

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 01 (05) 2012

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

WWW.PULTMAGAZINE.RU



405,5

млрд руб. инвестиций
не хватает РЖД

Лимит исчерпан

Инфраструктура компании
нуждается в модернизации

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

WWW.GUDOK.RU/1520

От редакции»

Конкуренция во благо

Понятие «холдинг» прочно вошло в экономическую жизнь нашей страны. Количество структур, в название которых включено это слово, исчисляется сотнями, а если учесть, что множество компаний просто позиционирует себя в этом качестве, то можно говорить и о тысячах больших и малых холдингов. Причём само понятие holding, в переводе означающее «владение», нельзя рассматривать как только некую имущественную или производственную совокупность материнской компании и контролируемых ею «дочек».

С экономической точки зрения это очень сложное образование, иногда не только консолидирующее товарные, финансовые потоки и централизующее функции управления, но и порождающее серьёзные вопросы, а порой и противоречия.

Одним из проблемных вопросов становится наличие внутрихолдинговой конкуренции, т.е. могут ли несколько компаний, объединённых единым собственником, работающих по единым принципам и стандартам корпоративного управления, конкурировать между собой в производственной и финансовой сфере.

Любая конкуренция подразумевает не только рост качества товаров и услуг, но и снижение цены на них, а с точки зрения идеального холдинга это потеря необходимых для его функционирования доходов.

К счастью, ни в экономике, ни в жизни вообще не существует ничего идеального. Да и многообразие целей и задач, с которыми строятся холдинговые структуры, не даёт однозначного ответа на все вопросы. Тем более



когда речь идёт о таком сложнейшем с географической, организационной и даже макроэкономической точки зрения холдинге, как ОАО «Российские железные дороги».

Именно поэтому «Пульт управления» решил сделать главной темой этого номера внутрихолдинговую конкуренцию. Раскрывая её, мы стремились не только рассказать о том, где и в каких формах она возникает в процессе реформирования «Российских железных дорог», но и привести опыт других отраслей, привлекая для этого эксперта ведущей мировой консалтинговой компании Deloitte & Touche.

Но всё же специфика преобразования министерства в полноценную холдинговую компанию позволяет говорить об уникальности ситуации. Ведь изначально главной целью реформ было создание конкурентного рынка перевозок. Более того, в ситуации, когда собственник холдинга (т.е. государство) принял решение продать крупный пакет акций ОАО «ПГК» частному инвестору, казалось бы, и внутрихолдинговая конкуренция между операторами должна прекратиться. Но на практике картина выглядит значительно сложнее.

Впрочем, иногда конкуренция внутри холдинга выявляет и побочные, напрямую не связанные с основной

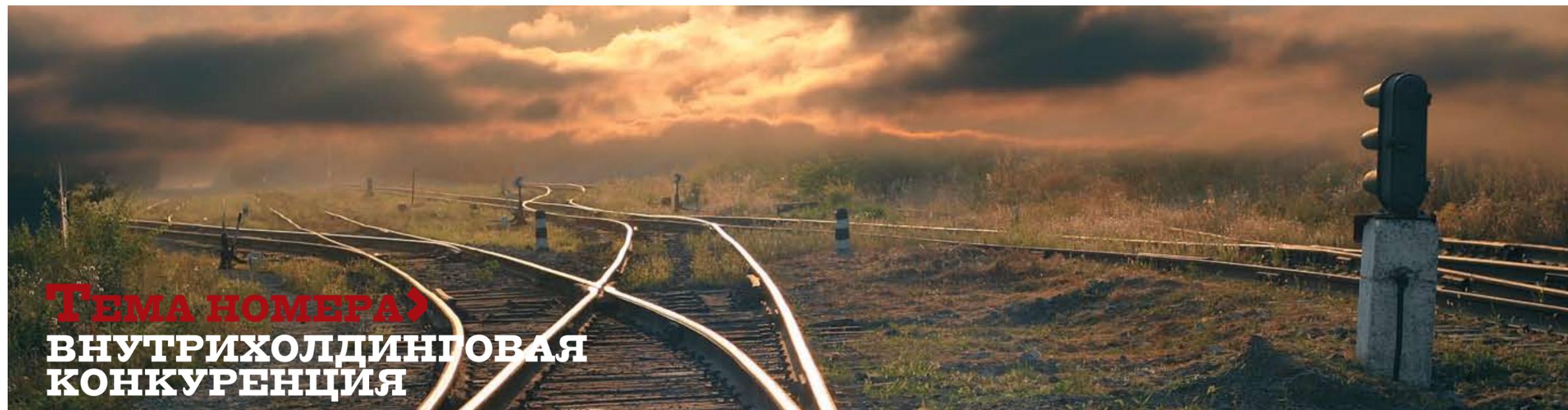
деятельностью проблемы. Например, реальная нехватка современных высокопрофессиональных менеджеров приводит к скрытой конкуренции в кадровой сфере, что мешает развитию компании в целом.

Опыт реформирования такой ключевой для железнодорожного транспорта сферы услуг, как ремонт вагонов, показывает, что при грамотном позиционировании на рынке, совершенствовании принципов работы внутрихолдинговая конкуренция идёт во благо. Причём не только потребителям услуг, но и самому холдингу.

Ещё в 2007 года все вагоноремонтные депо Центральной дирекции по ремонту грузовых вагонов работали на пределе своих возможностей, а к 2015 году пятая часть их мощностей будет свободной, знаменуя переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя». Во многом это стало результатом соперничества между тремя выделенными в 2011 году вагоноремонтными компаниями, каждая из которых ищет своё место на рынке.

В сложном процессе построения холдинга проблема внутренней конкуренции является лишь «одной из многих», но опыт его решения позволяет находить ответы на многие структурные и организационные вопросы в будущем.

ПУЛЬТ



ТЕМА НОМЕРА» ВНУТРИХОЛДИНГОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Оперативка

4–5 Отраслевые новости

Вектор развития

6–11 Очевидное и вероятное
Нестабильность в экономике, проблемы на рынке грузовых перевозок, конкурентная борьба за пассажиров – всё это остаётся актуальным для железнодорожников и в 2012 году

Тема номера»

ВНУТРИХОЛДИНГОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

12–15 Нашли себе соперников

Профессиональные кадры, внимание материнской компании, клиенты, заказы – «дочкам» РЖД есть за что побороться

16–19 Каждый по-своему

Вагоноремонт – одна из тех сфер, в которой развитие конкуренции между участниками рынка являлось целью реформы

20–21 В рынок с головой

При каких условиях необходимо, чтобы «дочки» конкурировали между собой?

Международные проекты

22–25 Мирная экспансия

Международные проекты как способ управлять будущим

26 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

27 Взгляд со стороны

Мнения и отзывы читателей

Управление инфраструктурой

28–31 Уже не бывает

Генеральный директор ОАО «Институт экономики и развития транспорта» Фёдор Пехтерев: «Найти инвестиции на решение инфраструктурных проблем можно не только у государства. Коммерческие структуры также могут помочь»

32–37 Сеть с барьерами

Проблемные точки железнодорожной инфраструктуры: участки и станции, ограничивающие пропускную способность сети ОАО «РЖД»

Современная техника

38–39 Новинки сезона

Обзор железнодорожной техники

Корпоративное управление

40–43 Автопортрет профессионала

Составление годового отчёта – не формальная работа: от качества информации в конечном итоге зависят имидж компании и её инвестиционная привлекательность

Управление парками

44–47 Заграничные уроки

Анализ опыта реформирования железнодорожных госмонополий других стран мира

Разбор полётов

48–51 Кормящая «дочка»

Железнодорожная торговая компания готовится модернизировать сеть

Корпоративная культура

52–55 Культурная эволюция

Развитие клиентоориентированности – один из важнейших факторов успеха компании

Методика

56–59 Подобрать ключ к цели

Как правильно выбрать направления для измерения эффективности работы компании и её сотрудников

Гость номера

60–61 Право на мобильность

Министр связи и массовых коммуникаций РФ Олег Щёголев: «Связь стала крайне необходимым элементом любой транспортной системы»

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
Билд-редактор Мария Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Татьяна Мацевская
Цветокоррекция Михаил Саянов

Коррекция

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

Анатолий Болдырев, Вера Башканова, Марьяна Балашкина, Денис Виксне, Андрей Гурьев, Юлия Громадская, Леонид Григорьев, Игорь Евдокимов, Ирина Заверняева, Маргарита Меньшакова, Сергей Михалёв, Евгения Мусихина, Татьяна Максимова, Олеся Мизинко, Павел Камынин, Елена Кудрявцева, Владислав Кукреш, Сергей Кез, Дмитрий Попов, Николай Порецкий, Яна Позолотчикова, Ольга Соломонова, Полина Силюянова, Олег Сергеевко, Евгения Трояновская, Павел Усов.

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK
Материалы, набранные Таким шрифтом, –
на правах рекламы

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

Издатель: ОАО «Газета «Гудок»
Адрес издателя и редакции:
105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, 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 редакции журнала
«Пульт управления» запрещена.

Тираж: 3120 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230
Номер заказа: 6502

Подписано в печать: 08.02.2012

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

Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года



Премии комсоставу

Положение о премировании за выявление дефектов может быть расширено и на командный состав. Такое предложение прозвучало на состоявшемся 2–3 февраля в Воронеже сетевом совещании руководителей вагонного хозяйства. – Сейчас премии за выявленные трещины в литье или поломку буксовых узлов получают рядовые и старшие осмотрщики. При этом в положении на премирование не включены начальники вагонных депо и пунктов техобслуживания вагонов. Наверное, пришло время изменить подход и по достоинству награждать бдительного работника независимо от того, значится его должность в списке на премии или нет, – отметил начальник вагонной службы Восточно-Сибирской железной дороги Ренат Ибяттов. Его поддержали коллеги с других дорог, поэтому необходимость соответствующих изменений нашла своё отражение в итоговом протоколе совещания. – Согласен с тем, что командный состав тоже должен быть материально заин-

тересован в повышении безопасности движения. Но пересмотреть нынешнее положение нужно так, чтобы любой бдительный человек мог гарантированно получить деньги, – прокомментировал решение начальник Центральной дирекции инфраструктуры Владимир Супрун. Он также порекомендовал всем руководителям вагонных служб равняться на коллег с Западно-Сибирской дороги, которые доказали, что подручные средства наряду с высокотехнологичными разработками учёных могут быть эффективными орудиями по выявлению дефектов вагонных тележек. Так, при помощи обычных складных ножей на ЗСЖД в прошлом году выявили 194 трещины в боковых рамах тележек. Также на магистрали стали использовать гибкие штанги. На них, так же как и на штатных штангах осмотрщиков, есть зеркало и подсветка, но «умение» новых штанг гнуться позволяет выявить больше дефектов. За год с их помощью обнаружили 34 трещины.



Задачи для бережливых

В этом году к пилотному проекту по внедрению технологий бережливого производства (БП) присоединятся более 400 предприятий (в прошлом году их было 110). С участием зарубежных партнёров пройдут обучение не менее 600 сотрудников компании. Кроме того, начнётся плановое формирование корпоративной базы типовых решений по применению таких технологий. По словам старшего вице-президента ОАО «РЖД» Валентина Гапановича, ключевые принципы внедрения технологий бережливого производства в компании – это создание среды для командной работы, предполагающей вовлечённость работников и их мотивацию; формирование системы коммуникаций и механизмов взаимодействия между участниками единого технологического процесса; совершенствование и расширение инструментов БП.



Всё дело в скорости

На Новочеркасском электровозостроительном заводе (НЭВЗ, входит в состав ЗАО «Трансмашхолдинг») выпущен двухсистемный пассажирский электровоз ЭП20 № 002, созданный в инженеринговом центре «ТРТранс», организованном ТМХ в сотрудничестве с французской компанией Alstom Transport. Об этом сообщил департамент по внешним связям холдинга. В настоящее время локомотив готовят к проведению наладочных испытаний в ОАО «ВЭЛНИИ», по их завершении в институте будут проведены предварительные испытания (на соответствие технического задания, статические и динамические испытания). ЭП20 – первый российский электровоз, способный водить пассажирские поезда на скоростях до 200 км/ч. Локомотив оборудован асинхронным приводом на основе IGBT-транзисторов. Реализуемые технические решения позволяют в несколько раз сократить объём техобслуживания, увеличить межремонтные пробеги, а также обеспечить экономию электроэнергии. Конструкция электровоза позволяет производить ЭП20 в двух вариантах – рассчитанных на скорости 160 и 200 км/ч. ЭП20 является основой для базовой платформы локомотивов, на основе которой будет создано семейство пассажирских и грузовых электровозов различных типов. Концепция базовой платформы локомотивов нового поколения позволит довести унификацию узлов и систем пассажирских электровозов новой серии ЭП2 и ЭП3 до 85%, а грузовых электровозов 2ЭС4, 2ЭС5 – до 70–75%.

Готовы раскрыться

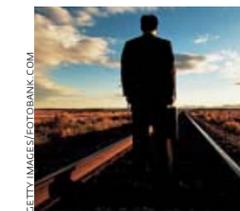
Подведены итоги первого в России конкурса годовых отчётов и сайтов компаний транспортной отрасли «Новая верста». Его организовали журнал «Пульт управления», газета «Гудок» и ОАО «РЖД». Основной целью конкурса, а также приуроченной к нему конференции (материал об этом см. на стр. 40) было продвижение передового опыта раскрытия информации. «Происходящие сегодня процессы ставят задачи создания новой практики корпоративного управления, формирования новых для России стандартов информационной открытости», – отметил в приветственном слове к участникам «Новой версты» первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов. В состав жюри конкурса вошли представители органов госвласти, эксперты в области раскрытия информации, корпоративного управления, связей с инвесторами и общественностью. Участники «Новой версты» назвали конкурс знаковым событием. «Это свиде-



тельство, что на рынке появляются компании, которые осознают значимость качественного раскрытия информации и взаимодействия с акционерами и инвесторами», – сказала директор по корпоративному управлению «Трансконтейнера» Ольга Миллер. «Когда компания готовит отчёт с мыслью, что он будет анализироваться, – это хорошо. Это сигнал, что она работает по рыночным правилам», – заявил гендиректор Торгового дома РЖД Кирилл Воронин. А глава отдела маркетинга «Трансгаранта» Александр Метёлкин заявил, что «Новая верста» способствует повышению инвестиционной привлекательности отрасли.

ИТОГИ

Награды за наиболее высокий уровень раскрытия информации в годовом отчёте получили ОАО «ПГК», ОАО «Торговый дом РЖД» и ОАО «Трансконтейнер», которое также стало победителем в номинации «Лучший годовой отчёт дочернего и зависимого общества ОАО «РЖД». За наиболее интересную идею отчёта, качественный дизайн и полиграфию награждено ООО «Фирма «Трансгарант». Кроме того, в специальной номинации от организаторов конкурса, получившей название «В ногу с реформой», было отмечено ОАО «ВГК». В соревновании корпоративных сайтов по решению оргкомитета «Новой версты» были награждены не только победители, но и призёры, занявшие второе и третье места. В номинации «Лучший уровень раскрытия информации для инвесторов на сайте компании» «золото» получило ОАО «Трансконтейнер», «серебро» – ОАО «ПГК», а «бронзу» поделили ОАО «Торговый дом РЖД» и ОАО «РЖДстрой». Первый приз за раскрытие информации на сайте для клиентов получило ОАО «НПО «Уралвагонзавод», на второй строчке – ОАО «ПГК», а на третьей – ЗАО «Тихвинский вагоноремонтный завод». За качественный дизайн и навигацию сайта награду первой степени получило ЗАО «Тихвинский вагоностроительный завод», второй степени – ООО «УК «Желдорэкспедиция» и третьей степени – ЗАО «Русагротранс». Более подробную информацию о конкурсе «Новая верста» можно узнать на сайте: www.gudok.ru/konkurs.



Очевидное и вероятное

Минувший год не был простым в работе российских железных дорог. Нестабильность в экономике, проблемы на рынке грузовых перевозок, конкурентная борьба за пассажиров, поиск средств на развитие инфраструктуры – всё это остаётся актуальным и в 2012 году



Макромир

Учитывая специфику и масштаб бизнеса ОАО «РЖД», в своей деятельности компания зависит от целого ряда факторов. И не последнюю роль здесь играет общая макроэкономическая картина.

2011 год прошёл под знаком надвигающейся второй волны финансовых проблем. Долговая лихорадка в еврозоне, рост госдолга в США, торможение роста в Китае, наконец, природная катастрофа в Японии – каждого из этих факторов по отдельности хватило бы для тревожных прогнозов, а в комплексе они стали причиной и вовсе пессимистичных оценок. Ряд экспертов уже говорят о новом глобальном кризисе как о свершившемся факте, и понятно, что Россия не сможет избежать этих проблем. Для РЖД ситуация на мировых рынках обернулась потерей ряда высокодоходных грузов, а нарастающая нестабильность в экономике создаёт общую неопределённость в работе компании. «Мы видим замедление динамики промышленного производства, снижение экспорта отдельных видов продукции, рост кредитных ставок, увеличение оттока капитала», – заявил на итоговом заседании правления президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин.

Непростые времена для отечественной экономики предрекают и представители экономического блока правительства (см. выступление министра экономического развития РФ Эльвиры Набиуллиной в №4 «ПУ»). В этой связи руководство компании отмечает, что в ближайшее время наибольший потенциал роста имеют низкодходные грузы.

Пока при планировании на текущий год ОАО «РЖД» приняло достаточно оптимистичный прогноз Минэкономразвития. «Мы рассчитываем на работу в условиях роста ВВП на 3,7% при инфляции в пределах 5–6%», – отметил Владимир Якунин. Плановый показатель погрузки определён на уровне 1 млрд 275 млн тонн с приростом на 2,8% к 2011 году. Пасса-

жирооборот должен составить 139,2 млрд пасс.-км. Доходы от основной деятельности, как ожидается, превысят 1,3 трлн руб., а чистая прибыль составит 3,5 млрд руб.

Впрочем, здесь важен ещё один момент. Говоря о планировании работы, Владимир Якунин выразил надежду на «ограничение ценового давления на издержки компании». При уровне потребительской инфляции в стране по итогам минувшего года в 6,1% (наименьшее значение за всю новейшую историю России) цены в промышленности выросли на 12%. А именно промышленная инфляция оказывает решающее влияние на формирование расходов ОАО «РЖД». На фоне регулярной «недоиндексации» грузовых тарифов (в 2011 году это лишь 8%) несложно представить, какими проблемами оборачивается опережающий рост цен на электроэнергию, подвижной состав и другие товары и услуги, необходимые компании для работы.

Трудности моделирования

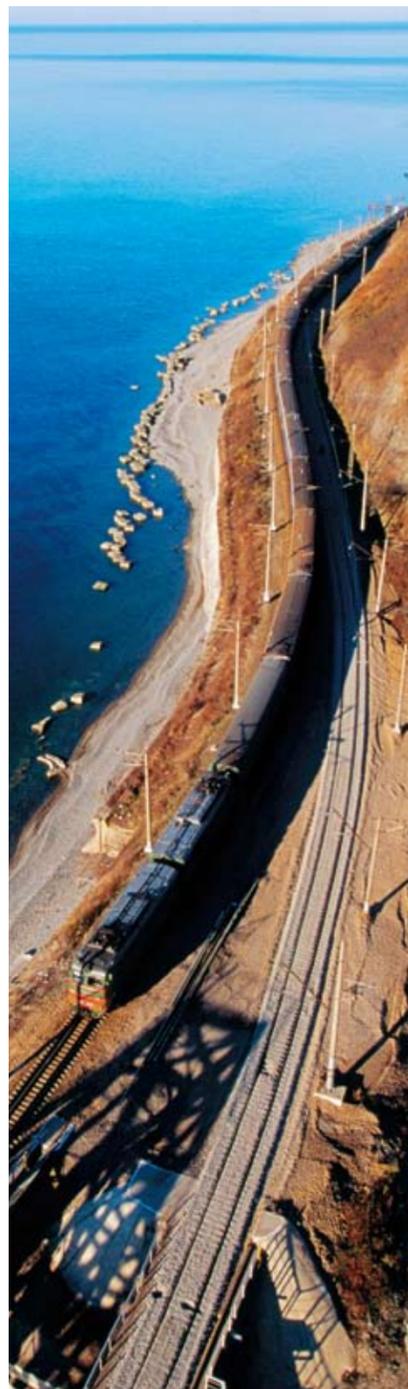
По итогам 2011 года РЖД удалось выполнить плановое задание по погрузке. Если сравнивать с результатом 2010 года, можно отметить рост на 3%. Однако перевозки всё ещё находятся ниже докризисного 2007 года. Отчасти это объясняется экономической ситуацией, но не только. Динамика объёмов грузовых перевозок в 2011 году несколько отставала от основных макроэкономических тенденций – рост промышленного производства в России составил 4,7%. Диспропорция связана со сложной эксплуатационной обстановкой на сети. Весь инвентарный парк стал приватным, что стало проблемой для эффективного управления вагонопотоками. Кризис весны и лета 2011 года, связанный с техническим дефицитом вагонов и неудовлетворением заявок грузовладельцев, стал причиной частичной консолидации операторского подвижного состава. После заключения агентских соглашений ОАО «РЖД» с ОАО «ПГК» и ОАО

«ВГК» было решено сформировать под управлением перевозчика парк полувагонов, привлекаемых у Второй грузовой компании и иных собственников на специальных тарифных условиях. Для этого ФСТ утвердила спецставки на предоставление данного подвижного состава. Появился ценовой коридор, внутри которого компания может работать: от -30% до +10% от Прейскуранта 1001. Для того чтобы стабилизировать ситуацию с перевозками, по мнению Владимира Якунина, необходима «концентрация под управлением ОАО «РЖД» порядка 200 тыс. полувагонов, принадлежащих дочерним компаниям, а также полученных с рынка». У ВГК в данный момент менее 140 тыс. полувагонов, а иные собственники сдавать подвижной состав в аренду ОАО «РЖД» пока не спешат. Первые расчёты показали, те, кто сдаст свой парк перевозчику, даже учитывая 10% надбавку, могут рассчитывать на доходность порядка 1100 руб. в сутки. Рыночная же доходность колеблется в среднем 1200–1400 руб. Очевидно, решение этого вопроса будет одной из ключевых задач в 2012 году.

Главными событиями реформы отрасли в 2011 году стали принятие 13 января Целевой модели рынка грузовых перевозок с продлением срока реформы до 2015 года и подписание 20 декабря постановления правительства № 1051, регулирующего порядок консолидации подвижного состава и ценообразования на перевозки грузов в указанном подвижном составе. Причём это постановление предусматривает, что 1 марта 2012 года в ряд документов будут внесены поправки, согласно которым руководство страны может обязать операторов передавать в аренду РЖД определённое количество вагонов. В то же время в постановление оговаривается, что привлечение подвижного состава перевозчиком предусматривается лишь на срок до 31 декабря 2012 года.

Наряду с этим правительственная комиссия по транспорту обязала РЖД совместно с причастными ведомства-

Вектор развития



ми разработать технологию управления вагонным парком в условиях большого числа операторов и в 2012 году отработать её в пилотном режиме с тем, чтобы в 2013-м она применялась в масштабах всей сети. Комиссия также приняла решение перенести реализацию пилотных проектов по созданию частных перевозчиков, конкурирующих «за маршрут» и «на маршруте», до момента, когда будут решены проблемы управления вагонопотоками.

По поводу того, как управлять парками в сложившихся условиях, звучат самые разные мнения. Однако ряд экспертов считают, что оптимальный выход – полное дерегулирование вагонной составляющей тарифа, а также разрешение для РЖД иметь столько вагонов, сколько необходимо. В таком случае цены сдерживались бы конкуренцией на операторском рынке, а эффективное управление парком перевозчика сглаживало бы эксплуатационную обстановку на сети. Как отметил работавший в 2004–2009 годах заместителем руководителя ФСТ Виталий Евдокименко (ныне гендиректор ВГК), если бы в середине 2000-х федеральная власть и бизнес-сообщество согласились дерегулировать вагонную составляющую, необходимости в выделении всего парка в «дочки» не возникло бы и, как следствие, не было бы трудностей, с которыми сегодня приходится бороться.

Гонка преследования

В числе приоритетов прошлого года была задача повышения доли железнодорожного транспорта на рынке дальних пассажирских перевозок за счёт эффективной маркетинговой политики и повышения качества услуг. «Эту задачу нам не удалось решить в полной мере», – заявил президент Владимир Якунин. Действительно, несмотря на общий рост объёма перевозок (на 4,8% к уровню 2010 года), лишь в пригородном сообщении зафиксирована уверенная прибавка (+5,5%). В дальнейшем следовании перевозки пусть и не намного, но снизи-

лись (-0,1%). В то же время один из основных конкурентов в данном сегменте – авиатранспорт – достиг роста пассажирских перевозок порядка 13%.

Объяснять складывающуюся картину проблемами с качеством услуг сложно. Компания уже не первый год повышает уровень сервиса и комфорта для пассажиров, тогда как у многих отечественных авиаперевозчиков этот вопрос решён далеко не идеально. Основным фактором, влияющим на динамику пассажирских перевозок, является конечная цена услуги.

Федеральная пассажирская компания лимитирует объём социально значимых перевозок в общих и плацкартных вагонах из-за ограниченности выделяемых бюджетных средств на компенсацию возникающих от регулирования убытков. Также при сравнении авиационных и железнодорожных перевозок необходимо учитывать, что государство дотирует авиабилеты для жителей удалённых от центра страны регионов. «ФПК рощерком пера в одном из министерств лишилась субсидии в 6 млрд по доказанному убытку. Трудно ожидать, что в этих условиях мы на равных можем конкурировать с другими видами транспорта», – заявил Владимир Якунин. В итоге в дерегулированном секторе купейных и СВ вагонов цены на билеты вплотную подошли к отметке, за которой начинается падение спроса. При этом спрос на плацкартные вагоны превышает предложение.

Что касается пригородных перевозок, то в минувшем году уже 10 компаний вышли на показатели безубыточной деятельности. Этому в определяющей степени способствовало решение о предоставлении РЖД субсидии в размере 25 млрд руб. для компенсации потерь от снижения ставки за пользование инфраструктурой до практически нулевого уровня и сокращение на 9 млрд руб. расходов, предъявляемых к ППК.

Вместе с тем не найден баланс между региональными дотациями и уровнем пригородных тарифов. Рост цен на билеты составил за год



EAST NEWS

3,2%, что даже ниже уровня потребительской инфляции. Дотации же из местных бюджетов достигли лишь 5,7 млрд руб. при потребности в 14,5 млрд. Этот вопрос ещё предстоит решать, и его актуальность для руководства регионов скорее всего будет возрастать по мере перехода к выборам губернаторов.

Инвестиционный акцент

Несмотря на все сложности, минувший год компания завершила с финансовым результатом, соответствующим ожиданиям. Достигнут высокий показатель по чистой прибыли, чему в значительной степени способствовала продажа дочерних компаний. Первоначальный план доходов от реализации пакетов акций перевыполнен на 18,4 млрд руб. Вместе со сверхплановыми дивидендами «дочек» это позволило увеличить размер инвестиционной программы в 2011 году с первоначальных 349 млрд руб. до 396,3 млрд – максимальный размер инвестиций, направленных на развитие компании, за всё время существования ОАО «РЖД».

Но даже этой суммы для реализации всех потребностей холдинга недостаточно. По расчётам железно-

НА 18,4
МЛРД РУБ.

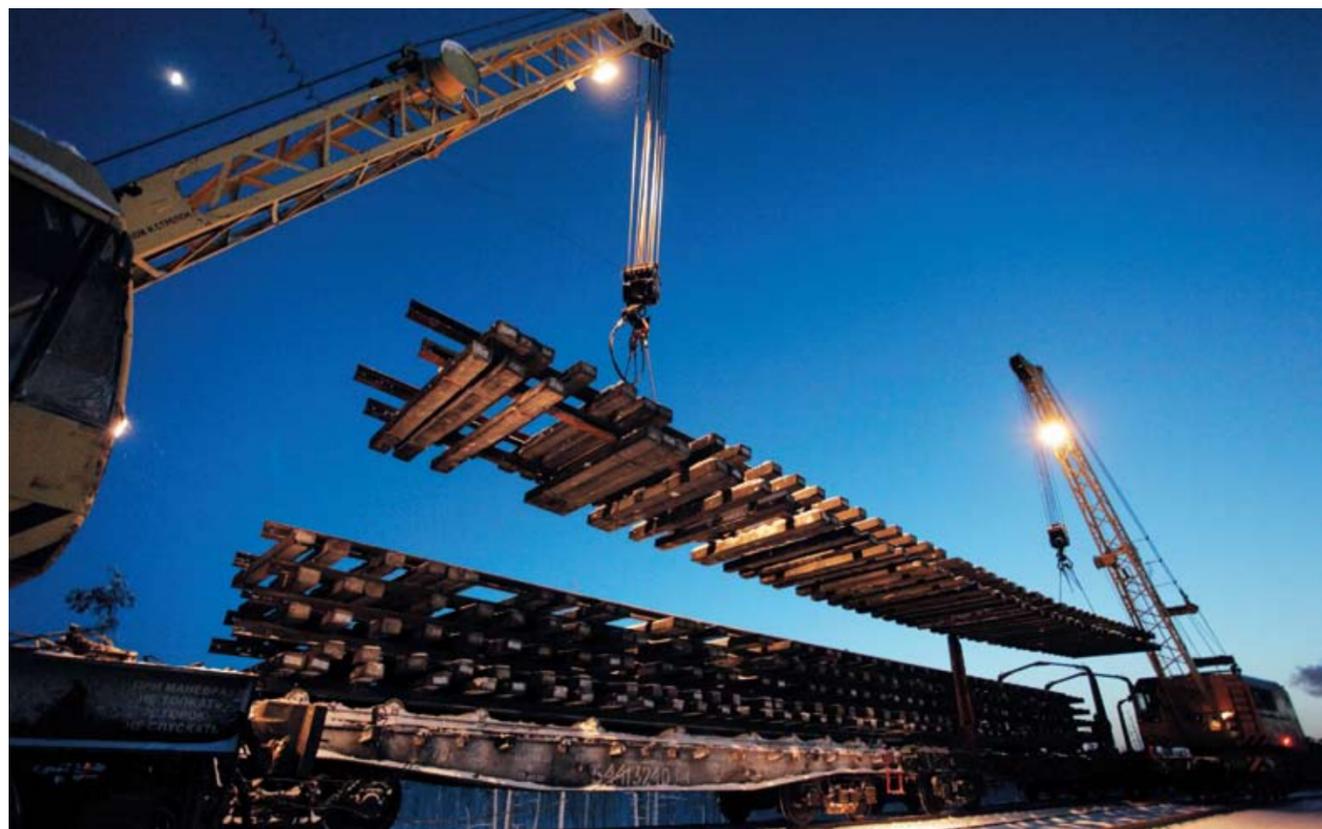
ПЕРЕВЫПОЛНЕН
ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ПЛАН
ОТ РЕАЛИЗАЦИИ
ПАКЕТОВ АКЦИИ

рожников, недоинвестирование РЖД можно оценить в 400 млрд руб. Как результат – износ основных фондов железнодорожного транспорта достиг критического уровня. Например, тепловозный парк изношен на 70%. В то же время в вагонном секторе, который, ещё с дореформенных времён был открыт для частных инвестиций, ситуация совершенно иная – средний возраст парка независимых компаний не превышает нескольких лет.

В этой связи первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов заявил: «Говоря о важнейшей роли состояния инфраструктуры и наших воз-

можностях в 2012 году, всё же с сожалением приходится констатировать, что на протяжении последних 20 лет динамика грузовых железнодорожных тарифов устойчиво отстаёт не только от роста цен в промышленности в целом, но и в ещё большей степени – от динамики цен в отраслях, продукцию которых потребляет железнодорожный транспорт. Государству и бизнесу пора отдавать долги».

Это сложный вопрос не просто потому, что «отдавать долги» в принципе малопривлекательно. Его решение, очевидно, может отразиться на стоимости конечной продукции и конкурентоспособности предприятий, пользующихся услугами железнодорожного транспорта, следовательно, и на общей экономической картине. Но вместе с тем дальнейшее усугубление ситуации может иметь тяжёлые последствия, в том числе и в масштабе всей национальной экономики. «Если мы не разовьём инфраструктурные возможности, не обеспечим приобретение тягового подвижного состава, в 2015 году мы уже не сможем перевезти более 200 млн тонн грузов, которые будут предъявлены», – подчеркнул президент ОАО «РЖД».



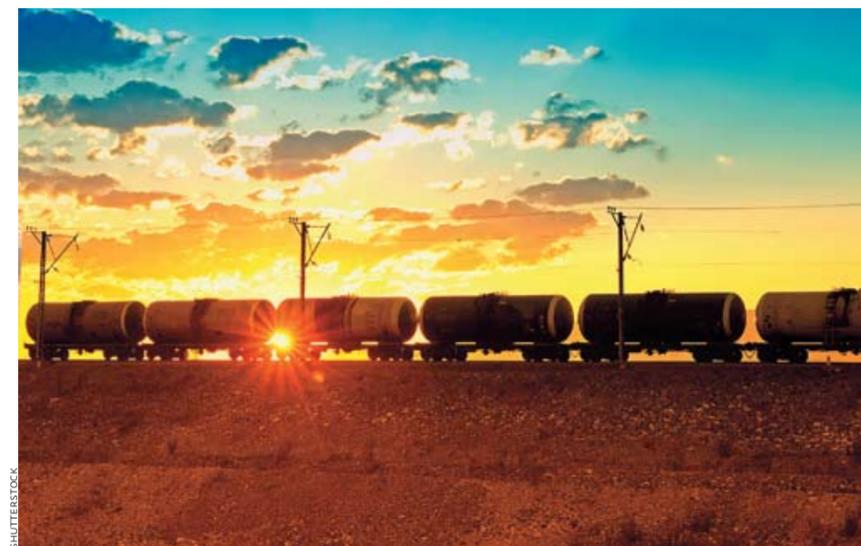
Важнейшей стратегической задачей ОАО «РЖД» является создание дееспособной финансовой модели развития инфраструктуры

Большинство экспертов сходятся во мнении, что важнейшей стратегической задачей холдинга является создание дееспособной финансовой модели развития инфраструктуры, предусматривающей целый ряд приемлемых инструментов от прямых государственных субсидий до либерализации тарифа на перевозку.

Стратегическая перспектива
В 2011 году правление одобрило Корпоративную стратегию развития компании на период до 2030 года с детальным определением приоритетов и целевых задач до 2015 года. На итоговом в 2011 году заседании правления было заявлено, что именно с учётом стратегических целей теперь

будут формироваться основные параметры производственных бюджетов, а в контракты руководителей основных подразделений будут введены соответствующие показатели эффективности. Это оптимальный подход, о чём свидетельствует мировая практика.

Задачи, поставленные в стратегии, достаточно амбициозны, а их решение во многом зависит от позиции государства. Это касается и необходимых темпов обновления и развития инфраструктуры, и принятия сбалансированных регулирующих мер, и дальнейшего хода реформы с учётом всех выявленных проблем. «Необходимо, чтобы дальнейшие шаги по структурному реформированию отрасли реализовывались взвешенно, с учётом чёткого пони-



ТОЛЬКО ЦИФРЫ

1241,6 млн тонн

составил общий объём погрузки на сети РЖД в 2011 году, что на 3% превышает уровень предыдущего года. Грузооборот при этом вырос до 2,13 трлн тарифных ткм (+5,7%). Доля железнодорожного транспорта в общей структуре грузооборота, по последним данным Росстата, увеличилась до 43,3%.

992,4 млн пассажиров

воспользовались услугами железных дорог, пассажирооборот вырос до 139,7 млн пасс.-км. При этом растёт спрос на услуги высокоскоростного и скоростного движения. За минувший год поездами «Сапсан» воспользовались 5 млн пассажиров, 300 тыс. пассажиров – поездами «Аллегро».

1 трлн 282 млрд руб.

заработало в прошлом году ОАО «РЖД» (на 7,3% больше уровня предыдущего года), чистая прибыль компании составила 17,7 млрд руб. Выполнение инвестиционного бюджета составило 396,3 млрд руб., в том числе на реализацию проектов, связанных с объектами для Олимпиады в Сочи, направлено 63,7 млрд руб.

10810 км железнодорожных путей

оздоровлено всеми видами ремонта, включая реконструкцию. Введено 186 км вторых путей, 170 км станционных путей, 190 км электрифицировано.

453 локомотива было закуплено, а также 526 единиц моторвагонного подвижного состава. Модернизировано более 2 тыс. единиц тягового подвижного состава. Общая стоимость вводимых основных фондов составила более 320 млрд руб.

мания последствий для технологической устойчивости и эффективности работы ОАО «РЖД», – заявил Владимир Якунин. При этом необходимо «добиться большей гибкости взаимоотношений с правительством, сформировать долгосрочные отношения с государственными органами».

Но есть и ряд задач, лежащих в сфере ответственности самой компании. Например, улучшение эксплуатационной работы. Для этого предстоит добиться повышения маршрутной скорости, скорости продвижения грузов, улучшить планирование перевозок, повысить качество содержания локомотивов и обеспечить сокращение числа их отказов. Предстоит большая работа по улучшению графика движения поездов, в том числе с переходом на движение по расписанию.

Ещё одна задача состоит в увеличении конкурентоспособности и привлекательности дальних и пригородных пассажирских перевозок. «В этом направлении есть технологические и маркетинговые заделы, которые должны дать конкретные результаты в 2012 году», – заявил Владимир Якунин.

Безусловный приоритет – безопасность движения, антитеррористическая защищённость объектов инфраструктуры совместно с причастными органами государственной власти, спецслужбами и органами правопорядка.

В области реформирования холдинга предстоит завершить формирование вертикали Центральной дирекции инфраструктуры.

При этом необходимо понимать, что выстраивание эффективной системы управления связано не только со следованием принятым регламентам.

Решающая роль в конечном итоге принадлежит людям, работающим на различных уровнях, разделяющим позицию компании по ключевым направлениям развития и мотивированным на достижение необходимых результатов.

Тема номера Внутрихолдинговая конкуренция»



Нашли себе соперников

Конкуренция – ключевой элемент современной экономики. Борьба за клиента делает бизнес эффективным, а состязание с другими участниками рынка ограничивает стоимость товаров и услуг. Но как относиться к конкуренции внутри одного холдинга?

Говоря об РЖД, необходимо понимать, что это уникальная бизнес-структура. В рамках одного холдинга действует более 150 дочерних и зависимых обществ (по данным сайта rzd.ru), работающих не только в различных сегментах рынка транспортных услуг, но и на смежных рынках. И хотя у большинства этих компаний есть собственная ниша, некоторые находятся на одном конкурентном поле. В одних случаях это было заранее спланировано, в других – нет. Внутри холдинга существует реальная нехватка современных высокопрофессиональных менеджеров, отсюда скрытая борьба за кадры. «Дочки» соперничают также за «внимание» со стороны руководства РЖД, ресурсы, наконец, клиентов. Насколько эффективна такая конкуренция в принципе и какие угрозы она может нести?

Запланированная борьба ОАО «Первая грузовая компания» и ОАО «Вторая грузовая компания» – крупнейшие грузовые железнодорожные операторы России. Среди почти двух тысяч собственников подвижного состава, работающих на сети, аналогичных по масштабу деятельности и логистическим возможностям структур просто нет. И хотя когда-то оба лидера рынка были «дочками» РЖД, им приходилось конкурировать не только с частными операторами, но и между собой с самого момента создания ВГК. Судя по всему, борьба за клиента с каждым годом будет только разгораться.

«Обе компании реализуют собственные стратегии развития, тем более после того, как РЖД продали контрольный пакет акций ПГК, – говорит генеральный директор ОАО «ПГК» Игорь Асатуров. – Несомненно, сегодня идёт борьба за наиболее выгодные с точки зрения логистики контракты. В то же время сам клиент становится всё более взыскательным, поэтому ПГК и ВГК постоянно со-



Внутри холдинга существует реальная нехватка современных высокопрофессиональных менеджеров, отсюда постоянная скрытая конкуренция за кадры

вершают качество оказываемых услуг, пополняют парк подвижного состава. И это тоже элемент конкурентной борьбы».

ПГК, по словам её руководителя, делает ставку на «совершенствование рыночных механизмов, нацеленных на создание более комфортных и понятных для грузоотправителей условий перевозок».

«Например, осенью прошлого года ПГК приступила к заключению соглашений на перевозку грузов на условиях договора публичной оферты, – поясняет Игорь Асатуров. – Публичная услуга по предоставлению собственного подвижного состава должна стать принципиально новой на рынке железнодорожных грузопе-

ревозок. Основные новации – упрощённая процедура согласования заказа и реальные финансовые гарантии компании, заметно облегчающие грузоотправителям доступ к подвижному составу».

В ОАО «ВГК» уточняют: «Из-за разницы в структуре парков ВГК и ПГК конкуренция существует в различных сегментах и зависит от типа подвижного состава и соотношения спроса и предложения на него. Основными сегментами, в которых компании конкурируют, являются перевозки грузов в полувагонах, крытых вагонах и на платформах».

Но есть факторы, сдерживающие соперничество. Так, в прошлом году обе компании передали ОАО «РЖД»

Тема номера Внутрихолдинговая конкуренция»



FLICKR/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Конкуренции между «РЖД Логистикой» и «ТрансКонтейнером» быть не может, иначе мы получаем двух игроков, которые выполняют одни и те же функции

функции по управлению собственным парком полувагонов на основе агентского договора. Кроме того, ВГК и ПГК, осуществляя перевозки в интересах государства (нерудных материалов в адрес объектов олимпийской стройки в Сочи, Универсиады в Казани, саммита АТЭС во Владивостоке и углей для ЖКХ), а также для нужд ОАО «РЖД», формируют ставки

на полувагоны в данных случаях в единых рамках.

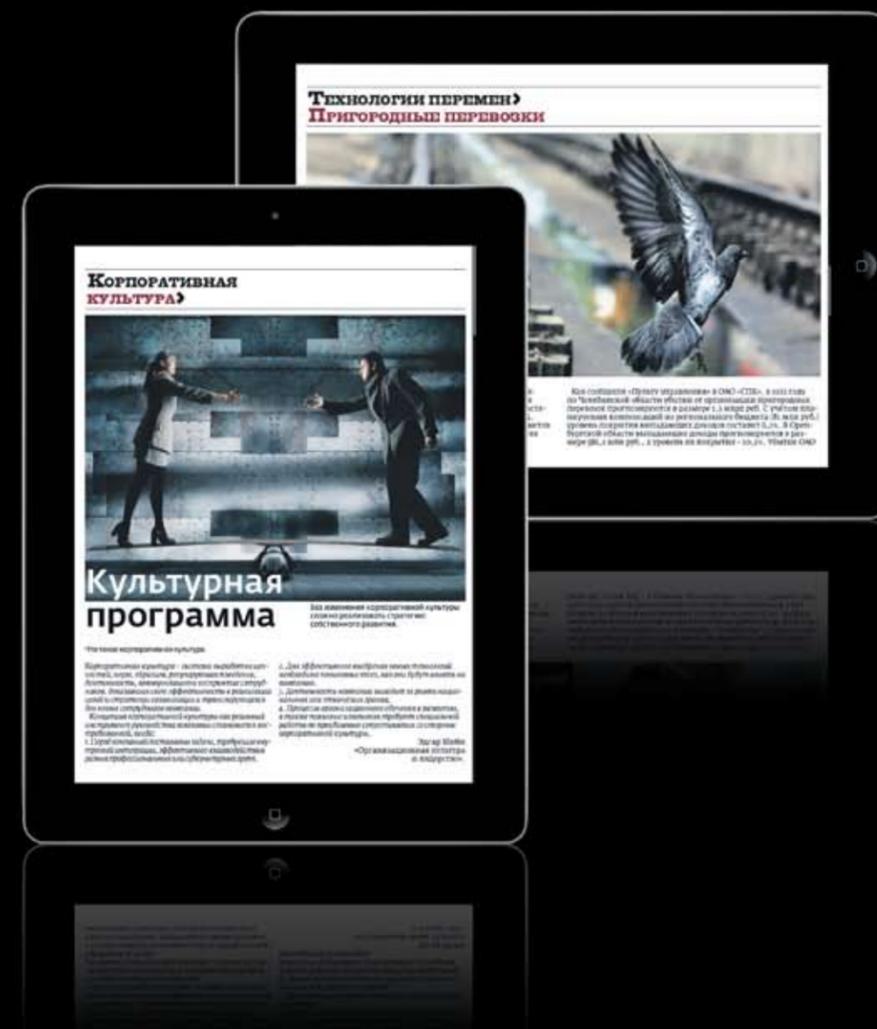
Но есть ещё одно поле конкурентной борьбы – кадры. Причём порой эта борьба разворачивается в рамках одной и той же организации. «Это говорит об актуальности проблемы нехватки высококвалифицированных кадров», – подчёркивает Игорь Асатуров.

Конкуренция как start up
ОАО «РЖД Логистика» и ОАО «ТрансКонтейнер» в чистом виде между собой не конкурируют. Более того, согласно замыслу, компании должны дополнять друг друга. Но на деле, особенно это касается экспедиторского бизнеса, «дочки» регулярно пересекаются друг с другом. Правда, представители обеих организаций говорят о том, что это явление временное.

Развитие «РЖД Логистики», согласно концепции, должно происходить поэтапно: переход от простых транспортно-экспедиционных услуг к комплексной логистической услуге, постепенное расширение клиентской базы. «Логистических технологий в России очень мало. В основном мы берём опыт западных компаний. Да, мы сегодня конкурируем с другими «дочками», но только когда дело касается железнодорожных экспедиторских услуг. Когда же мы обсуждаем экспедирование другими видами транспорта, я уже не говорю о логистике, мы сразу переходим на разные группы клиентов», – говорит генеральный директор ОАО «РЖД Логистика» Павел Соколов.

Генеральный секретарь Международной ассоциации «Координационный совет по транссибирским перевозкам» Геннадий Бессонов считает, что ставить компании в одну плоскость не стоит: «Конкуренции в их отношениях быть не может, иначе мы получаем двух игроков, которые выполняют одни и те же функции. На первых порах «РЖД Логистике» пришлось заниматься операторской деятельностью: нужно было выживать в момент становления. И без этого опыта компания не смогла бы понять, что же сейчас нужно рынку. В перспективе «РЖД Логистика» должна предоставлять все условия для стабильной работы операторов».

Борьбы за профессионалов между «РЖД Логистикой» и «ТрансКонтейнером» нет. По словам Павла Соколова, компании стараются соблюдать взаимные договорённости относительно кадров. **ПУЛЬТ**



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

Теперь на iPad и на Android

Тема номера Внутрихолдинговая конкуренция»



Каждый по-своему

Вагоноремонт – одна из тех сфер, в которой развитие конкуренции являлось целью реформы. Судя по отзывам участников рынка, реформаторы близки к цели

Уровень конкуренции и принципы организации рынка в ближайшие три года будут принципиально иными, чем они были ещё вчера. Например, если для 2007 года была характерна ситуация, при которой все вагоноремонтные депо Центральной дирекции по ремонту грузовых вагонов работали на пределе своих возможностей, то в 2015 году пятая часть мощностей депо будут оставаться свободными. Это значит, что на рынке вагоноремонта состоится переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя», на котором поведение участников станет определять спрос. Однако для компаний это означает

более жёсткие требования к качеству их работы и дополнительные риски. О том, как собираются конкурировать между собой три выделенные в 2011 году вагоноремонтные компании, журналу «Пульт управления» рассказали руководители этих ДЗО.

Сокращение издержек

До конца 2011 года все три компании продолжали работать по общему прейскуранту, а договоры на ремонт вагонов перезаключались на основе единого плана ЦДРВ. Иная ситуация будет в 2012 году, когда каждое предприятие начнёт заключать контракты по ценам, которые установлены в их прейскурантах с учётом сложившейся структуры затрат.

Как рассказал директор ОАО «ВРК-2» Михаил Сапетов, ценовая политика

ОАО «ВРК-2» направлена в первую очередь на обеспечение конкурентоспособности предприятий на рынке с учётом всех технических требований, предъявляемых к ремонту вагонов, при условии обязательного покрытия прямых затрат на производство плановых видов ремонта. «Большую долю таких затрат (при депоковом ремонте – 39%, при капитальном – 43%) составляют расходы на материалы, запчасти и комплектующие, приобретаемые по рыночным ценам», – уточнил он.

Снижения расходов компания планирует добиться за счёт увеличения объёмов ремонта, расширения спектра оказываемых услуг и персонального подхода к каждому клиенту в части ценообразования. Кроме того, компания намерена повысить качество ремонтов, что по-

зволит сэкономить на гарантийном обслуживании вагонов, сократить непроизводительный простой оборудования, модернизировать его, а также оптимизировать структуру материально-технического обеспечения. ВРК-2 рассчитывает, что к экономии расходов подключится и персонал компании, для которого будет разработана специальная система, поощряющая эту деятельность.

Поиск новых направлений

«К настоящему времени мы действительно перешли на рыночные отношения. Теперь уже как коммерсанты мы вынуждены делать серьёзные предоплаты с временным лагом за все без исключения запасные части. Причём ранее в системе РЖД и ЦДРВ у нас были льготные условия, – от-

мечает Дмитрий Перфильев, первый заместитель генерального директора ОАО «ВРК-3». – Сегодня у собственников вагонов появился выбор, в каком именно регионе им вставать на ремонт. А это заставляет бороться за клиента. Наша компания территориально не расположена на больших сортировочных станциях, в областных городах или на главных ходах. В этом есть свои плюсы и минусы. С одной стороны, к нам не каждый собственник может поехать, потому что передислокация подвижного состава стоит немалых денег. С другой – мы имеем проблем с персоналом. Ведь в данных регионах не так много мест с достойной зарплатой, и к нам идут люди с высокой квалификацией».

ВРК-3 выбрала несколько направлений развития конку-

СПРАВКА

Реформирование вагоноремонтного блока РЖД

2004–2005 годы – изменена организационно-функциональная структура вагонного хозяйства, произведено разделение вагонного хозяйства на эксплуатационную и ремонтную сферы услуг, вагоноремонтное производство выделено в самостоятельный вид деятельности.

2006 год, апрель – создание ЦДРВ как филиала ОАО «РЖД», в состав которой вошли вагоноремонтные депо. С этого момента началось планомерное вложение средств в развитие хозяйства. Более прозрачным стал процесс формирования себестоимости и цен на ремонт грузовых вагонов. Вагоноремонтные предприятия ЦДРВ в качестве самостоятельных бизнес-единиц стали полноправными участниками зарождающегося товарного рынка ремонта грузовых вагонов. С этого же времени начали свою хозяйственную деятельность вагоноремонтные заводы ОАО «РЖД», преобразованные в дочерние акционерные общества компании.

В 2008 году начался вывод 22 вагоноремонтных предприятий ОАО «РЖД» из состава ЦДРВ.

В 2011 году на базе ЦДРВ созданы три вагоноремонтные компании.

рентоспособности. Так, за счёт строительства и модернизации вагоноколёсных мастерских компания планирует предложить собственникам подвижного состава колёсные пары нового формирования. Второе направление – изготовление люков полувагонов. «А в таких депо, как Болотная, Сасово, Курган, мы ставим покрасочные дробеструйные комплексы и надеемся, что сможем заинтересовать собственников этими услугами», – рассказал Дмитрий Перфильев.

Тема номера Внутрихолдинговая конкуренция»



Реконструкция ключевых депо
Одним из направлений повышения конкурентоспособности в ОАО «ВРК-1» выбраны реконструкция предприятий и ввод в эксплуатацию нового современного оборудования в депо, расположенных в местах массовой погрузки-выгрузки. Как рассказал Валерий Дубровин, первый заместитель генерального директора по коммерции и производству ВРК-1, особое внимание уделяется тем регионам, где, с одной стороны, используется значительное количество вагонов, а с другой – существует дефицит вагоноремонтных мощностей. К таким депо относятся, например, Батайск или Краснодар, где уже проведена реконструкция и увеличены мощности предприятий. Модернизировано депо

Уссурийск, сейчас реконструируется Ружино. Продолжается работа по Западно-Сибирской дороге, где существует дефицит колёсных пар. Идёт реконструкция производства в

плановых видов ремонта различных родов грузовых вагонов. Ещё одно направление – обеспечение сети колёсными парами нового формирования. На сегодняшний день пять

Сегодня у собственников вагонов появился выбор, в каком именно регионе им вставить на ремонт

Омске-сортировочном и Ленинске-Кузнецком.

Ведётся работа и по расширению сферы деятельности вагонных депо. Так, увеличивается число

из 12 вагоноколёсных мастерских, работающих в ВРК-1, имеют необходимые сертификаты соответствия на право изготовления таких колёсных пар. **ПУЛЬТ**

«Бизнес Диалог» рекомендует



Место проведения: Россия, Красноярск, «Выставочно-деловой центр Сибирь».

Дата: 16–18 февраля 2012 года.

Организатор: оргкомитет Krasnoforum.

Ключевыми темами IX Красноярского экономического форума, который пройдёт 16–18 февраля 2012 года, станут стратегические инициативы, необходимые сегодня стране, а также перспективные проекты, направления развития России и её регионов. Темы будут объединены одной общей линией форума – «Время стратегических инициатив».

Планируется, что в работе форума примут участие представители администрации Президента РФ, Правительства РФ, ключевых федеральных министерств, органов региональной и муниципальной власти, в чью компетенцию входит реализация федеральных модернизационных программ и проектов.

ТРАНСПОРТНАЯ НАУКА²

II Международный форум
«Транспортная наука:
инновационные решения для
бизнеса»

Место проведения: Россия, Москва, отель Holiday Inn Sokolniki.

Дата: 15–16 марта 2012 года.

Организатор: ООО «Бизнес Диалог».

Основная задача научного форума – создание условий для эффективной коммуникации между руководителями железнодорожного бизнеса и представителями научного и экспертного сообщества разных стран с целью совместного определения приоритетных направлений развития научной деятельности.

На форуме предполагается рассмотреть перспективные направления научно-технического и инновационного развития железнодорожного транспорта, позволяющие увеличить эффективность отрасли в посткризисном экономическом развитии.

ПАССАЖИРСКИЙ ФОРУМ

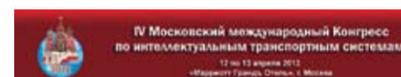
«Пассажирский форум – 2012»

Место проведения: Россия, Москва, конференц-зал гостиницы «Swissotel Красные Холмы».

Дата: 11 апреля 2012 года.

Организатор: ООО «Бизнес Диалог».

II Специализированный форум по проблематике пассажирского транспорта является коммуникационной площадкой для выработки единого мнения и позиции по наиболее актуальным проблемам, стоящим перед пассажирским комплексом в России. «Пассажирский форум – 2012» объединит представителей профильных министерств и ведомств Российской Федерации, органов государственной власти, руководителей транспортных, логистических, финансовых и сервисных компаний, генеральных и коммерческих директоров, операторов городского, железнодорожного и авиатранспорта, компаний – производителей транспортных средств и оборудования.



IV Московский международный
конгресс по интеллектуальным
транспортным системам

Место проведения: Россия, Москва, «Марриотт Гранд Отель».

Дата: 12–13 апреля 2012 года.

Организатор: проект партии «Единая Россия» – «Инфраструктура России» совместно с компанией Partnership for international business development.

По мнению организаторов, 2012 год может стать важным этапом в развитии ранка ИТС в России. У большинства участников рынка появилось понимание необходимости консолидации усилий законодательной и исполнительной власти, общественных организаций и коммерческих компаний в создании необходимых условий для внедрения ИТС-технологий. Считаем, что с формированием нового состава Государственной думы и правительства исчезнет напряжённость в отношениях между Минтранс и Госдумой, что будет способствовать более эффективной законодательной работе, включая создание нормативно-технической базы программы развития ИТС в России.



VII Международный
железнодорожный бизнес-форум
«Стратегическое партнёрство 1520»

Место проведения: Россия, Сочи, «Рэдиссон Лазурная».

Дата: 30 мая – 1 июня 2012 года.

Организатор: ООО «Бизнес Диалог».

Международный железнодорожный бизнес-форум «Стратегическое партнёрство 1520» – это уникальная коммуникационная площадка, призванная способствовать сохранению, установлению и развитию деловых связей на «пространстве 1520».

Миссия форума: эффективно использовать и развивать главное конкурентное преимущество «пространства 1520» – исторически сложившиеся транспортные связи и высокую степень доверия между входящими в него странами.

Тема номера Внутрихолдинговая конкуренция»

В рынок с головой

Вряд ли целесообразно в рамках одного холдинга создавать условия, которые заставят дочерние структуры конкурировать друг с другом. Другое дело, если речь идёт о стимулировании «дочек» к работе в условиях реального рынка

Выведение подразделений в самостоятельные бизнес-единицы является логичным действием на пути к повышению эффективности корпораций. Это позволяет сократить расходы и сконцентрировать усилия на профильных направлениях деятельности. При этом в случае, если речь идёт о крупной компании, имеющей разветвлённую структуру, возможна ситуация, когда появляется несколько дочерних фирм, занимающихся одним и тем же видом деятельности. Тогда возможно возникновение внутрихолдинговой конкуренции. Часто это касается организаций, специализирующихся на непрофильных и вспомогательных работах.

Впрочем, говоря о внутрихолдинговой конкуренции, надо понимать, что, в каком бы виде она ни проявлялась, с реальной рыночной конкуренцией её сходство лишь относительно.

Само по себе создание условий для того, чтобы дочерние структуры в рамках одного холдинга вступали в жёсткие конкурентные отношения друг с другом, вряд ли может быть целесообразным и реально возможным. В лучшем случае «дочки» будут работать по своим индивидуальным показателям, в худшем – просто до-



говарятся друг с другом, но реально конкурировать не будут.

Между тем зачастую при выделении отдельных видов бизнеса в самостоятельные структуры возникновение ситуации внутрихолдинговой конкуренции может быть последним этапом на пути в реальный рынок.

Во многом то, насколько эффективно будут действовать новые фирмы в сложившейся ситуации, зависит даже не от них самих, а от их управляющей компании. Принципиально важный вопрос при этом, каким образом будут происходить оценка и контроль идущих процессов. Поэтому ещё до

момента выделения дочерних структур, которые потом будут брошены в пучину конкуренции, должен быть проведён ряд процедур, связанных с внутренним и внешним бенчмаркингом. То есть должны быть отстроены понятные и измеримые показатели: по ценам, объёмам и ёмкости рынка, присутствию в конкретном регионе. Это всё необходимо для того, чтобы была какая-то база для сравнительного анализа, оценки эффективности.

Второй вопрос касается специфики деятельности выделяемых структур. Некоторые из них могут изначально оказаться в условиях серьёзной внеш-

ней конкуренции, другие – быть достаточно изолированы и пусть в иной форме, но фактически продолжать работу исключительно на материнскую структуру. От этого фактора во многом зависят стратегия развития выделяемых подразделений и принимаемые тактические решения.

К примеру, в середине 1990-х годов многие российские нефтяные компании начали выводить в отдельные бизнес-единицы сервисные и вспомогательные подразделения. Традиционно начали с транспорта и ремонта. И здесь важную роль сыграл фактор внешнего окружения. Транспортные компании сразу оказались в условиях рыночной конкуренции. А вот ремонтные попали в совершенно иную

ситуацию: их услуги носят специфичный и узкоориентированный характер. Рынок ремонта скважин, к примеру, имеет много особенностей, в том числе достаточно жёсткую региональную привязку его игроков. Поэтому говорить о единовременном возникновении конкуренции здесь не приходилось. Достаточно долго, а в некоторых случаях и до сих пор ремонтные компании по формальным признакам выделены, но фактически привязаны к конкретному региону и располагающейся в нём клиентской базе. И только когда на рынке появились реально независимые игроки, начало что-то меняться.

Но наличие внешних факторов не является единственным условием вхождения «дочек» в реальную конкурентную среду. Важно и то, каким образом происходит стимули-

рование данных процессов на уровне управляющей структуры. Механизмы для реализации данного подхода различны и в большинстве своём опять же ориентированы не столько на внутрихолдинговые отношения, сколько на внешний рынок. В ряде случаев для этого на уровне управляющей компании принимаются директивные задания по увеличению в портфелях «дочек» нематеринских заказов и вводится достаточно жёсткий контроль над их исполнением. Также могут быть отдельно оговорены различные показатели, характеризующие эффективность ведения бизнеса в целом, например речь идёт о сокращении затрат, формировании адекватной ценовой по-

литики, повышении качества услуг. То есть о постановке перед руководством «дочек» конкретных задач по развитию бизнеса в соответствии с требованиями рынка.

В случае успеха достигается двойной эффект. С одной стороны, новое предприятие будет готово к существованию в условиях реальной конкуренции. С другой – сама материнская компания, сокращая число исполняемых её аффилированными структурами заказов, получит возможность ориентироваться на рынок, рыночную цену, рыночное качество услуг.

Другой важный момент – будет ли материнская компания оказывать поддержку своим «дочкам» или сразу отправит их в свободное плавание. Общего решения здесь нет. Кто-то продолжает поддерживать «дочек» гарантированными контрактами, кто-то,

ЕЛЕНА ЛАЗЬКО
DELOITTE & TOUSNE RCS
ПАРТНЁР, РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ
ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ
ПРЕДПРИЯТИЯМ НЕФТЕГАЗОВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СНГ



СПРАВКА

БЕНЧМАРКИНГ (англ. *bench mark* – «начало отсчёта») – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов. Конкурентный бенчмаркинг – сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов. Внутренний бенчмаркинг – сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приёмов работы, бизнес-процессов.

наоборот, старается уйти от этой практики. Очевидно, что в каждом конкретном случае должно быть найдено компромиссное решение. Временная поддержка может быть оправдана. Но когда дочерняя компания остаётся условно внутренним подразделением, хотя по виду является «внешней», есть риск, что её цены станут неадекватны рынку, не будет стимула к развитию, повышению качества услуг. А это невыгодно, в первую очередь её материнской структуре.

Резюмируя, можно ещё раз обратить внимание на то, что реальная конкуренция создаётся только за счёт действий самой материнской компании и фактора появления на рынке независимых игроков. При правильном развитии ситуации управляющая структура сначала выстраивает бизнес своей «дочки», должным образом стимулирует её работать на рынке, а потом уже выпускает во внешний мир. И внутрихолдинговая конкуренция здесь может играть позитивную роль только в случае грамотного поведения материнской компании. Не секрет, что никто не любит изменений. И если топ-менеджмент дочерних структур не «завязан» на выполнение вполне конкретных показателей, то ничего существенного не произойдёт. **ПУЛЬТ**



Мирная ЭКСПАНСИЯ

В эпоху глобализации невозможно развиваться, замкнувшись в рамках одного государства. Ещё сложнее занять нишу на мировом транспортном рынке. Когда-то СССР, а затем и Россия не уследили за контейнеризацией мировых транспортных потоков. А сегодня приходится с огромным трудом конкурировать за долю в многомиллиардном транзитном бизнесе. Международные проекты ОАО «РЖД» – попытка компании управлять будущим, формировать инфраструктуру и транспортные потоки исходя из интересов бизнеса и экономики страны

Шо жалуи, самым принципиальным проектом компании на внешних рынках является

план продления широкой колеи из России через Братиславу до Вены. В мае 2011 года ОАО «РЖД» и «Австрийские железные дороги» подписали соглашение о сотрудничестве, один из пунктов которого предусматривает разработку подробных предложений по финансированию и реализации этого проекта, а также создание бизнес-модели и маркетинговой стратегии для новой ширококолейной линии и терминалов. В 2010 году международная консалтинговая компания Roland Berger Strategy Consultants завершила предпроектное исследование, которое показало: строительство новой линии позволит к 2050 году привлечь на маршрут от 16 до 24 млн тонн дополнительных грузов. Экономические преимущества от реализации проекта получат 33 страны Восточной и Центральной Европы, Центральной Азии и Дальнего Востока. Срок доставки товаров из Азии в Западную Европу снизится до 15 суток, а маршрут составит конкуренцию морской доставке товаров из Азии в Европу. Результаты предпроектных исследований рассматривают страны – участницы проекта: Россия, Австрия, Словакия и Украина.

Важной частью железнодорожного маршрута, связывающего Европу и Азию, стал реконструированный участок Транскорейской магистрали, по которому в октябре 2011 года от северокорейского порта Раджин до российской приграничной станции Хасан прошёл демонстрационный поезд. На участке Раджин – Туманган (граница с Россией) уложена новая совмещённая колея (1520 мм и 1435 мм) длиной 32 км, на 20 км выполнен капитальный ремонт пути, уложены стрелочные переводы и дополнительные приемо-отправочные



Самым сложным оказался ливийский проект. Стремительная смена власти заставила свернуть работу и эвакуировать сотрудников, строивших железную дорогу Сирт – Бенгази

пути, реконструирован ряд станций. Началась работа в тоннелях, протянуты магистральные линии связи и электрической централизации, восстановлены водоотводные сооружения. В порту Раджин будет построен грузовой терминал. На первом этапе по реконструированному участку Транскорейской железной дороги поедет экспортный уголь. Вслед за этим планируется организация контейнерных перевозок из стран АТР.

Ещё одно направление международной деятельности ОАО «РЖД» – участие в развитии железнодорожной инфраструктуры Монголии. Правда, на сегодняшний момент нерешённость ряда вопросов с монгольской стороны сдерживает реализацию запланированных проектов.

Напомним, в марте 2011 года конкурсная заявка консорциума (в него, помимо РЖД, входят Сибирская угольная компания, а также ряд корейских и японских компаний) на разработку угольного месторождения «Таван Толгой» прошла предварительную квалификацию. Условия конкурса предполагают не только разработку самого месторождения, но и строительство железнодорожной линии стандарта 1520 мм от месторождения до города Сайшанд с примыканием к существующей сети АО «Улан-Баторская железная дорога». Конкурентным преимуществом заявки российско-корейско-японского консорциума является обеспечение транспортно-логистической цепочки доставки монгольского угля потенци-

Международные проекты»



альным потребителям. Консорциум предлагает модернизировать инфраструктуру УБЖД и гарантирует льготные тарифы на транзитные перевозки угля по железной дороге.

В июле 2011 года правительство Монголии решило отдать консорциуму с участием РЖД 36% месторождения (40% должно было достаться альянсу, возглавляемому China Shenhua Energy, 24% – американской Reabody Energy). Но в сентябре Совет по национальной безопасности Монголии не одобрил это соглашение, решив пересмотреть параметры сделки. По сообщению The Wall Street Journal, Монголия намеревается возобновить переговоры с потенциальными участниками проекта в ближайшее время. Издание ссылается на одного из монгольских чиновников, который заявил, что переговоры планируется завершить к июню сле-

МНЕНИЕ

Владимир Кондратьев, руководитель Центра промышленности и инвестиций Института мировой экономики и международных отношений:

– ОАО «РЖД» выбрало правильную стратегию по реализации комплексных инфраструктурных проектов за рубежом, особенно на «пространстве 1520». Создание железнодорожной инфраструктуры в соседних с Россией странах может привлечь на российские железные дороги дополнительные грузопотоки и усилить международную экономическую интеграцию. Можно только приветствовать участие РЖД в составе консорциума в конкурсе по освоению угольных месторождений в Монголии. Использование зарубежных ресурсов – проверенная стратегия, которой пользуются в том числе Китай и США для развития своего промышленного потенциала.

дующего года, когда в стране пройдут парламентские выборы.

Особое внимание ОАО «РЖД» уделяет развитию транспортного коридора «Север – Юг». Компания заинтересована в привлечении грузопотока на это направление, значительная часть которого приходится на железные дороги России (33–53% в зависимости от маршрута). В феврале 2011 года ОАО «РЖД» подписало трёхсторонний меморандум с ЗАО «Азербайджанские железные дороги» (RAI) о совместной реализации проекта строительства железнодорожной линии Решт – Астара (Иран – Азербайджан) протяжённостью 171,9 км. В рамках проекта решено создать совместное предприятие, которое займётся разработкой бизнес-плана проекта. А тремя годами ранее ОАО «РЖД»

подготовило технико-экономическое обоснование строительства линии Решт – Астара (иранская) – Астара (азербайджанская) протяжённостью 171,9 км, в том числе по территории Азербайджана – 8,3 км. Согласно ТЭО, возможная загрузка новой линии составит 9 млн тонн в 2015 году и более 19 млн тонн к 2030 году.

Пожалуй, самым сложным для компании оказался ливийский проект. Стремительная смена власти в этой стране заставила свернуть работу и эвакуировать сотрудников, строивших железную дорогу Сирт – Бенгази. РЖД не получили компенсации за понесённые расходы и приобретённое оборудование на общую сумму около 20 млрд руб. В тот момент целый ряд экспертов критиковали РЖД за участие в рискованных проектах. Однако ставить крест на инвестициях

пока рано. По словам сотрудников компании, представители Управления железных дорог Ливии выходят с предложениями о возобновлении строительства. Вернутся ли транспортные строители в Африку и на каких условиях – пока предмет для переговоров.

Не первый год РЖД сотрудничают с «Иранскими железными дорогами». Компания практически завершила электрификацию 48-километрового участка иранских железных дорог Тебриз – Азаршахр. А в феврале 2011 года ОАО «РЖД» получило приглашение от иранской стороны принять участие в электрификации железнодорожной линии Тегеран – Бафк.

Список международных проектов компании не является закрытым. Так, недавно РЖД представили проект по строительству дороги на остро-

ве Калимантан в Индонезии. Трасса протяжённостью 300 км должна соединить северные районы Центрального Калимантана с восточным побережьем острова. Специалистами ОАО «РЖД» разработано предварительное ТЭО проекта и трассировка. Компания выразила заинтересованность в получении генерального подряда на проектирование, строительство и эксплуатацию новой дороги.

Помимо собственных проектов за рубежом, ОАО «РЖД» оказывает техническую помощь зарубежным коллегам в реализации их собственных инфраструктурных проектов. Так, в апреле 2011 года компания пообещала сербским железнодорожникам оказать техническую помощь в проектировании при реконструкции железнодорожной линии Панчево – Белград.

Продолжение разговора

РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРИГОРОДНОГО КОМПЛЕКСА, МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ЖУРНАЛ ОБСУЖДЛ В ПРОШЛЫХ НОМЕРАХ. ЗА ПРОШЕДШЕЕ ВРЕМЯ В КАЖДОЙ ИЗ ЭТИХ СФЕР ПРОИЗОШЛИ ЗАМЕТНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.

Взгляд со стороны

Убыток из пригорода

В 2011 году ОАО «РЖД» завершило формирование пригородных компаний. В уставных капиталах 26 пригородных перевозчиков участвуют РЖД, администрации регионов, а также в одном случае муниципальное образование. Между тем добиться безубыточности всех пригородных перевозок в прошлом году не получилось. Только 10 пригородных компаний отработали без убытков, общий же размер потерь составил 9 млрд руб.

Как отмечалось на итоговом заседании правления компании, наихудшее положение с покрытием выпадающих доходов от пригородных перевозок сложилось во Владимирской и Курганской областях. РЖД учтут эти результаты при формировании соглашений на 2012 год, а также при приобретении нового моторвагонного подвижного состава. Между тем, в ушедшем 2011 году компания приобрела 520 единиц техники для пригородного комплекса.

В большинстве регионов ОАО «РЖД» сумела удерживать тарифы на приемлемом для населения уровне. В целом в стране стоимость пригородных перевозок для пассажиров увеличилась лишь на 3,2%, это почти в два раза ниже уровня инфляции. Тем не менее стратегическая задача 2012 года остаётся прежней – безубыточная работа пригородного комплекса, а также поиск механизмов компенсации выпадающих доходов, возникающих из-за регулирования регионами стоимости перевозок. При этом руководство компании подчёркивает, что снижать убытки пригородного комплекса за счёт увеличения тарифов уже невозможно. Иначе пассажиры просто начнут пересаживаться на смежные виды транспорта.

Премирование по критериям

ОАО «РЖД» пересмотрело систему вознаграждения сотрудников. Изменения связаны с происходящими в компании процессами реформирования. Самостоятельную деятельность начали функциональные филиалы, поэтому в новом положении о вознаграждении работников за обеспечение безопасности движения изменён механизм распределения средств. Сформированы параметры рейтинга региональных дирекций. Принцип распределения один на все уровни управления. Подразделения, добившиеся лучших результатов, имеют право на увеличенную сумму средств за счёт подразделений, ухудшивших свои показатели или допустивших серьёзные нарушения безопасности движения поездов.

Для объективности оценки достижений каждого работника разработаны конкретные индивидуальные критерии: качество, производительность труда, квалификация, отношение к работе, производственная дисциплина и т.п. Каждому показателю соответствует определённое количество баллов. Работники, набравшие за оцениваемый год наибольшее количество баллов, получают право на вознаграждение. Это изменение должно повысить объективность распределения премий в каждом подразделении, а также мотивировать работников.

Открывается филиал Корпоративный университет РЖД идёт в регионы: в июне на Куйбышевской дороге появится его первый филиал, в будущем планируется открыть отделения университета в Санкт-Петербурге, Челябинске, Хабаровске, Новосибирске и Ростове-на-Дону.

Открывается филиал

Корпоративный университет РЖД идёт в регионы: в июне на Куйбышевской дороге появится его первый филиал, в будущем планируется открыть отделения университета в Санкт-Петербурге, Челябинске, Хабаровске, Новосибирске и Ростове-на-Дону.

Сегодня в университете получает бизнес-образование руководящий состав холдинга. Программы оценки,

целевого и индивидуального обучения ориентированы на развитие их корпоративных компетенций.

Для развития таких же навыков у руководителей нижестоящих уровней – начальников структурных подразделений филиалов (линейных предприятий), заместителей руководителей служб (управлений, самостоятельных отделов) филиалов ОАО «РЖД» и ДЗО университет передаст технологию оценки ассесмент-центр в дорожные центры оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики. На сегодняшний день через них прошли уже более 3 тыс. руководителей, и те, кто показал результаты выше среднего уровня, продолжают обучение в филиалах университета.

«Мы выходим в регионы с принципом «Обучаем лучших», – отметил директор Корпоративного университета ОАО «РЖД» Николай Стеблянский. Определяя города, в которых разместятся филиалы, учитывают несколько критериев: это должен быть административный центр полигона дороги, при этом её начальник должен подтвердить желание развернуть у себя подобную структуру. Оценивается и возможность оптимизации командировочных расходов, а также наличие в регионе развитого рынка тренинговых услуг.

Пилотный филиал университета в Самаре летом примет 470 руководителей Приволжской и Куйбышевской дорог. Если руководство компании положительно оценит работу первых филиалов университета, то в 2013 году такие отделения появятся и в других регионах.

Григорий Акопянц, начальник организационно-штатного отдела Северо-кавказской дороги:

– Четвёртый номер журнала «Пульс управления» ждал с нетерпением и могу с уверенностью сказать, что он оправдал мои ожидания. Отражены такие животрепещущие темы, как развитие высокоскоростного движения, проблемы в работе локомотивного комплекса компании и пути их решения, совершенствование управления персоналом на основе применения модели корпоративных компетенций.

Если первые номера были больше ориентированы на руководителей высшего звена, то этот номер будет интересен и полезен руководителям всех уровней компании. Например, в статье Антона Капитонова «Больше чем техника» подробно расписана методика предоставления обратной связи подчинённым – инструмента, которым в современных условиях работы ОАО «РЖД» должен в совершенстве владеть каждый руководитель. А вот статья «У каждого свой путь к компромиссу», в которой проработан вопрос решения коллективных трудовых споров на Западе, вряд ли будет интересна многим, ведь условия у нас совершенно разные: профсоюзная организация в ОАО «РЖД» одна, и входит в неё подавляющее большинство работников, а руководство нашей компании, по моему мнению, и так социально ориентировано.

Представленные в журнале фотографии и слайды не только способствуют лучшему восприятию информации, но и наглядно отображают политику компании в условиях реформирования. Нескольким неприятным исключением является фото в статье «Перемена тяги»: машинист в окне маневрового тепловоза, простаивающего на Казанском вокзале Москвы, – с сигаретой в руке, совсем не в форменной «расписной» рубашке, стёкла тепловоза грязные...

Подводя итог: так держать. Считаю абсолютно правильным и своевременным, что журнал с 2012 года будет

распространяться по открытой подписке и через электронные ресурсы, это сделает его доступным для значительно более широкого круга читателей. А это значит, что ещё большее количество железнодорожников будет вовлечено в работу по превращению РЖД в компанию № 1 в России и мире.

Наталья Монахова, начальник инвестиционной службы Куйбышевской дороги:

– Ознакомившись с материалами декабрьского номера «Пульса управления», отметила для себя прежде всего высокое качество подаваемой информации, её актуальность и доступность для руководителей компании.

С особым интересом изучила статью старшего вице-президента ОАО «РЖД» Валентина Гапановича «Быстрый старт» об организации скоростного и высокоскоростного движения в период проведения международного чемпионата мира по футболу в 2018 году. Так как Самара вошла в число городов, принимающих игры чемпионата мира по футболу 2018 года, Куйбышевская дорога активно участвовала в работе по подготовке концепции и программы скоростного движения, проработке вопросов по организации интермодальных перевозок. Думаю, в перспективе тема развития высокоскоростного движения в России актуальна, а важность реализации проекта нельзя недооценивать. Ведь синергетический эффект очевиден для отрасли и общества в целом.

Хочу отметить также публикацию «Корпоративные компетенции ОАО «РЖД»: Теория, Стратегия и Тактика» о кадровой политике, о внедрении системы индивидуального развития сотрудников, о формировании нового корпоративного мышления руководителей, управленческого стиля поведения и работы с персоналом. Тезис о том, что кадры решают всё, остаётся актуальным во все времена. Поэтому вопросы, как выстроить эффективную систему взаимоотношений с подчинёнными, как создать традиции в коллективе, как сформировать коман-

ду, думаю, волнуют каждого из нас. Очевидно, что рост кадрового потенциала – важнейшая задача руководителя любой организации. Расставляя правильные акценты, журнал «Пульс управления» позволяет руководителям ещё раз заострить внимание на совершенствовании своей работы в этом направлении.

В будущих публикациях хотелось бы чаще видеть подборки материалов о новых технологиях, инновациях, внедряемых в ОАО «РЖД» и за рубежом, используемых в проектировании и строительстве. Интересен опыт дорог в реализации важнейших инвестиционных проектов, особенно с участием частного и государственного капитала.

Владимир Пястолов, первый заместитель начальника Южно-Уральской дороги:

– Журнал для руководителей – интересная и полезная задумка. Здесь концентрируются проблемы, ведётся разбор практики, высказываются мнения. Умно и профессионально. Хорошее впечатление сложилось о последнем, декабрьском выпуске. Гвоздь номера – тяга. Тема насущная, связанная с реформированием локомотивного хозяйства. От состояния парка зависит эксплуатационная обстановка на дорогах. Алексей Воронин, вице-президент ОАО «РЖД», даёт анализ, объясняет причины, влияющие на скорость обновления фондов, ставит задачи. Интересны мнения специалистов сети, обсуждающих состояние локомотивного парка сегодня. Каждое из них содержит немало ценных предложений. В этом плане важно выступление первого заместителя начальника Дирекции тяги Куйбышевской дороги Владислава Рязанова. Отмечу и рубрику, которая появилась в журнале, – «Технические новинки». Продолжение её хотелось бы видеть в следующих выпусках. Жду от журнала новых аналитических материалов. Удачи творческому коллективу нового издания.

Управление инфраструктурой»

Фёдор Пехтерев,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ОАО «ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И РАЗВИТИЯ
ТРАНСПОРТА»



Уже не бывает

Если не решить проблему барьерных мест на сети РЖД, то к 2015 году железнодорожная инфраструктура может стать основным фактором, сдерживающим рост экономики страны

На начало 2011 года «узких мест» на сети РЖД насчитывалось около 5,5 тыс. км. А уже к январю 2012 года их число выросло ещё примерно на 700 км. Если и в дальнейшем «ликвидация» таких барьеров будет проходить сегодняшними темпами, то уже к 2015 году общее количество километров сети, сдерживающих движение грузов, составит 13,3 тыс. км. Практически все они будут расположены на 30% сети российских железных дорог, на которых осваивается до 80% грузооборота и где заметно возрастут перевозки в ближайшие годы.

Такое большое число барьерных участков – серьёзный ограничитель развития экономики страны. Это отнюдь не опасность из далёкого будущего. Она реально существует уже сегодня. Проблема усугубляется за счёт, казалось бы, позитивного фактора – роста перевозок, который во многом определяется возможностями инфраструктуры. В 2010 году в сравнении с 2009-м объём перевозок увеличился на 9%, в 2011 году в сравнении с 2010-м – на 3,3%. На 2015 год запланирован рост перевозок на 23% в международном сообщении и на 25% во внутрироссийском. Именно к 2015 году объём перевозок должен достигнуть значения 1 млрд 667 млн тонн. Справиться с такой колоссальной нагрузкой – серьёзный вызов и для компании, и для страны в целом.

Эксперты полагают, что для России есть два варианта государственного развития: инновационный или сырьевой. При всём желании до 2015 года мы не сможем кардинально изменить структуру экономики, переориентировав и перестроив её. Так что, по крайней мере на ближайшие годы, для нас по-прежнему будет актуален именно товарно-сырьевой вариант развития. В соответствии с ним и выстроена «Стратегия развития железнодорожного транспорта

в РФ до 2030 года». Учитываются и определённые возможности инфраструктуры с акцентированием внимания на точках роста – крупных регионах, где расположена основная сырьевая база государства, за счёт развития которых предполагается улучшить экономику страны в целом.

Таких регионов, уже определяющих темпы роста перевозок, около десятка. В первую очередь это порты Дальнего Востока (порты Приморского края и транспортно-промышленного узла Советской Гавани). Далее следует отметить регион Нижнего Приангарья, где сегодня создаются мощные кластеры химической и автомобильной промышленности. Существует программа развития Южной Якутии,

НА 25%
ВЫРАСТЕТ ОБЪЁМ
ПЕРЕВОЗОК
ВО ВНУТРИРОССИЙСКОМ
СООБЩЕНИИ
В 2015 ГОДУ

необходимо потратить немалые средства на уже начатое строительство новой линии Кызыл – Курагино, ведущей к крупнейшим угольным месторождениям. Традиционно будут развиваться богатые углем, газом и нефтью Кузбасс и Ямало-Ненецкий автономный округ. В районе Курской магнитной аномалии сегодня проходит мощное перевооружение металлургической промышленности, здесь также необходимо уделять внимание железнодорожной инфраструктуре. И, безусловно, придётся развивать подступы к портам Северо-Запада и Азово-Черноморского бассейна.

В перечисленных регионах и произойдёт основной прирост объёмов перевозок.

Вся эта концентрация грузопотока предусмотрена основными направлениями социально-экономического развития государства. Для того чтобы перевезти растущие объёмы грузов, компания должна в кратчайшие сроки разобраться с проблемой «узких мест». Но, к сожалению, справиться с ней в одиночку ОАО «РЖД» не сможет. Здесь необходима мощная поддержка государства, которое в не меньшей степени заинтересовано в улучшении показателей как грузовых, так и пассажирских перевозок железнодорожным транспортом.

ОАО «Институт экономики и развития транспорта» оценило затраты, необходимые для выправления ситуации, – 605,5 млрд руб. Однако из своих источников ОАО «РЖД» может собрать не более 200 млрд руб. Найти оставшуюся сумму можно за счёт увеличения тарифов до экономического обоснованного уровня, но, к сожалению, пока добиться этого не удастся. Дело в том, что работа в условиях ограниченных тарифов необходима для страны в целом, чтобы товары и продукция РФ оставались конкурентоспособными и на внутреннем, и на внешнем рынке.

В результате дефицит инвестиций составляет для компании сумму в 400 млрд руб. Механизм выделения этих средств ещё не определён. Это могут быть прямые инвестиции от государства. Например, будут внесены в уставный капитал компании, в результате чего возникнет возможность вкладывать деньги в программы развития сети. Единственный нежелательный вариант развития событий – применение заёмного финансирования. Эти деньги придётся возвращать в ситуации нестабильности на экономических и финансовых рынках, что чревато дополнительными рисками.

Впрочем, найти инвестиции на решение инфраструктурных проблем можно не только у государства. Коммерческие структуры также могут помочь. Они тоже чрезвычайно заинтересованы в скорых перевозках

Управление инфраструктурой



и в достаточных объёмах. Уже были прецеденты, когда в компанию приходили представители частного бизнеса и предлагали вкладывать собственные средства в развитие инфраструктуры с тем, чтобы обеспечить вывоз производимой ими продукции.

Для примера можно привести случай, произошедший в Ямало-Ненецком АО на участке Тюмень – Сургут. Здесь крупная газодобывающая компания ОАО «Новотэк» увеличивает в разы производство и добычу сжиженного газа. На встречах с газовиками представители ОАО «РЖД» отметили, что увеличение добычи сырья – дело, конечно, хорошее, только вывозить железнодорожники могут лишь те объёмы, которые уже

везут, на большее однопутная линия не способна. Специалисты ОАО «РЖД» рассказали, как за счёт собственных средств ОАО «Новотэк» может помочь увеличить пропускную способность указанной линии. Газовики посчитали потери и согласились выделить на приведение пути в порядок 40 млрд руб. Взамен ОАО «РЖД» взяло на себя обязательство по безусловному обеспечению возрастающих объёмов перевозок этой компании.

Есть и другие примеры, когда коммерческие структуры стучатся в компанию с предложениями выделить средства на развитие инфраструктуры. Правда, взамен они часто требуют скидок, например, на стоимость перевозок. Даже бизнес, к сожалению, до сих пор не осознаёт,

что ОАО «РЖД» не уполномочено заниматься регулированием тарифов. Сегодня это прерогатива Правительства РФ. Другой вопрос, что у нас до сих пор не выработан сам механизм, позволяющий бизнесу вкладываться в железнодорожную инфраструктуру.

Приведу пример вполне распространённой на сети ситуации. У компании не хватает средств на развитие инфраструктуры на определённом участке. Туда приходит бизнес, строит новые пути, чрезвычайно необходимые ему для развития собственного производства, а потом не может передать новые километры компании. Ведь эксплуатировать линию – это не задача бизнеса, с другой стороны, перекинуть со своего баланса на баланс РЖД непро-

фильный актив частник не может, нет механизмов. Поэтому нужно его отладить, а это опять же задача Правительства РФ.

Нашей стране незамедлительно нужно обратить внимание на развитие железнодорожного транспорта. Нужно признать, что именно он сегодня является номером один для обеспечения роста экономики страны. Самолётами столько, сколько можно перевезти поездами, не перевезёшь, автомобилями колесить на расстояния свыше 1 тыс. км тоже не дело. Видится вполне логичным решение ликвидировать инфраструктурные ограничения на ведущем виде национального транспорта силами государства. Но сегодня, к сожалению, тех решений на правитель-

ственном уровне, которые позволили бы железной дороге получить дополнительное финансирование для решения инфраструктурных проблем, мы не видим. Железнодорожный транспорт – равный среди равных в транспортном комплексе России. Это надо менять.

В противном случае при ограничении финансовых ресурсов железнодорожные перевозки могут стать системным ограничителем экономического развития всего государства, непреодолимой преградой на пути развития экономики страны.

Если «узких мест» будет со временем становиться на сети дорог всё больше, то через три года компания не сможет перевезти дополнительно 231 млн тонн. К слову, по данным Центра стратегического разви-

На данный момент нагрузка на километр пути российских железных дорог в два раза превышает тот же показатель на железнодорожной сети США. У американцев есть существенные резервы, а мы работаем в условиях их отсутствия. Нередки на сети РЖД ограничения: энергообеспечение не соответствует нормам, старые подстанции не обеспечивают проведение тяжёлых поездов. На российских дорогах «шеститысячники» – обычное явление. Более того, мы уже переходим на «девятитысячники» и «двенадцатитысячники». В условиях увеличивающихся нагрузок на железнодорожную инфраструктуру мы понимаем, что многое надо менять. Например, сортировочные станции. У нас нет ни одной, как в США, с 40 или 50 путями в сортиро-

На данный момент нагрузка на километр пути российских железных дорог в два раза превышает тот же показатель на железнодорожной сети США

тия РФ, весь прирост экономики к этому году оценивается примерно в эту же цифру – 230 млн тонн (ожидаемый прирост ВВП в пересчёте на объём погрузки. – Ред.). В Институте экономики и развития транспорта подсчитали, что ограничения по инфраструктуре приведут к колоссальным потерям для бюджета страны. К 2015 году если дефицит средств на модернизацию сохранится и перевозчик не перевезёт 231 млн, то бюджет страны недополучит 161 млрд руб. Так может, стоит заранее вложить миллиарды и, избавившись от «узких мест», увеличить объёмы перевозок именно сегодня? Затраты всё равно окупятся в кратчайшие сроки, зато будет решена проблема перевозок.

вочных парках. Модернизация в ОАО «РЖД» проходит крайне неравномерно. Поездами уже управляют со спутника, а пути по-прежнему оборудованы автоблокировкой 60-х годов прошлого века. Под угрозой не только выполнение планов по перевозкам, но и снижение показателей безопасности движения поездов.

Необходимо в кратчайшие сроки вернуться на путь реализации «Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года», которая утверждена Правительством РФ и предусматривает адекватное развитие железнодорожной инфраструктуры синхронно с экономикой страны, а также ликвидацию «узких мест» на сети железных дорог РФ уже к 2015 году.



Сеть с барьерами

Оценка состояния инфраструктуры – задача непростая. Движение по сети, как и её содержание – процессы, которые не прекращаются. Там, где вчера было тонко, сегодня поезда уже едут без ограничений, и наоборот. Тем не менее эксперты РЖД по просьбе редакции «Пульта управления» обобщили ключевые проблемные точки отечественной железнодорожной инфраструктуры

Восточно-Сибирская железная дорога

Одним из барьерных мест на магистрали является участок Большой Луг – Слюдянка. Уклоны в сочетании с кривыми малого радиуса создают непростые условия работы. Для пропуска поездов здесь постоянно используется более 20 локомотивов-толкачей. Единственным вариантом повышения пропускной способности этого участка специалисты считают строительство нового альтернативного отрезка пути в долине реки Большая Олха. Проект подготовлен и представлен в ОАО «РЖД».

Непросто работать и на перегоне Ук – Камышет. Затяжной подъём, много кривых, ограничения скорости движения – всё в комплексе это приводит к проблемам с локомотивной тягой и задержкам поездов.

Ещё один барьер – участок Лена – Северобайкальск. Проблемы с электроснабжением уже сегодня создают временные ограничения между тяжелыми поездами. Сегодня этот участок в силу ряда факторов может пропустить не более 15 пар поездов в сутки, хотя ожидается, что грузооборот здесь увеличится минимум в два раза. Поэтому необходимо строительство вторых путей.

Горьковская железная дорога

Проблемы узла Арзамас, как и линии Нижний Новгород – Арзамас, стали затруднять движение потока поездов. Ход Нижний Новгород – Владимир – Москва сейчас специализирован для скоростного движения пассажирских поездов, а грузовые убраны с него на параллельную линию и следуют через Арзамас и Вековку. Однако линия Нижний Новгород – Арзамас однопутная. А путевое хозяйство станций Арзамас-2 и Арзамас-1 устроено так, что поезда, следующие из Нижнего Новгорода на Вековку и обратно, заходят на эти станции, останавливаются и меняют направление, то есть их оттуда вытягивают «хвостом». А это большая потеря времени, zagrożение путей. Низкие пропускные

способности и у участка Лянгасово – Котельнич. Здесь планируется строительство третьего пути.

А возраст тоннелей на нечётном пути в районе Красноуфимска приближается к ста годам. Их конструкция не позволяет провозить негабаритные грузы, поэтому дорога надеется провести реконструкцию.

Дальневосточная железная дорога

Линия Комсомольск – Советская Гавань одна из самых сложных на всей сети РЖД. Участок Оунэ – Высокогорная имеет затяжные подъёмы до 23 тысячных и кривые малого радиуса 200–300 м. Здесь установлена критическая весовая норма поездов 3800 тонн и применяются локомотивы-толкачи. Эти факторы существенно ограничивают пропускные способ-

ности и у участка Лянгасово – Котельнич. Здесь планируется строительство третьего пути.

Находка-Восточная с реконструкцией действующей тяговой подстанции на станции Фридман и строительством дополнительной на станции Мыс Астафьева.

Забайкальская железная дорога

Недостаточная длина путей станции Белогорск сдерживает грузопоток, особенно после «окон» в период капитального ремонта пути. «Хвосты» грузовых поездов выходят за пределы полезной длины путей.

Нехватка ёмкости станции Карымская осложняет пропуск поездов. Здесь и большое число режущих маршрутов, и проблемы с приёмом и отправкой поездов, и с разменом локомотивов. Реконструкция станции ведётся уже не первый год. В прошлом году, например, был введён

На участке Оунэ – Высокогорная установлена критическая весовая норма поездов 3800 тонн и применяются локомотивы-толкачи

ности магистрали на подходах к портам Ванино-Совгаванского узла. В настоящее время между станциями Оунэ и Высокогорная при поддержке Инвестфонда РФ идёт строительство обходного участка с новым Кузнецовским тоннелем.

Линия Уссурийск – Находка – вторая головная боль дороги. С началом транспортировки сырой нефти в рамках проекта ВСТО в спецморнефтепорт Козьмино и ростом объёмов перевозок других грузов в порты Находкинского узла возникла необходимость увеличить интенсивность движения поездов и повысить их вес до 6300 тонн. Существующие ограничения по устройствам тягового электроснабжения на этом направлении не дают такой возможности. Необходима комплексная модернизация участка Уссурийск – Находка –

в эксплуатацию новый приёмноотправочный парк «Д» на 10 путей. Однако проблемы грузонапряжённой станции полностью пока не решены.

В непростых условиях работает и станция Забайкальск. Её пропускную способность ограничивают длинные однопутные лимитирующие перегоны, на которых необходимо строить вторые пути, и недостаточная перерабатывающая способность станции.

Западно-Сибирская железная дорога

Непросто приходится железнодорожникам, обслуживающим в Кузбасском регионе перегон Ерунаково – Бардино. Ежедневно он пропускает через себя до 40 пар поездов с углем. Перегон однопутный, поэтому, пока порожняк не пройдёт, гружёный состав не может выйти в западном направлении. Про-

Управление инфраструктурой



блему, по мнению специалистов, могли бы решить вторые пути. Однако их строительству мешает необходимость построить мост на этом участке, а это совсем другие затраты.

Вызывает тревогу у железнодорожников и другой участок – Обь – Омск. Его ежедневная загруженность – более 100 пар пассажирских и грузовых поездов. Сегодня участок справляется с нагрузкой на пределе своих возможностей. И если смотреть в перспективу, нужно задумываться о строительстве третьего главного пути.

Калининградская железная дорога
Пропускная способность магистрали имеет достаточный резерв при существующем грузопотоке. Но есть некоторые проблемы на станциях. Так, Черняховск, являясь, по сути, участковой сортировочной станцией, по факту выполняет функцию пограничной. Ввод в эксплуатацию новой железнодорожной пограничной станции Чернышевское должен решить эту проблему.

Нынешняя инфраструктура станции Мамоново, ведущая к международному железнодорожному пункту пропуска Мамоново – Бранево, сдерживает пропуск экспортно-

импортных грузов. Так, при запланированной пропускной способности 13 пар поездов ежедневно сегодня здесь пропускают только четыре. Требуется масштабная реконструкция.

Пока регулярные рейсы Усть-Луга – Балтийск осуществлял один паром, инфраструктуры станции Балтийск, которая обслуживает переправу, хватало. Но сейчас на линии работают уже три парома и в планах судоводных компаний поставить на линию ещё два. А значит, станции понадобятся дополнительные пути. Кроме того, ждёт реконструкции и станция Лесное-Новое. Здесь запланированы удлинение горловины станции и укладка дополнительного пути.

Куйбышевская железная дорога
На магистрали основные лимитирующие участки и перегоны по коэффициенту заполнения пропускной способности расположены в Башкирском, Самарском и Волго-Камском регионах дороги. В Башкирском это перегоны главного хода Симская – Биянка, Тавтиманово – Иглино, Уфа – Дёма, Раевка – Абдулино. Коэффициент заполнения пропускной способности составляет 0,91. В Самарском регионе с коэффициентом

1,00 работает Самара – Кряж и далее до станции Звезда. Близко к нему по максимальной загрузке перегон Безенчук – Октябрьск (0,94). В Волго-Камском регионе на пределе работает перегон Миннибаево – Ватан.

Непросто работает железнодорожникам на сортировочной станции Кинель. До сих пор она является барьерным местом для пропуска вагонопотоков. Однако проводимые компанией реконструкция станции и модернизация инфраструктуры в ближайшие годы должны снизить простои поездов под операциями, на входных сигналах и т.д. Аналогичная ситуация складывается и на станции Пенза-1.

Красноярская железная дорога
Комплексная реконструкция участка Междуреченск – Тайшет (южный ход дороги) – одна из первоочередных задач магистрали. По прогнозам, объём перевозок здесь к 2015 году вырастет с 20 до 30 пар поездов в сутки. Пропускная способность данного направления сегодня уже исчерпана, и в ближайшие годы это может стать сдерживающим фактором.

Остро стоит проблема коротких путей на станциях. Сейчас на КрЖД

более 400 путей, которые могут вмещать всего до 56 вагонов. Их нужно удлинять. Особенно это касается крупных станций, таких как Иланская, Ачинск.

Ещё одна проблема – красноярский мост «777», или «Мост совмещённый» (здесь проходят и автомобильная, и железная дороги). Единственный однопутный участок главного хода КрЖД (Транссиб) пропускает грузы на Дальний Восток. Начиная с 2005 года интенсивность движения увеличилась здесь с 41 до 61 пары поездов в сутки.

Московская железная дорога
Развитие Малого кольца Московской дороги сдерживается из-за нехватки третьего главного пути на Северо-Восточном полукольце для пропуска грузовых поездов. Кроме того, в целом из-за загруженности Московского транспортного узла и в связи с перспективами проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году встал вопрос о строительстве обхода через Тумская – Рыбное – Узуново – Венев – Плеханово – Сухиничи – Ельня – Смоленск. Общая длина обхода – около 900 км. Реализация этого проекта избавила бы Москву от транзитных потоков.

Октябрьская железная дорога
На мурманском направлении необходимо развитие участка Волховстрой – Мурманск, где, по расчётам железнодорожников, к 2020 году грузопоток увеличится до 18 млн тонн угля и до 10 млн тонн налива в год.

Для пропуска грузопотоков в порт Усть-Луга ведутся работы по реконструкции станции Бабаево и Волховстроевского узла. Необходимо выполнить электрификацию участка от станции Гатчина до станции Лужская и построить станцию Лужская-Сортировочная. Также необходимы вынос грузового движения со скоростной линии Санкт-Петербург – Бульварная, развитие подходов к портам Приморск, Высоцк, Выборг. Предстоит построить новую линию Лосево

– Каменногорск и реконструировать смежные с ней участки. Вынос грузового движения со скоростного участка освободит его для ускоренных контейнерных поездов в российско-финском сообщении, а строительство новой линии поднимет значение погранперехода Светогорск – Имантранкоски. Однако для организации полноценного подхода к портам Приморск, Высоцк, Выборг также необходимо развитие участков Сосново – Лосево, Каменногорск – Выборг – Ермилово, Заневский Пост-2, 1 – Ржевка – Ручьи.

Приволжская железная дорога
Дефицит пропускной способности инфраструктуры Саратовского узла приводит к замедлению пропуска поездопотока и снижению участковой скорости. Наиболее ограничена пропускная способность по станции Саратов-1, коэффициент загрузки чётной горловины в 2011 году составил 0,9. При этом развивать инфраструктуру станции Саратов-1 и подходы к ней практически невозможно из-за плотности городской застройки. Единственным решением является строительство обхода Саратовского узла.

Перерабатывающие мощности сортировочной станции Им. Максима Горького загружены на 90%. Согласно расчётам, вагонооборот здесь к 2015 году возрастёт на 23% и станция не сможет справиться с переработкой таких объёмов. Необходимо строительство второй сорти-

ровочной системы с горкой малой мощности и удлинение путей в существующем приёмо-отправочном парке.

Станция Гумрак находится на пересечении двух основных направлений Север – Юг и Запад – Восток. В настоящий момент из-за «режущих» маршрутов загрузка нечётной горловины составляет 0,9. Необходимо строительство путепроводной развязки с нечётной стороны, соединительного пути в северной горловине, а также реконструкция нечётной горловины станции.

Несмотря на строительство вторых путей на направлении Аксарайская-2 – Трубная, участковая скорость здесь падает из-за нехватки приёмо-отправочных путей достаточной длины на станциях Трубная и Волжский, работающих по единой технологии. Здесь необходимо организовать сквозную технологию пропуска поездов, удлинить приёмо-отправочные пути для работы с тяжёлыми поездами в 10–12 тыс. тонн на станции Трубная и перенести со станции Волжский работу по смене локомотивов и бригад.

Перегон Нефтяная – Сазанка, на котором эксплуатируется мост через Волгу в городе Энгельсе, сегодня эксплуатируется с коэффициентом загруженности 1,0.

Северо-Кавказская железная дорога
Основная причина затруднений при движении на дороге – однопутные участки.

К примеру, перегон Абинская – Крымская, где в сутки проходит до 42 пар поездов, или Андреевдмитриевка – Курганная протяжённостью 21 км, где размеры движения составляют до 33 пар поездов. Аналогичные трудности существуют на участках Лазаревский – Чемитоквадже, Сочи – Мацеста, Чинары – Чилипси, Комсомольская – Тверская, Чекон – Варениковская, Порошинская – Ачкасово. В некоторых случаях есть сложности, связанные с необходимостью подталкивания составов. К примеру, на участке Бакан-

НА 90%
ЗАГРУЖЕНЫ
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ
МОЩНОСТИ
СОРТИРОВОЧНОЙ
СТАНЦИИ ИМ. МАКСИМА
ГОРЬКОГО

Управление инфраструктурой

ская – Тоннельная в районе Новороссийска в нечётном направлении. Или Сулин – Лесостепь в Ростовском регионе, где в сутки проходит до 120 составов. Для ликвидации лимитирующих участков на СКЖД реализуется ряд проектов по строительству вторых путей и двухпутных вставок.

Северная железная дорога

Самое «узкое место» на Ярославском узле – двухпутный перегон Которосль – Ярославль-Главный протяжённостью 300 м с мостом через реку Которосль. Через него идут и пассажирские, и грузовые поезда. Сегодня он работает на пределе пропускных возможностей и не может принять дополнительный вагонопоток. Чтобы убрать барьерное место, специалисты предлагают построить обход узла.

Пропускная способность перегонов, соединяющих станции Череповец-1, Череповец-2 и Кошта, да и самих станций находится на пределе возможностей. Здесь необходимо строительство дополнительного пути между станциями и удлинение приёмно-отправочных путей.

Однопутный участок Обозерская – Маленга работает со стопроцентным заполнением пропускной способности. Для организации пропуска поездов весом до 6 тыс. тонн необходимо завершить усиление земляного полотна и устройств электроснабжения. Пока от тяжеловесов приходится отцеплять часть вагонов на подходах к участку.

На пределе пропускных способностей работают и станции Буй и Шарья. Не хватает путей для приёма поездов, чтобы производить смену локомотивных бригад без задержки идущих следом составов. Строительство трёх дополнительных приёмно-отправочных путей на каждой станции вдвое увеличит их ёмкость.

Юго-Восточная железная дорога

Все транзитные пассажирские поезда могут идти через станцию Придача, однако там нет развитой инфраструктуры для экипировки вагонов водой

и углем, поэтому приходится заводить поезда на Воронеж-1. Операция занимает минимум по 40 минут на каждый поезд. Это не только замедляет пассажирское движение по главному ходу дороги, но и не позволяет пустить поток грузовых поездов по более короткому ходу, чем через Украину. На участке Ранненбург – Павелец-Тульский всего один путь. Во время летних пассажирских перевозок, когда действует «полный график», любая заминка в движении одного поезда срывает графики многих. Для решения проблемы необходим второй путь.

Участок Ртищево – Кочетовка – широтный ход дороги. Тяга там тепловозная, поэтому много времени теряется на размен локомотивов. Поезда с

Южно-Уральская железная дорога

На главном ходу дороги, на участке Кропачёво – Исилькуль, выявлено более 300 барьерных мест. Все они условно разделены на три блока. Первый связан с ограничением скоростей движения, второй – с пропускными и перерабатывающими способностями станций и перегонов, а третий – с модернизацией устройств инфраструктуры. На сегодняшний день на 16 станциях главного хода дорога имеет ограничения скоростей движения до 25 км/ч в горловинах и при следовании на боковой путь. На семи перегонах имеются ограничения скоростей движения из-за кривых малого радиуса без прямых вставок между ними и короткими переход-

На особом контроле контейнерные поезда, которые должны следовать без задержек из одного порта в другой. У них на размен локомотива уходит 50 минут

Приволжской дороги направлением на Украину или Москву ожидают смены электровоза на тепловоз в Ртищево в среднем по полтора часа. На особом контроле контейнерные поезда, которые должны следовать без задержек из одного порта в другой. У них на размен локомотива уходит 50 минут. Электрификация участка позволила бы избежать технических стоянок в ожидании смены тяги и дала бы возможность обживать участок безлиственным парком.

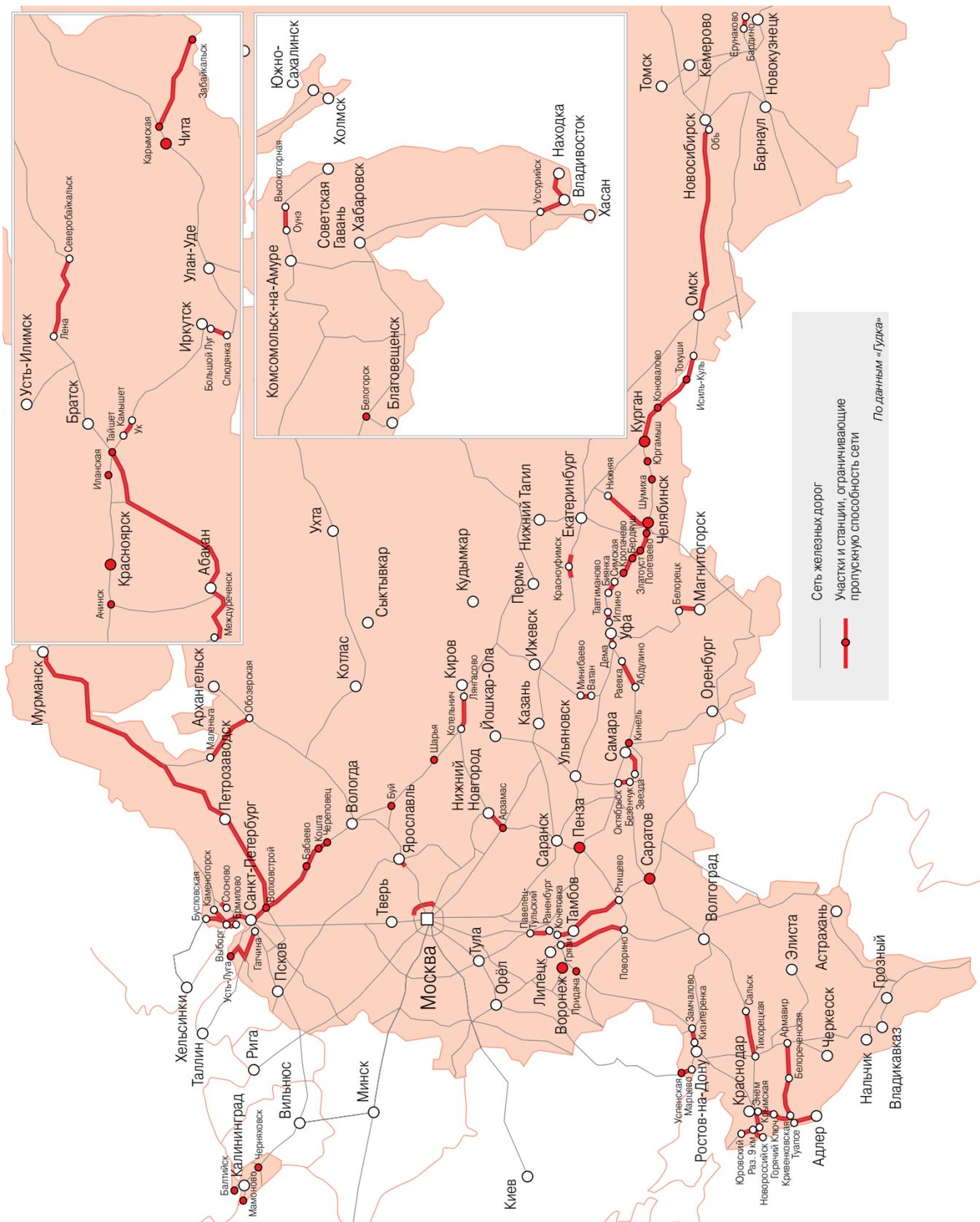
Участок Грязи – Поворино, из-за того что является однопутным, не может пропускать необходимый грузопоток. Строительство второго пути позволит полностью загрузить направление грузами и сэкономить время, которое тратится на обездвиженный участка.

ными кривыми. На 12 станциях для увеличения перерабатывающей и пропускной способности планируется удлинение приёмно-отправочных путей до 1050–1100 м, на 10 станциях – удлинение приёмно-отправочных путей до 1500 м.

Несмотря на реконструкцию, серьёзные проблемы, сдерживающие вагонопоток, остались на станции Челябинск-Главный.

Научными транспортными институтами были выполнены расчёты пропускных способностей ЮУЖД до 2020 года, согласно им лимитирующими на главном ходу станут участки Курган – Исилькуль и Кропачёво – Челябинск. «Узким» в пропуске перспективного вагонопотока станет участок Челябинск – Нижняя, а также Магнитогорск – Белорецк.

Карта лимитирующих участков сети ОАО «РЖД»



Новинки сезона

«Пульт управления» продолжает публиковать подборку новой железнодорожной техники, выпускаемой отечественными предприятиями



Четырёхосный маневрово-вывозной тепловоз ТЭМg

Разработан на Людиновском тепловозостроительном заводе (входит в холдинг «Синара – Транспортные машины»). Оснащён электрической передачей переменного-постоянного тока с индивидуальным приводом колёсных пар. Локомотив оборудован дизель-генератором ДГ-880Л мощностью 1200 л.с. Топливная экономичность, пусковые свойства, гидравлическая плотность всех систем двигателя позволяют эксплуатировать тепловоз в различных климатических зонах. Машина обладает способностью проходить кривые малых радиусов до 50 м, что немаловажно для работы на подъездных путях промышленных предприятий. На локомотиве установлены микропроцессорные системы контроля, управления и диагностики. В его производстве использован современный принцип модульной сборки, что существенно улучшит условия эксплуатации и технического обслуживания локомотива. В ноябре 2011 года ТЭМg успешно прошёл сертификационные испытания.



Первый российский гибридный тепловоз ТЭМgH SinaraHybrid

Разработан ижиниринговой компанией «Центр инновационного развития СТМ» при поддержке ОАО «РЖД» и фонда «Сколково». Маневрово-вывозной тепловоз мощностью 1200 л.с. оснащён электрической передачей переменного-переменного тока. Оборудован аккумуляторами и суперконденсаторами. В них будет накапливаться электроэнергия, вырабатываемая в режиме торможения, на которой сможет работать локомотив. Микропроцессорная система управления и диагностики с функцией предсказания профиля пути с использованием технологий ГЛОНАСС позволяет оптимально использовать энергоресурсы в процессе движения. Установленные в локомотиве компоненты позволят значительно увеличить межремонтные сроки. Отличительной особенностью нового локомотива станет его соответствие современным зарубежным стандартам по экологии. Машина изготовлена на Людиновском тепловозостроительном заводе. В этом году пройдут комплексные испытания, установочную партию планируют изготовить в 2013 году.



Рельсофрезерный поезд РФП-1

Разработан группой компаний «РПМ». Путевая машина предназначена для восстановления формы головок рельсов, а также удаления неровностей с длиной волн от 30 до 300 мм и от 300 до 3000 мм. Также поезд снимает дефектный слой металла на рабочих поверхностях головок рельсов. Его можно эксплуатировать на путях с рельсами Р65 и с любыми типами скрепления колеи 1520 мм не только в условиях умеренного климата, но и при температуре от -20 до +45 градусов. Кроме того, он способен работать на участках дорог с высотой до 1000 м над уровнем моря. Поезд оборудован четырьмя фрезерными агрегатами и двигателем тягового типа ЭД-118А1У. Скорость движения РФП-1 самоходом не превышает 100 км/ч. Он поставляется со всем необходимым инструментом, запчастями. Путевую машину производят на ОАО «Калужский завод «Ремпутьмаш». Производители планируют выводить рельсофрезерный поезд РФП-1 также на международный рынок.

Модернизированный щебнеочистительный комплекс ЩОМ-1200М

Создан на Калужском заводе «Ремпутьмаш» совместно со специалистами филиала ОАО «РЖД» – Проектно-технологическо-конструкторского бюро по пути и путевым машинам. Он предназначен для очистки загрязнённого балласта и его дальнейшей укладки слоями на перегонах и станционных путях. Комплекс состоит из трёх секций: добывающей, очистной и тягово-энергетической, оснащённой дизель-генератором фирмы Cummins мощностью 650 кВт. Комплекс ЩОМ-1200М отличается высокой производительностью – до 1200 куб. м/ч. Для улучшения качества его работы установлено два новых устройства, очищающих балласт с помощью вибрации, – грохоты немецкой фирмы «Хавер и Беккер Холдинг ГмБХ», которые заменили отечественные. Также модернизирована конструкция подъёмно-рихтовочного



устройства, установлены системы контроля топлива, проверки ширины между-путя и т.д. Благодаря этому в зависимости от поставленных задач и условий ремонта можно выбирать оптимальные режимы работы машины. В 2011 году машина заняла первое место в одной из номинаций в конкурсе ОАО «РЖД» на лучшее качество подвижного состава и сложных технических систем. После завершения приёмо-сдаточных испытаний она отправлена на Северо-Кавказскую дорогу для дальнейшей проверки.



Двухэтажный электропоезд

К его разработке приступило ЗАО «Трансмашхолдинг». Его эксплуатация позволит увеличить скорость и объёмы пассажирских перевозок на межрегиональных маршрутах, а также повысить конкурентные преимущества железнодорожного транспорта по сравнению с автобусными перевозками. Новый электропоезд получит головной и хвостовой моторные вагоны (по принципу сосредоточенной тяги) мощностью 4 тыс. кВт каждый с асинхронным приводом, микропроцессорной системой управления, элементами пассивной безопасности и другими самыми современными системами.

В каждый электропоезд будет включено от 6 до 12 двухэтажных вагонов. Увеличение по сравнению с серийными электричками максимальной скорости (со 120 до 160 км/ч) позволит сократить время в пути. Тяговые секции электропоезда будут выпускать Новочеркасский электровагоностроительный завод, пассажирские вагоны – Тверской вагоностроительный завод (ТВЗ). Стыковка вагонов с тяговыми секциями и окончательная наладка поезда для передачи заказчику будут производиться на ТВЗ. Производство двухэтажных электропоездов запланировано начать в 2014 году.



Магистральный грузовой электровоз переменного тока пятого поколения 2ЭС5

Опытный образец создан ЗАО «Трансмашхолдинг» совместно с французской компанией Alstom Transport в инжиниринговом центре «ТРТранс». Оборудован тяговым приводом с асинхронными тяговыми двигателями с индивидуальными инверторами напряжения (поосное регулирование). В конструкции электровоза используются передовые технические решения. Электровоз оснащён микропроцессорной системой управления и диагностики. Установленные в нём безмасляные поршневые компрессоры оборудованы устройствами осушки и очистки воздуха. Энергопоглощающие аппараты обеспечивают безопасность локомотивной бригады при соударениях. Модульная кабина управления с климат-контролем соответствует всем современным санитарным, эргономическим нормам. Поскольку межремонтный пробег локомотива по сравнению с серийными моделями будет многократно увеличен, трудозатраты на техобслуживание будут снижены. Конструкционная скорость локомотива составляет 120 км/ч. Локомотив создан как один из элементов нового семейства российских электровозов, построенных по принципу единой базовой платформы. Это второй локомотив пятого поколения после двухсистемного пассажирского ЭП20, создаваемый в рамках российско-французского партнёрства. Унификация узлов и элементов с головным проектом ЭП20 запланирована на уровне 75%. В рамках подписанного соглашения с 2013 по 2020 год российские железные дороги получат 200 электровозов 2ЭС5. Производство будет развёрнуто на Новочеркасском электровагоностроительном заводе.



Автопортрет профессионала

Может ли информация стать конкурентным преимуществом и как сделать так, чтобы раскрытие компанией данных о своей работе пошло ей на пользу, а не во вред? Это стало главной темой практической конференции, организованной журналом «Пульт управления» в рамках первого в транспортной отрасли России конкурса корпоративных годовых отчётов и сайтов «Новая верста»



Практические конференции – традиционное дополнение ко многим российским и мировым «смотрам» годовых отчётов и сайтов. Важно не просто определить лучших, но и обозначить существующие тренды, выделить удачные решения и ошибки.

Однако если для большинства подобных мероприятий ключевой задачей является совершенствование существующих практик, то, учитывая происходящие сейчас в отрасли преобразования, для многих участников конференции, проведённой в рамках конкурса «Новая верста», важным было и формирование «стартового капитала».

Выделить главное

Согласно принципам Организации экономического сотрудничества и развития раскрытию подлежит полная и точная информация по всем существенным вопросам, касающимся деятельности компании, включая её финансовое положение, результаты работы, структуру собственности и управления. При этом информация считается существенной, если её непредоставление может оказать влияние на принимаемые решения, в том числе по ценным бумагам. Но насколько велик должен быть объём публикуемых данных и не будет ли стремление к прозрачности идти вразрез с бизнес-интересами? «В России зачастую даже заурядная информация может считаться коммерческой тайной. На деле раскрытие информации может поставить компанию в невыгодное положение только в ограниченном ряде случаев», – заявил партнёр Deloitte&Touche CIS Александр Дорофеев.

На первый взгляд критерии раскрытия информации достаточно чётко регламентированы (в том числе в постановлении ФКЦБ «Об утверж-

дении положения о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров»). Понятие коммерческой тайны раскрывается в одноимённом федеральном законе, а также нормах Гражданского кодекса. Однако точную грань между качественным раскрытием информации и соблюдением своих интересов каждой компании приходится определять самостоятельно. Один из примеров – рассказ о существующих и прогнозируемых рисках. Формально от компании требуется лишь описание основных факторов риска, связанных с её деятельностью. То есть раскрытие информации здесь может быть выполнено достаточно поверхностно. Однако на практике, как

стрирует ответственность, формирует положительное отношение». Пример из практики – отчёт Первой грузовой компании за 2010 год, содержащий и анализ рисков, и обзор мер по их минимизации.

Кит, на котором стоит любой отчёт, – это фактические данные. Эта информация важна. Но значимо и умение внятно рассказать о своих планах, продемонстрировать намерение решить поставленные задачи. «Сейчас основной акцент делается на развитии, на том, каким будет завтра, а не на том, какие результаты уже достигнуты», – отметил в своём выступлении на конференции замначальника департамента бухгалтерского учёта бухгалтерской службы ОАО «РЖД» Борис Аксёнов. А с учётом

Одна из распространённых ошибок в построении систем раскрытия информации – возложение ответственности за эту работу на отдельные подразделения

отмечалось на конференции, раздел, посвящённый анализу рисков и риск-менеджменту, вызывает значительный интерес не только у акционеров и инвесторов, но и у других заинтересованных сторон. В том числе у сотрудников компании, желающих удостовериться, что работодатель адекватно оценивает ситуацию.

Во многом это стало следствием кризиса конца 2000-х годов, когда некорректная оценка рисков стала причиной ряда проблем. «Сейчас в мировом сообществе, если люди не боятся говорить о своих проблемах и об их решениях, это считается хорошим тоном», – рассказал начальник управления рисков НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» Александр Баранов. Качественно подготовленный раздел, посвящённый рискам, по его мнению, «демон-

специфики отрасли железнодорожного транспорта, продолжающегося реформирования изложение корпоративной стратегии приобретает ещё большее значение. Например, в отчёте «ТрансКонтейнера» за 2010 год разделом, посвящённым стратегии, открывается доклад менеджмента, и именно эта тема является базовой.

Компания должна также убедить, что располагает необходимыми для решения намеченных задач ресурсами. В том числе это и человеческие ресурсы, то есть сбалансированная команда профессионалов, нацеленных на достижение общей цели. Замруководителя экспертного центра Российского института директоров Константин Гуляев считает, что, рассказывая о менеджменте, не стоит ограничиваться простыми биогра-

Корпоративное управление

фическими справками. Необходимо продемонстрировать, чем именно данный человек может быть полезен компании, каких успехов ему уже удалось достичь. Причём важную роль играет не только представление управленческой команды, но и всего коллектива, то есть рассказ о его возрастном составе, среднем стаже, уровне образования и т.п.

Таким образом, данные, включаемые в отчёт, достаточно широко по своему спектру. Возникает проблема их адекватного представления, ведь речь идёт не о сухом бухгалтерском документе, а об одном из важнейших презентационных инструментов. Здесь важно правильное сочетание формы и содержания. В последнее время всё большую ценность приобретает функциональность, а не красота ради красоты. «Внешняя форма должна подчёркивать силу бренда и высокую репутацию, а не мешать основному назначению отчёта», – отмечает профессор МГУ Марклен Конурбаев. Пример такого решения – элегантный дизайн отчёта фирмы «Трансгарант», являющийся солидным фоном для публикуемой информации. Другой пример – отчёт «Кузбассэнерго» за 2010 год, стилизованный под культовый блокнот Moleskin. Компания удачно обыграла выбранное дизайнерское решение: «рукописные» рисунки и пометки, уместные в любом блокноте, позволяют акцентировать внимание на самом важном.

Не сказать, так показать

Хотя в прошлом году исполнилось всего лишь 20 лет со дня появления первого в мире веб-сайта, сейчас уже сложно представить работу любой современной компании без полноценного представительства в сети Интернет. Корпоративные сайты играют всё большую роль в построении отношений с акционерами и инвесторами, клиентами и партнёрами, органами государственной власти и средствами массовой информации, наконец, с собственным персоналом. Именно эти группы являются основными



аудиториями большинства корпоративных сайтов как в России, так и за рубежом.

Тема создания сайта как эффективного коммуникационного инструмента была также одной из ключевых на конференции, прошедшей в рамках конкурса «Новая верста». Причём важный блок дискуссии посвящался техническим решениям. Ведь зачастую в погоне за креативностью удобство пользования уходит на второй план. Для того чтобы этого избежать, есть несколько правил.

Во-первых, по словам гендиректора B2B дизайн-бюро «Зебра» Андрея Кожевникова, «входная страница сайта – это не обложка, а навигационный инструмент, поэтому надо предоставить на поверхности весь функционал, все основные цепочки контента». При этом главную страницу важно «вместить на один экран». Это залог того, что вся необходимая информация будет донесена до адресата. Положительным примером тут может служить сайт Тихвинского вагоностроительного завода, если, конечно, опустить объёмную флеш-заставку, которая не всеми пользователями оценивается позитивно. Как отметил профессор МГУ Марклен Ко-

нурбаев, «злоупотребление «механическими красотами» не упрощает, а, наоборот, значительно усложняет цельное восприятие бизнеса».

Во-вторых, при построении сайтов есть золотое правило «трёх кликов». Любой пользователь должен найти необходимые ему сведения максимум на третьей открытой странице. Если добиться такого результата не удалось, то есть риск неудовольствия, а значит, клиент или партнёр, посетивший сайт, может его закрыть и никогда больше им не пользоваться.

Наконец, в-третьих, для сайта должен быть подготовлен уникальный контент. «Недостаток интернет-материалов большинства компаний – сохранение плоского, линейного формата, дублирующего бумажные прототипы», – рассказал Марклен Ко-нурбаев. Между тем тексты на сайте могут быть более лаконичными, а использование различных иллюстраций – упрощать восприятие.

И здесь вновь возникает вопрос объёма и качества раскрываемой информации. Причём в случае с сайтами есть примеры, когда в различных разделах, ориентированных на разные аудитории, содержатся не стыкующиеся друг с другом данные.

Этого допускать нельзя. Кроме того, важно единообразие. Например, если в одном разделе компания даёт какие-то показатели в динамике за три года, то этот же временной промежуток надо использовать и на других страницах сайта. Впрочем, некоторым предприятиям транспортной отрасли в силу их короткой истории пока сложно публиковать длинные ряды. А стремление раскрыть как можно более подробную информацию может привести к неожиданным результатам. Например, без дополнительных пояснений странной выглядит попытка сопоставить итоги работы за шесть месяцев одного года с последующими годовыми результатами.

При построении сайтов есть золотое правило «трёх кликов». Любой пользователь должен найти необходимые ему сведения максимум на третьей открытой странице

Желание рассказать о себе побольше может привести к ещё одной ошибке – дублированию. По словам руководителя группы контрактов практики финансовых коммуникаций компании «Михайлов и Партнёры» Андрея Быкасова, «это создаёт путаницу у пользователей», зачастую они не могут выделить самое важное. Полезны тут могут оказаться кросс-линки, «перекидывающие» пользователя в раздел, где уже размещена необходимая информация.

Говоря о контенте, не стоит забывать и о его обновлении. Это одна из основных отличительных черт сайтов перед бумажными носителями. Регулярная актуализация данных демонстрирует пользователю, что компания живёт, развивается. «Статичный» ресурс не будет эффективным. Воз-

можностей для актуализации сайта очень много. Среди прочего важным источником информации может стать годовой отчёт.

Не стоит упускать из виду, что Интернет предоставляет большое поле для создания интерактивных пользовательских инструментов. У компаний, занимающихся пассажирскими перевозками, это могут быть онлайн-расписания. В случае с грузовыми операторами – тарифные калькуляторы. Как это, например, сделали на своих сайтах «Русагро-транс» и Первая грузовая компания. Другой пример – имитация интернет-магазина для продукции даже крупного промышленного предприятия. Например, на сайте «Уралвагонзавода» представлена

тактические данные по всем регионам присутствия с указанием не просто адресов и телефонов, но и времени работы филиалов.

Причинно-следственная связь

Как отметили многие участники конференции, одна из распространённых ошибок российских компаний в построении систем раскрытия информации – возложение ответственности за данные работы на отдельные подразделения. Между тем представление и качественная обработка фактических данных требуют участия практически всех. «Не надо ждать, что вам напишут текст, вы подмахнёте и забудете. Никто, кроме вас, не знает компанию лучше вас, поэтому надо участвовать в подготовке текста», – считает Андрей Быкасов.

Для выстраивания эффективной системы замглавы Экспертного центра Российского института директоров Константин Гуляев советует пять простых шагов. Во-первых, начинать работу следует заблаговременно, в авральном режиме подготовить качественную «начинку» и для годовых отчётов, и для сайтов невозможно. Во-вторых, ответственным за реализацию проекта должен быть назначен один из топ-менеджеров компании. В-третьих, должны быть чётко сформулирована цель и обозначены целевые аудитории. В-четвёртых, изначально должна быть готова структура и примерное понимание сути раскрываемой информации. Наконец, в-пятых, целесообразно создание внутри компании единого стандарта, по которому в намеченные сроки отдельные подразделения должны будут подготовить информацию о своей деятельности.

При этом на каждом уровне руководители должны понимать, что это далеко не формальная работа. От качества информации в конечном итоге зависят имидж компании, её инвестиционная привлекательность, укрепление позиций на рынке и даже выстраивание отношений с собственным коллективом.

Сотников Евгений,
АКАДЕМИК АКАДЕМИИ
ТРАНСПОРТА РФ, Д.Т.Н.,
ПРОФЕССОР



Кондрахина Надежда,
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛЕНИЯ
«ПЕРСПЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ СЕТИ
ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ И ЦЕЛЕВЫЕ
ПРОГРАММЫ» ВНИИЖТА, К.Т.Н.



Заграничные уроки

Многие страны, в которых существовала государственная монополия на железных дорогах, проводят или провели реформы для того, чтобы создать конкуренцию и привлечь частный капитал в систему железнодорожных перевозок. Как показывает практика, вопрос эффективного управления парками каждый раз один из самых сложных

В мире нет единой общепризнанной модели организации железнодорожного транспорта. Начиная реформирование, каждая страна ориентировалась прежде всего на уже сложившиеся отношения, а также на достижение зачастую уникальных для конкретного региона целей. Поэтому и для привлечения в систему железнодорожных перевозок негосударственных компаний, и при выстраивании механики управления вагонными парками каждый раз принимаются уникальные решения. Одно из них – создание вертикально интегрированных компаний, владеющих как инфраструктурой, так и

подвижным составом. В частности, в Северной и Южной Америке новые железнодорожные компании, как правило, эксплуатируют собственные поезда на собственных путях. Другой вариант – это разделение инфраструктуры и перевозочной работы, который приняла Европа.

При этом есть две основные модели американской системы: североамериканская и латиноамериканская. В США и Канаде существует «параллельная конкуренция», которая возникает между вертикально интегрированными железнодорожными структурами благодаря тому, что две (иногда и больше) компании могут перевозить груз из пункта А в пункт Б по своим собственным путям и своим подвижным составом. Мексика, Бразилия и Аргентина нашли другую модель конкуренции – «географическую».

Они создали вертикально интегрированные региональные железнодорожные монополии, которые пересекаются в важных транспортных узлах, что и приводит к конкуренции: одна железная дорога может перевезти уголь из пункта А в общий транспортный узел, а другая компания может перевезти туда же уголь из пункта Б, и в результате потребители, находящиеся в общем транспортном узле, пользуются более низкими тарифами и получают услуги более широкого спектра, чем в условиях единой монополии. Наиболее успешной эта модель оказалась в Мексике. Создание трёх частных железнодорожных компаний – Transportacion Ferroviaria Mexicana (TFM), Ferrocarril Mexicano (Ferromex) и Ferrocarril del Sureste (Ferroсур) – привело к тому, что железнодорожный транспорт, постоянно требовавший огромных госсубсидий, приносит доходы в бюджет, получает прибыль, обеспечивает инвестиции.

В Европе в связи с геополитическими особенностями региона ситуация изначально была иной. И одной из ключевых задач, особенно в свете решения проблемы евроинтеграции, было создание системы, позволяющей осуществлять совместное использование вагонных парков.

Шаги в этом направлении предпринимались давно. Ещё в 1929 году был организован Союз средневропейских железных дорог, к которому присоединились Германия, Австрия, Венгрия, Нидерланды и Люксембург. Позднее в этот союз вошли железные дороги Дании, Норвегии, Швеции и Швейцарии. В 1935 году было принято решение о совместном использовании грузовых вагонов в пределах союза на принципе срочного возврата. После Второй мировой войны это соглашение не применялось.

В 1950 году Национальное общество французских железных дорог (SNCF, Societe Nationale des Chemins de fer Francais) и «Германские федеральные железные дороги» (Deutsche Bundesbahn) заключили соглашение

Управление парками

об объединении части вагонных парков этих стран с тем, чтобы использовать их без ограничений как в международных, так и во внутренних перевозках. Первоначально объединённый парк включал 100 тыс. вагонов (крытых и полувагонов). В 1953 году к соглашению присоединились железные дороги Австрии, Бельгии, Дании, Италии, Люксембурга, Голландии и Швейцарии. К середине 1950-х годов объединённый парк достиг 169 тыс. единиц подвижного состава. Выделенные для указанной цели вагоны помимо обычных трафаретов имели дополнительный – EUROП – и эксплуатировались не на принципе срочного возврата, а как вагоны страны, где они находятся.

Централизация управления вагонным парком, улучшение текущей регулировочной работы вагонных бюро и ликвидация принципа срочного возврата для большей части вагонов, обращающихся в международных сообщениях (EUROP), по немецким источникам, позволили уменьшить порожний пробег.

В Европе за разделением в 1991 году (директива 91/440) с точки зрения учёта функций управления инфраструктурой и эксплуатационной работы в 2003 году последовал первый пакет директив, определяющий их полное юридическое разграничение. Речь идёт о так называемом Первом железнодорожном пакете, вступившим в силу в марте 2003 года. Он распространяется лишь на грузовые перевозки, обеспечивая недискриминационный доступ к путям всем компаниям, желающим вести работу на этом рынке. В марте 2006 года вступил в силу Второй железнодорожный пакет, который был нужен для более чёткого разграничения деятельности железнодорожных компаний и компаний – менеджеров инфраструктуры. В 2009 году вступил в силу Третий пакет, регулирующий пассажирские перевозки.

В Европе в рамках проводимой реструктуризации предполагается сформировать новые регулирующие ор-



ганы, занимающиеся координацией участников рынка. Так, созданное в соответствии с директивами ЕС Европейское железнодорожное агентство (ERA) с офисами в Лилле и Валасьене занимается координацией европейской политики в области безопасности и технико-эксплуатационной совместности. Европейская комиссия определила шесть европейских координаторов по крупным железнодорожным проектам, включая проект системы управления движением поездов (ERTMS).

Сегодня в некоторых странах Европы модель частичного или полного разделения компаний-перевозчиков и компаний, владеющих инфраструктурой, работает следующим образом: частные предприятия эксплуатируют составы на железно-

рожных путях, которые принадлежат государству.

В Швеции и Нидерландах эта реформа не привела к ухудшению качества услуг железных дорог, но и не стала стимулом к заметной конкуренции. Нидерланды впоследствии отказались от неё, признав её неэффективной.

В Швеции существует один перевозчик (Green Cargo), который эксплуатирует свои поезда на путях, принадлежащих другой монополии – Trafikverket (объединённая транспортная администрация, которая начала свою деятельность 1 апреля 2010 года и включила в себя Banverket, в ведении которого ранее находилась железнодорожная инфраструктура). Banverket была создана как правительственное агентство, несущее от-

ветственность за текущее содержание и развитие национальной железнодорожной сети. Её деятельность финансируется за счёт ежегодных субсидий и доходов в виде платы за пользование инфраструктурой. Green Cargo выполняет основной объём (около 80%) железнодорожных перевозок. При этом постепенно усиливается влияние крупных грузоотправителей на этот рынок. Такие компании, как Stora Enso (финско-шведская лесопромышленная компания), Outokumpu Stainless (финский производитель нержавеющей стали), SSAB (шведский производитель стали), IKEA и LKAB (шведская горнодобывающая компания), организовали собственные международные маршруты, а в целом дерегулирование помогло национальной промышленности Швеции

снизить транспортную составляющую в себестоимости продукции.

Во Франции из единой госкомпании «Французские железные дороги» (SNCF, Societe Nationale des Chemins de fer Francais) была выделена и преобразована в акционерное общество компания по управлению инфраструктурой «Французская железнодорожная сеть» (Reseau Ferre de France, RFF). 100% акций находится в руках государства. При этом «Французские железные дороги» остались единым перевозчиком, который выполняет весь комплекс работ по обслуживанию и эксплуатации магистралей.

Власти Великобритании провели юридическое разделение отрасли. В частную собственность были переданы компании по управлению инфраструктурой, по обслуживанию инфраструктуры, компании, владеющие

характеристиками перевозочного процесса осуществляет некоммерческая организация Network Rail).

В Германии в 1994 году была создана государственная единая вертикально интегрированная холдинговая компания Deutsche Bahn AG. В середине 2008 года парламент Германии одобрил проект её частичной приватизации. При этом установлено, что большинство акций компании, владеющей инфраструктурой, должно оставаться в собственности государства. Впрочем, в условиях мирового финансового кризиса приватизация и вовсе была временно отложена.

Анализ зарубежного опыта не даёт единого рецепта успеха как при определении оптимального пути реформирования, так и при выстраивании эффективных систем управле-

Анализ зарубежного опыта не даёт единого рецепта успеха при определении оптимального пути реформирования

подвижным составом, и компании, осуществляющие пассажирские и грузовые перевозки. Новая структура управления оказалась очень громоздкой и сложной, а координация между участниками рынка – очень низкой. Пример Великобритании считается одним из наиболее неудачных в истории железнодорожных реформ ещё и потому, что именно здесь произошёл резкий рост числа крупных аварий с человеческими жертвами. Вместо роста инвестиций и улучшения качества обслуживания реформы привели к банкротству компании, владеющей инфраструктурой (Railtrack). В результате в Великобритании была восстановлена государственная собственность на железнодорожную инфраструктуру (с 2002 года контроль за эксплуатацией сети и качественными

парками. В различных случаях были разные стартовые условия, отличающиеся друг от друга. Но в целом более успешную деятельность крупных вертикально интегрированных компаний обычно связывают с тем, что для большинства железнодорожных систем характерна экономия на плотности. То есть издержки на перевозку единицы груза сокращаются с ростом объёмов перевозок, а экономия на размере системы наблюдается лишь для довольно ограниченной протяжённости железных дорог. Также для железных дорог характерна экономия вертикальной интеграции – издержки вертикально интегрированного предприятия, владеющего инфраструктурой и осуществляющего перевозки, несколько ниже, а стимулы для инвестиций выше.





Кормящая «дочка»

ОАО «Железнодорожная торговая компания» готово доставлять зимой в тайгу клубнику и ананасы

Единственной торговой структурой, способной вести полноценное обслуживание покупателей в масштабах всей страны после развала СССР, осталось дочернее общество ОАО «РЖД» – ОАО «Железнодорожная торговая компания» (ЖТК). ОАО не только сохранило свои сети торговли и общественного питания, обслуживающие десятки удалённых регионов, но и смогло остаться прибыльным при доступных для потребителей ценах и приемлемом ассортименте и уровне сервиса.

По словам первого заместителя генерального директора ЖТК Александра Кузьмина, компания является, по сути, единственной в стране торговой структурой, которая сохранила свою сеть и свою устойчивую клиентуру ещё с советских времён.

Акционерное общество «Железнодорожная торговая компания» было создано в 2007 году на базе дорожных центров рабочего снабжения – филиалов ОАО «РЖД». Основными видами деятельности компании остались розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами, общественное питание, оказание различных видов услуг, связанных с торговым обслуживанием населения. Но сохранился и социально-технологический заказ со стороны ОАО «РЖД» на организацию торгового обслуживания железнодорожников и членов их семей. ЖТК должна обеспечивать всем необходимым жителей линейных железнодорожных станций, разъездов, блокпостов и других объектов железнодорожного транспорта, а также организовывать горячее питание в производственных столовых, с выездом на плановые ремонтно-восстановительные, аварийно-восстановительные работы.

Кроме того, «дочка» следит за организацией питания в домах отдыха локомотивных бригад, за обеспечением молоком сотрудников, занятых

на работах с вредными условиями труда. Обеспечивает питание детских оздоровительных лагерей в период летнего отдыха детей.

«Разумеется, в ходе реформирования холдинга у нас тоже произошли перемены, мы существенно изменили формы работы. Но главное осталось – это наша общая политика по обеспечению товарным и продуктовым снабжением дальних станционных объектов, расположенных на сети ОАО «РЖД». Мы смогли сохранить свою основную функцию – обеспечение питанием и снабжением железнодорожников непосредственно по месту их работы. Причём в любых местах работы железнодорожников и в любое время суток. Тем самым мы обеспе-

11 000
ЧЕЛОВЕК
СОСТАВИЛА ОБЩАЯ
ЧИСЛЕННОСТЬ
РАБОТНИКОВ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ
ТОРГОВОЙ
КОМПАНИИ

чиваем поддержку перевозочного процесса ОАО «РЖД», – отмечает Александр Кузьмин.

Система организации торговли и общественного питания должна быть органично вписана в технологию перевозочного процесса. Сложившаяся схема обеспечения услугами общественного питания и торговли ОАО «РЖД» не только позволяет соблюдать единый стандарт качества питания и услуг, но и решает большие социальные задачи. Например, по организации торговли на мелких линейных станциях, где живут только железнодорожники, члены их семей и пенсионеры. Как правило, тоже бывшие железнодорожники.

«Мы сумели обуздать резкое повышение цен на товары, снизить стоимость обслуживания железнодорожников в рамках нашей сети. Учитываем и технологический аспект работы предприятий транспорта, исходя из которого мы выстраиваем нетипичный для нынешних сетей аспект – линейную торговлю, когда мы работаем на том поле, где вообще никто, кроме нас, не работает», – говорит господин Кузьмин.

В ближайшей перспективе ЖТК не намерена выстраивать свою работу по принципу классического ретейла.

«Это связано со специфическими характеристиками покупателей в наших магазинах, – отметил Александр Кузьмин. – Мы не можем позволить себе, в отличие от других компаний, бесконтрольное повышение цен либо резкое снижение ассортимента. Люди, которых мы обслуживаем, нередко не имеют других возможностей для покупок, кроме как через наши магазины. Это предъявляет к нам ряд требований по обеспечению лояльности к покупателям и удобству наших торговых точек для них. Наш покупатель, как правило, человек небогатый, и для него предпочтительнее рассчитываться наличными деньгами, а не электронной картой. Для нас это даёт возможность экономить деньги и, следовательно, снижать себестоимость и расценки продаваемых нами товаров. А вообще у нас большие планы и неплохие возможности, и они основываются на наших людях, квалифицированных и преданных своему делу специалистах, которые готовы в любое время, днём и ночью выполнять свои функции по обслуживанию железнодорожников».

И всё же ЖТК готовится модернизировать сеть. В частности, есть новый проект – создание на месте старых, нередко уже ветхих торговых точек модульных павильонов, которые можно быстро и сравнительно недорого установить и при

Разбор полётов»



этом обеспечить приемлемый комфорт как для покупателей, так и для продавцов. Сегодня такие павильоны «обкатываются» в пилотном формате на ряде отдалённых участков Северной железной дороги. «На СЖД есть немало таких станций и посёлков, куда никакая крупная торговая сеть ещё долго не придёт, потому что таких размеров прибыли, как в крупных городах, там ждать не приходится», – говорит директор Ярославского филиала ОАО «ЖТК» Лидия Богомолова. – Нет больших объёмов оборота, доходы у людей ограниченные, а завоз любого товара обойдётся недёшево. Но в то же время мы не можем оставлять железнодорожников без снабжения. Причём ассортимент у нас практически не отличается от сетевых магазинов, работающих в крупных городах. Мы предоставляем возможность приобретать не только типовой ассортимент товаров, но и заказывать что-либо в индивидуальном порядке, например, даже на самых дальних станциях магистрали у железнодорожников всегда есть

возможность заказать свежие овощи и фрукты».

ЖТК, конечно же, использует в перевозках возможности материнской компании. «В частности, на СЖД для снижения расходов на доставку применяется схема воспол-

свои доходы и, исходя из этого, ежегодно заключаем трёхсторонний договор между нами, дорогой и ОАО «РЖД» на оплату издержек. Это и позволяет нам не только поддерживать достойный ассортимент и доступные для железнодорожников цены,

Основной задачей компании в обозримой перспективе останется социальное обеспечение железнодорожников, работающих на удалённых от крупных центров участках

нения издержек, которые мы несём на содержание наших торговых объектов и развитие сети, – отметила Лидия Соколова. – Но только в той их части, которая не перекрывается нашей прибылью. Для этого мы в постоянном режиме оцениваем

но и развивать наши точки, модернизировать их».

Руководитель Сибирского территориального отделения Федерального агентства железнодорожного транспорта Игорь Мицук уверен, что основной задачей ЖТК в обозримой

перспективе останется социальное обеспечение железнодорожников, работающих на удалённых от крупных центров участках.

«Железнодорожная торговая компания, по сути, обслуживает те объекты, где невозможны рыночные отношения, – подчеркнул он. – Поэтому и схема их работы может выстраиваться лишь на базе совмещения интересов с акционером – ОАО «РЖД», для которого проще обеспечить определённые компенсации, чем иметь проблемы с привлечением и удержанием на отдалённых отделениях своих сотрудников. Но что касается государственного участия в этой работе, в том числе и нашего агентства, то я в этом смысла не вижу».

Любопытно, что заместитель Сургутского филиала ООО «Газпром-транс» Иван Павленко считает, что услуги ЖТК будут ещё долго востребованы на всей сети ОАО «РЖД». Он отметил, что подобная практика обеспечения товарами своих сотрудников типична для многих россий-

В ДОСЬЕ

Общая численность работников ОАО «ЖТК» составила на конец 2011 года более 11 000 человек. Объём договоров с ОАО «РЖД» у компании в 2011 году превысил 1,5 млрд руб. Прибыль от продаж за первое полугодие составила более 200 млн руб., из них по выполнению социально-технологического заказа – около 40 млн руб., доля выручки от него в общем объёме составила 52%.

ских крупных компаний, работающих в регионах с ограниченной транспортной доступностью.

«У «Газпрома» есть схожая по своим задачам с ЖТК структура – компания «Газторг», которая обеспечивает товарами работников на буровых, в вахтовых посёлках, – подчеркнул Иван Павленко. – Это неизбежно, потому что российские сетевые торговые компании идут только туда, где им гарантирована прибыль в размере не менее 100%. А если до посёлка или станции трудно добраться, там ограниченный спрос

в силу доходов жителей и их количества, то там их ждать не стоит. Поэтому пока альтернативы ОАО «ЖТК» в том сегменте, где оно работает, я не вижу».

Сетевые ритейлерские структуры в сегмент ЖТК из-за сложности не спешат. Начальник отдела по общим связям ООО «Реал-Гипермаркет» Елена Асанова заявила, что компании формата ЖТК не являются конкурентами для классических ритейлеров.

«Мы не работаем на площадях меньше 10 тыс. кв. м, а для ЖТК приемлема площадь и в 500 м, а то и меньше, – подчеркнула она. – Какая здесь может быть конкуренция? Да, данная компания может получать поддержку ОАО «РЖД». Зато мы можем предоставить, поскольку не связаны с холдингами, многообразие услуг, гибкую ценовую политику, возможность индивидуального подхода к клиенту. Поэтому конкуренции со стороны торговых структур, пусть даже связанных с такой сильной организацией, как ОАО «РЖД», мы не боимся».

ТРАНСРОССИЯ

17-я МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И КОНФЕРЕНЦИЯ
ПО ГРУЗОПЕРЕВОЗКАМ, ТРАНСПОРТУ И ЛОГИСТИКЕ

24 – 27 АПРЕЛЯ 2012

МОСКВА, ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»

ПОЛУЧИТЕ
БЕСПЛАТНЫЙ БИЛЕТ НА
www.transrussia.ru

Организатор:
ITE
ГРУППА КОМПАНИЙ
ITE Moscow
Тел: +7 (495) 935 7350
Факс: +7 (495) 935 7351
transport@ite-expo.ru

При поддержке:
Министерство
Транспорта
Российской
Федерации

Генеральный
спонсор:
PLASKE
ПЛАСКЕ

Генеральный
информационный
партнер:
РАНД ПАРТНЕР

Стратегический
медиа-партнер:
ТРАНСПОРТ





Культурная эволюция

Развитие клиентоориентированности – один из важнейших факторов успеха компании

С развитием рыночных механизмов в отрасли и ростом конкуренции ключевым приоритетом ОАО «РЖД» наряду с обеспечением безопасности и бесперебойности перевозок становится повышение качества услуг, создание новых продуктов, ориентированных на возрастающие потребности клиентов. Клиентоориентированность – важный фактор увеличения прибыльности компании, повышения стоимости её бренда. От того, насколько эффективно выстроено взаимодействие с клиентами, в конечном итоге зависят имидж и репутация компании, определяющие в том числе её воз-

можности по привлечению инвестиций. Сегодня клиент ожидает высокого уровня сервиса, он более разборчив и требователен, чем ещё 5–10 лет назад. В этой связи ОАО «РЖД» прилагает значительные усилия, чтобы обеспечить качество своих услуг и продуктов на уровне мировых стандартов. Одним из ключевых факторов успешного решения этой задачи является формирование корпоративной культуры, повышающей ответственность сотрудников за удовлетворённость клиентов. Клиентоориентированность провозглашает удовлетворённость клиента главным приоритетом деятельности организации. До середины XX века руководители крупных компаний, как правило, основное внимание

уделяли производству и продаже товаров. Одним из факторов, изменивших мировоззрение бизнеса, стал выход в 1960 году статьи Теодора Левитта «Маркетинговая близорукость». Проанализировав бедственное положение американских железнодорожных компаний тех лет, автор статьи пришёл к выводу, что причиной их трудностей стала неспособность лидеров видеть то, что происходит за пределами отрасли, в том числе у клиентов и конкурентов. «Железные дороги оказались в беде не потому, что соответствующие потребности стали удовлетворять другие (автотранспорт, самолёты и даже телефоны), но потому, что клиентов перестала удовлетворять железная дорога сама по себе. Руководители позволили своим клиентам уйти от

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ



Корпоративная культура»

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

ВНУТРЕННЯЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ – ЭТО УРОВЕНЬ ВОСПРИЯТИЯ СОТРУДНИКАМИ СВОИХ КОЛЛЕГ КАК ВНУТРЕННИХ КЛИЕНТОВ. ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ФАКТОРЫ:

1. Установки на внутреннюю клиентоориентированность



Установки на восприятие своих коллег по компании как внутренних клиентов, готовность качественно обслуживать их запросы.

2. Межфункциональное взаимодействие (системы)



Внутренние системы, процессы и регламенты взаимодействия между подразделениями в компании выстроены таким образом, что они помогают проявлению внутренней клиентоориентированности.

3. Мотивация



Система мотивации в компании устроена таким образом, что сотрудникам выгодно проявлять внутреннюю клиентоориентированность.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Сотрудники компании являются профессионалами своего дела.

Сотрудники доброжелательны, дают исчерпывающую информацию, не отвечают на запросы формально.

Сотрудники вовлечены в жизнь компании, ориентированы на цели компании, отождествляют свои интересы с интересами компании. Формируется из:

- удовлетворённости основными аспектами работы в компании;
- лояльности компании;
- поддержки инициативы – наличия у сотрудников желания улучшить свою работу в компании и наличия возможностей это делать.

4. Профессионализм



5. Коммуникации



6. Вовлечённость



них, потому что сфокусировались на железной дороге, а не на транспортном бизнесе в целом».

«Чтобы получить большое количество клиентов, вся компания должна рассматриваться как организм по созданию клиентов и их удовлетворению. Руководство должно мыслить себя не как производящих услуги и продукты, а как тех, кто обеспечивает реализацию ценностей, способных привлечь клиентов... В противном случае компания будет всего лишь серий разрозненных частей без объединяющего чувства общего направления движения».

Клиентоориентированный подход даёт понимание того, что в действительности нужно клиенту не только сегодня, но и в будущем, а это задаёт единый ориентир для всех подраз-

делений. Для того чтобы реализовать этот подход, необходима трансформация бизнес-процессов, оптимизация рабочих регламентов взаимодействия, эффективная внутренняя коммуникация, система обучения и мотивации персонала и, наконец, формирование установок и ценностей клиентоориентированности.

Ценности бренда «РЖД» и модель корпоративных компетенций 5K+L под клиентоориентированностью подразумевают три составляющие:

- знание текущих и перспективных потребностей клиентов;
- ориентация на пользу клиентов;
- отношение к коллегам как к внутренним клиентам.

В целях реализации этих принципов для ОАО «РЖД» должна быть разработана специальная модель

корпоративной культуры клиентоориентированности, учитывающая специфику отрасли. При её формировании необходимо выделить три уровня анализа:

1. Клиенты (пассажиры, грузоотправители и пр.).
2. Работники, непосредственно взаимодействующие с клиентом (часто их обозначают англоязычным термином «фронт-лайн»).
3. Работники аппарата управления компании.

В западной литературе можно встретить мнение, что наиболее важным уровнем являются работники фронт-лайна, так как именно они в наибольшей степени участвуют в формировании впечатления от оказанного сервиса. Однако для клиентов крупных компаний, особенно

таких как ОАО «РЖД», впечатление от услуги складывается из результатов работы и взаимодействия множества различных служб и подразделений. Поэтому необходимо уделить внимание установкам и ценностям работников аппарата управления. От них зависит успех разработки и внедрения этого подхода. Кроме того, основная часть экспертов, специализирующихся на этой теме, утверждает, что не бывает хорошей внешней клиентоориентированности, если в компании не формируется соответствующая

альных поощрений за его проявление, а также наказаний за отсутствие такого поведения. Во-вторых, должна быть проведена соответствующая настройка систем и процессов, инфраструктуры для реализации этого поведения. И в-третьих, должна быть развита система обучения всем необходимым знаниям и навыкам для удовлетворения потребностей клиентов и конструктивного решения их проблем.

Модель клиентоориентированной культуры целесообразно дополнить

«РЖД должны стать клиентоориентированными – это подразумевает изменение ментальности сотрудников компании. Должна происходить реформа в головах».

Президент ОАО «РЖД»

В.И. Якунин

внутренняя среда. Поэтому особенно важной оказывается внутренняя клиентоориентированность, то есть то, насколько работники воспринимают своих коллег как внутренних клиентов, готовы помочь сотрудникам из других подразделений.

Второй момент модели – это ключевые составляющие корпоративной культуры. В узком понимании этот термин означает совокупность ценностей и установок работников, в соответствии с которыми они действуют. Разумеется, одного лишь культивирования определённых ценностей и формирования установок недостаточно. Во-первых, персонал должен быть мотивирован на клиентоориентированное поведение. Этого можно достичь через развитие системы материальных и нематери-

ещё двумя составляющими: уровнем вовлечённости сотрудников в жизнь компании и состоянием внутренних коммуникаций. Чаще всего первого удаётся достичь, когда работники удовлетворены основными аспектами работы, лояльны, а в компании есть эффективная система поддержки инициативы, желание улучшать качество своей работы и возможности это сделать. Как показали проведённые исследования в ОАО «ФПК», часто работники фронт-лайна хорошо представляют себе, что необходимо улучшить или изменить, чтобы повысить качество обслуживания. Этот фактор является ценным, поэтому руководству важно правильно его использовать, расширяя возможности реального участия персонала в развитии компании.



СПРАВКА

Deutsche Bahn

В течение более двух десятков лет «Германские железные дороги» проводили масштабные изменения. DB удалось полностью переосмыслить свой бизнес, поставить во главу угла не столько железную дорогу, сколько транспорт в целом, точнее, мобильность как принципиальную возможность перемещения. Сегодня логистика стала основным бизнесом компании. Около 40% оборота концерна DB – это сухопутные автомобильные, морские и воздушные перевозки и связанные с ними логистические услуги, что на порядок выше доходов только от грузоперевозок по железной дороге.

В условиях рыночной экономики ключевой задачей работников компании становится обеспечение экономической эффективности на каждом участке своей деятельности. Сегодня результаты работы холдинга напрямую зависят от клиентов, от их удовлетворённости сейчас и готовности пользоваться услугами компании в будущем. Поэтому анализ внешней среды, конкурентов, клиентов, их текущих и будущих потребностей становится одним из ключевых условий повышения конкурентоспособности компании, успешности её бизнеса. При этом важно обеспечить на основе современных подходов и инструментов развитие уже имеющегося потенциала, создавая условия для формирования корпоративной культуры, обеспечивающей высокий уровень клиентоориентированности и эффективное выполнение производственных и технологических задач. **ПУЛЬТ**



Подобрать ключ к цели

Представьте, что каждый сотрудник компании вносит свой вклад в общее дело, с полной отдачей работает на достижение стоящих перед ним целей. При этом ответственность так высока, что никто даже в мыслях не может предположить, что его действия могут затормозить работу коллег из других подразделений или служб. Всё это возможно при грамотном применении системы ключевых показателей эффективности

Подходы к созданию КПЭ

КПЭ – ключевые показатели эффективности – прочно вошли в жизнь компаний и заняли своё место в системе управления. И действительно, использование КПЭ позволяет связать бизнес-цели компании с деятельностью подразделений и конкретных менеджеров. Процесс постановки целей и оценки становится прозрачным, измеримым и оперативным. А прямое влияние результативности работников на их вознаграждение делает КПЭ эффективным методом управления персоналом.

Многие организации, разрабатывающие и реализующие проекты по внедрению КПЭ, неизбежно сталкиваются с рядом вопросов. Как правильно выбрать ключевые направления для измерения эффективности? Какое основание взять для определения КПЭ – стратегию, функциональные обязанности или что-то ещё? И как преодолеть те препятствия, которые неизбежно возникают в попытке найти идеальные показатели эффективности для каждого?

Отвечая на эти вопросы, необходимо провести анализ опыта компаний, которые успешно применяют КПЭ в своей практике. Можно обобщить и выделить три основных подхода: от стратегии, от деятельности и комбинированный подход.

Давайте рассмотрим эти подходы: в чём заключается успех каждого из них, какие существуют проблемы и с помощью каких методов можно сбалансировать их использование.

Подход №1 От стратегии

Многие компании используют стратегию для описания основных направлений своего развития. В таком случае КПЭ служат индикаторами, которые задают критерии достижения целей. КПЭ каждой цели каскадируются, т.е. напрямую распределяются между структурными подразделениями или сначала декомпозируются (расшифровываются) в более мелкие, а потом также распределяются между подразделе-

ниями. Стоит отметить, что КПЭ разделяются между всеми подразделениями, и в идеальной ситуации все сотрудники компании должны быть нацелены на реализацию тех или иных КПЭ стратегии.

Казалось бы, система строгая и логичная, фокусирующая сотрудников на достижение общей цели компании. И механизм распределения КПЭ вовлекает все подразделения в совместную работу. На практике компании, использующие этот подход, сталкиваются со следующими проблемами:

1. Не все подразделения влияют на стратегию – стратегия фокусируется только на ключевых задачах, и в ней не отражена деятельность всех служб. И, например, юридическая служба оказывает очень косвенное влияние на КПЭ «Выручка».

2. Солидарная ответственность – когда за показатель отвечает больше чем одно подразделение, т.е. возникает эффект снятия ответственности, каждый думает, что о достижении показателя позаботится соседнее



подразделение. В результате «у семи нянек дитя без глазу».

Решить возникшие противоречия – задача компаний, которые хотят использовать классический стратегический подход, но в то же время нацелены на то, чтобы сделать его более эффективным.

Проблема: не все подразделения влияют на стратегию.

Решение: провести тщательную декомпозицию КПЭ и их распределение между подразделениями. Исключить из системы премирования по КПЭ те подразделения, которые не участвуют в реализации стратегии. Да, это радикальное решение, но если компания нацелена достигать основных ориентиров, то логично премировать за результаты. За выполнение же должностных обязанностей выплачивается постоянная зарплата.

Проблема: солидарная ответственность.

Решение: чётко разграничить зоны ответственности между подразделениями. КПЭ дополнить таким образом, чтобы они соответствовали тому направлению, которое за них отвечает.

Подход № 2 От деятельности

Стратегический подход используют в первую очередь компании, находящиеся или в кризисе, или в период подготовки к рывку, когда необходимо сплочённо работать на единую цель. Когда такой потребности нет, а перед подразделениями стоит цель выполнять хорошо свои задачи, то используется подход «от деятельности».

В данном подходе КПЭ призваны оценивать операционную деятельность и результаты подразделений компании. Для этого описывается деятельность каждого структурного подразделения: строится модель процессов, для каждого процесса выделяется его результат, для каждого результата определяется ключевой показатель эффективности его достижения, затем выбираются 5–7 ключе-

вых показателей для каждого подразделения.

Таким образом, вся деятельность компании описана, для всех подразделений определены КПЭ, которые отражают вклад каждого в общую работу, и на основе этого строится система премирования.

Но если при формировании КПЭ отталкиваться от процессов, не будут упущены существенные моменты, из-за которых система может потерять свою целостность? Давайте посмотрим, какие противоречия возникают в этом подходе:

1. Нет общей цели – существует риск того, что подразделения начнут работать в режиме «лебедь, рак и щука», т. е. порой для того, чтобы были выполнены показатели одного подразделения, необходимо сорвать выполнение показателей другого.

2. Использование КПЭ процессов, а не результатов – в таком случае сотрудники подразделения премируются не за какие-то достижения, а просто за хорошее выполнение должностных обязанностей. Например, КПЭ для блока инвестиций: «Случаи повторного рассмотрения проектов или Средний срок рассмотрения бюджетов проектов». При этом высока вероятность, что сотрудники подобных подразделений с лёгкостью перевыполняют поставленные КПЭ и получают высокую премию в отличие от тех, кто премируется за достигнутые бизнес-результаты.

3. Субъективность оценки показателей – выбираются показатели, достижение которых могут оценить только или сами сотрудники, или руководитель подразделения без учёта количественных оценок и анализа. Возникает ситуация, когда источником информации является то же подразделение, что и держатель КПЭ. Например, показатель «Выполнение плана проверок» для подразделения внутреннего аудита. Естественно, об уровне достижения данного КПЭ будет знать только служба внутреннего аудита, а значит, данным показателем легко манипулировать.



Каковы же основные способы решения возникших проблем?

Проблема: нет общей цели.

Решение: использовать совместные встречи для постановки КПЭ для руководителей высшего звена. В процессе такого собрания у руководителей есть возможность договориться о постановке непротиворечивых показателей, соответствующих общим целям, а также дополнить показатели друг друга.

Проблема: КПЭ процессов, а не результатов.

Решение: увеличиваем количество показателей до полного описания функционала подразделения и создаём систему чек-листов для подсчёта результативности (чек-лист от руководителя и от смежников – внутренних «потребителей» результатов деятельности подразделения), в которых перечислены основные функциональные обязанности.

Проблема: субъективность оценки показателей.

Решение: ограничить результативность подразделений, использующих субъективные КПЭ, средней результативностью по компании. Тогда такие подразделения не смогут получить премию большую, чем у бизнес-

направлений, от которых напрямую зависит бизнес-результат компании.

Подход № 3 Комбинированный

Как мы увидели, основной проблемой подхода «от стратегии» является выход за зоны ответственности подразделений при распределении КПЭ, а подхода «от деятельности» – отсутствие целостности системы. Чтобы избежать этих проблем, был придуман комбинированный подход.

Комбинированный подход удачно объединяет лучшие практики подходов «от стратегии» и «от деятельности», но вместе с тем отличается большей сложностью при внедрении.

Для его реализации необходимо выполнить следующие шаги:

1. Строим общее дерево целей: часть целей берём из стратегии компании, а другую часть определяем из операционной деятельности.

Для этого необходимо провести анализ деятельности подразделений, выявить цели их работы и обобщить.

Например: основная задача поддерживающих подразделений, которые отвечают за бухгалтерию, экономическую безопасность, охрану труда, – это обеспечение низкого уровня рисков.

Низкий уровень рисков нужен акционерам, чтобы компания хорошо позиционировалась на рынке. Так у нас появляется цель «снижение рисков».

2. Определяем КПЭ для структурных подразделений, соответствующих целей компании.

Необходимо, чтобы у каждого подразделения были КПЭ, которые поддерживают все ключевые цели. Так, например, для выполнения цели «Снижение рисков» подразделения продаж должно уменьшить зависимость от моноклиентов (и соответствующий КПЭ).

Использование комбинированного подхода принесит компании следующие выгоды:

- Единая система целей – все подразделения будут работать «в одной упряжке».
- Цели всех подразделений учтены – соответственно, нет риска, что КПЭ подразделения будет выходить за границы его ответственности.
- Чётко разграничены зоны ответственности между руководителями – снижен риск размывания ответственности.

Проблема, которая возникает при реализации данного подхода, связана с усложнением системы, но она может быть решена с помощью выделения отдельной должности администратора, а также путём создания автоматизированной информационной системы.

Резюме:

Мы увидели основные плюсы и минусы каждого из подходов. Но как решить, когда применять тот или иной подход?

Если ваша задача нацелить компанию на рывок, применяйте стратегический подход. Если цель внедрения КПЭ – добиться чёткого понимания каждым менеджером задач своего подразделения, то нужно использовать операционный подход. Если стоит задача построить чётко работающие связи между подразделениями для достижения общей цели, необходимо применять комбинированный подход.



БИОГРАФИЯ

Щёголев Игорь Олегович

Министр связи и массовых коммуникаций РФ.

Окончил переводческий факультет Московского государственного института иностранных языков им. М. Тореза и факультет германистики Лейпцигского университета. В 1988–1993 годах работал редактором Главной редакции иностранной информации ТАСС. В 1993–1997 годах – корреспондентом ИТАР – ТАСС в Париже (Франция).

С 1998 года – заместитель начальника Управления правительственной информации (УПИ) аппарата Правительства РФ, после занимал должность пресс-секретаря председателя Правительства РФ, а в дальнейшем возглавил УПИ. С 1999 года – советник председателя Правительства РФ.

В 2000–2002 годах возглавлял Управление пресс-службы Президента РФ. В 2002–2008 годах был руководителем протокола Президента РФ.

С 2008 года занимает пост министра связи и массовых коммуникаций РФ.

Связь (или, как говорят специалисты, информационно-коммуникационные услуги) уже стала базовой ценностью. Речь идёт о такой потребности, от которой мы уже не можем отказаться, как не можем обойтись без воздуха, пищи или воды.

Развитие сетей напрямую связано с развитием инфраструктуры – дорожных сетей и сетей энергоснабжения. Ведь большинство магистральных линий построены вдоль автомобильных (и/или железнодорожных) магистралей на собственных опорах или опорах линий электропередачи, в полосах отводов.

Строительство сетей подвижной радиотелефонной связи – непростая задача, если нет возможности организовать подъездные пути (технологические дороги) к антенно-мачтовым сооружениям. А без возможности обеспечить объекты «энергетикой» оказание услуг невозможно.

Больше того, связь стала крайне необходимым элементом любой транспортной системы. Не надо далеко ходить за примером. Удачное сотрудничество с Минтрансом и РЖД позволило реализовать проект Чита – Хабаровск.

Инициатором проекта в 2010 году стал премьер-министр России Владимир Путин. Его реализация продолжалась в течение всего минувшего года.

Ведущие телекоммуникационные операторы подтвердили готовность до начала 2012 года обеспечить полное покрытие трассы «Амур» мобильной связью. В проекте участвовали не только сотовые компании, но и представители энергетических структур, дорожно-строительных организаций, профильных ведомств, региональных органов власти. Ведь решение поставленной задачи связано со множеством вопросов, касающихся не только работы самих систем связи, например выделением земельных участков под базовые станции сотовых операторов, подводом электроэнергии, строительством подъездных путей. Мы смогли обеспечить связью трассу «Амур» в столь короткие сроки благодаря успешному сотрудничеству. Ведь для обеспечения подвижной радиотелефонной связью трассы Чита – Хабаровск необходимо 140 базовых станций, из них 102 были возведены в рамках этого проекта. С Минтрансом России решались вопросы строительства подъездных путей к объектам связи, расположенным вдоль автодороги, и логистики (доставка конструкций антенно-мачтовых сооружений на место сборки и строительства). С РЖД – вопросы обеспечения электропитанием 32 объектов. Была откорректирована нормативно-правовая база по использованию полосы отвода для строительства инженерных коммуникаций и о компенсационных выплатах операторам связи при переносе (переустройстве) инженерных коммуникаций.

Сегодня можно оценить не просто масштаб этого проекта, но и тот факт, что его реализация потребовала от специалистов различных компаний и большого числа государственных ведомств кооперации для достижения общей цели. Как о примере такого подхода можно рассказать о сотрудничестве сотовых операторов, которые, по сути, являются конкурентами. Если в других регионах страны каждый из них использует свои вышки и свое «железо», то на трассе «Амур» задействованы общие платформы, стандарт которых был заранее согласован. Это решение позволило снизить капиталовложения в проект каждого из участников более чем в полтора раза.

Другой пример – решение вопросов, связанных с энергообеспечением новых объектов связи. Не скрою, это была одна из наиболее трудоёмких задач, если учесть удалённость некоторых участков трассы от населённых пунктов, а также все сложности, вызванные географическими и климатическими особенностями региона прохождения дороги. Организацию электропитания в проекте «Амур» обеспечили не только энергетические компании, но и ОАО

Обеспечение связью железных дорог особенно актуально для отдалённых регионов страны и строящихся магистралей

«РЖД», которое предоставило доступ к своим объектам. Это всё примеры эффективной кооперации.

Решение задачи по обеспечению мобильной связью автотрассы «Амур» стало не просто прецедентом в истории отрасли связи, транспортной индустрии, но и новым этапом в их развитии. Реализация этого проекта приблизила Дальний Восток к европейским стандартам доступности телекоммуникационных услуг. Но не только. Проект на трассе «Амур» является одним из звеньев построения системы мобильности в широком смысле этого слова.

Подобным же образом можно обеспечивать связью железнодорожные магистрали. Особенно актуально это для дорог, пролегающих в отдалённых регионах страны, в том числе и на строящихся магистралях.

Кстати, в декабре прошлого года между компаниями «РЖД», «МегаФон», «Скоростные магистрали» и «Русские Башни» был подписан «Меморандум о сотрудничестве в области развития услуг подвижной радиотелефонной связи».

Первый этап проекта предполагает, что непрерывная связь в стандарте 3G и возможность пользоваться Интернетом в сети Wi-Fi в поездах «Сапсан» на участке Бусловская – Санкт-Петербург – Москва – Нижний Новгород появится до 31 марта 2012 года.

Право на мобильность

Библиотека менеджера



HARVARD BUSINESS REVIEW.

«ПЕРЕДОВЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА».

Серия «Идеи, которые работают». – «Альпина Бизнес Букс», 2007



Николай Стеблянский,
директор
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»

От издателя:

«В быстро меняющемся мире бизнеса стратегия становится больше чем эффективным инструментом делового планирования. Этот сборник поможет читателям узнать о разнообразных стратегических возможностях и оценить их перспективность. Представляя статьи таких авторитетных специалистов, как Майкл Портер, Кэтлин Эйзенхардт и Роберт Каплан, Harvard Business Review знакомит читателей с новыми разработками в области стратегического планирования».

От читателя:

«Сборник статей «Передовые подходы к стратегии бизнеса» журнала Harvard Business Review включает в себя тематические работы, посвящённые формированию стратегии компании. Авторами выступают известные теоретики и практики бизнеса, профессиональные стратеги, что делает этот сборник полезным для руководителей, занимающихся формированием стратегий крупных бизнес-направлений в составе корпораций. Среди всех работ хочется отметить труд Питера Туфано «Развитие корпоративной стратегии с помощью финансового инжиниринга». Автор уверен, что при гибком подходе к финансам предприятия и их управлению можно способствовать созданию конкурентного преимущества. Используемыми инструментами при этом могут стать дифференциация продукции на основе расширения выбора в рамках ценообразования и доставки, управление рисками на основе управления акциями, увеличение производственной мощности с применением различных вариантов капиталовложений и поглощение на основе взаимной выгоды. Книга, несомненно, будет полезна руководителям различного уровня, в том числе может быть применена для развития компетенции стратегического мышления».



**Джим Коллинз,
Джерри Поррас.**
«ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО».

«Манн, Иванов и Фербер», 2008

От издателя:

«Книга «Построенные навечно» исследует глубинные причины долгосрочного успеха корпораций. Джим Коллинз и Джерри Поррас представляют свежий взгляд на приёмы работы 18 выдающихся корпораций, включая 3M, Wal Mart, Walt Disney, Boeing, Sony и Hewlett-Packard. В рамках 6-летнего исследования под эгидой бизнес-школы Стэнфордского университета Коллинз и Поррас изучали выдающиеся компании-долгожители в непосредственном сравнении с их конкурентами, всё время при этом задаваясь вопросом: «Что делает по-настоящему выдающиеся компании отличными от других?» Наполненная сотнями конкретных примеров, представленных в виде гармоничной модели практических концепций, доступных для применения руководителями и предпринимателями всех рангов, книга может служить блестящим руководством по построению организаций, которые способны процветать на протяжении всего XXI века и далее».

От читателя:

«Авторам этой увлекательной книги, пожалуй, удалось невозможное – свести воедино весь бизнес-опыт успешных компаний мира. Если попытаться предельно кратко сформулировать её формат, то определение «Библия бенчмаркинга» будет наиболее удачным. Уже с высоты приобретённого управленческого и административного опыта я считаю данное издание предельно полезным для изучения наилучших практик ведения бизнеса (причём на всех уровнях управления). Авторы последовательно и системно развенчивают популярные мифы о фундаментальных принципах построения и развития успешных компаний. При этом провозглашается примат собственно самой компании и её идеологии, а не стратегии, вида



Павел Бурцев,
заместитель
начальника
Октябрьской
железнодорожной
по корпоративному
управлению и работе с
органами власти

деятельности или конкретного продукта. Издание наполнено яркими примерами из жизни знаменитых и успешных компаний, историями об их росте и росте их CEO. Отдельное место Коллинз и Поррас отводят умению руководителя сформулировать цели и грамотно применять наилучшие принципы управления. Лейтмотивом книги является мысль, что мощное целеполагание – залог успешного поступательного движения. Особое внимание уделяется наличию и сохранению идеологии компании как ключевого инструмента управления и оптимизации производственных процессов.

Стремление к изменениям и внутренняя мотивация для совершенствования структуры компаний рассматриваются авторами как основа достижения успеха в бизнесе. Значимость роста сотрудников, стремление к постоянным улучшениям и многие другие освещаемые аспекты кирпичик за кирпичиком складывают общее знание истинного видения компании, которое невозможно купить или быстро воспитать – его можно лишь естественным образом обрести, пройдя через все стадии корпоративного развития».

От издателя:

«Карл Сьюэлл – успешный бизнесмен, владелец одной из лучших автодилерских компаний США. Сьюэллу удалось поднять продажи до невиданных высот благодаря



КАРЛ СЬЮЭЛЛ.
«КЛИЕНТЫ НА ВСЮ ЖИЗНЬ».
«Манн, Иванов и Фербер», 2005



Игорь Манн,
издатель и
консультант

привлечению и удержанию покупателей. Его книга является собой практическое руководство по работе с клиентами (а попутно и по организации работы предприятия, маркетингу и мерчандайзингу). Сьюэлл рекомендует всем делать ставку на постоянных клиентов, поскольку настрой на разовые продажи делает бизнес неустойчивым. И убедительно доказывает: чтобы удержать клиента, необходимо пересмотреть свои взгляды не только на обслуживание как таковое, но и на организацию работы, оплату труда, чистоту помещений, дизайн ландшафта и многие другие мелочи».

От читателя:

«Когда семь лет назад мы стартовали как издательский проект, нам невероятно повезло: нашей первой книгой и нашей визитной карточкой стала книга Карла Сьюэлла «Клиенты на всю жизнь», которую мы выпускаем до сих пор и, уверен, будем выпускать еще очень долго! Я прочитал эту книгу 10 лет назад на английском языке, и она меня потрясла. Короткие главы. Всё по существу. Никакой воды. В общем, бери и делай. Как и для меня, для многих наших читателей эта книга стала настольной и любимой. А для меня как издателя она ещё является и золотым стандартом деловой литературы. Все книги я сравниваю именно с этой. И вот уже 10 лет эта книга best of best».

Значимость роста сотрудников, стремление к постоянным улучшениям и многие другие аспекты кирпичик за кирпичиком складывают общее знание истинного видения компании, которое невозможно купить или быстро воспитать

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

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано распоряжение № 2289-р от 21 декабря 2011 года. В документе говорится об освобождении Геннадия Петракова от должности руководителя Федерального агентства железнодорожного транспорта. На его место, в соответствии с распоряжением Правительства РФ № 2318-р от 22 декабря 2011 года, назначен Алексей Цыденов.

§ 2

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано постановление № 1051 от 20 декабря 2011 года. Доку-

ментом предписывается обеспечить ОАО «РЖД» для перевозок грузов привлечение на срок до 31 декабря 2012 года в аренду полувагонов универсального типа, находящихся в собственности или на ином законном основании у ОАО «ВГК», а также признать целесообразным привлечение на основании аукциона или публичной оферты полувагонов иных собственников. Минтранс РФ должен ежеквартально предоставлять Правительству РФ результаты мониторинга обеспечения железнодорожным подвижным составом грузо-

§ 3

С 1 января 2012 года вступило в силу постановление Правительства РФ № 1249 от 30 декабря 2011 года. Им устанавливается замена слова «с 1 января 2011 года» на «с 1 января 2012 года» в постановлении Правительства РФ № 844 от 17 октября 2011 года, в котором говорится об установлении льготного исключительного тарифа на услуги по использованию инфраструктуры и утверждению Правил предоставления субсидий из федерального бюджета ОАО «РЖД» на компенсацию потерь в доходах, возникающих в результате госрегулирования тарифов на услуги по использованию инфраструктуры, оказываемые при осуществлении перевозок пассажиров в пригородном сообщении. Приказом ФСТ № 447-т/3 от 29 декабря 2011 года на период с 1 января по 31 декабря 2012 года устанавливается льготный исключительный тариф в виде коэффициента 0,01 к

тарифам на услуги по использованию инфраструктуры, оказываемые ОАО «РЖД» при осуществлении перевозок пассажиров в пригородном сообщении.

§ 4

С 1 января 2012 года вступил в силу приказ ФСТ № 324-т/9 от 6 декабря 2011 года «Об индексации ставок тарифов, сборов и платы на работы (услуги), выполняемые (оказываемые) ОАО «РЖД», ОАО «АК «ЖДЯ», ОАО «ФПК», утвержденных приказом ФСТ России от 27 июля 2010 года № 156-т/1». Согласно документу, тарифы на пассажирские перевозки поездами дальнего следования в плацкартных и общих вагонах индексируются на 10%. В 2012 году будет продолжена практика применения дифференцированных по календарным периодам индексов изменения тарифов. Кроме того, с 1 января тарифы на перевозку багажа, грузобагажа во внутригосударственном сообщении в составе поездов дальнего следования индексируются на 10%.

§ 5

С 1 января 2012 года вступил в силу приказ ФСТ № 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». Им устанавливается увеличение грузовых тарифов на 6%.

§ 6

С 1 января 2012 года вступил в силу закон № 223-ФЗ от 18 июля 2011 года «О закупках товаров, работ, услуг отдель-

ными видами юридических лиц». Документом установлены основные требования к проведению закупок. Это, в частности, информационная открытость, отсутствие дискриминации участников и необоснованных ограничений конкуренции, целевое и экономически эффективное расходование средств на приобретение товаров, работ, услуг. Также установлено требование о повышении доли закупок инновационной продукции.

§ 7

С 1 января 2012 года вступило в силу постановление Правительства РФ № 1204 от 30 декабря 2011 года. Им утверждаются правила предоставления субсидий из федерального бюджета ОАО «РЖД» на проведение работ по капитальному ремонту объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования. Контроль за целевым использованием субсидии осуществляют Федеральное агентство железнодорожного транспорта и Федеральная служба финансово-бюджетного надзора.

§ 8

На сайте Минтранса РФ опубликован приказ № 330 от 26 декабря 2011 года. Им распространяется порядок ведения раздельного учёта доходов, расходов и финансовых результатов по видам деятельности, тарифным составляющим и укрупнённым видам работ ОАО «РЖД», утверждённый приказом Минтранса РФ № 311 от 31 декабря 2010 года на все субъекты естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок. **ПУЛЬТ**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ АПРЕЛЬ 2012 ГОДА

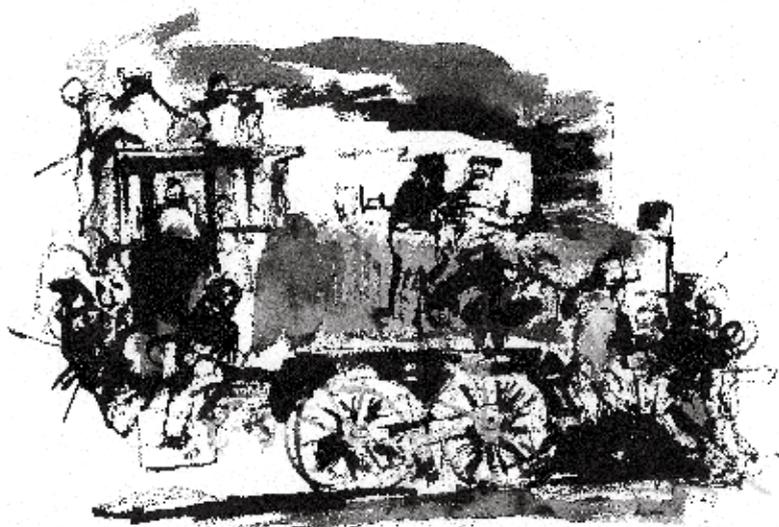
РОЖДЕННЫЕ РЕФОРМОЙ АНАЛИЗ РАБОТЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ КООРДИНАЦИОННЫХ СОВЕТОВ МЕЖВИДОВАЯ БОРЬБА КАК ПЕРЕСАДИТЬ ПАССАЖИРА С САМОЛЕТА НА ПОЕЗД?

ВОСПИТАНИЕ КЛИЕНТСКИХ ЧУВСТВ ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА СОТРУДНИКИ ХАМЯТ КЛИЕНТАМ?

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

**ЖЕЛЕЗНО.
ДОРОЖНО.
25000 НОМЕРОВ**

195 лет



ГУДОК 

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК»