

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 03 (07) 2012

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

[WWW.PULTMAGAZINE.RU](http://WWW.PULTMAGAZINE.RU)

# 1524 км

Дальность грузоперевозок  
достигла исторического  
максимума



# Межвидовая борьба

С каждым годом конкуренция за пассажира между  
железнодорожниками и авиаторами будет только обостряться



II ЕЖЕГОДНЫЙ КОНКУРС ГОДОВЫХ  
ОТЧЕТОВ И САЙТОВ КОМПАНИЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ  
ОТРАСЛИ

**СОДЕЙСТВИЕ РОСТУ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ  
КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

**ПРОДВИЖЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В СФЕРЕ  
КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕЙСТВИЕ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ  
КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ, СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ  
ЛУЧШИМ РОССИЙСКИМ И МИРОВЫМ ОБРАЗЦАМ**

**СОЗДАНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ ПЛОЩАДКИ  
ДЛЯ ОБМЕНА ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ И ПРАКТИКАМИ  
В СФЕРЕ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

**СОЗДАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ДЛЯ РОСТА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ  
КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

**ОРГАНИЗАТОРЫ**



**ПРИ ПОДДЕРЖКЕ**



Бетонные элементы  
транспорта

РЕГИСТРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ И ПРИЕМ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ ..... ИЮЛЬ-ОКТЯБРЬ 2012 ГОДА  
ОЦЕНКА И НАГРАЖДЕНИЕ ..... НОЯБРЬ 2012 ГОДА

[www.gudok.ru/konkurs/](http://www.gudok.ru/konkurs/)

ОРГКОМИТЕТ КОНКУРСА: Тел.: +7 (495) 624-52-42, (499) 262-15-56, (499) 262-26-53; aih@gudok.ru

## От редакции ▶

### Взлёт с вокзала

**К**онкуренция между железнодорожным и воздушным транспортом свойственна всем странам, где они исторически развивались параллельно. Но в современном мире она не всегда означает только борьбу за скорость, ценовые войны и маркетинговые многоходовки.

В равных конкурентных условиях случается и объединение возможностей поездов и самолётов, что в конечном итоге даёт положительный эффект как железнодорожникам и авиаторам, так и пассажирам.

Наиболее продвинулась на этом пути Германия. Здесь никого не удивляет то, что железнодорожный терминал D Bahn полностью интегрирован в один из крупнейших аэропортов Европы во Франкфурте-на-Майне. Здесь мысль о том, что аэропорт и железная дорога – это элементы одного важного и цельного понятия, которое называется инфраструктура, не является откровением. И то, что расписание прибытия и отправления как самолётов, так и поездов отображается на едином табло, лишнее тому подтверждение.

Пассажиры Lufthansa могут начать свой полёт... на вокзале Штутгарта, Кёльна или Бонна, чтобы продолжить его во Франкфурте, а завершить, например, в России. Это путешествие по единому билету с единой логистикой. При этом та же Lufthansa летает несколько раз в день из Франкфурта в Штутгарт и обратно. Казалось бы, сразу скажи клиенту: «Милости просим в аэропорт». Но пассажиру удобнее добираться до Франкфурта именно на поезде и такая возможность ему



предоставляется при участии обоих перевозчиков.

Вывод из этого примера очевиден: если в основе логистики лежат интересы главного действующего лица – пассажира, то вариант полного удовлетворения его потребностей всегда найдётся. Причём это сумеет дать свои плюсы конкурирующим между собой авиаторам и железнодорожникам, например в стабильном и прогнозируемом пассажиропотоке. Но такая модель возможна только тогда, когда установлены понятные и, главное, справедливые принципы регулирования их деятельности.

А вот случай из российской практики. Государство дотирует авиаперевозки на отдельных направлениях. И это может быть правильно. Но ответа на вопрос, почему дотируются авиакомпании, а не пассажиры, за годы действия льготы так и не прозвучало. Ведь клиент сам может выбрать себе удобный вид транспорта, а иногда даже и сочетать несколько из них.

О социальной роли «Российских железных дорог» говорится много, и это порой служит обоснованием для далеко не всегда обоснованного сдерживания тарифов. Конкуренция же со стороны авиакомпаний возникает там, где есть существенный пасса-

жиропоток. Порой отличительной чертой подобной борьбы становится демпинг на одном направлении с последующим ростом цен на других. И для этого есть возможность: цены на авиабилеты давным-давно не регулируются со стороны государства. А вот все попытки сделать авиаперевозки по-настоящему доступными и при этом экономически обоснованными в России заканчиваются ничем. Никак не приживается у нас в стране модель бизнеса так называемых низкобюджетных перевозчиков. Причём алгоритм запуска таких проектов всё чаще напоминает схему «отъёма» пассажиров лишь с массовых направлений (из Москвы в Петербург, Нижний Новгород и Сочи). Вот только дважды за последнее время такие попытки завершились финансовым крахом.

И всё же верится, что будут найдены пути развития транспортной отрасли, уравнивающие в правах всех её игроков и учитывающие интересы пассажира. Только тогда конкуренция между авиаторами и железнодорожниками станет разумной и эффективной. При этом сочетание, казалось бы, несочетаемого, как это уже происходит в Германии, станет реально. Борьба за пассажира на земле и в небе – главная тема этого номера. **ПУЛЬТ**



## Оперативка

4–5 **Отраслевые новости**

6–7 **Цифры и факты**

Динамика Индекса выпуска Росстата и КаргоИндекса наглядно продемонстрировала, что торможение экономики может быть вполне реальным. Но сейчас ситуация меняется

## Тема номера»

### МЕЖВИДОВАЯ БОРЬБА

#### Погоня за пассажиром

8–15 Михаил Акулов, вице-президент ОАО «РЖД» по пассажирским перевозкам – генеральный директор ОАО «ФПК»: «Господдержка отрасли необходима для выравнивания конкурентных отношений авиа- и железнодорожных перевозчиков на рынке транспортных услуг»

#### На разных берегах

16–17 Статистика пассажирских перевозок складывается не в пользу железных дорог. Но это не означает их поражения в конкурентной борьбе

#### Право выбора

18–19 Дмитрий Скороходов, главный научный сотрудник Института проблем транспорта РАН: «Разумное снижение затрат, а следовательно, и стоимости билетов может быть одним из способов привлечения пассажиров на железную дорогу».

#### На иной высоте

20–23 В борьбе за пассажира авиаторы готовы на всё – от установки сауны до выступления фокусников в аэропорту.

#### 24 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

#### 25 Взгляд со стороны

Мнения и отзывы читателей

## Глобальный рынок

### 26–29 Баланс «плюсов» и «минусов»

РЖД провели исследование, как отразится членство во Всемирной торговой организации на различных сторонах деятельности компании

## Современная техника

### 30–31 Готовы к работе

Обзор новинок

## Реформа холдинга

### 32–35 Адаптированная модель

Цель проекта ЕСТП – создание эффективной, прозрачной и понятной рынку технологии перевозочного процесса

### 36–37 Тяговое усилие

Восточный полигон стал площадкой для «пробы пера» нового структурного подразделения компании – Центра управления тяговыми ресурсами

### 38–41 Утраченное звено

Переход на безотделенческую структуру: год спустя

### 42–45 Бережливость на входе

Предприятия тестируют принципы новой производственной системы

## Кадровая политика

### 46–50 Вовлечены и мотивированы

Железнодорожники ценят компанию за соцподдержку, условия труда и атмосферу в коллективах

## Мастер-класс

### 52–55 Глобальное потепление

«Температурная шкала» принятия решений

## Разбор полётов

### 56–59 Разница в деталях

В поисках новых ниш для развития бизнеса предприятия ОАО «Желдорремаш» будут заниматься не только ремонтом, но и производством

## Гость номера

### 60–61 Сенат готовит «зелёную улицу»

Валентина Матвиенко, председатель Совета Федерации РФ: «Для России развитие транспортной инфраструктуры имеет особую важность».

## Библиотека менеджера

### 62–63 Обзор деловой литературы

## Правила игры

64 Обзор разрабатываемых и вступивших в силу нормативных актов

## 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  
ПРЕПЕЧАТНАЯ ПОДГОТОВКА, ВЕРСТКА  
ТАТЬЯНА МАЦИЕВСКАЯ  
ЦВЕТКОРРЕКЦИЯ МИХАИЛ САЯНОВ

### Корректурa

ЗАВЕДУЮЩАЯ ОТДЕЛОМ ГАЛИНА МОЦАРЬ

### Над номером работали:

НАТАЛЬЯ АНДРУЩЕНКО, МАРЬЯНА БАЛАШКИНА, ЮЛИЯ ГРОМАДСКАЯ, СВЕТЛАНА КАЗАНЦЕВА, ЕЛЕНА КУДРЯВЦЕВА, ВЛАДИСЛАВ КУКРЕШ, СЕРГЕЙ КЕЗ, НИКОЛАЙ МОРОХИН, СЕРГЕЙ МИХАЛЁВ, ТАТЬЯНА МАКСИМОВА, ЕВГЕНИЙ МУСИХИНА, СВЕТЛАНА ПЕТРОВА, СЕРГЕЙ ПЛЕТНЁВ, НИКОЛАЙ ПОРЕЦКИЙ, ЯНА ПОЗОЛОТЧИКОВА, ДМИТРИЙ ПОПОВ, ОЛЕГ СЕРГИЕНКО, ПОЛИНА СИЛУЯНОВА, ЕЛЕНА УШКОВА, ПАВЕЛ УСОВ

Фото на обложке: PHOTOLIBRARY/GETTY IMAGES/ФОТОБАНК.COM  
МАТЕРИАЛЫ, НАБРАННЫЕ ТАКИМ ШРИФТОМ, –  
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

### Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель: ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес учредителя и издателя:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

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

Тираж: 3120 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

Номер заказа: 510-07

Подписано в печать: 04.07.2012

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



СЕРГЕЙ ПОДИН/ГУДОК



SHUTTERSTOCK.COM

## Управление управлением

В компании создан Департамент развития системы управления (СУ). Он заменит Координационный центр по вопросам совершенствования системы управления. Новую структуру возглавил Глеб Зазнов.

Департамент будет вести базу знаний системы управления, а также определять факторы, влияющие на её работу.

В интересах эффективности компании будут совершенствоваться технологии перевозок, продолжится внедрение автоматизированной СУ элементов «Бережливого производства», инновационной техники и технологий, модернизация основных фондов хозяйств, а также обучение управленческого персонала методом повышения эффективности.

Также департамент разработает программу повышения эффективности деятельности основных хозяйств РЖД до 2015 года и концепцию организации управления РЖД на территориальном, региональном и линейном уровне.

Подразделения и ДЗО обяжут регулярно предоставлять отчёты по вопросам организационного развития и повышения эффективности.

## Трудиться по закону

С формированием вертикали управления Центральной дирекции инфраструктуры в регионах изменится структура и функции отделов охраны труда, промышленной и пожарной безопасности. Этот вопрос был основным на сетевой школе, которая прошла в Челябинске.

Вместо отделов охраны труда внутри региональных дирекций инфраструктуры предусмотрено создание отдельных служб. «В этой дирекции объединены самые «рисковые» подразделения железной дороги, в том числе пути и энергообеспечения. Уровню служб соответствует также и количество работающих в дирекции. Но служба – это не только высокий статус, но и ещё более широкие полномочия», – прокомментировал «Гудку» предстоящие изменения начальник Управления охраны труда, промышленной безопасности и

экологического контроля ОАО «РЖД» Виктор Черкасов. По его словам, все документы, по которым будет идти формирование служб, подготовлены. Участники школы обсудили задачи, которые будут стоять перед службами в новой региональной структуре.

«Службы охраны труда в составе железной дороги будут являться представителями корпоративного центра. Им предстоит реализовывать политику холдинга «РЖД». Они наделяются контрольными и аудиторскими функциями. За ними – общая координация работы по охране труда и промышленной безопасности во всех структурных подразделениях региона. Что касается служб в составе хозяйств, то перед ними стоят задачи по обеспечению охраны труда на предприятиях. И отвечать за свои действия они будут по закону», – подчеркнул Виктор Черкасов.

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

Расходы на образование, науку, инфраструктуру должны быть приоритетными», – говорится в оглашенном в конце июня Бюджетном послании президента Владимира Путина. По мнению главы государства, «должна быть изменена структура бюджетных расходов в пользу тех, которые направлены на развитие».

«К 2015 году пенсионные накопления могут составить 4 трлн руб. Часть их предполагается инвестировать в долгосрочные надёжные облигации для финансирования крупных инфраструктурных проектов», – заявил на Петербургском международном экономическом форуме президент Владимир Путин. По его мнению, это обеспечит сохранность средств.

«Двигаться вперед необходимо», – так прокомментировал премьер-министр Дмитрий Медведев корректировку сроков продажи госпакетов акций ряда крупных компаний, в числе которых и ОАО «РЖД». При этом он подчеркнул, что все принимаемые решения должны быть взвешенными и обоснованными.

«Реализация этих договорённостей – вопрос ближайшего будущего», – прокомментировал премьер-министр Дмитрий Медведев итоги встречи глав правительства России, Белоруссии, Казахстана, где было принято решение о создании совместной компании по организации железнодорожных контейнерных перевозок.

«Мы считаем возможным, несмотря на не лучшую ситуацию на мировых финансовых рынках, привлечь в каждую из отраслей транспорта до 2020 года порядка 200–300 млрд руб. частных инвестиций», – заявил глава Минтранса Максим Соколов в ходе встречи с представителями Европейского банка реконструкции и развития.

«Мы очень много тратим на субсидии предприятиям бизнеса – около 2–3% ВВП. Их надо сократить, а средства перераспределить на строительство инфраструктурных объектов», – считает бывший министр финансов РФ Алексей Кудрин. При этом он призвал допустить частный бизнес в строительство инфраструктурных объектов.



ПАВЕЛ ГОРБАТЬЯКОВ/ГУДОК

## Совет для ветеранов

Советы ветеранов вновь объединят по территориальному принципу.

В ходе реформирования отрасли целостность ветеранской организации нарушилась. Это создало немало проблем. Например, многие ветераны одного структурного подразделения, чтобы получить необходимые документы, были вынуждены ездить в другие города и даже регионы. Именно поэтому было принято решение об организации всех Советов ветеранов по горизонтальному принципу.

«Ветеранская организация должна быть открытой и понятной структурой, в которой

каждый будет знать, куда ему обращаться или где стоять на учете», – рассказал заместитель председателя Центрального совета ветеранов войны и труда железнодорожного транспорта Аким Поликарпов.

Помимо первичных организаций, которые работают непосредственно с пенсионерами, и региональных советов в центральных дирекциях появятся ветеранские группы, которые войдут в состав Совета центрального аппарата ОАО «РЖД». А в границах дорог, на межрегиональном уровне, их будут объединять дорожные координационные Советы.

## Время лучших

Журнал «Пуль управления» и газета «Гудок» начинают прием заявок на II ежегодный конкурс годовых отчётов и сайтов компаний транспортной отрасли «Новая верста». К участию приглашаются все игроки рынка транспортных услуг, в том числе перевозочные, операторские, инфраструктурные, сервисные и производственные компании. Основной задачей конкурса является предоставление передового опыта раскрытия информации и продвижение лучших практик в сфере корпоративной отчетности с целью создания предпосылок для роста инвестиционной привлекательности как отдельных акционерных обществ, так и транспортной отрасли в целом.

Впервые конкурс «Новая верста» был организован в прошлом году при поддержке ОАО «РЖД», тогда в нем приняли участие 20 компаний. Оглашение итогов нынешнего конкурса состоится в ноябре 2012 года.

СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ/ГУДОК

# Цифры и факты

## Вязкое дело

Динамика макроэкономических индикаторов в последнее время демонстрировала, что торможение экономики может быть реально. Сейчас, впрочем, наблюдается небольшое изменение ситуации. Но праздновать победу не стоит: Минэкономразвития, напомним, ещё в апреле понизило прогноз по ВВП на текущий год с 3,6% до 3,1%. За пять месяцев прибавка в годовом исчислении составила 3,4%. Колебания цен на сырьевые ресурсы оказывают негативное влияние на отечественную экономику, зависящую от мировой конъюнктуры. К тому же это приводит к изменениям динамики курса рубля, что не добавляет стабильности. Причём аналогичные проблемы испытывает большинство «сырьевых» валют, к которым относится не только рубль, но



и, например, австралийский доллар. Решением проблем, связанных с колебаниями сырьевых рынков, является снижение зависимости национальной экономики, и прежде всего госбюджета, от них. И не случайно, что в первом Бюджетном послании

вновь избранного президента, озвученном в конце июня, этой теме уделено большое внимание. Владимир Путин считает необходимым «крайне осмотрительно формировать политику расходов» и говорит о том, что нужно застраховать бюджет от резких

колебаний цен на энергоносители. Важны не только эти заявления, но и время, когда это произошло. Это свидетельствует о серьёзности намерений властей удерживать ситуацию под контролем, вне зависимости от глубины нового глобального кризиса.

## КаргоИндекс

После нескольких месяцев торможения в июне транспортный индикатор, который даёт возможность оперативно проводить анализ ситуации в реальном секторе экономики через показатели работы российских железных дорог, немного ускорился. Его значение, рассчитанное по отношению к аналогичному периоду минувшего года, превысило 104%. В мае оно находилось вблизи отметки 103%.

Впрочем, считать, что произошёл окончательный слом наблюдавшейся ранее негативной тенденции, преждевременно. Ведь нынешняя

прибавка темпа роста показателя во многом обусловлена статистическим эффектом – с начала лета идёт сравнение с относительно низкой базой минувшего года. Тогда именно в июне КаргоИндекс, освобождённый от влияния сезонного и календарного факторов, резко ушёл в область отрицательных значений, откуда ему удалось вынырнуть лишь в декабре.

Однако изменилось и настроение государственной статистики. После двух месяцев торможения, когда Индекс выпуска в базовых отраслях ставил рекорды со знаком минус, он

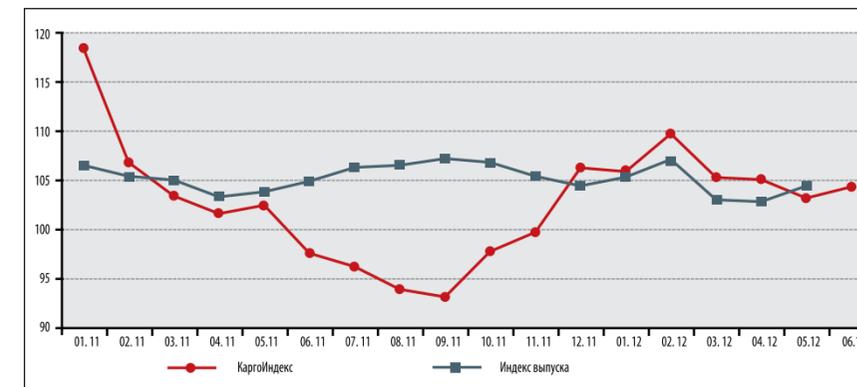
начал прибавлять в темпе роста. На сегодняшний день наиболее актуальными данными, опубликованными Росстатом, являются майские. В этом месяце значение Индекса выпуска увеличилось по сравнению с тем же периодом 2011 года на 4,4% против 2,8% в апреле.

Это может быть связано с динамикой ключевых показателей развития реального сектора экономики. Здесь также наиболее свежие данные датируются маем. Объём промпроизводства в последнем месяце весны в годовом исчислении возрос на 3,7%, а в апреле результат был более чем в два раза скромнее.

Схожая ситуация наблюдается и в стройкомплексе. Объём работ, выполненных по соответствующему виду деятельности, в мае увеличился

на 7,1% против 3,8% месяцем ранее. При этом чувствительные сдвиги произошли в жилищном строительстве. Если начиная с марта текущего года площадь вводимых в действие домов была ниже, чем в аналогичные месяцы 2011 года, то в мае зафиксирован рост на 7%.

Возобновление роста строительства жилья в мае сопровождалось ускорением роста ипотечного кредитования: на 65,6% к уровню соответствующего месяца прошлого года против 58,4% в апреле, говорится в мониторинге Минэкономразвития.



Приводимый прогноз производства промышленной продукции основан на данных Института экономики РАН. Рассматриваемая номенклатура в той или иной мере (перевозка готовой продукции или сырья) связана с восемью ключевыми грузами российских железных дорог (их доля в общем объёме погрузки в I полугодии превысила 75%).

В передовиках по темпам роста производства, как ожидается, в ближайшие месяцы будет цемент. В числе фаворитов также уголь и обработка лесоматериалов. Выше прошлых лет могут быть и результаты по удобрениям.

В производствах, связанных со стройкомплексом, ожидается разнонаправленная динамика. По железобетонным

конструкциям – рост, а нерудные строительные материалы в середине лета могут кратковременно уйти в минус. нефтяной отрасли картина также будет неровной. Переработка «чёрного золота» может отставать от добычи.

Спокойствия не ожидается и в металлургии. Добыча железорудного концентрата в последние месяцы лета будет в минусе к тем же периодам прошлого года. Серьёзные колебания ожидаются по металлургическому коксу: после июньского снижения прогнозируется кратковременный, но всё же рост. Тем не менее по большинству ключевых позиций металлургии, как ожидается, смогут нарастить производство.

Наименование груза (доля в структуре погрузки на сети железных дорог в I полугодии 2012 года)	Наименование промпродукции соответствующих железнодорожным грузам отраслей	Оценка Института экономики РАН		Прогноз Института экономики РАН			
		Июнь 2012 года		Июль 2012 года		Август 2012 года	
		Объём производства	В % к тому же периоду 2011 года	Объём производства	В % к тому же периоду 2011 года	Объём производства	В % к тому же периоду 2011 года
Каменный уголь (24,1%)	Уголь, млн тонн	27,2	107,1	27,8	106,9	28,9	106,6
Нефть и нефтепродукты (20,5%)	Нефть, включая газовый конденсат, тыс. тонн	42 335,2	101,7	44 045,2	102,2	44 292,4	102,5
	Нефть, поступившая на переработку, тыс. тонн	21 600,0	96,4	22 300,0	98,7	22 400,0	99,6
Строительные грузы (13,8%)	Материалы строительные нерудные, тыс. куб. м	35 231,6	109,8	39 780,8	99,0	39 502,5	102,3
	Конструкции железобетонные, тыс. куб. м	2 069,0	105,3	2 228,9	111,7	2 333,8	107,3
Руда железная и марганцевая (8,6%)	Концентрат железорудный, тыс. тонн	8 609,7	100,4	8 669,8	97,8	8 761,0	96,3
	Чугун, тыс. тонн	4 356,1	109,6	4 439,2	112,7	4 493,7	113,0
Чёрные металлы (6,2%)	Сталь, тыс. тонн	5 900,0	103,5	6 100,0	107,0	6 100,0	108,9
	Удобрения, всего, тыс. тонн	1 494,2	103,4	1 530,8	102,3	1 580,0	101,0
Лесные грузы (3,0%)	Лесоматериалы обработанные, тыс. куб. м	1 788,6	93,5	1 882,6	106,3	1 960,9	103,7
Цемент (2,7%)	Цемент, тыс. тонн	6 822,5	112,1	7 201,0	111,4	7 205,1	111,4
Кокс (1%)	Кокс металлургический, тыс. тонн	2 432,9	96,5	2 454,1	101,9	2 488,6	100,0

# Тема номера

## Межвидовая борьба»

Михаил Акулов,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»  
ПО ПАССАЖИРСКИМ ПЕРЕВОЗКАМ –  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ОАО «ФЕДЕРАЛЬНАЯ  
ПАССАЖИРСКАЯ КОМПАНИЯ»



# Погоня за пассажиром

В последние годы конкуренция на рынке пассажирских перевозок постоянно обостряется. В такой ситуации особенно важными становятся проведение маркетинговых акций, внедрение программы лояльности, повышение уровня клиентоориентированности железных дорог

### Вопрос поддержки

Наибольшую угрозу для пассажирских железнодорожных перевозок в России создаёт авиатранспорт. В 2006 году Минэкономразвития, говоря о среднесрочной перспективе, прогнозировало более высокие темпы прироста авиаперевозок. Согласиться с этим мнением тогда было сложно.

Но во время глобального спада в экономике конца 2000-х годов ситуация значительно ухудшилась. К сожалению, железные дороги медленнее выходят из кризиса, чем авиаторы. Отсутствие ценового регулирования, более высокая коммерческая и маркетинговая гибкость авиакомпаний, не являющихся субъектами естественных монополий, значительная поддержка государства в вопросах технического обновления, содержания и развития инфраструктуры способствуют созданию конкурентных преимуществ.

Отдельного внимания заслуживает программа льготных авиаперевозок. В 2011 году в России действовало 30 льготных авиамаршрутов в отдалённых районах Крайнего Севера, Дальнего Востока и Калининградской области. Программа запускалась в период массовых перевозок и распространялась на пассажиров возрастом до 23 лет и старше 60, постоянно проживающих в регионе субсидирования. На период с 1 апреля по 31 октября 2012 года в четырёх федеральных округах предусмотрено уже 82 льготных маршрута. По ним планируется перевезти порядка 300 тыс. пассажиров по специальному сезонному тарифу, который будет в два раза ниже обычного.

У ОАО «ФПК» в отличие от авиаперевозчиков лишь один такой маршрут. Но даже имеющееся субсидирование железнодорожных перевозок на калининградском направлении предполагает только выравнивание тарифов до внутрироссийского уровня. И получаемые ОАО «ФПК» средства идут полностью в адрес железнодорожных администраций Литвы и Белоруссии в качестве компенсации за пользование инфраструктурой.

### Чистый путь

С сожалением можно констатировать, что сегодня в России в отличие от Европы недостаточно внимания уделяется тому факту, что железные дороги – самый экологически чистый вид транспорта. В ряде европейских государств, например, в Германии, при приобретении авиабилета показываются не только такие сведения, как цена и время в пути, но и количество вредных выбросов в атмосферу при полёте на этом направлении. Это создаёт дополнительный стимул у пассажира для выбора более «зелёного» вида транспорта. Забота об окружающей среде проявляется и со стороны европейских властей. Не случайно с этого года для авиакомпаний, выполняющих полёты в аэро-

И эту позицию они удерживают уже долгие годы. Много делается для повышения безопасности. Например, все вагоны, в том числе плацкартные и общие, оборудуются самыми современными тормозными системами.

Однако лишь за счёт этих немаловажных достоинств выиграть в конкурентной борьбе сложно. Поэтому особую актуальность приобретает работа по сохранению и увеличению числа пассажиров, выработке предпочтительных для клиентов предложений по широкому спектру критериев.

### Борьба под стук колёс

В минувшем году ОАО «ФПК» удалось изменить тенденцию прошлых лет – впервые увеличилось число пассажиров, которые перевезены в нере-

**В России недостаточно внимания уделяется тому, что железные дороги – самый экологически чистый транспорт**

порты Евросоюза, вводится налог на выбросы парникового газа. Конечно, большой радости авиаторам эта мера не доставляет и вызывает резко отрицательную реакцию во многих странах мира. Но сам факт введения такого налога свидетельствует о том, что преференции для развития пассажирских перевозок по железной дороге – это инвестиции в экологическое благополучие.

И тут можно добавить, что в последние годы и в России наблюдается повышение интереса к теме загрязнения. Причём железные дороги одними из первых начали работать над этой проблемой. Ещё в 2007 году была утверждена «Белая книга ОАО «РЖД», одной из задач которой является снижение нагрузки на окружающую среду.

Не скрою, ОАО «ФПК» гордится и тем, что железные дороги – самый безопасный вид транспорта в России.

гулируемом сегменте. Преломление тренда стало результатом того, что клиентам понравились те маркетинговые инициативы, которые были предложены. Так, в I квартале 2011 года действовала акция по представлению спецтарифа на верхние полки купейных вагонов. В летний период вводились уже традиционные предложения на билеты в поездах 400-й и 500-й нумераций, в поездах в сообщении с Черноморским побережьем Северного Кавказа, а также на депрессивные направления. Кроме того, были предложены специальные тарифы по дням недели на одном из ключевых маршрутов – Москва – Санкт-Петербург. А с сентября 2011 года проведена адресная акция – спецпредложение на проезд на верхних полках купейных вагонов для студентов дневных отделений вузов. Эта акция направлена на получение

# Тема номера

## Межвидовая борьба»



долгосрочного эффекта. ОАО «ФПК» считает, что таким образом «воспитывается» молодое поколение, у которого будет выработана привычка выбирать в дальнейшем комфортную перевозку с высоким уровнем сервиса. В целом в 2011 году количество человек, принявших участие в маркетинговых акциях, составило 51% от объёма перевозок в дерегулируемом сегменте, а общая сумма дополнительных доходов, полученных от реализации маркетинговых мероприятий, – 1,9 млрд руб.

В текущем году активность ОАО «ФПК» по использованию маркетинговых предложений не снижается. Учитывая нарабатанный опыт, будут использоваться уже апробированные акции, а также проводиться новые.

В их числе снижение стоимости проезда в купейных вагонах на 50% при приобретении билета за 45–31 сутки до отправления поезда.

Кроме того, клиентам уже предлагается скидка 20% при выкупе целого купейного вагона или вагона СВ, а также 10-процентная скидка при оформлении билета «туда и обратно» в данных типах вагонов.

Кроме того, с 21 мая ОАО «ФПК» в опытном режиме запустила програм-

Около **488**  
МЛН РУБ.

СОСТАВИТ ОЖИДАЕМЫЙ  
ПРИРОСТ ДОХОДНЫХ  
ПОСТУПЛЕНИЙ  
ЗА СЧЁТ РЕАЛИЗАЦИИ  
МАРКЕТИНГОВЫХ АКЦИЙ  
В 2012 ГОДУ

му микрокредитования пассажира. По ней можно будет приобрести проездной документ стоимостью до 25 тыс. руб. (кредит оформляется в кассе вокзала или сервисном центре, а льготный период погашения составляет до 55 дней). Ожидаемый прирост доходных поступлений за счёт реализации маркетинговых акций в 2012 году составит около 488 млн руб.

ОАО «ФПК» в будущем году предоставит и другие возможности для пассажиров, что должно привлечь клиентов из плацкарных вагонов

в купе или СВ. Активно внедряется технология динамического ценообразования, когда тариф будет формироваться в зависимости от спроса, специфики рынка, потребностей пассажиров и предлагаемых услуг. В течение 2013 года ОАО «ФПК» планирует внедрение этой технологии на 12 пилотных рынках. В соответствии с расчётами снижение средней стоимости билета в дерегулированном сегменте перевозок может составить от 15 до 22% в зависимости от маршрута, а минимальный доступный тариф в дерегулированном сегменте будет незначительно превышать тариф в регулируемом. На поездах повышенного спроса тарифы будут увеличиваться вплоть до дня отправления, поэтому пассажиры, планирующие поездку заблаговременно, значительно сократят расходы на приобретение билетов. Большинство же пассажиров смогут приобретать билеты по существующим или меньшим ценам благодаря расширенной структуре тарифов, которые зависят от периода приобретения, заполнения мест на маршруте и сезонности.

Внедрение технологии динамического ценообразования направлено на увеличение пассажиропотока, на-



ращивание доли рынка, повышение темпов ежегодного прироста перевозок и получение дополнительного дохода в дерегулированном сегменте – 2–3% в первые годы эксплуатации системы.

И тут надо добавить, что для этого ОАО «ФПК» прошло долгий путь в ФАС России, рассказывая о принципах, которые закладываются в эту программу, показывая те подходы и направления, по которым наиболее целесообразно её применять, демонстрируя возможности конкретных видов транспорта по перемещению пассажиров в этих же направлениях. Доклад компании был заслушан на президиуме ФАС России, и только после этого было получено разрешение на апробацию нового подхода на практике. Это очень сложная ситуация. Сегодня зарегулированный нормативными документами железнодорожный транспорт очень неповоротлив в рыночных условиях и поэтому во многом не соответствует тем опциям, которые предлагают конкуренты своим пассажирам. Анализ ситуации показал, что ОАО «ФПК» – компания с огромным оборотом, может применять маркетинговые акции лишь к 17% денежных

потоков. Все остальные формируются исходя из утверждённых гостарифов, прейскурантов, и нет никакой возможности в зависимости от конъюнктуры спроса сделать те или иные изменения.

Возвращаясь к теме маркетинговых кампаний, надо сказать и о важном событии, которое произойдёт в середине лета. Нынешний год для ОАО «ФПК» – время запуска полномасштабной программы лояльности. Она станет одним из ключевых факторов успеха железнодорожного транспорта, помогая формировать долговременные отношения с клиентами. Мировой опыт показывает, что для того, чтобы пассажир превратился из клиента в партнёра, необходимо внедрение программы лояльности. Это способствует росту количества поездок в группе лояльных пассажиров и в конечном счёте увеличению общего пассажиропотока. Программа может развиваться за счёт подключения к ней банков, страховых и туристических компаний, розничных сетей.

С июля 2012 года участники программы лояльности ОАО «ФПК», зарегистрировавшись на сайте программы, смогут накапливать баллы,

приобретая проездные документы на поезда дальнего следования формирования ОАО «ФПК», а затем обменивать их на премиальные билеты.

Работа над созданием и распространением программы – это долгосрочный и важный проект. Его результат не будет скорым, реальных итогов от внедрения следует ожидать не ранее 2013 года. Однако и эффект будет не одномоментным. Выгоднее удерживать постоянных пассажиров, чем непрерывно искать новых.

### Навстречу клиенту

Но говоря о клиентоориентированности в целом, необходимо понимать, что речь идёт не только и не столько о разработке интересных для клиентов тарифных предложений. Пассажирам необходимо обеспечить наиболее востребованные характеристики услуги по широкому спектру критериев: цене, скорости, времени отправления, оптимальному маршруту. Важна работа по повышению качества сервиса, его соответствию требованиям в части комфортности поездки, условий ожидания поезда, продажных и постпродажных услуг. Это, кроме того, и необходимость обеспечения доступности информации об услуге, наличие рекламной поддержки.

Работа по всем этим направлениям ведётся и находит положительный отклик у пассажиров. Так, например, реализуется комплекс мер по повышению удобства продажи билетов, в том числе и в сети Интернет. Количество продаваемых в сети проездных документов уже достигло 12% от общего числа. В декабре прошлого года был приобретён юбилейный десятиmillionный электронный билет, а только в новогодние праздники текущего года через Интернет было реализовано около 400 тыс. билетов на поезда дальнего следования. ОАО «ФПК» уже отработало технологию электронной регистрации для пассажиров, которые приобрели билет в Сети. И в 2011 году примерно половина пассажиров воспользова-

# Тема номера

## Межвидовая борьба»



413 тыс. билетов, что на 14,5% больше, чем в 2010 году.

Сегодня можно уже говорить о том, что спектр услуг, предоставляемых железнодорожниками, соответствует предложениям конкурентов, а зачастую и превосходит их. Что особенно важно, мы стремимся учесть предпочтения всех групп клиентов. Покупка билетов уже стала комфортной как для активных пользователей Интернета, так и для тех, кто не хочет изменять привычке приобретать билеты в кассе.

Не забыли мы и о пассажирах, путь которых начинается с промежуточных станций. ОАО «ФПК» продолжает практику перевода продаж в режим, когда приобрести билет можно не за три часа до прихода поезда, а с момента его отправления. В дополнение к этому во многих поездах сегодня специально выделены плацкартные и купейные вагоны для продаж билетов на промежуточных станциях.

Говоря о росте качества сервиса в целом, необходимо сказать и о программах по обновлению парка подвижного состава, и о работе над составлением более удобного расписания, совершенствованием системы питания в поездах и многим другим. Для понимания того, насколько качество сервиса соответствует ожиданиям клиентов, ОАО «ФПК» проводятся исследования по широкому спектру тем. Например, это касается даже выяснения отношения пассажиров к курению в поездах. Ведь возможно найти решение этой проблемы по аналогии с мужскими и женскими купе.

Одним из приоритетных направлений является увеличение скорости движения поездов. Этот критерий с каждым годом приобретает всё больший вес. Если в 2009 году его важность отмечали 28% пассажиров, то в 2011 году – уже 47%. Поэтому с учётом роста мобильности населения и его стремления к комфортабельности поездок мы стремимся постоянно совершенствоваться. В новом графиче-

ке организовано 13 поездов, которые будут иметь маршрутную скорость почти 90 км/ч, а это высокий рубеж. Но огорчение вызывает рост тарифов на услуги инфраструктуры при переходе маршрутной скоростью барьера 91 км/ч. В соответствии с приказом ФСТ при этом базовая ставка за пробег поезда при локомотивной тяге увеличится в 2,9 раза, а при моторвагонной – в 2,6 раза. В результате при переводе поезда из категории «скорый» в «скоростной» пассажиры вынуждены будут платить в 1,5–2 раза больше, что снизит ценовую доступность перевозок для малообеспеченных слоёв населения (скоростные перевозки относятся к дерегулированному сегменту), а также сформирует отрицательное восприятие от незначительного выигрыша во времени в сравнении с увеличением стоимости проезда. Как итог, существует риск оттока пассажиров на другие виды транспорта. Таким образом, в условиях, когда ускорение поездов является ключевым фактором развития транспортных систем, существующее тарифное регулирование фактически консервирует ситуацию, создаёт высокий барьер на пути повышения скоростей.

Причём положительный эффект от ускорения подтверждён на практике. Так, сокращение времени следования поезда № 45/46 Москва – Воронеж на 53 минуты обеспечило рост объёма перевозок более чем в два раза. Увеличению числа пассажиров способствовал и запуск поезда дневного сообщения, который дал больше возможностей для передвижения жителям Центрального Черноземья и центральной части России. При этом нам удалось не потерять клиентов ночных рейсов.

Важным является и предоставление мультимодальных услуг. В качестве примера можно привести создание РЖД-такси. Кроме того, стоит опять вернуться и к упоминавшемуся уже поезду Москва – Воронеж. Ради достижения хорошего результата было реализовано несколько мер: организация подвоза пассажиров к станциям

по маршруту следования из крупных населённых пунктов (Тамбов, Елец, Мичуринск и др.), корректировка графиков движения автобусных и пригородных железнодорожных маршрутов для оптимизации времени подвоза пассажира к поезду.

ОАО «ФПК» сегодня внедряет и те сервисы, к которым пассажир привык в своей повседневной жизни. С 1 марта 2012 года заключён договор на право трансляции во время поездки аудиовизуальных программ. В поездах проведены испытания услуг доступа к сети Интернет, телевидению, сотовой связи. В рамках пилотного проекта вагоны класса люкс фирменных поездов № 1/2 «Красная стрела» и № 3/4 «Экспресс» сообщением Санкт-Петербург – Москва оснащены беспроводным доступом в Интернет. Даль-

Не последнюю роль в этом сыграл тот факт, что ОАО «ФПК» вынуждено лимитировать объём социально значимых перевозок в общих и плацкартных вагонах по причине ограниченности бюджетных средств, выделяемых на компенсацию возникающих от ценового регулирования убытков. В 2011 году дефицит средств от заявленных составил 7,2 млрд руб., а в 2012 году может быть на уровне 6 млрд руб. В рамках реформы железнодорожного транспорта ушёл от перекрёстного субсидирования. Однако сегодня внутри ОАО «ФПК» существует перекрёстное субсидирование от перевозок в нерегулируемом сегменте. В ноябре и декабре 2011 года коммерческая организация по сути обеспечивала исполнение обязанностей государства. Во многом поэтому продолжают

## Ускорение поездов является ключевым фактором развития транспортных систем

нейшее расширение этой практики позволит реализовать новые возможности контроля посадки пассажиров, безопасности и связи, что также повысит клиентоориентированность наших услуг.

### Непростая конкуренция

Вместе с тем приоритетную задачу по повышению доли железнодорожного транспорта на рынке дальних пассажирских перевозок только за счёт эффективной маркетинговой политики и повышения качества услуг в сложившихся экономических условиях полностью решить пока не представляется возможным. В то время как объём перевозок поездами ОАО «ФПК» остался практически неизменным к уровню прошлого года, пассажирооборот гражданской авиации России вырос на 13,2%.

существовать проблемы обновления подвижного состава. Динамика его приобретения снижается. С таким трендом мы через год или два выйдем на уровень конца 1990-х – начала 2000-х, когда все закупки МПС России составляли 200 единиц. А за этими вагонами стоят машиностроительные и вагоноремонтные предприятия. Продолжение нынешней динамики приведёт к очень негативному результату не только для каждого отдельного сотрудника этих предприятий, его семьи и населённого пункта, где он проживает, но и для страны в целом.

Но, несмотря на нехватку субсидирования со стороны государства, ОАО «ФПК» обновляет подвижной состав. Уже заключён договор на приобретение 50 двухэтажных вагонов в 2013 году. Подписан контракт на поставку 140 вагонов Patentes Talgo S.L.,

# Тема номера

## Межвидовая борьба»



80 из которых будут закуплены в 2014 году, а 60 – с раздвижными колёсными парами для эксплуатации на международных маршрутах – в 2015 году. Только на 2012 год запланирована закупка 385 вагонов, из которых 293 – плацкартные. Причём спроектированы они по тем же нормам, что и купейные. У нас с 2005 года все новые вагоны с кондиционерами, экологически чистыми туалетами, системой ультрафиолетового обеззараживания воздуха.

Но как в дальнейшем закупать вагоны, не ясно, потому что динамика их выбытия по сроку службы снижает сегодня амортизацию вагона на величину, не позволяющую обновлять парк. И без получения тех субсидий, которые сегодня подтверждаются всеми методиками, принятыми феде-



ДМИТРИЙ БАБИНИН/ТУДОКИ

ральными органами, сводится на нет ёмкость транспортного предложения по регулируемому сегменту.

В противоположность этому сегодня в сфере авиатранспорта осуществляется комплекс мер по обеспечению доступности перевозок по целому ряду направлений. В него входит субсидирование перевозок наименее защищённых слоёв населения, реконструкция аэродромной инфраструктуры, средств аэронавигации и управления воздушным движением, создание федеральных казённых предприятий (унитарных предприятий с правом оперативного управления имуществом, находящегося в федеральной собственности), обеспечение требований систем безопасности, развитие региональной сети, субсидирование

лизинговых ставок при приобретении региональных самолётов. Это означает, что рынок перевозок пассажиров в дальнем следовании сейчас и в обозримом будущем будет находиться под увеличивающимся конкурентным давлением со стороны авиакомпаний.

И в этой ситуации необходимо определиться, будет завтра железнодорожный транспорт выполнять задачу государства по обеспечению транспортной подвижности населения, доступности услуг или эта функция ляжет на другие виды транспорта. Хочу пожелать им успехов, если это случится, но сразу скажу, что такое сложно осуществить. Сегодня многие регионы, края и округа не имеют никакого другого транспортного соединения, кроме как железной дорогой.

Поэтому, учитывая высокий уровень комфорта, доступности, безопасности, стабильности и низкое воздействие на окружающую среду, поддержка развития железнодорожного транспорта на рынке перевозок пассажиров в дальнем следовании должна входить в состав приоритетных задач государства. Более того, господдержка отрасли объективно необходима для выравнивания конкурентных отношений авиационного и железнодорожного перевозчиков на рынке транспортных услуг. И в основе её должен лежать единый равноправный механизм субсидирования перевозок, в том числе по социально значимым маршрутам и направлениям, способствующим объединению отдельных регионов страны в единую транспортную сеть.

ПУЛЬТ

### ФОКУС-ГРУППА

## Что вы делаете для того, чтобы привлечь пассажира?

**Вадим Болотнов**, начальник сектора маркетинга Горьковского филиала ОАО «ФПК»:

– Прежде всего необходимо понять, кто твой пассажир. Кто-то спешит и готов за это платить, другой боится летать на самолёте, но ценит комфорт, третий равнодушен к этому, а хотел бы, чтобы билет стоил подешевле. Между Нижним Новгородом и Москвой, например, кроме поездов ФПК, ходят автобусы, летают самолёты, курсируют скоростные «Сапсаны». Здесь наш непосредственный конкурент – автобус. На 2012–2013 годы нами запланирован ещё один скорый поезд Нижний Новгород – Москва, который будет иметь межобластные вагоны и отличаться низкой ценой билетов. Мы надеемся на его успех. В целом чем шире спектр услуг, тем охотнее пользуются ими

пассажиры. Билеты должны быть и дешевле, и дороже, с разным уровнем сервиса. И поезда тоже: пассажирские, скорые, фирменные, скоростные, с разным числом остановок, временем в пути. Мы с удовольствием наблюдаем положительные результаты маркетинговых акций, которые позволяют пассажирам при определённых условиях купить более дешёвый билет. Думаем над тем, какими могут быть новые маршруты. В конце осени, например, впервые с нашей дороги на курорты Северного Кавказа пошёл поезд Киров – Кисловодск через Ижевск и Казань. Он стал очень востребованным у пассажиров. А ведь ещё недавно вместо него на участке между Кировом и Казанью ходил поезд с более коротким маршрутом, а в нём часто требовалось не больше трёх вагонов.

**Людмила Белова**, начальник сектора маркетинга Восточно-Сибирского филиала ОАО «ФПК»:

– Заинтересовать пассажира можно, улучшив привлекательность поездки. Речь идёт об изменении на более удобное время отправления – прибытия, ускорении движения существующих поездов, реализации маркетинговых и бонусных программ. Кроме того, важна работа по организации перспективных направлений с точки зрения дальнейшего роста пассажиропотока. Мы должны быть в постоянном поиске, изучать спрос. На основании этого алгоритма в последние годы были произведены изменения движения поездов, за счёт чего произошло увеличение числа пассажиров. Например, поезд № 197/198 Иркутск – Кисловодск раньше ходил один раз в неделю зи-

мой, а с этого года – два раза в неделю круглогодично. А поезд № 71/72 Северобайкальск – Иркутск продлён до Улан-Удэ, дополнительный пассажиропоток здесь составил 63 тыс. человек. Востребованным зимой оказался и летний поезд № 219/220 Северобайкальск – Анапа, дополнительно перевезено 97 тыс. пассажиров. Помогают и маркетинговые акции, направленные на стимулирование потребительского спроса. За счёт этого в прошлом году мы перевезли в купейных вагонах на 12% пассажиров больше. Но мы не собираемся останавливаться на достигнутом. В первую очередь будем изучать и развивать перспективные направления. Вполне может статься, что уже востребованный поезд Иркутск – Кисловодск станет ходить через день, а

маршрут следования поезда Северобайкальск – Улан-Удэ продлится до Благовещенска. Возможно, изменится и маршрут следования поезда Иркутск – Санкт-Петербург с заходом в Москву. Не исключено, что появится поезд Иркутск – Астана, а также будут назначены беспересадочные вагоны Иркутск – Бийск, Улан-Удэ – Томск. Свою роль должны сыграть также новые маркетинговые акции, бонусные программы, другие инициативы, направленные на стимулирование потребительского спроса. Например, приобретение билетов через Интернет (в том числе в вагоны СВ, купе и люкс с 5%-ной скидкой) создаёт возможность пассажирам экономить и время, и деньги. А в связи с проектом ОАО «ФПК» – продажей проездных документов в кредит – пассажиры могут сначала совершить поездку, а потом погасить её стоимость.

**Станислав Зотин**, заместитель начальника по организации перевозок Северо-Западного филиала ОАО «ФПК»:

– В борьбе за пассажира двигаться нужно по всем направлениям. Например, для «Красной стрелы» важны комфорт и качество, на это делается ставка. У этого поезда есть свой пассажир, пусть время спустя два часа после «Красной стрелы» идёт поезд из плацкартных вагонов, они тоже заполнены. Мы стараемся во всех сегментах рынка работать. То есть удовлетворить и богатого пассажира, и людей со средним достатком. Все вагоны должны работать и приносить положительный финансовый результат. Всё делается планомерно. В борьбе за пассажира мы назначаем, например, поезда «выходного дня». Это акция последних месяцев. Её суть в том, что поезда следуют в

пятницу из Петербурга, а в воскресенье – обратно. Такой поезд Санкт-Петербург – Петрозаводск нашёл своего клиента, и его населённость составляет 80%. При этом существующие поезда на Петрозаводск как наполнялись, так и наполняются. То есть мы получили пассажиров с других видов транспорта. Важны и рекламная кампания, информирование клиента об услугах. Говоря о нашем филиале, можно затронуть ещё и тему, связанную с «Сапсанами». Когда они только запустились, часть пассажиров наших купейных вагонов ушла на «Сапсан». Но мы перестроились под новую ситуацию на рынке. Например, стало больше плацкартных вагонов, эти поезда дешевле для пассажиров. Даже когда в 2013–2014 годах будут ходить двоярные составы «Сапсана», мы не сомневаемся, что своего пассажира не потеря-

ем. К тому же мы назначили 257-й поезд между Петербургом и Москвой. Ведь когда в связи с запуском «Сапсана» отменили поезд «Юность», было много жалоб. Мы сделали, по сути, аналог той самой «Юности». Ещё одно направление работы – ускорение движения. Так, быстрее на полчаса-час пойдут поезда в Адлер, Нижний Новгород, Анапу. Мы предлагаем проводить их пакетом за «Сапсаном». Кроме того, в этом году мы сделали фирменным один из поездов между Москвой и Карелией, обновили его, заменили подвижной состав, соответственно возросло и качество. Также мы полностью обновили подвижной состав в адлерском поезде. С летнего графика у нас появятся новые направления, мы поедем в Керчь, Брест и во Львов. Играют свою роль и акции, проводимые для пассажиров.

# Тема номера

## Межвидовая борьба»

ВАЛЕРИЙ ВАЙСБЕРГ,  
ДИРЕКТОР АНАЛИТИЧЕСКОГО  
ДЕПАРТАМЕНТА  
ЗАО «ИК «РЕГИОН»



## На разных берегах

Статистика пассажирских перевозок в последние годы складывается не в пользу железных дорог. Но это не означает их поражения в конкурентной борьбе. В обозримом будущем позиции российской авиации не выглядят незыблемыми

**Ш**о итогам минувшего года железнодорожники перевезли в дальнем сообщении около 115 млн пассажиров, авиаторы – почти 33 млн во внутреннем сообщении и порядка 47 млн в международном (с учётом иностранных перевозчиков). Таким образом, средний россиянин в прошлом году совершил менее 1,5 поездки. Но если авиация за последние три года увеличила пассажиропоток на 25%,

то железные дороги потеряли более 15% клиентов.

Это, однако, не означает, что только авиаторы отняли трафик у железнодорожников. По классификации путей сообщения дальним следованием считается поездка на расстояние более 150 км. В эту категорию, например, попадает путешествие из Москвы в любой город Золотого кольца. Самолёт на таком расстоянии экономически неэффективен, зато вполне уместен автомобиль, тем более что, несмотря на кризис, уровень автомобилизации населения России за последние три года вырос на 11%.

Согласно зарубежным исследованиям, железнодорожный транспорт наиболее эффективен при расстоянии перевозки от 300–400 до 700 км. Дальше начинается вотчина авиакомпаний. Российская статистика разительно отличается от этого. В 2010 году отечественный пассажир в среднем проехал в дальнем следовании 956 км (данные РЖД), а пролетел почти вдвое больше – 2041 км (данные Росавиации по внутреннему сообщению). Крупнейший европейский перевозчик Lufthansa на континентальных маршрутах в минувшем году перевозил пассажиров на среднее расстояние 796 км,

российский лидер «Аэрофлот» на внутренних линиях – на 2162 км.

Среди городов, вокзалы которых ежегодно обслуживают в дальнем сообщении не менее 500 тыс. человек, есть восемь, где количество железнодорожных отправок более чем втрое превышает количество воздушных. В их числе Санкт-Петербург и Нижний Новгород – два города, которые связал с Москвой скоростной поезд «Сапсан». Сегодня на железную дорогу приходится две трети пассажирского трафика между Москвой и Санкт-Петербургом при населённости более 80%, которой может позавидовать любая авиакомпания. Схожая ситуация наблюдается на линиях Санкт-Петербург – Хельсинки и Москва – Нижний Новгород.

Успех первых скоростных маршрутов был достаточно предсказуем. На Московскую и Северо-Западную региональные дирекции железнодорожных вокзалов, в зоне ответственности которых и были организованы первые скоростные маршруты, по экспертным оценкам, приходится около половины железнодорожных отправок в дальнем следовании. Предложив более выгодный тариф за перевозку с удобным расписанием, недолгим временем в пути и надлежащим комфортом, РЖД опережают авиакомпании. Некоторое время угрозой для «Сапсана» представляла «Авианова», работавшая в формате жёсткого дискаунтера и потому предлагавшая низкие тарифы. После того как эта авиакомпания прекратила своё существование, серьёзных противников в данном сегменте не осталось.

Ключевым вопросом повестки дня для железнодорожников должен быть поиск новых маршрутов для развития скоростного и высокоскоростного движения. Контрольные даты – 2014 год (зимние Олимпийские игры) и 2018 год (чемпионат мира по футболу). Германская Siemens уже предложила РЖД оснастить высокоскоростные поезда «Сапсан» спальными вагонами, чтобы пустить их по

маршруту Москва – Адлер. В идеальном случае выигрыш пассажиров во времени может составить почти сутки. Для городов, которые примут чемпионат мира, разрабатывается высокоскоростная магистраль Москва – Владимир – Нижний Новгород – Казань – Екатеринбург (с ответвлением в Самару). Оба указанных маршрута, южный и восточный, характеризуются дальним расстоянием – 1600–1800 км (вдвое больше самой длинной японской линии высокоскоростных поездов «Синкансэн») – и сложностью оценки потенциального трафика.

Сегодня в России есть крупные города, практически лишённые внутреннего авиационного трафика. В европейской части страны это Рязань, Ярославль, Воронеж, Саратов

Ростехнологии, крупнейший российский авиаперевозчик поспешил его продать как бесперспективный актив.

Интересные маршруты могут быть и за Уралом. Один из них – Екатеринбург – Тюмень. Согласно данным Транспортной клиринговой палаты, в 2010 году между двумя этими крупными городами авиация перевезла всего несколько сотен пассажиров. Регулярное воздушное сообщение между ними отсутствует и сегодня. Это позволяет рассчитывать на то, что железнодорожные перевозки между Екатеринбургом и Тюменью могут пользоваться спросом.

В крупных городах с населением от 500 тыс. человек прослеживается чёткая связь между количеством поездов и средней заработной платой, а

**Предложив более выгодный тариф на перевозку с удобным расписанием, недолгим временем в пути и надлежащим комфортом, РЖД опережают авиакомпании**

и Волгоград. Первые четыре удалены от столицы на расстояние менее 600 км, то есть даже по европейским меркам полёты между ними и Москвой экономически невыгодны. При этом жители Ярославля для поездок в аэропорт Шереметьево и жители Рязани для поездок в аэропорт Домодедово сегодня пользуются автомобильным транспортом. Этот трафик при наличии такой возможности мог бы забрать аналог «Аэроэкспресса».

От Москвы до Саратова почти такое же расстояние, как до Санкт-Петербурга. При этом в отличие от второй столицы конкуренции с авиакомпаниями практически нет. Крест на аэропорте в Саратове прошлой зимой поставил «Аэрофлот». Получив контрольный пакет акций «Саратовских авиалиний» от госкорпорации

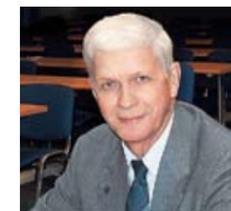
значит, с ростом доходов мобильность горожан будет стабильно расти. Среди них и следует искать точки будущего роста, пользуясь тем, что крупнейшие авиакомпании не собираются радикально менять свои походы к развитию маршрутной сети.

Динамика трафика из малых и средних городов является менее предсказуемой, прежде всего из-за невысокого уровня жизни и низкой мобильности населения. Несмотря на активное субсидирование региональных авиационных перевозок, их доля в общем объёме может сокращаться. Но и авиаторам, и железнодорожникам на подобных маршрутах ещё долго придётся выполнять не коммерческие, а социальные функции, не сопряжённые с конкуренцией.

# Тема номера

## Межвидовая борьба»

Дмитрий Скороходов,  
главный научный сотрудник  
Института проблем транспорта  
РАН, д.т.н., профессор



# Право выбора

Авиация и железные дороги – давние противники в борьбе за пассажира. Другое дело, что каждый из этих видов транспорта имеет свои преимущества на определённом расстоянии, а вернее, в определённых областях своей деятельности

**П**ассажиры прежде всего ориентируются на такие категории, как цена, время в пути, комфорт. По первому параметру конкурировать в последние годы железнодорожникам всё сложнее, стоимость билетов, особенно на дальних расстояниях, сопоставима, а иногда и выше, чем у авиаперевозчиков.

Связано это с расходами, которые несёт железная дорога. Это в том числе топливная составляющая. Её роль у нас, если проводить сравнение с другими странами, примерно такая же, как в Канаде и почти в два раза выше, чем в США. Важна и инфраструктурная составляющая. В авиаперевозках эти затраты значительно меньше, чем в железнодорожных. Ещё одна статья расходов – персонал.

Разумное снижение затрат, а следовательно, и стоимости билетов может быть одним из способов привлечения пассажиров на железную дорогу.

Модель низкобюджетных авиаперевозчиков пока не удалось реализовать в России. А вопрос допуска иностранных авиакомпаний на наш рынок обсуждается уже не первый год. Но если всё-таки будет принято положительное решение, это приведёт к снижению стоимости авиабилетов и, как следствие, к новому перетоку пассажиров с железнодорожного транспорта на авиационный.

При обострении конкуренции возникает необходимость использовать собственные преимущества, тем более что у железнодорожников они есть. Например, авиаторы выигрывают во времени, но они лишь доставляют пассажира из одного города в другой, а железнодорожный транспорт – это и своего рода туристические услуги. И в других странах, например, в Западной Европе, Америке, это плюс для некоторых клиентов. Так, в Канаде при путешествии из Монреаля на Тихоокеанское

побережье в состав поездов включены специальные вагоны с круговым обзором. Такая поездка очень интересна.

В нашей стране подобное можно реализовать на многих направлениях. Например, сейчас путь из Москвы во Владивосток на поезде многими воспринимается скорее отрицательно. А ведь это как минимум возможность увидеть почти всю страну, смену климатических зон, различные ландшафты. И если у человека есть время, то он, вероятно, совершит такое путешествие, но с условием, что ему будут предоставлены комфортные условия. Другое дело, что в бизнес-сегменте конкурировать на таких расстояниях железные дороги с авиаторами не могут из-за несопоставимого времени поездки. Кроме того, говоря о Дальнем Востоке, не стоит

Однако просто ускорить движение недостаточно. Серьёзное влияние на выбор средства передвижения оказывает психологическое восприятие. К сожалению, у нас в стране железнодорожный транспорт оценивается многими пассажирами зачастую как не очень быстрый и комфортный, поэтому важно работать над повышением уровня сервиса и правильно позиционировать эти изменения, информировать об этом клиентов. Плюс важно подтвердить этот тезис, например, удобным расписанием. Пассажир должен иметь возможность приехать утром в пункт назначения, днём поработать, а вечером уехать. Причём касается это не только скоростных поездов, но и обычных.

Есть и ещё несколько преимуществ. Например, многие считают, что поез-

**Разумное снижение затрат, а следовательно и стоимости билетов, может быть одним из способов привлечения пассажиров на железную дорогу**

забывать и ещё об одном моменте – для определённых категорий граждан авиапоездки субсидируются государством, следовательно, и здесь железные дороги не могут быть в полной мере конкурентоспособными.

С другой стороны, железнодорожники достаточно успешно борются с авиаторами на коротких расстояниях. Важным шагом стал запуск поездов «Сапсан» и Allegro. Правда, назвать их высокоскоростными пока нельзя. Актуально строительство специальных линий, по которым эти поезда будут курсировать с большей скоростью. Но построить их лишь за счёт собственных средств железнодорожники не могут, как и оперативно переложить расходы на конечную стоимость поездки.

дами путешествовать безопаснее, чем самолётами. Вокзалы по сравнению с аэропортами доступнее для жителей мегаполисов, а движение по расписанию вне зависимости от погодных условий гарантирует время прибытия в место назначения вовремя.

Стоит отметить, что, несмотря на усиливающуюся конкуренцию со стороны авиаторов, железнодорожным транспортом в России будут пользоваться всегда: до многих населённых пунктов можно добраться только по железной дороге. Плюс большая часть населения из-за низких доходов использует для поездок только поезда из-за их относительной доступности. И тут важно предоставление скидок в зависимости от места и срока покупки и других факторов.

# Тема номера

## Межвидовая борьба»



# На иной высоте

История гражданской авиации насчитывает почти сотню лет. Было время, когда казалось, что самолёты становятся безусловными фаворитами пассажиров. Но сейчас на отдельных маршрутах авиаторы уже отказываются соперничать с высокоскоростными поездами

### Рождение конкурента

Американский инженер Персиваль Фенслер 4 декабря 1913 года основал первую авиакомпанию St. Petersburg-Tampa Airboat Line, выполнявшую по расписанию рейсы между городами Санкт-Петербург и Тампа во Флориде. Новаторский проект тут же поддержали власти – спустя неделю после регистрации компании Фенслер подписал с мэрией Санкт-Петербурга соглашение о субсидировании полётов (\$50 в день на январь 1914 года и по \$25 в день на февраль и март).

Буквально в канун Нового года в город поездом был доставлен гидроплан конструкции Томаса Бенуа из Сент-Луиса. На следующий день состоялся исторический полёт. Пассажиром первого коммерческого авиарейса стал экс-мэр Санкт-Петербурга Абрахам Фейл, который заплатил за билет \$400 (а это более \$5000 в нынешних ценах).

Вскоре компания получила ещё два самолёта. Билеты для обычных пассажиров стоили довольно демократично (по \$5 в одну сторону). Ежедневно Airboat Line совершала по два рейса, преодолевая 18 миль за 20–25 минут. Бизнес, казалось, шёл хорошо: компания даже смогла вернуть муниципалитету субсидию за январь. Однако в апреле соглашение с Санкт-Петербургом не было продлено, и 5 мая полёты прекратились. В общей сложности было сделано 172 рейса для 1205 пассажиров.

В то время люди использовали самолёт скорее ради любопытства. Железнодорожные перевозки были безопаснее, надёжнее и комфортнее (пассажиры первых аэропланов путешествовали в открытых кабинах). Для создания массового рынка самолётам не хватало скорости (не более 130 км/ч) и дальности полётов (300 км). Тогда авиация могла соперничать с железной дорогой лишь в перевозках почты.

Тем не менее новые авиакомпании продолжали появляться – с 1914 по 1925 год их возникло около дюжины, причём две из них смогли просуществовать более 10 лет. В 1926 году в США



**Пассажир первого коммерческого авиарейса заплатил за билет \$400, а это более \$5000 в нынешних ценах**

был принят закон о коммерческом воздушном транспорте (Air Commerce Act), давший старт новой эре авиации. В апреле того же года появились Varney Air Lines (предшественница современной United Airlines), Robertson Aircraft Corporation (American Airlines), Western Air Express (Delta). Годом позже появился авиастроительный гигант Boeing.

В общей сложности американские авиакомпании перевезли в 1926 году более 5 тыс. пассажиров – капля в море по сравнению с железной дорогой, доставившей по назначению 875 млн человек. Спустя 20 лет разрыв несколько сократился, но всё равно был велик: 12,2 против 795 млн. Разительные перемены произошли только в 1950–1960 годах, когда появились первые реактивные лайнеры со скоростью полёта около 700 км/ч и дальностью до 8000 км, способные брать на борт сотню и более пассажиров.

### Новые технологии

В 1970 году американские авиаторы перевезли 163 млн пассажиров, практически догнав железнодорожников (289 млн), которые растеряли часть былого величия под давлением ещё одного конкурента – парка личных автомобилей. Казалось, что новые виды транспорта вот-вот опрокинут прежнего лидера. Однако за пределами США – в Японии и Европе – шло активное развитие железнодорожной техники.

В 1964 году между Токио и Осакой открылась железнодорожная ветка с шириной колеи 1435 мм против традиционных для Японии 1067 мм. Двигаясь со скоростью до 210 км/ч, поезд «Синкансэн» преодолевал расстояние 515 км за 3 часа 10 минут против прежних шести с половиной часов. В 1975–1985 годах аналогичные высокоскоростные линии появились в Англии, Франции и Италии, а позднее в Германии и Испании.

# Тема номера

## Межвидовая борьба



Во Франции поезда монополиста SNCF уже в 1955 году имели рекорд скорости в 331 км/ч. В 1988 году, спустя пять лет после запуска ветки TGV между Парижем и Лионом, планка поднялась до 408 км/ч. Время в пути на этом маршруте сократилось на 30%. Ещё более впечатляющим был эффект, достигнутый на трассе Мадрид – Севилья, где высокоскоростное железнодорожное сообщение обеспечило выигрыш во времени в 61%.

Авиация, успешная прочно закрепиться на этих знаковых маршрутах с высоким трафиком, начала быстро терять позиции. До 1981 года самолёты перевозили 31% пассажиров между Парижем и Лионом, лишь немного проигрывая поездам (40%). После запуска TGV летать предпочли только 7% – на порядок меньше тех, кто выбрал поезд. Между Мадридом и Севильей до 1991 года поезд был на последнем месте по популярности – самолёты перевозили в 2,5 раза больше людей. С началом высокоскоростного движения картина изменилась: доля железной дороги стала вчетверо больше, чем у самолёта. После открытия туннеля под Ла-Маншем объём воздушных перевозок между Лондоном и Парижем сократился вдвое, до 1,5 млн человек в год.

Найти достойный ответ высокоскоростным поездам авиаторы пока не



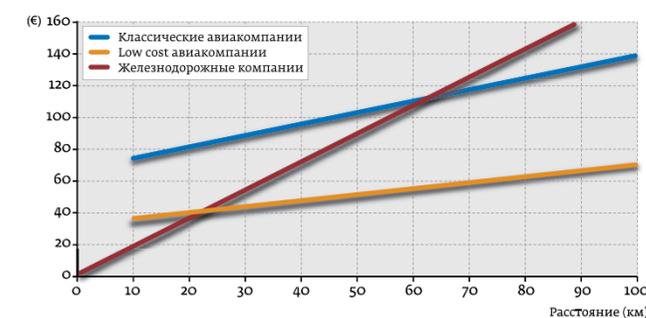
могут. Например, два самых популярных маршрута японской JR East (Токио – Сендай и Токио – Ниигата с совокупным годовым трафиком 12,3 млн человек) вообще не обслуживаются авиакомпаниями. На самой длинной ветке (Токио – Аомори протяжённостью 714 км) доля авиатрафика всего 28%, остальное – у JR East.

И в США, на родине конкуренции железнодорожников с авиаторами, всё чаще говорят о целесообразности

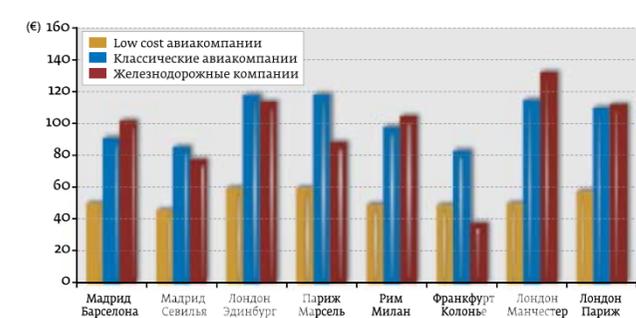
развития скоростного наземного движения. «В густонаселенных районах, например в коридоре «Северо-Восток», высокоскоростные железнодорожные услуги являются единственным жизнеспособным вариантом, дающим возможность миллионам людей перемещаться из центра одного города в центр другого», – считает конгрессмен от Флориды Джон Л. Мика, председатель комитета по транспорту и инфраструктуре в Палате представителей США.

### СПРАВКА

Расходы на перевозку одного пассажира в зависимости от расстояния перевозки



Средние операционные расходы на перевозку одного пассажира



Источник: STEER DAVIES GLEAVE

### СПРАВКА

#### Креативная конкуренция

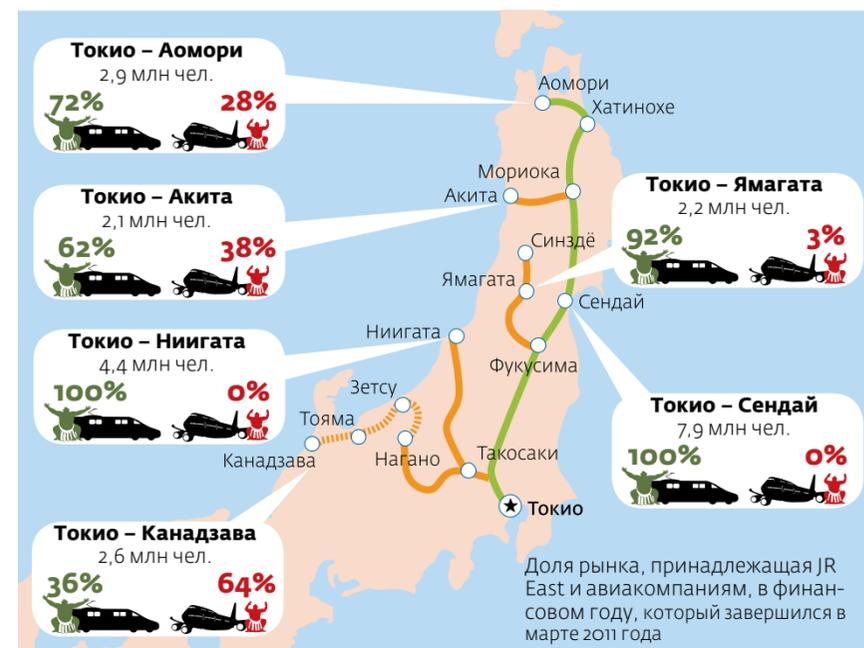
В борьбе за пассажира авиаторы и железнодорожники нередко ищут новые идеи, подчас продвигая довольно неожиданные.

Так, например, с 2010 года авиакомпания Finnair предлагает пассажирам скрасить время ожидания рейса в сауне, специально оборудованной в аэропорту Хельсинки. А голландская KLM для рассказа о новых комфортабельных креслах своих самолётов решила на нестандартный рекламный ход: в аэропортах был установлен специальный постамент, на котором молодой мужчина в течение длительного времени сидел на возвышении на невидимом стуле. Трюк, состоящий в арсенале многих фокусников, привлёк внимание пассажиров.

Резкий рост популярности высокоскоростного железнодорожного транспорта заставил понервничать китайские авиакомпании. Чтобы удержать пассажиров, была реализована большая программа по сокращению времени ожидания рейса. Например, пассажиры, выбравшие воздушный маршрут Нанкин – Пекин, имеют ряд весомых преимуществ: в аэропорту для них открыты дополнительные стойки регистрации, которые завершают работу лишь за 20 минут до взлёта. А проверка безопасности значительно ускорена за счёт выделения спецтоннеля, ведущего к шаттлу. Также пассажиры получили финансовые бонусы – гибкие тарифы на авиабилеты. Креатив взяли на вооружение и железнодорожники. Например, английская National Express East Coast в рамках акции «Миниатюрные цены» предлагала низкие тарифы на билеты по фиксированному перечню направлений. Для продвижения акции был снят рекламный ролик, в котором разыгрывались забавные сценки с маленькими куклами. Norwegian State Railways в своей рекламе сделала акцент на защите окружающей среды, поясняя, что железные дороги наносят природе существенно меньший урон, нежели конкурирующие виды транспорта.

### СПРАВКА

#### Конкуренция с авиакомпаниями



Источник: EAST JAPAN RAILWAYS

#### Транспортная арифметика

Данные об операционных затратах перевозчиков на конкретных маршрутах свидетельствуют, что на расстоянии до 600–700 км поезд эффективнее самолёта. Казалось бы, рентабельность железнодорожных компаний должна снижать высокая инфраструктурная составляющая. Однако у авиаторов есть своя ахиллесова пята – большие затраты на топливо. У SNCF расход дизеля на 100 пасс.-км составляет 0,7 литра, тогда как средняя авиакомпания расходует 7,14 литра керосина.

От этого недостатка не избавлены даже авиакомпании-дискаунтеры. Железнодорожные перевозки начинают проигрывать дискаунтерам в эффективности начиная с 250–300 км пути. Но не всё определяется себестоимостью.

Важным фактором является время в пути. Именно этот ключевой

параметр определяет соотношение сил между поездами и самолётами на конкретном маршруте. Пассажиры железнодорожных компаний практически повсеместно избавлены от предварительной регистрации и досмотра службой безопасности. Авиопассажир теряет на этом в лучшем случае 30–45 минут. Железнодорожные вокзалы, в отличие от аэропортов, как правило, располагаются в центральной части городов, что сокращает время на проезд до дома, гостиницы или офиса. Самые опасные конкуренты – дискаунтеры – часто летают в наиболее удалённые от городов аэропорты, чтобы снизить издержки. По расчётам компании Steer Davies Gleave, доля железнодорожных пассажиров на конкретном маршруте опускается ниже 50% лишь при отставании поезда от самолёта на 1,5 часа и более.

## Продолжение разговора»

### Зарубежные проекты

В одном из последних номеров журнал обращался к теме проектов ОАО «РЖД» за рубежом. В частности, отмечалось, что революция в Ливии негативным образом сказалась на проекте строительства железной дороги в этой стране. Тем не менее, несмотря на то что сейчас обстановку в Ливии нельзя назвать стабильной, РЖД ищут возможности довести строительство линии Сирт – Бенгази до конца. В настоящее время в стране действует офис дочернего предприятия РЖД – ОАО «Зарубежстройтехнология», сотрудники которого обсуждают с новыми властями и администрацией железных дорог перспективы возобновления проекта. Завершается проект в Иране: в июле должен быть сдан в эксплуатацию участок электрической сети протяжённостью 56 км Тебриз – Азаршахр. Кроме того, ведутся переговоры по электрификации 109 км пути. ОАО «РЖД» в настоящее время ведёт ряд проектов в Сербии. Там планируется строительство новой однопутной электрифицированной железнодорожной линии протяжённостью 68 км на участке Валево – Лозница, строительство и электрификация второго пути железнодорожной линии протяжённостью 16 км на участке Белград – Панчево, реконструкция сербского участка железнодорожной линии Белград – Бар общей протяжённостью 200 км, реконструкция шести участков общей протяжённостью 111 км железнодорожной линии 10-го европейского транспортного коридора, поставка дизель-поездов.

Задачи решались через конкурс Департамент по организации, оплате и мотивации труда повышает эффективность управления персоналом. Минувшей весной завершился первый корпоративный профессиональный конкурс специалистов по организации, оплате и нормированию труда. Он проходил в четыре этапа и стартовал в конце 2011 года. Целью мероприятия было повышение уровня профессиональной подготов-

ки специалистов по труду и расширение возможностей для развития профессиональных и корпоративных компетенций. В нём приняли участие 2048 специалистов по труду не только филиалов и дирекций, но и дочерних компаний. На первых трёх этапах члены региональных конкурсных комиссий оценивали профессиональные знания сотрудников и умение применять их на практике. Кроме того, конкурсантам было предложено подготовить проекты, предлагающие решение актуальных задач своего структурного подразделения или филиала. В четвёртый этап прошли 40 специалистов, которые должны были доказать эффективность своих новаторских идей. Конкурсная комиссия определила девять победителей-финалистов в разных номинациях, которые представили лучшие проекты в области совершенствования оплаты и мотивации, а также нормирования и организации труда. Из этих работ департамент сформировал резерв новаторских идей. По словам начальника департамента Сергея Саратова, эти проекты будут сначала внедряться на пилотных полигонах, а если опыт будет удачным, то и на сетевом уровне.

### Развилка на дороге

Видимо, в продолжение поднятой ранее на страницах журнала темы о поддержке железнодорожного транспорта со стороны государства Министерство финансов предложило отменить суб-

сидии на плацкартные железнодорожные перевозки для граждан от 23 до 60 лет. Как пояснили в ведомстве, это поможет ФПК найти дополнительные средства на реализацию проектов, а государству – значительно сократить размер дотаций. Сейчас бюджет выделяет на эти цели около 30 млрд руб., но так как в прошлом году перевозки в плацкартных вагонах превысили расчёты, то бюджет должен дополнительно выделить ещё 7 млрд руб. Минфин хочет снять с себя эти обязательства. Ранее подобную схему, которая напоминает субсидирование определённых категорий пассажиров на авиационном транспорте, предлагал и Минтранс.

Как особо подчёркивают в Минфине, это предложение – один из вариантов, которые затем будут обсуждаться на правительстве. В РЖД со своей стороны не согласны с таким подходом и предлагают правительству определиться с политикой железнодорожных пассажирских перевозок. Если для государства важна их окупаемость, то это один вариант. В РЖД же считают, что это значительно сократит транспортную доступность россиян ниже, чем во времена СССР, а доля транспортных расходов в семейных бюджетах уже превышает аналогичный показатель в западных странах. Поэтому значительное повышение тарифов ещё более сократит подвижность населения, что может серьёзно отразиться на программах развития отдалённых регионов.

**Несмотря на то что сейчас обстановку в Ливии нельзя назвать стабильной, ОАО «РЖД» ищет возможности довести строительство линии Сирт – Бенгази до конца**

## Взгляд со стороны

Дмитрий Долгачёв, начальник Моторвагонной дирекции МЖД:

– Журнал нравится. Самое главное то, что в нём есть информация от руководителей разного уровня управления. Статьи от топ-менеджеров не только ОАО «РЖД», но и других компаний, которые сотрудничают с нами. Как руководителю мне интересно, как идёт управление в других областях, их опыт. Плюс журнала в том, что в нём публикуется информация об инновациях, новинках и, самое главное, о технике смежных служб. Хотелось бы больше материалов про современный зарубежный опыт, а не только затрагивающих исторический аспект. При этом интересно было бы прочесть о том, как развивается отрасль в странах ближнего зарубежья. Важно знать, что происходит на дорогах Украины, Белоруссии. Может быть, стоит даже сделать отдельную рубрику про наших соседей и постоянно отслеживать их новости.

Евгений Москвин, начальник отдела программно-технических средств службы информатизации СКЖД:

– В последнем номере журнала я нашёл для себя много интересного. В первую очередь это материал о бережливом производстве «Потери потерь». Понравилось то, что проблематика рассматривается на примере как других стран и компаний, так и наших предприятий. Меня как ИТ-специалиста интересовало, как это всё будет обеспечено информационно. Необходимую информацию я из статьи получил. С интересом прочитал об электровозе ЭД4М в материале «Поезда, вагоны и тележки». Я этот электропоезд видел собственными глазами на слёте молодёжи, но техническую информацию по нему почерпнуть было особо негде. Понравился блок материалов по кадровой политике «Способности в системе координат» и «У каждого свой

метод». Очень хорошо подана информация о корпоративной компетенции. Думаю эта статья, написанная понятным языком, будет полезна для некоторых руководителей среднего звена: бригадиров, мастеров, заместителей и главных инженеров предприятий. В журнале мне нравится то, что в нём есть аналитика, глубокий анализ. Но есть у меня ряд пожеланий. Во-первых, на мой взгляд, стоит уделять больше внимания проблематике молодёжи компании. Думаю, что один разворот в каждом номере вполне мог бы быть посвящён именно этому вопросу. Во-вторых, лично для меня несколько неудобен нестандартный формат издания. Журнал получается слишком широким и элементарно не входит в портфель. Хотелось бы, чтобы его формат был более стандартным.

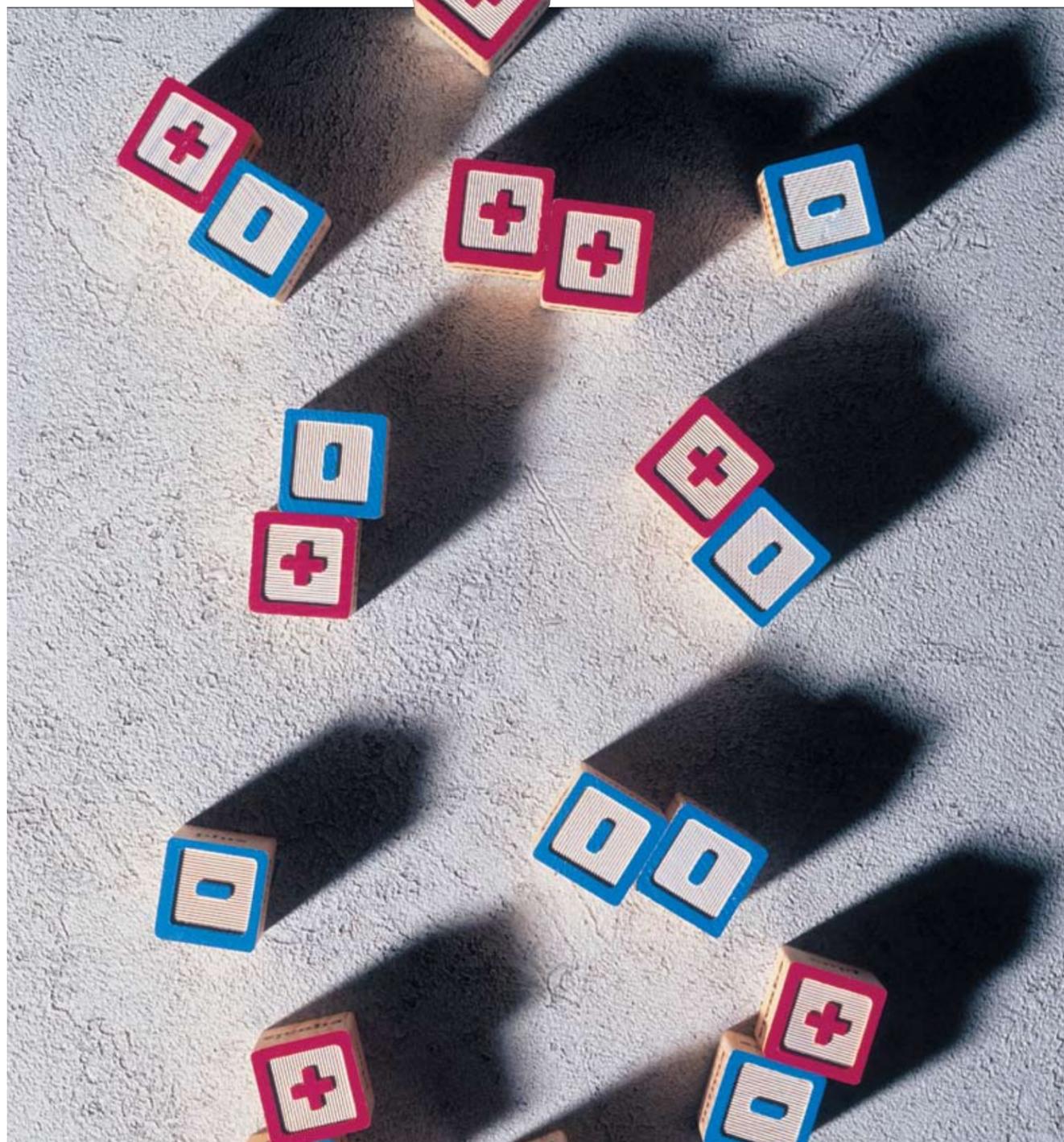
### Получил по заслугам

На ежегодном Всероссийском конкурсе корпоративных медиа «Пульс управления» стал победителем в специальной номинации «За лучший журнал для руководителя». Тем самым авторитетное жюри, в состав которого вошли представители ведущих российских корпоративных СМИ и специалисты внутрикорпоративного PR, признало, что журнал помогает выполнять заявленную конкурсом задачу. Она звучит следующим образом: «Сформировать в российских деловых кругах понимание широких возможностей корпоративной прессы для повышения эффективности бизнеса». Как отметили организаторы конкурса, «отличительной чертой этого года стало большое количество заявок с сильными работами». Всего на суд жюри было представлено более 140 проектов. «Пульс управления» участвовал в конкурсе впервые. Награждение прошло в рамках 9-й ежегодной Международной конференции Ассоциации директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России (АКМР). В её работе принял участие генеральный директор ОАО «Газета «Гудок» Борис Калатин.

**Хотелось бы больше материалов про современный зарубежный опыт. При этом интересно было бы прочесть о том, как развивается отрасль в странах ближнего зарубежья**

Алексей Иванов, начальник службы охраны труда и промышленной безопасности ЮВ ЖД:

– Мне интересны статьи об охране труда, мнение руководителей по этому поводу. Подобного рода материалы я в первую очередь и ищу, тут уж куда не деться, каждому интересно то, что касается его работы. В первом номере с интересом прочитал статью президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина. Брали статьи о вагонах, готовили на их основе материал для Детской железной дороги. Очень хорошо было там рассказано о видах вагонных тележек с яркими картинками, детям понравилось. Всё просто и доступно изложено было. В целом же для общего развития прочесть свежий номер «Пульса управления» всегда полезно, даже если там нет темы, напрямую касающейся моей работы.



## Баланс «плюсов» и «минусов»

ОАО «РЖД» провело исследование, как отразится членство во Всемирной торговой организации на различных сторонах деятельности компании

**К**огда верстался номер, в Государственной думе ждал своей ратификации Протокол о присоединении России к Всемирной торговой организации. По словам руководителей государства, до вступления в ВТО остались считанные дни. И хотя дорога в эту международную организацию заняла более десяти лет, сегодня, похоже, Россия всё-таки станет одним из полноправных участников международной торговли. Как полагают в ОАО «РЖД», для компании это обернётся заметными последствиями.

**Внешнеторговые перевозки**  
Изменения в объёмах перевозок внешнеторговых грузов будут связаны с открытием рынков в связи с отменой заградительных пошлин для широкого круга иностранных производителей. Это может привести к резкому росту импорта. Риск замещения внутреннего производства за счёт более дешёвого импорта ослабит позиции ОАО «РЖД», поскольку его перевозка будет осуществляться в основном в

Около **2/3**  
ГРУЗОБОРОТА

МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ  
ПЕРЕВОЗОК ФОРМИРУЕТСЯ  
ЭНЕРГОРЕСУРСАМИ  
(НЕФТЯНЫМИ ГРУЗАМИ,  
УГЛЕМ И КОКСОМ)

контейнерах и автотранспортом. Уровень контейнеризации в железнодорожной отрасли сейчас не очень высок по сравнению с развитыми странами. Поэтому обострится конкуренция с автотранспортом за возрастающие объёмы импорта, причём конкурировать придётся с финансово сильными иностранными автокомпаниями.

В свою очередь, из-за увеличения импорта могут сократиться внутренние перевозки, которые главным образом осуществляются за счёт ОАО «РЖД».

Около 2/3 грузооборота международных железнодорожных перевозок формируется энергоресурсами (нефтяными грузами, углем и коксом). Вероятно, по этим грузам вступление в ВТО не окажет существенного влияния на грузопотоки, а их динамика будет определяться другими факторами.

Производство чёрной металлургии (на чёрные металлы и руду приходится 6% международного грузооборота железных дорог) формально относится к товарам, подпадающим под действия соглашений о свободной торговле. Однако на практике чёрная металлургия для большинства стран – одна из наиболее защищаемых отраслей экономики, и все государства при вступлении в ВТО изначально оговаривали возможность применения здесь большого количества защитных мер. Вступление России в ВТО не гарантирует российским металлургам немедленного и свободного доступа на экспортные рынки, в то время как ограничения по доступу на внутренний рынок будут сняты и этим воспользуются европейские и китайские производители металлопроката. В целом Министерство транспорта прогнозирует увеличение внешне-



торговых перевозок на железнодорожном транспорте, по крайней мере до 2015 года. Они составят 580–590 млн тонн, увеличившись по сравнению с 2011 годом на 18%.

В большей степени это касается импорта. Преобладать здесь будут товары народного потребления и продукты питания, которые ввозятся с участием автомобильного транспорта.

## Внутренние перевозки

Во внутреннем сообщении более 80% грузооборота формируют массовые грузы, такие как нефть, уголь, чёрные металлы, кокс, химические удобрения, лес, руда, минеральные, строительные грузы и зерно.

Присоединение России к ВТО может заметно отразиться на объёмах перевозки угля, нефти и нефтепродуктов,

чёрных металлов. Такое влияние будет связано с изменениями в объёмах внутреннего потребления этих товаров. Так, увеличение цен на газ приведёт к росту тарифов на электроэнергию и к изменению структуры топлива на электростанциях. Энергетики активнее будут переходить на уголь и мазут, что вызовет необходимость в увеличении перевозок этих грузов железнодорожным транспортом.

Внутренние перевозки чёрных металлов могут уменьшиться за счёт спада в машиностроении, который в среднесрочных сценариях развития экономики прогнозируется Минэкономразвития как в пессимистичном, так и в оптимистичном вариантах.

Кроме того, существует значительный риск снижения доли перевозок продовольственных товаров в связи со

снижением рыночной доли российского агропромышленного комплекса в условиях конкуренции со стороны зарубежных производителей.

## Конкурентные условия

Условия ВТО предполагают упрощение допуска иностранных компаний на национальные рынки, в том числе и за счёт изменения системы лицензирования видов деятельности и сертификации продуктов (услуг). Это может привести к обострению конкуренции на рынке перевозок импортных грузов между автомобильным и железнодорожным транспортом, поскольку основной прирост объёмов перевозок будет приходиться на высокотехнологичную продукцию обрабатывающих отраслей, транспортируемую автомобильным транспортом.

Порядок лицензирования и сертификации во многом будет определяться лоббистскими возможностями России, но, скорее всего, будет упрощён. Это касается выдачи лицензий перевозочным компаниям и сертификации материальных ресурсов и технических средств, которые предназначены для железнодорожного транспорта. Россия взяла на себя определённые обязательства по снятию тарифных и нетарифных барьеров в сфере автомобильного транспорта и вспомогательных услуг для всех видов транспорта (погрузочно-разгрузочные услуги, услуги по хранению, экспедиторские услуги). Это может обострить конкуренцию между российскими компаниями и иностранными в обслуживающих

На рынке логистических услуг ожидается особенно сильный рост присутствия иностранных компаний. Их рыночная сила будет во многом обуславливаться выстраиванием вертикальных цепочек экспедитор – автомобильный перевозчик – логистический центр.

На рынке транзитных перевозок может значительно вырасти внутривидовая конкуренция со стороны крупных западных логистических компаний.

В пассажирских перевозках возможно появление иностранных компаний в прибыльных сегментах (скоростные и высокоскоростные перевозки, интермодальные перевозки «город – аэропорт»).

Некоторые достигнутые договорённости при вступлении в ВТО могут

## Порядок лицензирования и сертификации во многом будет определяться лоббистскими возможностями России, но, скорее всего, будет упрощен

железнодорожный транспорт сегментах рынках.

Таким образом, как перевозчик ОАО «РЖД» столкнётся с усилением конкурентного давления (межвидовой конкуренцией) со стороны автомобильного транспорта (особенно в международных перевозках со странами Европы) в условиях роста импортного грузопотока высокотехнологичной продукции обрабатывающих отраслей.

Как оператору подвижного состава ОАО «РЖД» (в том числе как владельцу дочерних и зависимых обществ в сфере оперирования) предстоит иметь дело с усилением конкуренции со стороны компаний с иностранным участием, которые могут вложить значительные инвестиции в этот доходный бизнес.

оказать косвенное влияние на деятельность дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». Это касается, в частности, сектора страхования, в котором общая квота иностранного участия в секторе должна быть повышена с 25% до 50%. Через 9 лет после присоединения к ВТО формально будет разрешена работа в России «прямых» филиалов иностранных страховых компаний, что способно повлиять на страховой бизнес холдинга «РЖД», в частности составить конкуренцию ЖАСО.

## Тарифная политика

Россия обязалась при вступлении в ВТО с 1 января 2013 года обеспечить унификацию железнодорожных тарифов по направлению к портам и сухопутным погранпереходам. Сегодня цена проезда к последним выше. Это

было сделано в начале 2000-х годов для того, чтобы облегчить конкуренцию российских портов с зарубежными. Теперь же экспортных тарифов быть не должно, все перевозки будут осуществляться по внутренним.

Эта работа поэтапно проводится Федеральной службой по тарифам уже в течение нескольких лет, и на сегодня по унифицированным тарифам перевозится 93% от общего объёма грузовых перевозок (кроме транзита), 66,3% – от перевозок через погранпереходы. Политика руководства страны и Федеральной таможенной службы заключается в том, чтобы при унификации у РЖД не было выпадающих доходов, это будет перенесено частично на грузовладельцев и на операторов подвижного состава.

В рамках переговоров с ВТО в перечне обязательств не оговорены условия доступа иностранных перевозчиков на инфраструктуру РЖД. Этот вопрос пока разрабатывается лишь в рамках создания Единого экономического пространства.

Таким образом, присоединение России к ВТО окажет существенное влияние на железнодорожный транспорт и перевозки, главным образом за счёт изменения направления и характера перевозок и усиления конкуренции. Прямых выгод для компаний, работающих в этой сфере, не просматривается. Как отмечают российские эксперты, вступление в ВТО несёт очевидные выгоды лишь для ряда экспортных секторов, остальное – косвенные преимущества, реализация которых будет зависеть от действий правительства. К примеру, усиление конкуренции может сделать российские компании более мощными. Потенциальные выгоды для железнодорожного сектора могут появиться при реализации иностранных проектов, если ОАО «РЖД» будет допущено в качестве перевозчика в страны Евросоюза, например при продлении российской колеи 1520 до Вены. Однако это будет зависеть от лоббистских возможностей России.

## Готовы к работе

### Спальный вагон габарита RIC

Немецким концерном Siemens AG совместно с ОАО «Тверской вагоностроительный завод» разработан новый вагон, предназначенный для международного сообщения. Хотя его производство организовано на заводе Siemens AG в Вене, примерно 40% компонентов для сборки поставляются из России. Вагон RIC не только отвечает всем зарубежным и отечественным стандартам и нормам безопасности, но и значительно отличается по уровню комфорта от старых вагонов, произведённых более двадцати лет назад на заводе Гёрлиц в ГДР. Так, полностью изменён металлический каркас, что позволило не только намного сократить вес вагона, но и повысить его технологические возможности. Инновационной разработкой немецкого концерна стала также система вентиляции и кондиционирования, которая позволяет регулиро-



вать пассажиру температуру в купе в широком диапазоне. При этом эксплуатировать вагоны можно в климатических зонах с перепадом температур от  $-50$  до  $+50$  С. Для удобства пассажиров предусмотрено два санузла и душ. Всего в вагоне восемь купе, каждое оборудовано четырьмя полками-кроватями вместо трёх полок в вагонах старого образца. При этом кровати легко превращаются в удобные сиденья с под-

головниками. В качестве обивки использована высокопрочная специальная ткань, которая легко чистится. Для подзарядки электронных устройств рядом со столиком предусмотрены две розетки. Кроме того, под складным столом расположен умывальник с горячей и холодной водой и урна. Пространство под двумя нижними полками рассчитано на хранение багажа. Кроме того, рабочее купе проводника оборудова-

но всем необходимым для быстрого приготовления и разогрева продуктов. Новинкой отечественной разработки стали индивидуальные электронные ключи для доступа в купе, которые будут выдавать пассажиру проводник при входе в вагон. Они напоминают гостиничные смарт-карты. Чтобы попасть в купе, пассажиру достаточно приложить карту к датчику, который расположен рядом с дверью. Такая система не только обезопасит пассажиров от краж, но и позволит спокойно и легко оставлять ценные вещи в купе. Каждое купе и даже санузлы оснащены кнопкой вызова проводника, что позволит пассажиру в непредвиденных случаях легко привлечь внимание обслуживающего персонала. Первые тридцать вагонов поступят на сеть уже до конца текущего года. Всего в рамках контракта с ОАО «ФПК» до 2014 года планируется поставить 200 таких вагонов.

### Путеремонтная «летучка» ЛПК-25Е

Новые машины для путейцев на комбинированном ходу разработаны ПО «ЕлАЗ». Они предназначены для перевозки ремонтных бригад, оборудования и механизированного инструмента к месту работ. Эта машина может передвигаться и по бездорожью, и по железнодорожной колее. Одновременно ЛПК-25Е сможет перевозить 20 человек, всё необходимое для ремонта оборудование и инструмент, а для разгрузки есть кран грузоподъёмностью до 500 кг. «Летучка» оснащена навигационной системой М2м «Телематика», радиостанцией РВС-1, системой обнаружения и тушения пожара и спутниковой связью. Кроме того, в ней установлены система безопасности КЛУБ-УП,



рукоятка бдительности (РБ и РБС) и клапан автостопа (ЭПК). Машина прошла заводские испытания и получила документ в системе добровольной и обязательной сертификации ОПЖТ и Сертификационного центра спецавтотранспорта САМТ-Фонд. Сейчас «летучки» проходят опытную эксплуатацию на Московской, Горьковской, Северной, Северо-Кавказской и Западно-Сибирской магистралях.

### Вагон-платформа модели 13-9834

В январе ЗАО «Тихвинский вагоностроительный завод» (ТВСЗ) получило сертификат соответствия на производство вагона-платформы погрузочной длиной 80 футов. Он разработан американской компанией Starfire Engineering & Technologies совместно с отечественным Инженерным центром вагоностроения, который занимался адаптацией конструкции к российским условиям. Вагон спроектирован с учётом современных подходов к созданию грузового подвижного состава в области как отечественного, так и зарубежного вагоностроения. Новый грузовой вагон имеет усталостную прочность в течение 32 лет, то есть всего срока службы. Его



грузоподъёмность достигает 69,5 тонны. Платформа комплектуется как тележками 18-100, так и инновационной экипажной частью модели Varber, обеспечивающей большой межремонтный пробег, скорость и низкую вероятность внеплановых ремонтов. Особенностью новой модели является возможность одновременной перевозки в любых допустимых комбинациях 40- и 20-футовых контейнеров.



### Локомотив ER20 CF

Является первым шестиосным тепловозом новой конструкции компании Siemens, который будет использоваться для вождения тяжёловесных грузовых поездов на сети железных дорог Литвы. Локомотивы ER20 CF являются концептуальным развитием локомотивов серии Rh 2016, эксплуатируемых с 2002 года на федеральных железных дорогах Австрии. Тепловозы ER20 CF с электрической передачей предназначены не только для вождения грузовых поездов, но и для выполнения маневровой работы и пассажирских перевозок. Все шесть колёсных пар локомотива приводятся во вращение асинхронными тяговыми двигателями, имеющими принудительное воздушное охлаждение. Во время электрического торможения тяговые двигатели, работающие в генераторном режиме, отдают энергию торможения обратно в промежуточный

контур. Рекуперируемая энергия торможения используется для вспомогательного оборудования. Излишки её с помощью тормозного регулятора преобразуются в тормозном резисторе в тепло. При конструировании тележки, и в особенности осей колёсных пар, были учтены различия в ширине колеи. Конструкция оси позволяет без каких-либо изменений в тележке формировать колёсные пары для колеи шириной 1435 или 1520 мм. Монтаж российских воздухораспределителей типа 483 для грузовых поездов и типа 292/305 для пассажирских в модуле тормозного оборудования выполнен таким образом, что их с небольшими затратами можно заменить на оборудование для тормозной системы стандарта МСЖД. Указанные изменения не затрагивают основных элементов модуля, например панели тормозного оборудо-



### Двухосный маневровый тепловоз ТЭМ31

Предназначен для лёгкой маневровой и вывозной работы, в первую очередь на промышленных путях с шириной колеи 1520 мм. Он оснащён электрической передачей переменного тока, включающей синхронный генератор, выпрямителем, двухканальным регулятором тока на IGBT-модулях и двумя тяговыми двигателями. Ожидается, что при эксплуатации тепловоз будет потреблять топлива на треть меньше, чем аналогичные локомотивы. Машина создана на Ярославском ЭРЗ совместно с Инжиниринговым центром ОАО «Желдорремаш». Проектная документация на новую разработку была приобретена у ОАО «ВНИКТИ», однако опытный образец был собран силами инженеров ремонтной «дочки» РЖД.



## Адаптированная модель

После того как вагонный парк стал полностью частным, потребовалось формирование новой технологии управления подвижным составом. Проект Единого сетевого технологического процесса, адаптированного к современным условиям транспортного рынка, уже разработан

### Новые реалии

Особенностью последних лет стал разворот экспортных грузопотоков в сторону российских портов: рост в 2011 году по сравнению с 2003-м на 71%. Изменилась и структура погрузки: если в 2003 году на экспорт шло 26% грузов, а во внутрироссийском сообщении – 74%, то в 2011-м – 33% и 67% соответственно. То есть опережающими темпами растут перевозки, зависящие не только от эффективной организации движения, но и от таких аспектов как перерабатывающая способность портов, равномерность подхода судов, погодные условия.

Это привело также к концентрации поездов на напряжённых направлениях – Транссибе, полигонах Кузбасс – Северо-Запад и Кузбасс – порты Юга. В результате протяжённость лимитирующих участков на сети превысила 6,1 тыс. км, из них 3,13 тыс. км – на грузонапряжённых магистралях.

При этом работа ведётся в условиях частного парка, а количество подвижного состава с 2003 года увеличилось на 35%, до 1,1 млн единиц. Есть проблема нерационального перемещения порожних вагонопотоков. «Суммарные вагоно-километры в этом году превышают уровень 1992-го, когда погрузка была 4,5 млн тонн в сутки, что на 1 млн тонн выше, чем сейчас. Операторами почти не применяется технология двойных операций, что вызывает дополнительные перемещения 60 тыс. вагонов в сутки, или более 400 тыс. поездов в год», – отмечают в Центральной дирекции управления движением (ЦД). Растёт и дальность перевозок, достигшая сейчас исторического максимума – 1524 км (+9% к 2003 году).

На 2012 год планируется рост объёма перевозок на 2,7%. Чтобы обеспечить это, должен быть готов весь технологический комплекс сети.

### Порядок действия

ОАО «РЖД» совместно с регуляторами не первый месяц пытается выправить обстановку. Свою роль в стабилизации ситуации сыграл приказ

Минтранса РФ № 258, закрепляющий за перевозчиком право регулировать приём порожних вагонов на инфраструктуру. «Действие приказа не допускает невостребованный выпуск на сеть более 160 тыс. порожних вагонов», – отмечает начальник ЦД Павел Иванов.

Важным шагом стало постановление Правительства РФ № 1051 – в соответствии с ним ОАО «РЖД» заключило договор по привлечению полувагонов с ОАО «Вторая грузовая компания» (около 106 тыс. единиц). В основном они задействованы на перевозках низкодоходных грузов.

Кроме того, Федеральная служба по тарифам утвердила унификацию ставок на порожний пробег полувагонов и платформ независимо от рода и

требование – повысить уровень обеспечения потребностей экономики погрузочными ресурсами. А также снизить нагрузку на инфраструктуру, ограничив непроизводительные перевозки порожнего подвижного состава. «ЕСТП должен лечь в основу перевозочной деятельности РЖД, реализуясь через регламенты взаимодействия дирекций – филиалов компании, нормативный график движения и план формирования поездов, а также технологические процессы по дирекциям на всех уровнях управления», – подчёркивает Вадим Морозов.

В конечном итоге должна быть создана эффективная, прозрачная и понятная рынку технология перевозочного процесса во всех его фазах. Это, в свою очередь, позволит достичь

## Основное требование новой технологии – повысить уровень обеспечения потребностей экономики погрузочными ресурсами

класса ранее перевозимых грузов. Новые правила вступят в силу с 1 ноября и, как ожидается, будут способствовать сокращению порожнего пробега, стимулировать попутную погрузку.

Но схема привлечения парка ВГК, которая по сути является стабилизатором, будет действовать лишь до конца года. За это время должна быть создана постоянная модель управления вагонами в условиях множественности операторов. Её механизмы содержатся в проекте Единого сетевого технологического процесса (ЕСТП).

«Главным предназначением ЕСТП является технологическое обеспечение организации и управления перевозками на основе системного взаимодействия всех участников рынка», – говорит первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов. Основное

целевых параметров эффективности процессов эксплуатационной работы, предусмотренных стратегией развития холдинга «РЖД».

### План – дело точное

Один из решающих элементов – переход от непрерывного приёма заявок к месячному планированию перевозок не только грузов, но и порожних вагонов. «Это позволит повысить качество и точность нормирования ресурсов перевозчика, эффективней управлять вагонным парком с учётом потребностей в погрузочных ресурсах на весь плановый месяц. А также увеличить плановую дисциплину грузовладельцев и операторов в части заблаговременного формирования параметров транспортного обслуживания, равномерности и предсказуемости пере-

# Реформа холдинга



возок грузов и порожних вагонов», – говорит вице-президент ОАО «РЖД» Анатолий Краснощек.

При этом заявленные грузоотправителями объёмы не должны постоянно изменяться в течение планируемого периода. «Комплексный подход предусматривает чёткую координацию действий ОАО «РЖД» в вопросах формирования планов и их реализации во взаимодействии с грузовладельцами и операторами. Технологія работы должна опираться на нормативную базу, адаптированную к современным условиям транспортного рынка, и рациональную систему тарифов, ограничивающую непроизводительные и встречные перевозки», – отмечает Анатолий Краснощек.

При подаче дополнительных заявок на перевозку порожних вагонов в текущем календарном месяце рассматривается возможность их согласования на основе критериев отказа (в их перечень входят перерабатывающие возможности станций отправления и назначения, пропускная способность участков с учётом ограничений). В случае согласования дополнительной заявки перевозка осуществляется с применением повышающих коэффициентов к тарифу (если её на 3% больше месячного плана).

## Маршрутом – выгоднее

Ещё один инструмент – рост уровня маршрутизации порожних вагонопотоков. Здесь также важно достоверное планирование на месяц. Кроме того, нужно тарифное стимулирование маршрутных отправок порожних вагонов взамен утвердившейся практики малых групповых отправок, введённой в период спада перевозок. С осени 2011 года проведена работа по маршрутизации порожних полувагонов, направляемых на Западно-Сибирскую магистраль. В сентябре прошлого года дорога была буквально забита порожними полувагонами, сортировочные станции не могли обеспечить их переработку. При поддержке администрации Кемеровской области были приняты



## Организация движения грузовых поездов по расписанию позволила сформировать линейку новых продуктов, которые могут быть адресованы как конечному потребителю, так и служить частью логистических маршрутов

решения, позволившие стабилизировать ситуацию с погрузкой угля. Во-первых, количество операторов, работающих с угледобывающими предприятиями Кузбасса, было сокращено с 251 до 12. Во-вторых, изменён порядок подвода порожних полувагонов на углепогрузочные станции за счёт формирования технических маршрутов по станции Входная и регулирования адресного назначения собственных вагонов. В-третьих, совершён переход от распределения вагонов ОАО «ПГК» системой АС ДРПВ к балансовому методу под управлением ЦД.

Сейчас маршрутизация входящего в Кузбасс порожнего подвижного состава с учётом формирования технических маршрутов из порожних полувагонов на ряде сортировочных станций составляет 70–75%. «Мы видим, на сколько вагонов, в каком парке и по каким станциям приняты заявки на перевозку угля на месяц; какой задан норматив входа порожних полувагонов на магистраль по всем стыковым пунктам, сколько образовано полувагонов после выгрузки. Это позволяет определить среднесуточную потребность входа на дорогу порожних полувагонов конкретных

операторов. Следующий этап – оптимизация количества операторов по каждой углепогрузочной станции. Необходимой является готовность собственников работать в любом направлении со всеми грузоотправителями по принципу обезличенного парка», – говорит первый замначальника ЗСЖД Виктор Голомолзин.

По мнению главы ЦД Павла Иванова, технология взаимодействия с операторами в Кузбасском регионе поможет достичь максимальной универсализации полувагонов всех собственников и повысить уровень отправительской маршрутизации после выгрузки. Руководство дороги, в свою очередь, считает необходимым и возможным повысить маршрутизацию входящих в Кузбасс порожних полувагонов, не менее чем до 80% и использовать при этом сортировочные мощности не только дороги, но и других станций сети.

**Точность – вежливость королей**  
Проектом ЕСТП предусмотрена организация движения грузовых поездов по расписанию. Прорабатываются «регулярные поезда по расписанию» с фиксированной датой отправления, а также расширение сферы примене-

ния специализированных расписаний в графике движения по запросам операторов подвижного состава.

Подобный опыт накоплен Октябрьской магистралью. «Около 40% от ежесуточной погрузки дороги транспортируется по согласованному расписанию на основании календарного планирования поездов на конкретные «нитки» графика с соответствующей подвязкой локомотивов и бригад. При этом зачастую комбинаты пересматривают свои технологические процессы, с тем чтобы синхронизировать свою работу с железной дорогой», – рассказывает первый замначальника ОЖД Олег Валинский.

Организация движения грузовых поездов по расписанию позволила сформировать линейку новых продуктов, которые могут быть адресованы как конечному потребителю, так и служить частью логистических маршрутов. Помимо регулярных поездов по расписанию и грузовых экспрессов, это блок-трейны (регулярные контейнерные поезда между портом Санкт-Петербург и тыловыми терминалами). В разработке находится «интермодальная перевозка» – комбинированная транспортная услуга. По оценкам руководства ОЖД, все эти продукты востребованы на рынке.

Реализация программы организации движения по расписанию в условиях полностью приватного парка стала возможной только после выработки эффективных механизмов управления движением собственного вагона. Сегодня на полигоне дороги отработаны и реализованы две типовые схемы обезличивания приватного подвижного состава.

Первая предполагает консолидацию парка различных собственников под управлением одного из операторов, обеспечившего стабильное предъявление груза к перевозке по календарному расписанию. Это дало возможность проложить «нитки» графика движения и обеспечить оптимальную подвязку локомотивов и бригад как по станции отправления,

так и станциям смены. В результате произошло повышение эффективности работы подвижного состава в целом на маршруте и, как следствие, сокращение его общего количества для вывоза имеющихся грузов.

Вторая схема разработана для станций и фронтов погрузки-выгрузки, имеющих достаточное развитие для формирования маршрутов с подбором подвижного состава по операторам. Однако проследование данных поездов осуществляется по участкам с ограниченной пропускной способностью, что для реализации маршрутной скорости требует планирования отправления маршрутов различных операторов с нескольких станций на одну «нитку» графика.

С учётом положительных результатов, опыт магистрали по обезличиванию парков подвижного состава и организации движения грузовых поездов по расписанию может быть применён на других дорогах.

## Ожидаемый эффект

В целом предложенные меры должны обеспечить снижение коэффициента порожнего пробега универсальных грузовых вагонов, повышение производительности локомотивов в поездной и маневровой работе, сокращение простоя вагонов с переработкой на сортировочных станциях до технологически обоснованного уровня. Всё это, в свою очередь, создаст основу для повышения стабильности обеспечения потребностей в погрузочных ресурсах, уменьшения расходов на содержание тяговых ресурсов, снижения непроизводительной загрузки инфраструктуры, а также сокращения потребности в дальнейшем увеличении вагонного парка. Принципы, заложенные в ЕСТП, были одобрены советом директоров ОАО «РЖД». Сейчас проект рассматривается на всех дорогах – филиалах компании, а также в причастных дирекциях. После доработки он будет вынесен на заседание секции Общественного совета и Объединённого учёного совета ОАО «РЖД».

# Реформа холдинга

## Тяговое усилие

Реформирование железнодорожной отрасли, выстраивание единой модели корпоративного управления диктует появление новых структурных подразделений. Ряд из них уже работают на всей сети, но есть и такие, которые ещё «пробуют себя» в качестве пилотов на отдельных дорогах. Один из них – Центр управления тяговыми ресурсами Восточного полигона

**Ц**ентр управления тяговыми ресурсами (ЦУТР) Восточного полигона – подразделение Центральной дирекции управления движением – начал работу в феврале этого года. Его задача – повысить качество оперативного управления парком тяги сразу на четырёх магистралях.

– Сегодня, когда локомотив в грузовом движении работает в границах нескольких дорог, управление парком должно осуществляться не на отдельных участках магистралей, а на технологически обусловленных полигонах обращения машин, – поясняет и.о. начальника ЦУТРа Восточного полигона Артём Власенский.

Эксплуатационная длина главных путей полигона от границ с Западно-Сибирской дороги до портов Дальневосточной магистрали – свыше 16000 км, грузовых локомотивов – несколько тысяч, машинистов и их помощников – несколько десятков тысяч.

ЦУТР возник не на пустом месте. Рост грузопотока в направлении Дальнего Востока и, как следствие, необходимость более эффективного использования пропускной способности инфраструктуры требовали совершенствования системы управления локомотивным парком. К тому же изменилась и технология работы. Например, техобслуживание локомотивов по циклу ТО-2 на плечах Мариинск – Карымская, Карымская



– Смоляниново, Сквородино – Хабаровск – Смоляниново было переведено с почасового на покิโลметровый пробег, организовано сервисное обслуживание локомотивов с увеличением межремонтного пробега до 8000 км. Реформирование отрасли, разделение локомотивного хозяйства на ремонт и эксплуатацию, начало работы Дирекции управления движением также требовали структуры, которая бы координировала участников перевозочного процесса в границах не одной дороги, а полигона.

– Раньше этим занимался один локомотивный диспетчер по Восточному полигону, который находился в Центральной дирекции управления движением. Естественно, руки до всего не доходили. Сегодня решением задач и возникающих вопро-

сов занимаются несколько человек, у каждого из которых своя сфера ответственности, – говорит Артём Власенский. – В центре находятся диспетчеры-движенцы, диспетчеры эксплуатационного и ремонтного блоков. Они круглосуточно поддерживают связь со своими коллегами на станциях и в депо, вмешиваются в ситуацию, если возникает такая необходимость, контролируют выполнение поставленных задач и соблюдение технологии. Объединение таких сил в одном месте с соответствующими полномочиями позволяет оперативно решать вопросы на стыке зон ответственности.

Сегодня из Иркутска осуществляются координация и оперативное руководство локомотивными диспетчерами территориальных дирекций

управления движением, дирекций тяги, дирекций по ремонту тягового подвижного состава.

Например, сотрудники сектора по ремонту тягового подвижного состава ЦУТРа отслеживают передислокацию локомотивов на ремонтные заводы и депо, обеспечение запчастями, контролируют сроки их выхода из ремонта, разбираются с отказами техсредств, следят чтобы не было перепробега.

– Центр начинал работу, имея локомотивы с перепробегом от плановых видов ремонта в количестве 49 единиц. Сегодня благодаря налаженному контролю и спросу количество таких электровозов на полигоне снижено на 77,5%. Как только локомотив приблизился к красной черте, мы его разворачиваем на первой станции, независимо от того, на какой из дорог он находится, и отправляем на ремонт. Не исключены и случаи ремонта по месту обнаружения неисправности. В общем, находясь в Иркутске,

мы ежедневно видим перемещение локомотивов, объёмы ремонта, – говорит и.о. руководителя сектора по ремонту тягового подвижного состава Сергей Власов.

Как отмечают в ЦУТРе, в полную силу центр ещё не заработал, поскольку не до конца укомплектован штат. Непросто оказалось подобрать перспективных профессионалов с дорог, не все выдержали испытания, часть вернулась на свои магистрали. Не всех устраивают и предложенные условия. Кроме того, сказывается недостаточная функциональность информационных систем, а потому есть необходимость создания новых, которые бы позволяли прогнозировать ситуацию на полигоне на двое-трое суток вперёд для эффективного управления локомотивами и бригадами.

– Сейчас при тех программно-технических средствах, которые мы имеем, реально получается сделать планирование максимум на сутки, – говорит Артём Власенский.

### СПРАВКА

#### Ключевые полномочия ЦУТРа:

- организует и координирует разработку единого технологического процесса работы полигона с учётом оптимизации использования локомотивных парков, директивного плана-графика предоставления «окон» для ремонта инфраструктуры, плеч тягового обслуживания и перерабатывающей способности сортировочных станций, припортовых, пограничных станций и междорожных пунктов перехода;
- организует взаимодействие территориальных дирекций: управления движением; тяги; по ремонту тягового подвижного состава по обеспечению перевозочного процесса в соответствии с регулировочными заданиями и нормативами эксплуатационной работы, установленными Центральной дирекцией управления движением;
- принимает меры по содержанию, размещению и передислокации необходимого количества эксплуатируемого парка локомотивов и бригад в соответствии с установленными размерами движения поездов и планом поездообразования;

- контролирует разработку и согласовывает варианты графики пропуска поездопотоков на полигоне в период предоставления «окон» для ремонта инфраструктуры;
- определяет потребность и устанавливает задания на год, квартал и предстоящий месяц по содержанию, укомплектованию и подготовке необходимого количества бригад, парка локомотивов грузового движения на заданные размеры перевозок;
- контролирует соблюдение установленных технологией работы парка на полигоне единых весовых норм сквозных поездов на участках обращения локомотивов, согласовывает приказы по весовым нормам в границах дорог;
- разрабатывает мероприятия по совершенствованию существующей технологии работы полигона в части эксплуатации локомотивов, организации работы бригад при изменении условий эксплуатационной работы, объёмов и маршрутов пропуска вагонопотоков;
- осуществляет передислокацию парка локомотивов на участках полигона на

Перед ЦУТРОм стоит и задача провести комплексные испытания и установить единые весовые нормы грузовых поездов по сериям локомотивов на полигонах Мариинск – Карымская – Находка, Междуреченск – Тайшет – Таксимо, чтобы исключить преломление веса и длины транзитных поездов. Разработать и внедрить систему «машинист – пилот», чтобы минимизировать время непроизводительного нахождения машиниста в локомотиве (20 минут от явки до отправления, 20 минут от прибытия до сдачи маршрута). Сегодня можно подвести промежуточные итоги первых месяцев работы. За счёт единого диспетчерского руководства уже удалось снизить количество сходов электровозов с кольца. Так, если в феврале 2011 года было зафиксировано 1653 таких случая, то в феврале 2012-го – 1271, в марте – 1026, в апреле – 916. Выше среднесетового на Восточном полигоне участковая скорость, среднесуточный пробег, среднесуточная производительность локомотива.

основе анализа эксплуатационной работы, установленных нормативов содержания эксплуатируемого парка и нормативов нахождения локомотивов на ТО-2 и плановых видах ремонта;

- выдаёт оперативные приказы территориальным дирекциям: управления движением; тяги; по ремонту тягового подвижного состава по организации выполнения регулировочных заданий Центральной дирекции управления движением, контролирует их выполнение;
- принимает во взаимодействии с дирекциями управления движением и тяги регулировочные меры по использованию тяговых ресурсов на полигоне при возникновении аварийных и других нестандартных ситуаций, а также отказов тягового подвижного состава и технических средств инфраструктуры, вызвавших длительные перерывы в движении поездов;
- согласовывает постановку в ремонт и вывод из ремонта локомотивов, задействованных в выполнении технологии работы полигона.





SHUTTERSTOCK.COM

## Утраченное звено

Более года назад упразднены отделения железных дорог. При переходе на новую структуру управления большую часть их обязанностей и задач получили начальники дорог по регионам. Сказать, что произошедшие изменения негативно отразились на работе компании, нельзя. Напротив, многие говорят о позитивном эффекте. Но всё ещё есть и нерешённые вопросы

**В** июне 2010 года распоряжением первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Морозова была утверждена Единая модель перехода дорог на безотделенческую структуру. Документ формировался с учётом опыта пилотов – Восточно-Сибирской и Красноярской магистралей. К концу позапрошлого года все отделения были реорганизованы, их функции и штат переведены в соответствующие службы органов управления и структурные подразделения, а территории дорог разделены на регионы. При этом учитывались возможности оптимизации их числа и границ. В штатное расписание были введены должности замначальника дорог по каждому из регионов. Если того требовала производственная необходимость, появлялась должность замглавного инженера по региону.

### Без потерь

Важно было распределить ответственность и полномочия упразднённых отделений так, чтобы не произошло разрыва в управлении производственной деятельностью. Для этого прошла «перепись» выполняемых отделениями функций и задач. Затем они были перераспределены между органами управления дороги или возложены на отдельных сотрудников. Обширный блок работ поручен замначальникам дорог по регионам. Так, они должны осуществлять контроль за соблюдением требований безопасности движения, выполнении предписаний органов госнадзора, устранением замечаний комиссионных осмотров и пр. Им необходимо выявлять и спорные ситуации при взаимодействии территориальных подразделений ОАО «РЖД», а также ДЗО, работающих в границах региона, определять причины конфликтов и предлагать пути их разрешения.

Помимо прочего, по поручению главы дороги замначальника по реги-



ону должен взаимодействовать с органами власти. О важности этой работы не раз говорил глава РЖД Владимир Якунин. Эта тема затрагивалась и на проведённом им февральском совещании с участием представителей регионов. В ходе него статс-секретарь – вице-президент компании Анатолий Мещеряков заострил внимание на том, что необходимо усиление взаимодействия с органами законодательной и исполнительной власти на территориальном уровне.

В мае этого года в положение о замначальника дороги по регионам были внесены изменения. Теперь он должен организовывать расследования не только случаев отказов технических средств, но и транспортных происшествий и других фактов нарушения правил безопасности движения, руководить работами по ликвидации их последствий. Добавлена и функция контроля взаимодействия территориальных подразделений ОАО «РЖД» при проведении технологических «окон», анализа исполнения плана их предоставления. Также замначальника по региону должен контролировать соблюдение дорожной единой корпоративной политики, стандартов и регламентов.

### Две стороны медали

Несмотря на то что документы по переходу на безотделенческую структуру готовились заранее, учесть все возможные проблемы не удалось. «Уже год мы работаем с нестыковками. Они не мешают только потому, что все помнят, что и как делалось в отделениях», – говорит замначальника по региону одной из дорог.

По его словам, возникают вопросы при выполнении обязанностей и задач, которые занимают в должностной инструкции замначальников дорог по региону несколько страниц. «Чётко не указан способ, как всё это выполнять. Мы можем представлять магистраль на официальных мероприятиях, приостанавливать выполнение работ, запрашивать информацию, готовить представления и осуществлять переписку, а также в установленном порядке привлекать сотрудников к выполнению работ. Но что кроется за выражением «в установленном порядке», нет чёткого определения», – поясняет собеседник «Пульта управления». Кроме того, дирекции, филиалы и «дочки» в регионе находятся в оперативном подчинении зама по региону, но чёткой формулировки, что такое

# Реформа холдинга»



«оперативное подчинение», тоже пока нет. «Конечно, всё это мелочи, если неясности удаётся обходить желанием помогать друг другу», – добавляет он.

Но хотя все сложности ещё не ушли, их всё же стало меньше. Например, при переходе на работу без отделений руководство компании прислушалось к мнению замначальников дорог по регионам, что лишь после согласования с ними возможно назначение руководителей предприятий и подразделений. Такой дополнительный пункт уже внесён в регулирующие документы. «Если замначальника дороги по региону обязан осуществлять общее руководство, то нужна и возможность влиять на подбор команды», – говорит собеседник «Пульта управления».

Помимо прочего, есть вопросы финансового характера. Если раньше начальник отделения имел право распоряжаться деньгами, то теперь бюджетов нет вообще. Конечно, без необходимости «подбивать балансы» работаете проще. «Но небольшие оперативные фонды нам бы не помешали. Мы производим квартальные осмотры хозяйств, и по 100 тыс. руб. в квартал было бы достаточно на

решение мелких текущих вопросов», – говорит замначальника по региону.

Во время реорганизации возникли также кадровый вопрос. Нужно было не потерять квалифицированных работников, им постоянно объясняли необходимость реорганизации, ведь человек всегда с недоверием относится к переменам. Здесь результата добиться удалось. Например, на Юго-Восточной дороге рассказывают, что уволились лишь единицы. О схожей ситуации говорят и на Северной магистрали: «Не было ни одной жалобы. Ведь сокращений как таковых не произошло».

## Рябь на воде

Однако в некоторых сегментах работы на уже существующие шероховатости наложился новые. Например, не решён пока ряд вопросов, относящихся к труду главных инженеров структурных подразделений компании.

Президентом ОАО «РЖД» подписано распоряжение № 2078р, где изложено восемнадцать направлений, которыми должен заниматься главный инженер любого уровня. Эти сотрудники и раньше вплотную занимались вопросами, связанными с охраной труда, промышленной безопасно-

стью, однако такие аспекты работы, как инновационная деятельность, ресурсосбережение, рационализация, зачастую оставались на втором плане. Причина – дефицит времени из-за увеличения нагрузок, не связанных с прямыми должностными функциями. «Сегодня главный инженер предприятия всё больше втягивается в текущую эксплуатационную деятельность, например привлекается в комиссионные осмотры по региону. Хотя у него своих вопросов выше головы: идут большие потери по топливу, электроэнергии на тягу поездов, ещё много формализма в вопросах охраны труда, рационализаторское творчество надо поднимать», – рассказывает бывший главный инженер отделения одной из дорог. Он добавляет, что использование инженерного блока в эксплуатационной деятельности – давняя проблема, хотя и есть определённые разъяснения, указания со стороны руководства компании, в частности старшего вице-президента ОАО «РЖД» Валентина Гапановича.

На заместителей главного инженера дороги по регионам нагрузка также не уменьшилась. «Раньше имелся аппарат и у начальника отделения дороги, и у главного инже-

нера отделения, располагая которым можно было оперативно реагировать на какие-то негативные процессы, устранять замечания до комиссионного осмотра. Сейчас весь инструментарий у дорожных служб, дирекций», – отмечает главный инженер бывшего отделения. Есть сложности и при взаимодействии. До реорганизации были профильные отделы, например тяги или автоматики и телемеханики, представлявшие инженеру необходимую информацию. «Они анализировали работу линейных предприятий, находили слабые места, подключались к проблеме.

Сегодня непросто получить сведения о предприятиях в границах своего региона от руководства выделенной из состава дороги дирекции», – добавляет собеседник «Пульта управления».

муществ линейным предприятиям, которые непосредственно обслуживают инфраструктуру дороги. Раньше были случаи, когда руководство отделения несправедливо распределяло средства. Сейчас финансы выделяются на основе защищённого бюджета. При этом для руководителей стали абсолютно прозрачны фактические расходы каждого предприятия.

На эффективности управления предприятиями переход на безотделенческую структуру также сказался. Любое управленческое решение сейчас напрямую поступает к исполнителю, «минуя бюрократические коридоры». В результате в обоих направлениях информация проходит более оперативно, да и взаимодействие между службами в большинстве случаев всё же стало более чётким и

же проблему из центра зачастую неудобно и нецелесообразно. «Наша задача – переключить решение текущих проблем на линейные предприятия, которым мы уже дали полномочия представлять наши интересы в различных местных органах. Теперь остаётся проинформировать об этом представителей власти и контролирующих органов в регионах, – говорит собеседник «Пульта управления». – А вот проблемы принципиальные будем решать, конечно, на уровне руководства дирекции».

## Не ощутили потери бойца

Интересно, что хотя на местах произошедшая реформа до сих пор достаточно широко обсуждается, головные офисы дирекций дают довольно скупые комментарии по поводу случившихся изменений. Так, в Центральной дирекции по ремонту пути говорят, что их специалисты всегда напрямую взаимодействовали лишь с дирекциями по ремонту пути в регионе, то есть связи налажены непосредственно с дорожными структурами. Путьцы отмечают, что ликвидация отделений была вопросом времени, так как при выстраивании вертикали это было логично, а значит, рано или поздно должно было произойти. И, как показала практика, ухудшения обстановки не произошло.

В Центральной дирекции по тепловодоснабжению также говорят, что кардинальных изменений не было. Между тем в Центральной дирекции инфраструктуры сообщили, что на сети до сих пор имеются структурные подразделения, которые остались от бывших отделений дороги. Некоторые из них впоследствии стали, например, частью службы пути.

Но в среде руководства компании существуют и другие оценки. Так, например, прозвучало мнение, что в связи с ликвидацией отделений «мы невольно оторвали начальников дорог от земли, так сказать, ослабили связь». На её налаживание потребует ещё время. **ПУЛЬТ**

## Работникам постоянно объясняли необходимость реорганизации, ведь человек всегда с недоверием относится к переменам

### Заметный эффект

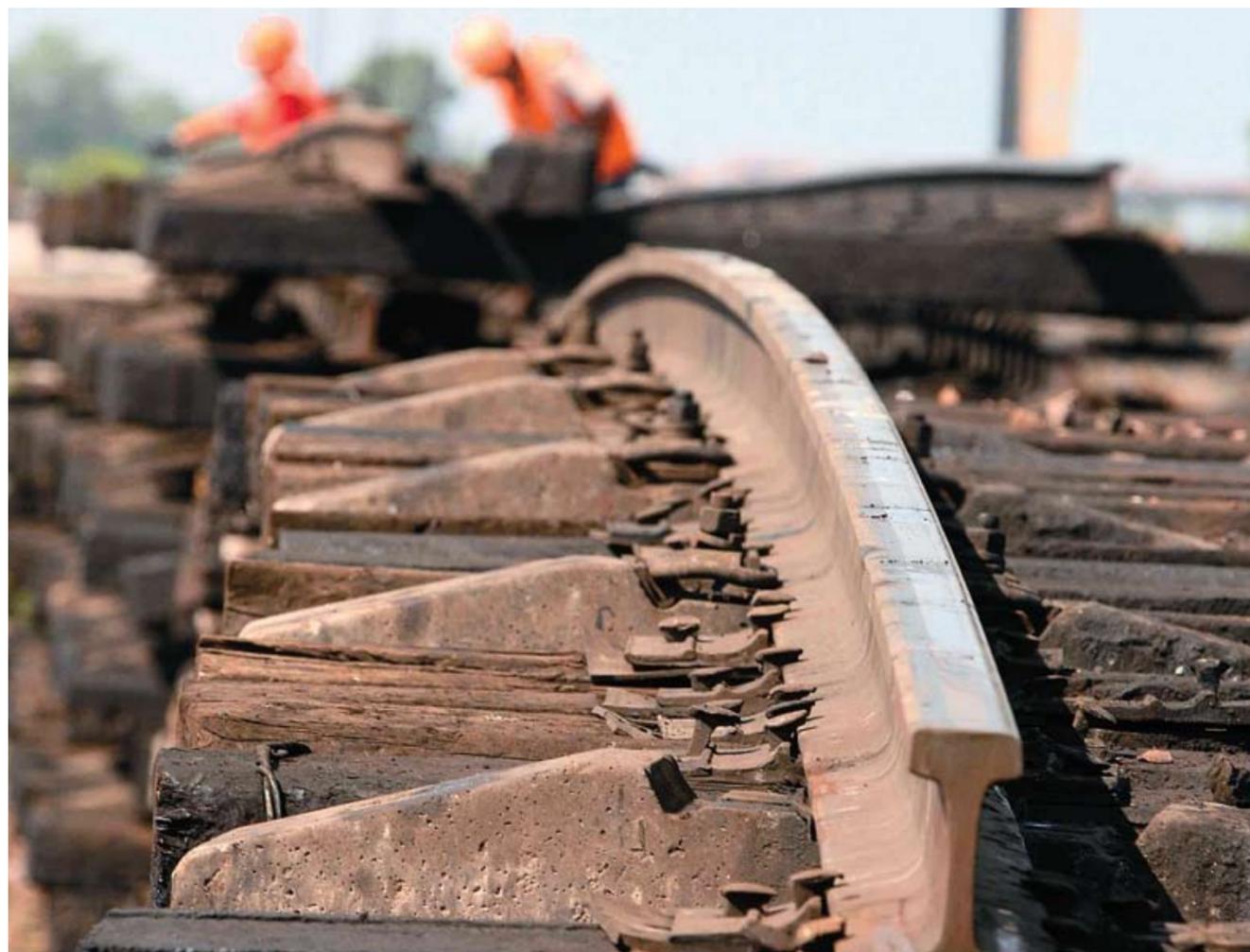
Но хотя было получено достаточно большое число критических замечаний, многие всё же говорят о том, что переход на безотделенческую структуру в целом прошёл без революционных потрясений. Так, замглавы одной из железных дорог – начальник Дирекции инфраструктуры констатирует, что процесс не был тяжёлым и болезненным. «Реализация реформы у нас готовилась заранее и проводилась постепенно. Ещё до упразднения отделений дорожные службы начали решать многие вопросы напрямую с линейными предприятиями. То есть исключение лишнего звена происходило в процессе повседневной работы, а не одномоментным распоряжением», – отмечает он.

По его мнению, упразднение отделений принесло ряд ощутимых преи-

продуктивным, так как действуют они теперь в рамках единой дирекции. «Раньше работники разных хозяйств частенько переваливали друг на друга ответственность, например за отказы технических средств. Путьцы – на эсцэбистов, те – на энергетиков и так далее. А сейчас мы – одна команда, никому не нужно искать крайних, у нас общие задачи, и одна из них – выявить истинную причину происшествий и принять меры», – говорит замначальника одной из дорог.

Впрочем, он признал, что, несмотря на все позитивные эффекты, определённых загвоздок и тут избежать не удастся. Многие вопросы, иногда даже самые мелкие, по экологии, пожарному надзору, промбезопасности группируются в городе управления, а некоторые «выскакивают» напрямую к руководству компании. Разбирать

# Реформа холдинга»



ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО/ЛУДОК

## Бережливость на входе

Предприятия компании тестируют принципы новой производственной системы

**В** прошлом номере «Пульта управления» редакция уже поднимала тему внедрения новой производственной системы в ОАО «РЖД». Сегодня разговор о том, как внедряют принципы бережливого производства на конкретном производственном участке – в путевой машинной станции (ПМС) № 111 Северной дирекции по ремонту пути, расположенной на станции Ростов-Ярославский.

Здесь технологию бережливого производства решили опробовать на одной производственной операции, а именно при проведении входного контроля материалов верхнего строения пути.

Контроль поступающих на ПМС материалов – дело, казалось бы, трехстепенное. Но только на первый взгляд. От качества материалов во многом зависят качество ремонта (реконструкции, модернизации)

пути, срок его службы, затраты на текущее содержание, а также безопасность движения поездов.

Материалы верхнего строения пути должны соответствовать технической документации – стандартам, техническим условиям, чертежам, а также пройти необходимые испытания и иметь сертификат соответствия или декларацию соответствия. Для отсеечения некачественных материалов, повышения ответственности поставщиков и недопущения убытков как раз и должен обеспечиваться надёжный входной контроль на производственных базах ПМС.

В сентябре прошлого года на ПМС-111 сформировали оперативную рабочую группу по управлению программой поэтапного внедрения бережливого производства. В неё вошли главный инженер предприятия, ведущий инженер, дорожные мастера, снабженец, экономист и начальник техотдела. Все они прошли дистанционное обучение по теме «Применение элементов бережливого

производства». Функции, задачи и направления работы группы были закреплены специальным положением.

Пилотный проект внедрения бережливого производства назвали «Усовершенствование проведения входного контроля материалов верхнего строения пути». А приоритетные направления его реализации определили следующие:

- усовершенствовать систему входного контроля;
  - улучшить качество его проведения;
  - сократить непроизводительные затраты времени;
  - создать базу нормативной документации по проведению входного контроля для использования ПМС-111 в качестве полигона для обучения.
- На первом этапе был проанализирован технологический процесс работы производственной базы ПМС. В итоге выявили целый ряд недостатков и непроизводительных потерь в действовавшей системе входного контроля (представлены на диаграмме).

### Картирование потока создания ценностей (до, после)



# Реформа холдинга»

## Снижение непроизводительных потерь при проведении входного контроля

№ п/п	Мероприятия	Ожидаемый результат
1.	Организовать входной контроль на одном участке	Оптимизация перемещения при проведении входного контроля
2.	Оснастить обучающими материалами участок проведения входного контроля	Улучшение качества проведения входного контроля. Использование участка как полигона для проведения обучения по входному контролю
3.	Применить принципы 5S и визуализации на участке входного контроля	Исключение нарушения рабочих процессов с уменьшением времени по отдельным операциям
4.	Закрепить постоянный рабочий персонал за проведением входного контроля	Исключение необходимости вовлечения руководителей участков в проведении входного контроля
5.	Организовать ведение документации на участке проведения входного контроля	Сокращение времени оформления документации после проведения входного контроля
6.	Организовать отопление участка проведения входного контроля	Улучшение качества проведения входного контроля
7.	Сосредоточить измерительные средства в одном месте. Составить их перечень	Снижение затрат на количество измерительных средств и на их поверку. Создание системы обращения с приборами
8.	Обустроить стенд для поверки используемых шпальных шаблонов.	Качественное проведение входного контроля, снижение время на их поверку
9.	Внести изменения в схему технологических проходов с учётом снижения времени на доставку изделий на контроль	Уменьшение времени на доставку контрольных образцов. Охрана труда, безопасное нахождение в опасной зоне

«Входной контроль производился на четырёх производственных участках, на каждом отдельно: в цехе сборки путевой решётки, в цехе переборки решётки, на участке сборки стрелочных переводов и на участке складирования щебня, – рассказал главный инженер путевой машинной станции № 111 на станции Ростов-Ярославский Сергей Кириченко. – Причём измерения производились на участках, а их документирование и обработка данных – в конторе ПМС, что отнимало у персонала время на перемещения. Да и недостаток приборов не позволял качественно и быстро контролировать поступающие материалы на всех четырёх участках».

Рабочей группой была составлена и проанализирована карта текущего

состояния процесса, а также карта его целевого состояния.

Решено было создать единый участок проведения входного контроля поступающих материалов и оборудовать его всем необходимым. Этот участок разместили на базе таким образом, чтобы можно было быстро доставлять на него контрольные образцы материалов с каждого из четырёх производственных участков ПМС. Здесь сосредоточили техническую документацию, измерительные средства, журналы и акты по ведению входного контроля.

Создание такого участка легло в основу разработанной подпрограммы (на схеме) по снижению непроизводительных потерь при проведении входного контроля. Её реализация позволила минимизировать затраты на перемещение персонала, прове-

дение замеров, ведение технической документации.

«В результате реализации проекта уменьшилось количество лишних перемещений персонала при проведении входного контроля материалов, сократилось время оформления документации, появилась возможность вести полноценное обучение персонала входному контролю, – резюмирует Сергей Кириченко. – Повысился и уровень контроля, что позволило исключить случаи использования некачественных материалов верхнего строения пути при производстве ремонтно-путевых работ. Именно инструменты бережливого производства позволили нам создать технологическую цепочку системной организации работ, навести порядок на рабочих местах и уйти от непроизводительных потерь».

По его словам, щебень, рельсы, шпалы, прокладки, болты, клеммы низкого качества теперь просто не попадают в путь. А вот до усовершенствования входного контроля такое вполне могло происходить.

«Но главное – сами люди стали понимать, что внедрение бережливого производства идёт во благо их самих, во благо предприятия. Им однозначно стало удобнее. Работникам теперь не надо носить на участки журналы, измерительные приборы, линейки, штангенциркули – все замеры выполняются и регистрируются в одной специально оснащённой комнате», – добавляет Сергей Кириченко.

Годовой экономический эффект от реализации проекта должен составить более 130 тыс. руб. Окончательные итоги ещё предстоит подвести, чтобы иметь веские основания для распространения опыта по организации входного контроля материалов среди предприятий Центральной дирекции по ремонту пути. Между тем на ПМС-111 уже начали внедрять технологию бережливого производства на участке по ремонту хоппердозаторных вагонов.

ПУЛЬТ



**ПУЛЬТ**  
**УПРАВЛЕНИЯ**  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Теперь на iPad и на Android

реклама



## Вовлечены и мотивированы

ОАО «РЖД» – единственная в России крупная компания, где регулярно и по единым показателям, охватывающим все аспекты управления персоналом и социального развития, проводится соцопрос персонала. На его основе осуществляется мониторинг результативности Стратегии развития кадрового потенциала

**У**никальное исследование началось в 2006 году с анкетирования молодежи, с 2010 года Департамент управления персоналом РЖД совместно с консалтинговой компанией «Аксима: Консалт» организовал проведение единого комплексного социологического опроса, который охватывает все возрастные группы и категории персонала, а также основные филиалы РЖД. В 2011 году в опросе приняли участие 9156 сотрудников 16 железных дорог, 13 функциональных филиалов (как производственных, так и обслуживающих) и Федеральной пассажирской компании. После выбраковки под квоту к рассмотрению было принято 7905 заполненных опросных листов.

В анкетах содержались вопросы, измеряющие показатели реализации Стратегии: вовлечённость (степень участия работников в жизни и деятельности компании), удовлетворённость трудом, приверженность компании, потенциальная текучесть (доля персонала, готового уволиться из компании), осведомлённость работников. Кроме того, было исследовано мнение сотрудников о системах оценки, адаптации, мотивации, социальной поддержки, о ценностях бренда, восприятии компании работниками, каналах информации и других параметрах по блоку управления персоналом. Всего – более 15 направлений.

«В целом результаты мониторинга в 2010 и 2011 годах демонстрируют, что задачи, поставленные Стратегией развития кадрового потенциала, успешно реализуются, – отмечает заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Ольга Ильягуева. – Динамика всех изучаемых показателей положительная, что подтверждает правильность выбранных направлений развития в управлении персоналом».



### ТЕРМИНЫ

Индекс удовлетворённости рассчитывается на основе двух вопросов анкеты, в которых респонденты оценивают степень влияния по 16 трудовым факторам (заработная плата, условия труда, отношение с руководителем, атмосфера в коллективе, соцпакет и другие) и степень удовлетворённости каждым фактором. Методика расчёта индекса удовлет-

ворённости предусматривает опрос как работающих сотрудников, так и работников, уволенных по собственному желанию в течение года. Доля анкет уволившихся работников в выборке соответствует проценту текучести в компании в текущем году. Опрос уволившихся важен для получения объективного индекса удовлетворённости, так как

у экс-сотрудников, как правило, более низкий уровень удовлетворённости (увольнение – это «голосование ногами»), и в результате общий показатель удовлетворённости снижается. Индекс вовлечённости также является расчётным показателем на основе трёх вопросов анкеты, каждый из которых позволяет оценить составляющие вовлечённости.

Результаты исследования легли в основу практических действий и мер по корректировке работы с персоналом. Так, по итогам опроса среди самых эффективных способов повышения информированности работников и получения обратной связи с большим отрывом лидировало создание федеральной «горячей линии» для сотрудников. И такая линия уже заработала. Какие

службы по управлению персоналом взяли на вооружение это исследование и на практике применяют полученные знания, выяснится довольно скоро. В 2012 году стартовал профессиональный конкурс проектов по управлению персоналом, нацеленный на выявление лучших практик по работе с кадрами и формирование профессионального сообщества кадровиков.

# Кадровая политика



## Уровень удовлетворённости, вовлечённости и приверженности персонала в 2011 году по группам филиалов ОАО «РЖД»

№	Филиалы ОАО «РЖД»	Удовлетворённость	Вовлечённость	Приверженность*
Филиалы-дороги				
1	Октябрьская ж/д	53.2 ↑	48.20 ↑	70.81 ↑
2	Калининградская ж/д	52.63 ↓	51.50 ↑	69.51 ↑
3	Московская ж/д	56.22 ↑	45.90 ↓	68.73 ↓
4	Горьковская ж/д	56.02 ↓	48.70 ↑	74.89 ↑
5	Северная ж/д	61.13 ↓	50.10 ↓	75.75 ↓
6	Северо-Кавказская ж/д	53.32 ↑	50.00 ↑	71.07 ↑
7	Юго-Восточная ж/д	64.53 ↑	54.10 ↑	81.35 ↓
8	Приволжская ж/д	62.63 ↑	53.6 ↑	78.57 ↓
9	Куйбышевская ж/д	57.40 ↑	49.00 ↑	75.31 ↑
10	Свердловская ж/д	59.55 ↑	49.00 ↑	72.67 ↑
11	Южно-Уральская ж/д	57.06 ↓	48.80 ↑	69.08 ↓
12	Западно-Сибирская ж/д	62.92 ↑	53.60 ↑	78.81 ↑
13	Красноярская ж/д	59.87 ↓	49.40 ↑	72.92 ↓
14	Восточно-Сибирская ж/д	57.18 ↑	49.70 ↑	75.76 ↑
15	Забайкальская ж/д	56.50 ↑	49.00 ↑	73.95 ↓
16	Дальневосточная ж/д	60.48 ↑	50.60 ↑	73.41 ↓
Филиалы-хозяйства				
17	ДОСС	66.77	55.7	89.58
18	ЦДТВ	61.55	48.5	82.72
19	ЦДРП	58.91 ↓	46.5 ↑	71.69 ↑
20	РЖДС	64.74	54.6	67.57
21	ЦД	56.99 ↑	51.5 ↑	77.04 ↑
22	ЦТР	58.85	50.2	72.3
23	ДЖВ	57.99 ↓	50.9 ↑	67.5 ↑
24	ЦМ	56.81	51.9	74.71
25	ФПК	55.82 ↓	47.6 ↑	72.78 ↑
Филиалы-службы				
26	ЖДУ	67.97 ↑	56.70 ↑	75.4 ↑
27	ЦСС	65.83 ↑	57.20 ↑	80.11 ↑
28	ГВЦ	59.78 ↓	55.9 ↓	71.95 ↓
29	ЦФТО	67.32 ↓	57.40 ↑	86.9 ↑
30	ДКСС	62.8	51.3	77.5
<b>Средний уровень</b>		<b>58.64 ↑</b>	<b>50.29 ↑</b>	<b>74.47 ↑</b>

\* «Зона устойчивой занятости» (приверженцы) – сотрудники, которые хотят работать в компании более 5 лет  
 Жёлтой заливкой обозначены наиболее высокие, розовой – самые низкие показатели, существенно отличающиеся от среднего уровня  
 ↓ снижение индекса по сравнению с 2010 годом  
 ↑ рост индекса по сравнению с 2010 годом

Ольга Ильягуева, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»: «Результаты опроса позволяют не только оценивать показатели в целом по компании, но и сравнивать между собой разные филиалы, а также анализировать данные в различных разрезах: по возрасту, профессии, стажу, образованию, категории (руководители, рабочие, специалисты, служащие) и другим факторам. В 2011 году, как и годом ранее, индексы удовлетворённости и вовлечённости, а также приверженность довольно существенно различаются по филиалам – разброс доходит до 10–15 пунктов. В филиалах, где индексы существенно ниже средних, в этом году был разработан целый комплекс мероприятий для исправления ситуации. Многие филиалы поручили своим дорожным центрам оценки и мониторинга персонала, созданным на всех магистралях 1,5 года назад, провести дополнительные исследования и выявить причины неудовлетворённости отдельными факторами. Например, Октябрьская железная дорога дополнительно изучала методом фокус-групп, почему работники не удовлетворены условиями труда, что именно их не устраивает. В таблице данные сгруппированы по трём группам: филиалы – железные дороги; филиалы-хозяйства, филиалы-службы. Такая классификация позволяет сравнивать между собой филиалы, близкие по решаемым задачам и структуре персонала. Деятельность железных дорог и хозяйств в большей мере связана с основным производственным процессом, а в структуре персонала преобладают рабочие. Исследование показало, что в целом уровень удовлетворённости и вовлечённости выше в филиалах-службах. Это закономерный результат, так как условия труда у них объективно лучше и заработная плата у специалистов выше, чем у рабочих, которых больше в остальных филиалах. А именно эти факторы оказывают наиболее существенное влияние на удовлетворённость. При этом приверженность практически не зависит от принадлежности филиала к той или иной группе, что может гово-

рить о больших возможностях влияния на данный показатель. И для нас одна из приоритетных задач – формирование чувства гордости за компанию, повышение престижа рабочих железнодорожных профессий».

Елена Скриптунова, генеральный директор компании «Аксима: Консалт»: «По экспертным оценкам, индекс вовлечённости в рабочий процесс в разных странах мира находится в диапазоне 60–80, а по России – в среднем 63. На этом фоне показатель РЖД – 71,8 – выглядит очень достойно. Используемая в РЖД методика не ограничивается оценкой только индекса вовлечённости в рабочий процесс, а оценивает ещё и вовлечённость в решение корпоративных задач и инициативность. Дополнение стандартной методики этими элементами было вызвано необходимостью мониторинга проходящих

### ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Ольга Ильягуева: «Очень порадовали полученные цифры по приверженности персонала, их позитивная динамика. В сравнении с 2010 годом «зона устойчивой занятости» (сотрудники, которые хотят работать в компании более 5 лет) выросла более чем на 5 п.п., до 74,5%, «зона риска» (планирующие работать от двух до четырёх лет и затрудняющиеся ответить) сократилась почти на 5 п.п. Мы расцениваем это как результат целенаправленных и многолетних усилий по формированию у работников гордости за принадлежность к железнодорожному транспорту, успешной профориентационной работы, формирования железнодорожных династий, развития системы наставничества».

Елена Скриптунова: «Если обратиться к анализу факторов удовлетворённости, то мы увидим, что «соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством», «атмосфера в коллективе», «содержание труда, сама работа», «режим

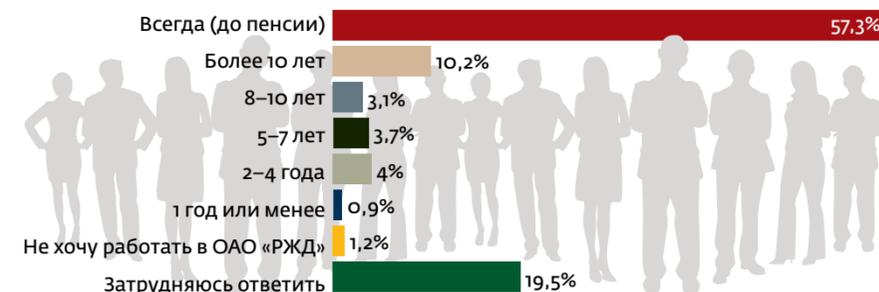
изменений в период глобального реформирования отрасли. Следует отметить, что лучшие показатели мы наблюдаем по вовлечённости в рабочий процесс, а уровень вовлечённости в решение корпоративных задач пока невысокий. Исследование показало, что информированность работников напрямую влияет на их удовлетворённость и вовлечённость. При этом больше всего работники доверяют информации, полученной от непосредственного руководителя. Следовательно, чтобы повысить показатели вовлечённости в решение корпоративных задач, необходимо больше внимания уделять мастерам, бригадирам и другим руководителям низового звена, обучать, привлекать к участию в корпоративных мероприятиях, проводить слёты, конкурсы. Тем не менее именно по вовлечённости в решение корпоративных задач лучшая динамика по сравнению с прошлым годом. Это говорит о росте осведомлённости работников о стоя-

щих перед компанией целях, лучше их понимании и желании участвовать в их реализации. Что касается удовлетворённости трудом, то показатели ниже среднего традиционно наблюдаются у рабочих и у молодёжи до 30 лет, а также по материальной мотивации. Относительно рабочих можно порекомендовать продолжить работу по совершенствованию системы наставничества и адаптации, так как выявлено, что рабочие, имеющие наставника в период адаптации, удовлетворены значительно выше тех, кто этого не имел. Также положительные результаты может дать мониторинг периодичности обучения, поскольку у работников, не прошедших обучение в течение более трёх лет, удовлетворённость резко снижается. В отношении молодёжи особенно действенны будут меры по вовлечению их в проектную работу и внимание к их карьере, составление планов профессионального развития».

трудо», «условия труда» важны для работников и удовлетворённость по ним высока. При этом все они так или иначе связаны с приверженностью компании и гордостью за принадлежность к отрасли, с социально ориентированным имиджем работодателя, стремящегося сохранить стабильность для своих сотрудников.

Заработная плата тоже очень важна, но в отрыве от перечисленных факторов часто не является достаточным основанием для смены места работы. Такая грамотная расстановка приоритетов в политике «Российских железных дорог» и приводит к высоким показателям приверженности».

### Как долго сотрудники планируют работать в компании



Примерно две трети сотрудников являются приверженцами компании. Свыше 57% готовы работать в РЖД всегда, более 10% – свыше 10 лет. При этом уровень приверженности примерно одинаков во всех трёх группах филиалов – дороги, хозяйства, службы.

# Кадровая политика

## СИСТЕМА ОЦЕНКИ И МОТИВАЦИИ

**Ольга Ильягуева:**  
«Мы положительно оцениваем результаты опроса по данному блоку. Большинство работников отмечают, что они регулярно проходят различные виды оценки и понимают используемые в ходе данных мероприятий критерии. Однако можно сделать вывод о том, что, несмотря на позитивное отношение к системе оценки в целом, работни-

ки тем не менее воспринимают её как фактор карьерного роста или материального вознаграждения. В то время как в первую очередь оценка – это инструмент развития персонала, помощи работникам в осознании своих сильных и слабых сторон и формировании планов профессионального развития. Данные опроса лишь подтвердили уже сформированное мнение о том, что информирование персонала в ходе

внедрения изменений находится на первом месте и постоянно должно быть в фокусе внимания руководителей всех уровней. Но при этом важно разобраться, почему работники что-то не понимают. Для этих целей больше подходят качественные методы исследования, такие как фокус-группы и глубинные интервью. Такая работа уже запланирована, например, Южно-Уральским и Московским ДЦОМПами».

### Отношение персонала к системе оценки и мотивации в компании в 2011 году (% опрошенных)



Большинство опрошенных понимают структуру своей зарплаты, принципы премирования и возможности влиять на это эффективностью в работе. Однако почти половина (46,15%) опрошенных не считают уровень своей зарплаты соответствующей рынку труда, а более половины респондентов (53,65%) не считают, что их трудовые усилия адекватно оцениваются в виде дополнительного вознаграждения.

**Елена Скриптунова:**  
«Сама процедура оценки при правильной её организации может мотивировать персонал на более производительный труд. А отсутствие оценки может вызывать демотивацию работника, повышает уровень стресса, что ведёт и к снижению производственных показателей. Большинство работников понимают, из чего складывается их зарплата и премия,

но тем не менее многие не считают премию справедливой, а уровень зарплаты достойным. Такой результат можно трактовать двояко. С одной стороны, возможно, заявляя о том, что система формирования зарплаты и премии понятна, работники воспринимают её неверно, не понимая заложенных в неё принципов. С другой стороны, возможно, работники на самом деле всё

### Отношение персонала к системе оценки профессиональной деятельности в компании в 2011 году (% опрошенных)



В отношении системы оценки своего труда большинство респондентов выразили согласие с тем, что их работа регулярно оценивается и критерии оценки работникам понятны. В отношении влияния оценки на вознаграждение, карьерный рост и продвижение в компании количество согласных с утверждением значительно ниже.

понимают правильно, но при этом не считают эту систему справедливой и объективной. И тот и другой вариант приводит нас к необходимости корректировки разъяснительной работы по системе мотивации. Если работники что-то понимают неправильно, то важно разобраться, почему так происходит, где в информационных каналах случается сбой».

МЫ ИДЕМ ОДИМ ПУТЕМ!  
**Гудок 1520**

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ СОВЕТА ПО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМУ ТРАНСПОРТУ ГОСУДАРСТВ-УЧАСТНИКОВ СОДРУЖЕСТВА

ТРАНСПОРТНОЕ ОБОЗРЕНИЕ  
ПРОСТРАНСТВА 1520  
СТРАНЫ СНГ И БАЛТИИ  
ОБЩИЙ СТАНДАРТ  
ОБЩИЙ ПУТЬ  
ОБЩИЕ НОВОСТИ  
**МЫ ИДЕМ ОДИМ ПУТЕМ!**

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 19994

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

[WWW.GUDOK.RU/1520](http://WWW.GUDOK.RU/1520)



## Глобальное потепление

«Я знал, что надо что-то делать, но действовал недостаточно быстро», – признаётся глава совета директоров Google Эрик Шмидт. Подобные ошибки бывают даже у руководителей успешных компаний. Возникают они не из-за нехватки ресурсов или непонимания направления, в каком надо действовать, а из-за неправильного «градуса» принятия решения

**Р**азвитие бизнеса во многом зависит от скорости решения менеджментом поставленных перед ним задач. При этом качественная работа руководителя заключается не только в том, чтобы принять правильное решение, но и в готовности пойти на конкретные меры, направленные на движение вперёд.

### Степени нагрева

Всех руководителей в зависимости от того, как быстро они готовы действовать, можно условно разделить на три типа.

Первый – это, как их называют, «горячие» начальники, которые понимают, каким образом должна решаться задача, и готовы оперативно действовать. Хорошим историческим примером «горячего» руководителя может быть один из основателей ныне всемирно известной японской корпорации Sony, Масару Ибука. В конце 40-х годов прошлого века на тот момент маленькая компания находилась в достаточно сложном положении, она не понимала, в чём именно может составить конкуренцию другим производителям. На одном из совещаний Масару Ибука кинул на стол книгу карманного формата и заявил: «Мы должны сделать видеомэгафон, кассеты которого были бы не больше этой книжки и вмещали в себя, по крайней мере, один час записи». В результате именно такой продукт был разработан и представлен рынку, а спрос на него буквально зашкалил. Видеомэгафоны Sony были значительно меньше и по размерам, и по весу, чем производимые до того времени катушечные аналоги. При этом продлевалась жизнь видео, которое теперь можно было записать на кассету. А сам её формат облегчал транспортировку и хранение.

Второй тип руководителей, который принято называть «холодным»,

также готов на решительные меры. Но настрой у них уже не на то, чтобы сделать какие-либо шаги в заданном направлении, а, наоборот, на отказ от действий. Причины могут быть разными, в том числе нецелесообразность расходования ресурсов компании на конкретные задачи. «Холодные» руководители – это не совсем плохо. У них есть необходимая для работы энергия, которую они направляют на реализацию других задач. К старым же могут вернуться позже, основательно всё обдумав.

Третий тип руководителей называют «тёплым». С детства во многих заложили установку, что для принятия решения нужно очень много и тщательно думать. Руководители данного типа действуют по принципу «семь

или уходить на другие виды транспорта. И это, как минимум, сказалось на репутации компании. При этом средства массовой информации сообщили, что о проблеме с кондиционерами было известно давно, и не только на уровне предположений. Годом раньше, в июле 2010-го, климатическое оборудование отказало сразу в 50 поездах. В течение года представители компании уверяли, что проблема будет решена. Однако вопрос завис. Температура принятия решения повысилась лишь после второго крупного происшествия – компания подписала договор о покупке 300 поездов нового поколения.

### В своё время

Впрочем, решение «горячего» руководителя действовать – это лишь пер-

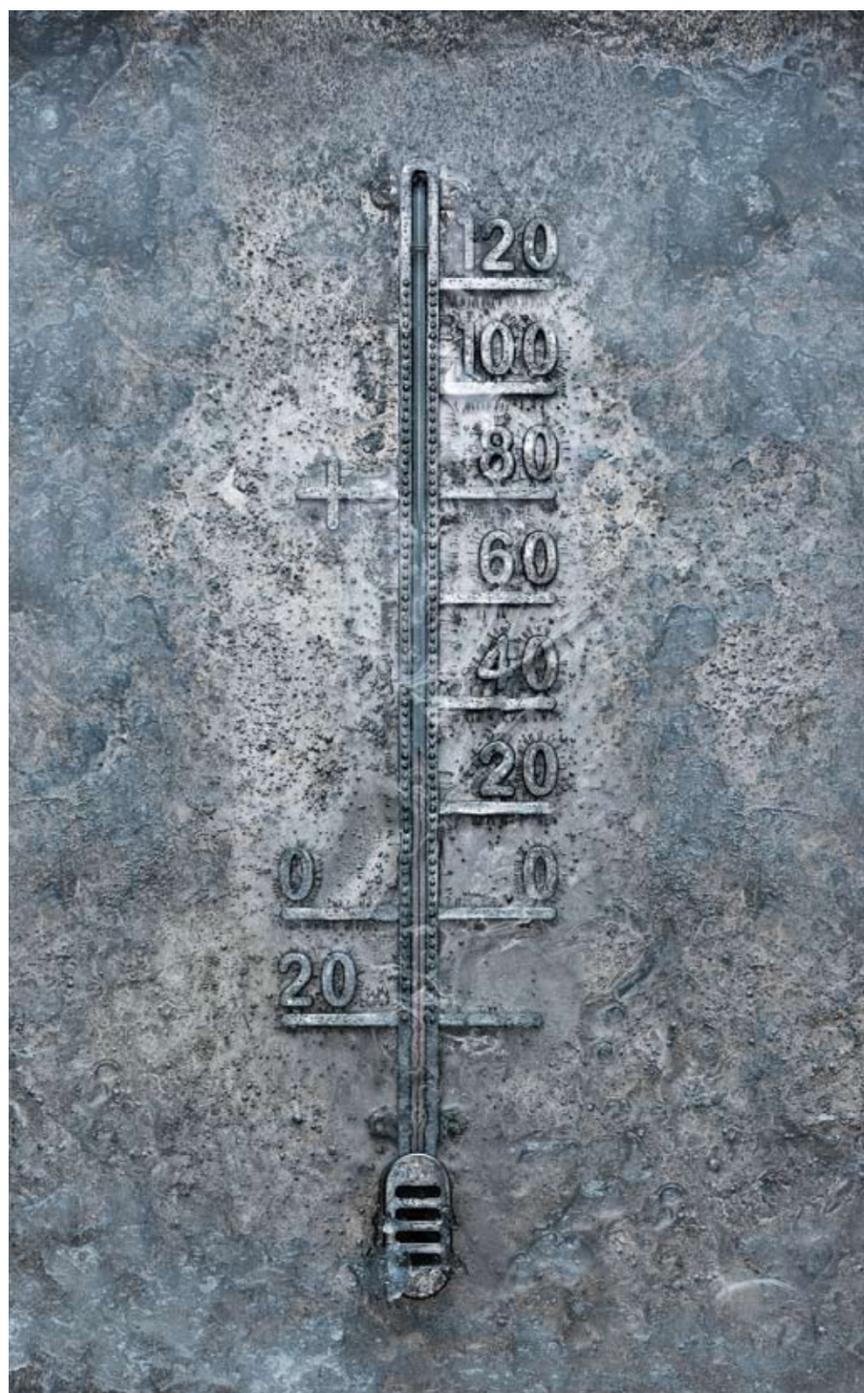
**«Нужно работать изо всех сил, чтобы начать мыслить ясно и сделать какую-нибудь простую вещь. И когда у вас это получается, вы становитесь всесильным», – говорил основатель корпорации Apple Стив Джобс**

раз отмерь, один раз отрежь». И это неправильно. В условиях рыночной экономики от менеджера требуются прежде всего высокая скорость и качество мышления. Растрата ресурсов на сохранение вопроса в подвешенном состоянии нецелесообразна.

Нерешительность менеджера, который не может или не хочет начать действовать либо поставить точку в обсуждении, вероятно, приведёт к довольно серьёзным последствиям. Например, в июне 2011 года в 20 поездах одной из крупных зарубежных железнодорожных компаний отказали кондиционеры. Пассажиры были вынуждены пересаживаться на запасные составы

вый шаг к реализации поставленной задачи. В истории немало примеров, когда компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, но в итоге оказывались в проигрыше. Так, ещё в 1961 году компания Minnesota Mining and Manufacturing Co разработала процесс цветного копирования. Но пионером здесь стала фирма Хегох, которая вывела на рынок первый удачный образец лишь спустя 14 лет, в 1975 году. О разработке же Minnesota Mining никто, кроме специалистов, даже не подозревал.

Иногда может создаться впечатление, что удача повернулась лицом



PHOTOGRAPHER: S CHOICE/GETTY IMAGES/FOFOTOBANK.COM

к тем, кто решил в своё время подождать с продвижением на рынок инновационных продуктов. Однако такое мнение ошибочно. И это хорошо видно на примере внедрения цветного копирования. Компания из Миннесоты начала двигаться в правильном направлении, но в какой-то момент не были приняты «горячие» решения, поэтому инновационная идея не принесла пользы. Хегох действовал и получил дивиденды.

### Колебания температуры

Важна также механика принятия решения в каждом конкретном случае. Единого мнения у учёных, а также у самих менеджеров относительно того, сколько времени нужно потратить на подготовительную часть, пока нет.

Майкл Мескон в книге «Основы менеджмента» пишет, что «решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информации и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными». «Здравый смысл подсказывает, что решения следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило своё значение», – продолжает он.

В целом на определение оптимального времени для принятия решения и начала его реализации влияют два фактора: срочность задачи, а также её важность. Если ситуация требует быстрых действий, то есть времени для принятия решения фактически нет или его очень мало, а вопрос актуален, то можно начинать действовать уже в тот момент, когда понятен первый шаг. Иначе задача просто «умрёт», что-то важное в глобальном масштабе будет упущено. Конечно, здесь есть риск того, что не всё будет сделано верно. Но лучше откорректировать это дальнейшими шагами, чем потом пытаться «догнать» упущенное.

Если же жёсткого ограничения по времени нет, то, вероятно, необходимо чёткое понимание не только первого шага, но и нескольких последующих, а также видение того,



010 IMAGES/EAST NEWS

как должен выглядеть окончательный результат.

Для принятия любого решения, особенно связанного с новой задачей, как правило, требуется сбор дополнительной информации. Это даёт понимание всех нюансов, а также помогает выработать правильную программу действий. Но надо понимать, что большой объём собранных данных требует также и немалого времени на обработку, а это сказывается на скорости принятия решения и времени его воплощения в жизнь. Соответственно, нужен компромисс.

Оптимальный вариант развития событий – это когда сам руководитель или вышестоящий менеджер определяет конкретный срок, к которому решение должно быть принято. Особенно это важно, если руководитель хорошо знает свои личностные особенности, понимает, что он склонен к перфекционизму. Но если время поджимает, то нормальной ситуацией является сбор необходимой информации параллельно с предпринимаемыми шагами. Это позволит совершать более выверенные действия.

Обозначение сроков важно ещё и потому, что это точно приведёт в результате к принятию «холодного»

## Хороший руководитель должен сам оценивать каждый свой шаг, чётко понимать ситуацию, когда нужно время для размышлений, а когда пора действовать

или «горячего» решения. А неопределённость времени может привести к подвешиванию вопроса.

Впрочем, есть ещё несколько причин, в результате которых руководитель становится «тёплым». Один из вариантов – недостаточная мотивация. Например, объёма собранной информации достаточно для принятия решения, однако желания что-то делать просто нет. В итоге руководитель игнорирует цели, которые стоят перед компанией.

Неопределённость может возникать и по другим причинам. Например, у руководителя есть решение, он готов действовать, но принятию конкретных мер мешают его личностные особенности, в частности перфекционизм, конформизм, ри-

гидность. Он думает, что необходимо и дальше собирать информацию, продолжать анализ, стремиться к совершенству. Идут дополнительные совещания, на них тратится огромное количество сил, эмоций, средств компании. А полезность, которую несёт бизнесу такая работа, ничтожна.

Хороший руководитель должен сам оценивать каждый свой шаг, чётко понимать ситуацию, когда нужно время для размышлений, а когда пора действовать. «Разумеется, не все решения будут безупречными. Более того, некоторые из них окажутся ошибочными. Учитесь на своих ошибках, но не прекращайте попыток», – пишет в книге «Карьера менеджера» Ли Якокка. **ПУЛЬТ**



## Разница в деталях

Локомотиворемонтные заводы, входящие в группу ОАО «Желдорреммаш», ждёт перестройка, модернизация и конкуренция

**Р**еформа железнодорожного транспорта превратила Дирекцию по ремонту тягового подвижного состава в дочернюю компанию ОАО «РЖД» – ОАО «Желдорреммаш». Самостоятельность появилась у локомотиворемонтной «дочки» относительно недавно – летом 2009 года. Сегодня компания, объединяющая 10 заводов по всей стране, готовится к конкуренции с зарубежными коллегами, борется за качество ремонта и выпускает собственные локомотивы.

К моменту появления ДЗО износ основных фондов заводов, которые входят в объединение, достиг 78%. По словам генерального директора Алексея Тишаева, во время выделения предприятий из ОАО «РЖД» и создания акционерного общества инвестиции в основные фонды материнская компания не выделяла. Каждый завод отвечал сам за себя, стараясь оставаться на плаву и поддерживать производственную базу. Поэтому первой задачей стало обновление фондов. Во время создания ОАО «Желдорреммаш» была проведена переоценка стоимости имущества заводов, вносимого в уставный капитал, сформирован амортизационный фонд, предназначенный для обновления основного производственного оборудования.

Первые два года порядок на заводах компании наводился практически в ручном режиме. Параллельно была разработана пятилетняя инвестиционная программа капитальных затрат на 13,2 млрд руб. и целевых проектов. С её помощью компания рассчитывает переломить тенденцию устаревания основных фондов. Причём «если раньше инвестиции размазывались по всем производствам и филиалам, что не позволяло объективно оценить их экономическую эффективность, то сейчас мы отдаём приоритеты комплексным инвестиционным проектам, которые имеют чётко обозначенные показатели эффективности



**Поддержание тягового парка в надлежащем состоянии и повышение надёжности его эксплуатации являются ключевыми задачами**

вложений», пояснил заместитель директора по развитию «Желдорреммаша» Михаил Пантелеев.

В основе Инвестиционной стратегии лежит создание на базе заводов – филиалов «Желдорреммаша» центров технологических компетенций по основным производственным направлениям: дизельное, металлургическое, локомотивосборочное, электромашинное, электроаппаратное и колёсное. Ранее каждый завод был обособлен и выстраивал собственную стратегию развития. В результате на сети работало несколько предприятий с малоэффективными производствами, дублирующими друг друга.

Потому «Желдорреммаш» выделил для себя шесть направлений разви-

тия и специализации предприятий, соответственно они же являются направлениями для инвестиций. Благодаря намеченной стратегии производственные мощности каждого центра компетенций должны быть полностью загружены, основные фонды обновлены до уровня обслуживаемой техники (а она на сети постепенно пополняется новыми образцами отечественного и зарубежного машиностроения), а устаревшие производства закрыты.

Основным потребителем услуг «Желдорреммаша» остаётся материнская компания, контракты с которой обеспечивают более 90% выручки. Для национального перевозчика реформирование тягового хозяйства,

# Разбор полётов



поддержание парка в надлежащем состоянии и повышение надёжности его эксплуатации являются ключевыми задачами. А учитывая, что средний возраст локомотивов на сети перевалил за 27 лет при нормативных 36, несложно представить, какие требования сегодня предъявляются к оздоровлению тяговых ресурсов в ОАО «РЖД» и какова ответственность заводов «Желдорремаша» перед сетью. Ведь, несмотря на растущие объёмы приобретения новых локомотивов, обновить 20 тыс. машин (размер тягового парка РЖД) одновременно невозможно.

«Сегодня по нашей инициативе реализуется ряд пилотных проектов, направленных на повышение качества заводского ремонта локомотивов, что позволит в дальнейшем увеличить межремонтные пробеги, снизить количество внеплановых ремонтов, трудоёмкость депо-ремонтных работ», – отметил Михаил Пантелеев. – Это снизит стоимость жизненного цикла локомотива, а значит, и затраты РЖД в целом».

Один из примеров – реконструкция электромашинного производства Челябинского ЭРЗ, размер инвестиций – более 400 млн руб.,

## СПРАВКА

### ОАО «Желдорремаш»

Состоит из аппарата управления, расположенного в Москве, 10 ремонтных заводов, расположенных от Уссурийска до Астрахани, и Инжинирингового центра компании в Ярославле. Общая численность персонала превышает 23000 человек. В 2010 году объём реализованной продукции составил 24,3 млрд руб., в 2011 году – 32,2 млрд руб.

срок завершения – 2012 год. В рамках проекта заменяется практически всё основное оборудование: оно устарело и физически, и морально. Планируется переход на новые электроизоляционные материалы. Всё это позволит на порядок повысить качество ремонта электрических машин, а также снизить издержки производства.

Ещё один фактор, влияющий на работу компании, – постоянно растущая конкуренция на рынке. «Наше предприятие занимает значительную долю рынка ремонта подвижного состава. Но мы живём в условиях конкурентной борьбы. Есть и другие

сильные ремонтные предприятия, например Уфимский тепловозоремонтный, Мичуринский локомотиворемонтный заводы. Появление же новых игроков на рынке стимулирует собственное развитие», – отмечает генеральный директор ОАО «Желдорремаш».

Россия сегодня открыта для новых машиностроительных и ремонтных компаний. Помимо отечественных производителей, появляются иностранные (Siemens, Alstom), желающие не только продавать свою продукцию, но и обслуживать её, создавать собственную ремонтную базу.

При обслуживании локомотивов зарубежные компании планируют применять крупноагрегатную технологию ремонта – локомотив заходит в депо, с него снимают всё оборудование, которое сразу же отправляют на специализированный ремзавод, после чего обновлённые запчасти устанавливают на машину. Скорость ремонта таким способом возрастает за счёт переходного комплекта, который получает локомотив. Время ремонта сокращается в разы, уменьшаются время простоя локомотива и убытки, которые несёт перевозчик



## Инжиниринговый центр компании стал площадкой для разработки инновационных проектов и внедрения новых технологий

из-за нехватки локомотивного парка. «Желдорремаш» рассчитывает стать одним из элементов этой технологической цепочки, превратив свои предприятия в специализированные подразделения по ремонту крупных агрегатов локомотивов.

Ещё одна задача – локализация производства техники в России. Без этого выполнить условия контрактов иностранные производители не смогут, поэтому «они кровно заинтересованы в таких предприятиях, как мы, способных освоить производство локомотивного оборудования для их продукции. Сборочное производство они оставляют в своей компетенции, а вот локомотивное оборудование будут производить на российских заводах», – отмечает Алексей Тишаев. По его словам, компания работает по

локализации производства поезда «Ласточка» с «Синара – Транспортные машины» и планирует участвовать в производстве комплектующих для ООО «Уральские локомотивы».

В поисках новых ниш для развития бизнеса «Желдорремаш» принял решение заниматься не только ремонтом, но и производством. В 2011 году у компании появился ещё один филиал – Инжиниринговый центр, который разместился в Ярославле и стал площадкой для разработки инновационных проектов и внедрения новых технологий. Структура центра основана на принципах проектного управления. Сейчас над новейшими видами ремонта и актуализацией документации трудятся порядка 40 человек. Руководство компании планирует расширить штат и созда-

вать дополнительные филиалы на базе конструкторских отделов. «Да, на первом месте у нас ремонт и производство оборудования, но на мелкосерийное производство локомотивов у нас тоже есть время и средства. Выпускать мелкими партиями маневровые тепловозы крупным машиностроительным предприятиям неинтересно. Зато это вписывается в нашу концепцию развития», – отметил первый заместитель генерального директора по производству Юрий Пронников.

На Ярославском ЭРЗ при непосредственном участии Инжинирингового центра построены два двухосных маневровых тепловоза ТЭМ31. Локомотивы предназначены для лёгкой маневровой и вывозной работы. «Такие машины сейчас никто, кроме нас, не производит. В советское время этим занимались, но предприятия перепрофилировались. На базе ТЭМ31 создадим целую линейку продукции для дочерних обществ ОАО «РЖД» и промпредприятий. Ещё одна машина, которую мы планируем представить на Щербинке, – малогабаритный маневровый локомотив ТГМ50 с гидроредукцией. Основным заказчиком будут также промышленные предприятия», – добавил Юрий Пронников.

Инжиниринговый центр по заказу РЖД разработал партию унифицированных скоростных электромоторов. Их основная функция – обездвиживание участка Москва – Санкт-Петербург. Мотриса построена на базе моторного вагона электропоезда ЭД4М с установкой дизеля. Может использоваться на участках, не имеющих контактной сети. Модель может быть востребована и на других магистралях. Интерес у дорог уже появился.

«Желдорремаш» планирует в течение года получить сертификат стандарта качества IRIS, который поможет компании выйти на рынок пространства Союза европейской железнодорожной промышленности (UNIFE).



## БИОГРАФИЯ

**Матвиенко Валентина Ивановна**  
Председатель Совета Федерации Федерального собрания РФ. Окончила Ленинградский химико-фармацевтический институт, Академию общественных наук при ЦК КПСС, курсы усовершенствования руководящих дипломатических работников при Дипломатической академии Министерства иностранных дел СССР.

В 1989 году избрана народным депутатом СССР. Была председателем комитета Верховного Совета СССР по делам женщин, охраны семьи, материнства и детства. С 1991 по 1998 год состояла на дипломатической службе. С 1998 по 2003 год работала заместителем Председателя Правительства РФ, курировала социальную сферу. В марте 2003 года назначена полпредом Президента РФ в Северо-Западном федеральном округе. С октября 2003 года – губернатор Санкт-Петербурга. С августа 2011 года – член Совета Федерации Федерального собрания РФ. В сентябре 2011 года избрана на пост спикера верхней палаты российского парламента.

# Сенат готовит «зелёную улицу»

Реализация инфраструктурных проектов позволит повысить мобильность населения, даст импульс экономическому и социальному развитию регионов

**С**оциальная мобильность как возможность свободного передвижения россиян по своей стране, как право жить, трудиться, где гражданин хочет, не только закреплена в Конституции РФ, но и реализуется на практике. Однако здесь встаёт вопрос транспортной мобильности. Мы живём в эпоху ускорения хода времени. Каждый из нас может ощутить это и в повседневной жизни, и на своей работе. Борьба за скорость идёт постоянно, потому что умение сделать что-то не просто лучше, но и быстрее, в том числе возможность передвигаться быстрее, перевозить быстрее, давно уже стало одним из ключевых факторов, от которых в конечном счёте зависит экономическая конкурентоспособность страны.

Для России с её огромной территорией развитие транспортной инфраструктуры, в том числе обеспечивающей скоростное и высокоскоростное сообщение, особенно важно. Это одна из целей «Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года», утверждённой правительством.

Первые шаги уже сделаны. Но сделаны относительно недавно, поэтому приходится с сожалением констатировать, что мы приступаем к действительно масштабному практическому решению этой непростой задачи позднее, чем многие другие государства, например Япония, Китай, Франция.

В настоящее время транспортные связи между разными регионами нашей огромной страны, очевидно, недостаточны. Особенно актуален этот вопрос для Сибири, Дальнего Востока, притом что развитие этих регионов – приоритет экономической и социальной политики государства.

Кроме того, сама конфигурация транспортной системы, включая железнодорожную сеть, пока оставляет желать лучшего. Разве это дело, что подчас из одного региона в другой, близлежащий, а то и просто соседний, можно проехать только транзитом через Москву? Изменить эту ситуацию необходимо, в том числе и потому, что Россия готовится стать хозяйкой масштабных международных мероприятий – Олимпийских игр в Сочи в 2014 году и чемпионата мира по футболу в 2018 году.

При этом расширение полигонов скоростного движения, появление магистралей для движения на высоких скоростях важно не только с точки зрения повышения уровня транспортной мобильности. В программе Президента РФ Владимира Путина говорится о создании в течение 10–15 лет 25 млн новых высокопроизводительных рабочих мест. По-моему, очевидно, что и само строительство скоростных и высокоскоростных железнодорожных магистралей, и их дальнейшая эксплуатация – одно из направлений решения этой задачи. Ведь таким образом создаются тысячи новых

рабочих мест, причём в областях, связанных с внедрением высоких технологий.

Мировой опыт говорит, что создание скоростных и высокоскоростных магистралей социально и экономически оправданно, прежде всего в сфере пассажирских перевозок и на маршрутах с интенсивными пассажиропотоками. Причём чем выше скорость поезда, тем больше людей им пользуется. Мне попались на глаза данные по Японии: если дорога до точки назначения на высокоскоростном поезде занимает менее 3 часов, японцы предпочтут его самолёту. Примерно о том же свидетельствует и эксплуатация российского «Сапсана», с той разницей, что у нас расстояния другие, соответственно, и критерий выбора превышает три часа. К настоящему времени фактически полностью проработан вопрос о строительстве высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург к 2018 году. Планируется, что с её запуском время в дороге составит 150 минут, то есть всего два с половиной часа. Уверена, что это существенно увеличит число желающих пользоваться поездом. Авиаперевозчикам надо готовиться к тому, что борьба за пассажиров обострится. От

**Авиаперевозчикам надо готовиться к тому, что борьба за пассажиров обострится**

такой конкуренции мы, граждане, только выигрываем, так как она вынуждает компании, оказывающие транспортные услуги, совершенствовать свою ценовую политику, работать над качеством сервиса.

Также сейчас обсуждается организация высокоскоростного движения между Екатеринбург и Казанью, Москвой и Саратовом, Владивостоком и Хабаровском, Новосибирском и Омском. Намечается связать такими же линиями Москву с Киевом и Минском. По сути, речь идёт о новой инновационной политике. Ведь реализация этих проектов позволит существенно повысить мобильность населения, даст импульс экономическому и социальному развитию российских регионов.

Вместе с тем мы должны в полной мере сознавать, насколько затратны эти проекты. Счёт идёт на триллионы рублей. Понятно, что лишь бюджетными средствами здесь не обойтись, необходимо участие бизнеса, привлечение частных инвестиций, использование механизмов государственно-частного партнёрства. Такая работа государством, ОАО «РЖД» ведётся. Могу сказать, что со своей стороны Совет Федерации обеспечит «зелёную улицу» нормативным правовым актам, которые потребуются для налаживания такого партнёрства, создания механизмов финансирования строительства высокоскоростных магистралей, улучшения инвестиционного климата в стране в целом.

# Библиотека менеджера



**Брайан Муни.**  
«Лидеры, которые изменили мир». «Манн, Иванов и Фербер», 2009

## От издателя:

«Лидеры, изменившие мир» – третья книга, вышедшая в подарочной серии издательства, посвящённой наиболее значимым событиям в истории человечества. В этой книге собраны жизнеописания ста великих людей – правителей, военачальников, церковных деятелей, революционеров, первооткрывателей, чьё пребывание на этой земле запомнилось современникам и до сих пор вдохновляет потомков. Герои книги, жившие в самых разных странах и в самые разные времена, от Будды до Петра Первого, от Чингисхана до Христофора Колумба, от Уинстона Черчилля до Михаила Горбачева, реализовали свои амбиции, тщеславие или альтруистические порывы, изменив попутно жизнь всего мира. Великолепный подарок для всех, кто интересуется феноменом лидерства, ролью личности в истории и ценит высококлассные эксклюзивные издания».



**Говард Шульц.**  
«Полный вперед! Как Говард Шульц вернул Starbucks душу». «ЭКСМО», 2011

## От издателя:

«В 2008 году Говард Шульц спустя 8 лет после своей отставки принял решение вернуться в кресло гендиректора Starbucks – лидера кофейного рынка. Причиной этого решения, помимо ухудшающихся финансовых показателей компании, которую он купил в 1987 году, стала стремительная потеря фирмой за время его отсутствия тех традиций и стандартов обслуживания, которые были заложены изначально. Описывая историю успешной реорганизации Starbucks в условиях тяжелейшего кризиса, Шульц – главный инициатор и активный участник всех событий – откровенно делится секретами эффективного менеджмента, убедительно демонстрируя, что построение социально ответственного бизнеса – это не только обязанность перед обществом любого предпринимателя и топ-менеджера, но и необходимое условие для прибыльной работы. Книга предназначена менеджерам различного уровня».

## От читателя:

«Книга является одной из лучших монографий успешных бизнесменов. Написанная в непринуждённой и «затягивающей» манере, книга иллюстрирует нам воскрешение духа Starbucks, которое происходило под руководством Говарда Шульца. Нетривиальные подходы к решению возникших проблем вызывают чувство уважения перед менеджментом компании и стимулируют креативность мышления. Интересная структура изложения (главы обозначены чувствами человека), красочность описания и любовь к своему продукту усиливают когнитивный эффект от прочтения книги и вселяют веру в служение обществу крупных компаний. Ведь как говорил Говард: «Мой бизнес не в том, чтобы наполнять желудки, а в том, чтобы наполнять души. Вот он, секрет успеха Starbucks».



**БРЕТТ МИНЧИНГТОН.**  
«HR-БРЕНД: КАК СТАТЬ ЛИДЕРОМ. СТРОИМ КОМПАНИЮ МЕЧТЫ». «Альпина Бизнес Букс», 2011

## От издателя:

«В своей книге «HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты» Бретт Минчигтон – ведущий мировой авторитет в сфере брендинга работодателя – делится идеями о том, как привлечь самых талантливых и перспективных сотрудников, как удержать лучших из них и сделать тем самым компанию сильной и процветающей. Автор представляет модели, инструменты и практические советы по управлению стратегией HR-брендинга. Его рекомендации основаны на результатах мирового турне, в рамках которого он посетил 30 городов в 20 странах, общаясь с руководителями самых разных компаний. Издание поможет вам сконцентрировать усилия в правильном направлении, сэкономить время, энергию и инвестиции, с помощью кейсов от ведущих компаний мира, успешно внедривших HR-брендинг. Книга предназначена для руководителей, топ-менеджеров, сотрудников HR-отделов, маркетологов и PR-специалистов, работающих в компаниях из разных сфер бизнеса».



**Ольга Голышенкова,**  
исполнительный директор Международной ассоциации корпоративного образования

## От читателя:

«Многие руководители компаний хотят иметь лучшую команду, быть желанным работодателем миллионов, получать высокие оценки и уважение различных рейтинговых агентств и общественных организаций. Однако это удаётся лишь единицам, которые и получают все лавры. Это связано с фундаментальностью проблемы HR-брендинга. Данная книга демонстрирует методы определения ключевых проблем данного направления и преодоления их с помощью работающих инструментов. Автор лаконично и структурировано обосновывает стратегический подход к HR-брендингу и экономическую целесообразность его применения. К тому же Бретт Минчигтон весьма убедительно описывает вероятное развитие данной области, что позволяет трезво взглянуть на перспективы использования социальных сетей, стратегического позиционирования и формирования единого как корпоративного, так и потребительского бренда компании. Глубокое осознание и применение инструментов данной книги позволит руководителям ускорить процесс создания «компании мечты».

**Многие руководители хотят иметь лучшую команду, быть желанным работодателем миллионов, получать высокие оценки и уважение различных рейтинговых агентств и общественных организаций. Однако это удаётся лишь единицам, которые и получают все лавры. Это связано с фундаментальностью проблемы HR-брендинга**



**Сергей Коршаков,**  
начальник отдела методологии Корпоративного университета ОАО «РЖД»

## От читателя:

«Книга является сокровищницей для управленцев, военачальников и политиков. Истории и примеры из жизни выдающихся людей, рассмотренные с учётом особенностей цивилизационного уклада своего времени, преподносят бесценную пищу для размышления. Читая о храбрости Александра Македонского, мудрости Авраама Линкольна, любознательности Джеймса Кука, не только погружаешься в тот мир, который они изменяли своей деятельностью, но и черпаешь новые идеи и подходы, которые после переосмысления и переложения на современную действительность позволяют по-новому, новаторски взглянуть на решение текущих задач любой компании. Эта книга, несомненно, должна находиться в библиотеке настоящего лидера».



**Александр Гольденберг,**  
директор по развитию, управляющий партнёр компании «MANAGEMENT & BUSINESS DEVELOPMENT GROUP»

## Повестка дня Мониторинг



ПРАВИЛА ИГРЫ

В этой рубрике мы представляем краткий обзор разрабатываемых и вступивших в силу законодательных и нормативных актов, а также судебных решений, касающихся различных аспектов деятельности железнодорожного транспорта.

### § 1

Президент России Владимир Путин 21 мая 2012 года подписал указы о составе нового Правительства РФ. Министром транспорта РФ назначен Максим Соколов. Игорь Левитин, ранее возглавлявший данное ведомство, назначен на пост советника Президента России.

### § 2

Президент России 26 июня 2012 года подписал указ о внесении в качестве вклада РФ в уставный капитал ОАО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского» находящегося в федеральной собственности 10,61% акций

Московского НИИ двигателей, 47,49% акций нижегородского Центрального НИИ «Буревестник», 15,8% акций екатеринбургского Уральско-го завода транспортного машиностроения, 21,82% акций Екатеринбургского завода № 9, 14,76% акций челябинского НПО «Электромашина», 100% минус 1 акция Томского электротехнического завода и 42,48% акций Тверского вагоностроительного завода. Правительству РФ поручено провести соответствующие мероприятия в 18-месячный срок.

### § 3

Распоряжением Правительства РФ № 1035-р от 20 июня 2012 года внесены изменения в текст прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества и основных направлений приватизации на 2011–2013 годы. В частности, уточняется дата приватизации находящихся в федеральной собственности 25% минус 1 акция ОАО «РЖД». Предполагалось сделать это не ранее 2013 года, теперь – в 2012–2013 годах.

### § 4

Распоряжением Правительства РФ № 1056-р от 25 июня 2012 года вносятся изменения в состав правительственной комиссии по транспорту и связи. В том числе в неё включаются глава Минсвязи РФ Николай Никифоров, замруководителя аппарата Правительства РФ Максим Акимов, директор Департамента промышленности и инфраструктуры Правительства РФ Андрей Недосеков и референт этого департамента Иван Тарасов, а также директор Департамента ин-

формационных технологий и связи Правительства РФ Владислав Федулов.

### § 5

Распоряжением Правительства РФ № 958-р от 13 июня 2012 года заместителем министра транспорта РФ назначен Алексей Цыденов.

### § 6

На сайте Минтранса РФ опубликован приказ № 127 от 4 мая 2012 года «О внесении изменений в некоторые акты Министерства путей сообщения РФ». В том числе корректировки вносятся в Нормы безопасности НБ ЖТ ТМ 01-98 «Элементы верхнего строения железнодорожного пути», НБ ЖТ ТМ 02-98 «Металлопродукция для железнодорожного подвижного состава», НБ ЖТ ЦП 015-99 «Продукция стрелочная для железнодорожного транспорта», НБ ЖТ ЦП 036-2000 «Специальный подвижной состав. Машины щебнеочистительные. Требования по сертификации».

### § 7

На сайте Минтранса РФ опубликовано распоряжение № ИЛ-70-р от 21 мая 2012 года об утверждении Положения о рабочей группе Координационного совета по развитию транспортной системы Москвы и Московской области. Документом определяются задачи и функции рабочей группы. В их числе подбор и анализ информации по вопросам, вносимым на заседание Координационного совета, проведение мониторинга состояния транспортной системы Москвы и Московской области и тенденций её развития, а также выработка

рекомендаций и предложений для Координационного совета.

### § 8

19 июня 2012 года на официальном сайте ФСТ РФ опубликована информация о том, что правление службы внесло изменения и дополнения в приказ № 319-Т/4 от 6 декабря 2011 года «Об установлении исключительных тарифов на перевозки грузов железнодорожным транспортом». В том числе до конца 2012 года при перевозке соевого шрота и соевого жмыха на расстояние более 1100 км сохраняется действие коэффициента 0,5 к действующим тарифам раздела 2 Прейскуранта 10-01. Такое решение принято в целях сохранения тарифных условий поставок сои и продуктов её переработки из Дальневосточного федерального округа, способствующих увеличению объёмов перевозок сельскохозяйственной продукции железнодорожным транспортом и расширению географии её поставок.

### § 9

С 1 ноября в соответствии с приказом ФСТ № 79-Т/2 от 4 мая 2012 года вносятся изменения и дополнения в приложение к приказу службы № 316-Т/1 от 6 декабря 2011 года «Об индексации ставок тарифов, сборов и платы за перевозку грузов и услуги по использованию инфраструктуры при перевозках грузов, выполняемые (оказываемые) ОАО «РЖД». Корректировки связаны с унификацией ставок на порожний пробег собственных полувагонов и платформ независимо от рода и класса ранее перевозившихся грузов.

ПУЛЬТ

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

## БОРЬБА ЗА САМООКУПАЕМОСТЬ АНАЛИЗ ОПЫТА РАБОТЫ УСПЕШНЫХ ПРИГОРОДНЫХ КОМПАНИЙ

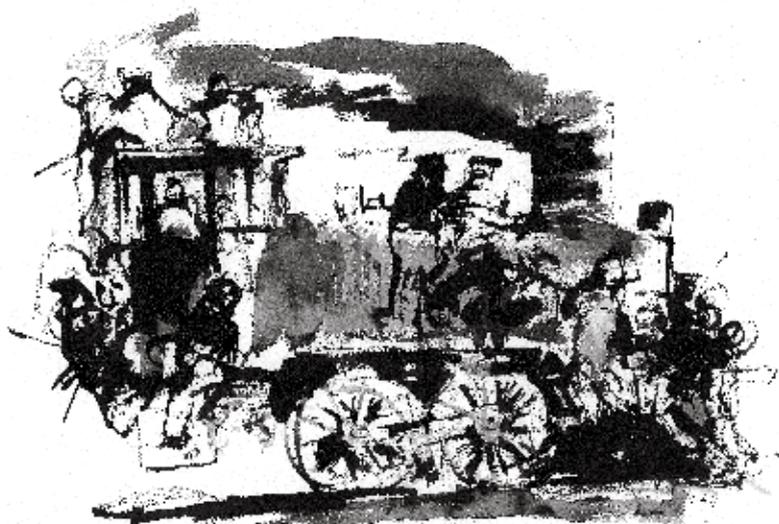
## ЗАРПЛАТНЫЕ ПРОЕКТЫ ЧЕМ ОТЛИЧАЮТСЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РАЗЛИЧНЫХ ДЗО

## ЛОГИСТИЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ ЧТО ПРЕДСТОИТ СДЕЛАТЬ ХОЛДИНГУ ДЛЯ ПОБЕДЫ НА РЫНКЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

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

**ЖЕЛЕЗНО.  
ДОРОЖНО.  
25000 НОМЕРОВ**

**195 лет**



**ГУДОК** 

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК»