому тот, кто на празднике позволил себе лишнего, может на следующий день не удивляться не только плохому физическому самочувствию, но и испорченной репутации. Несостоявшееся повышение, а то и увольнение – частый результат для тех, кто «перебрал» на корпоративе.

Столь же печальными по последствиям бывают попытки вступить с кем-нибудь из присутствующих в более тесные взаимоотношения, чрезмерная откровенность. Помните, что на следующий день вы будете чувствовать себя очень неловко.

Самый простой способ избежать подобных ситуаций – контролировать себя. И первым шагом должно стать

Корпоративные вечеринки – это отличная возможность продемонстрировать свою профессиональную компетентность, корпоративную лояльность, создать положительное мнение о себе

меты гардероба, которые не следует смешивать. Главное – обойдитесь без экстравагантных, шокирующих и остроумных деталей, эстетичность которых сомнительна.

Конечно, не стоит забывать, что торжественный внешний вид формируют не только одежда и аксессуары, но и такие «мелочи», как причёска, маникюр, макияж. Элегантная сдержанность в одежде должна подкрепляться и правильным поведением во время корпоративного мероприятия.

Огромный вред своей карьере наносят сотрудники, злоупотребляющие спиртными напитками. Подобное поведение говорит о явных проблемах с самоконтролем. Довести до такого работника ответствен-

ограничение в приёме алкогольных напитков. Если вы считаете, что для вас это чрезмерное требование и в таком случае проще проигнорировать корпоративные праздники, вы также ставите себя под удар. Праздник на работе – это служебное мероприятие, и руководство будет не в восторге от ваших прогулов. Корпоративные вечеринки посещать необходимо, соблюдая при этом вышеперечисленные правила. Это отличная возможность продемонстрировать свою профессиональную компетентность, корпоративную лояльность, создать положительное мнение о себе у руководства компании и коллег, а также поддержать положительный имидж и надёжную репутацию своей компании.



Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Брайан Маскелл,
Брюс Баггали.
«ПРАКТИКА
БЕРЕЖЛИВОГО УЧЁТА».
Издательство:
Институт
комплексных
стратегических
исследований
2010

От издателя:

«Книга появилась в результате многолетней работы с компаниями, которые внедряют методы бережливого производства и бережливого мышления, очень сильно меняющие культуру предприятия. В издании описан пошаговый план трансформации финансовой системы в соответствии с этапами внедрения бережливости в компании. Помимо этого, книга хорошо иллюстрирована взаимосвязанными практическими примерами, шаблонами форм, контрольными листами. Ориентированное на генеральных и финансовых директоров, финансистов, бухгалтеров, консультантов издание также будет интересно преподавателям, аспирантам и студентам».

От эксперта:

«В книге подробно рассматриваются вопросы внедрения принципов бережливого производства, получающих широкое распространение в России. Во главу угла ставятся не столько отдельные производственные операции и связанные с ними затраты, за оптимизацию которых традиционно борются экономические службы, сколько ценности, создаваемые предприятием с точки зрения потребителя, и их максимизация при минимальных затратах. Авторы считают, что правильная организация управленческого учёта предполагает не только контроль деятельности компании, но и мотивирование работников. Для этого надо обеспечить всех сотрудников информацией, необходимой для оценки собственного вклада в процесс создания ценности. Практические примеры, шаблоны форм и другие материалы, предлагаемые в приложении, позволяют создать перспективную модель управленческого учёта и пошаговый план трансформации существующей системы в привязке к этапам внедрения бережливости в компании».



Беверли Кей,
Джулия Джулиони.
«ПОМОГИТЕ ИМ
ВЫРАСТИ ИЛИ СМОТРИТЕ,
КАК ОНИ УХОДЯТ.
РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ
НА ПРАКТИКЕ».
Издательство:
«Манн, Иванов
и Фербер»
2013

От издателя:

«Развивать сотрудников, помогать им расти – это как правильно питаться или делать зарядку. Вы знаете, что это хорошо, но тем не менее не занимаетесь этим так качественно и часто, как следовало бы. Руководители мотивируют это тем, что нет времени на встречи, анкеты и прочую «бюрократию». Но выход есть. Он достаточно прост: интегрировать частые и короткие беседы о карьерных целях и путях развития сотрудников в повседневную работу. Авторы предлагают несколько видов обсуждений, которые повысят понимание работниками их сильных и слабых сторон, обозначат направление движения компании и отрасли в целом и в результате помогут выработать индивидуальные планы развития, актуальные именно сегодня. Эта книга наполнена практическими советами, примерами и шаблонами, а также почти сотней полезных вопросов, которые стоит обсудить со своими сотрудниками».

От эксперта:

«Прочитала эту книгу на одном дыхании, причём сразу с пометками для практического применения в деятельности по управлению персоналом на Московском метрополитене. Если сказать об издании одним предложением – это инструкция по развитию сотрудников предприятий, компаний и организаций независимо от их формы собственности и страны деятельности. И предназначена она менеджерам, постоянно занятым управленческой деятельностью, суетой и бюрократической нагрузкой. Интересная, краткая, практичная. Эта книга не имеет конкретного читателя. Неважно, как называется ваша должность: генеральный директор, начальник отдела кадров, начальник или заместитель начальника службы. Она для всех, у кого есть подчинённые и кому небезразлична их судьба».



Сергей Власов,
эксперт
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»



Галина Ткаченко,
замначальника
службы управления
персоналом ГУП
«Московский
метрополитен»

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ГОДОВОЙ ПЛАН ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В 2014 ГОДУ

ВСЁ ПО ПОЛОЧКАМ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

БОРЬБА ЗА ГРУЗ КАК КОНКУРИРОВАТЬ С АВТОТРАНСПОРТОМ

ПОЛЕЗНЫЕ ТРАТЫ КАК ЭФФЕКТИВНО НАСТРОИТЬ РАБОТУ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ: (499) 262-89-69; PODPISKA@GUDOK.RU



ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕМЕН
ПРИГОРОДНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ



Как сообщила «Газета управления» в ОАО «СД», в мае 2012 по Челябинской области «Почта» от организатора пригородных перевозок провозимости в размере 1,2 млрд руб. С учетом запланированной компенсации от регионального бюджета на млн руб.2. Чтобы получить методические пособия системы 0,1%. В Оренбургской области методические пособия провозимости в размере 0,2 млрд руб. и 1 процент от перевозок. (И.И. Штыков ОАО)

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Культурная программа

Все компании корпоративной культуры должны реализовать стратегию собственного развития.

Что такое корпоративная культура

Корпоративная культура - система ценностей, взглядов, идей, традиций, ритуалов и привычек. Это совокупность действий и поступков сотрудников, которые формируют ее. Корпоративная культура - это совокупность ценностей и традиций, которые формируют ее. Корпоративная культура - это совокупность ценностей и традиций, которые формируют ее.

- 1. Эффективность работы и качество продукции.
- 2. Деловитость, честность, открытость и прозрачность.
- 3. Ответственность перед клиентами, партнерами и обществом.
- 4. Развитие кадрового потенциала и повышение квалификации.

Татьяна Волкова
 «Газета управления» о культуре и лидерстве»

Современные технологии



Новые технологии в сфере железнодорожных перевозок позволяют повысить скорость и эффективность. Это достигается за счет внедрения современных систем управления движением поездов и оптимизации маршрутов.

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ
 ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Читайте на iPad, iPhone и на Android

реклама