

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 06 (10) 2012

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

WWW.PULTMAGAZINE.RU



800

МЛН евро

заплатит
ОАО «РЖД»
за французскую
логистическую
компанию
GEFCO

Война с бумагой

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ НАСТАИВАЕТ НА ВНЕДРЕНИИ
ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

МЫ ИДЕМ ОДИМ ПУТЕМ! Гудок 1520

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ СОВЕТА ПО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМУ ТРАНСПОРТУ ГОСУДАРСТВ-УЧАСТНИКОВ СОДРУЖЕСТВА

ТРАНСПОРТНОЕ ОБОЗРЕНИЕ
ПРОСТРАНСТВА 1520
СТРАНЫ СНГ И БАЛТИИ
ОБЩИЙ СТАНДАРТ
ОБЩИЙ ПУТЬ
ОБЩИЕ НОВОСТИ

МЫ ИДЕМ
**ОДИМ
ПУТЕМ!**

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 19994

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

WWW.GUDOK.RU/1520

От редакции»

Электронное движение

В середине 2000-х международная Ассоциация по вопросам управления информацией и изображениями (АИМ) провела исследование, в результате которого предсказала, что менее чем за десятилетие информационные потоки вырастут более чем в 10 раз. Если эксперты и ошиблись, то совсем немного. Сегодня уже очевидно, что для тех, кто не осуществил хотя бы частичный переход к электронному документообороту, «бумажная работа» грозит стать основной сферой деятельности.

«Электронное движение» началось в мире ещё в 1980-х с заявления компаний различных размеров и отраслей, а также представителей органов госвласти о попытках сократить использование бумаги. Это уменьшает затраты сразу по нескольким статьям: на покупку и обслуживание материалов, хранение архивов, передачу данных и даже на утилизацию документов, что немаловажно. Например, недавно в США разразился скандал, когда во время уличных гуляний в Нью-Йорке в честь Дня благодарения на участников парада стало сыпаться конфетти, на котором легко читалась секретная информация спецслужб.

Так что внедрение безбумажного документооборота на сегодняшний день – это не прихоть и не новомодная тенденция, а необходимая составляющая успеха. Электронные системы позволяют как усилить оперативность и точность процессов управления, так и серьезно экономить.

В ОАО «РЖД» процесс внедрения электронного документооборота начался в 2005 году. И сегодня можно говорить о заметном прогрессе в этой



сфере. Представить себе объём документации, обработанной без бумаги, можно в виде башни высотой 5,5 км.

И здесь принципиальным моментом является возможность быстрой и безболезненной трансформации очень важных инициатив по всей этой «башне» сверху вниз. Именно в этом эксперты АИМ видят главные сложности внедрения безбумажных технологий в крупных и разветвлённых компаниях.

Поэтому в РЖД основной задачей считают тиражирование созданной на верхнем уровне управления системы документооборота на региональные предприятия. Эта мера вместе с параллельной и постоянной оптимизацией процессов документооборота позволяет добиваться значимых результатов.

Причём в этом процессе есть и весьма нетривиальные стимулы. Экологические проблемы актуальны для каждого из нас. А ведь за последние 50 лет потребление бумажной продукции в мире выросло в четыре раза. Причём 42% всей заготавливаемой

древесины используется для производства бумаги. Значительная часть её добывается путём вырубки лесов высокой природоохранной ценности. Выбросы же парниковых газов, связанные с таким производством, в три раза превышают выбросы всей авиации мира.

Несколько лет назад более 50 общественных экологических организаций Европы запустили совместный проект Shrink против чрезмерных объёмов потребления бумаги. На сайте можно дать обещание соблюдать правила экономии (распечатывать документы только тогда, когда без этого действительно нельзя обойтись, выбирать двустороннюю печать и т.д.). Взамен сайт сообщит, сколько деревьев, литров воды, килограммов угля и денег это поможет сберечь. Так что каждый, кто принимает участие во внедрении электронной системы документооборота, может почувствовать себя причастным не только к решению непосредственных бизнес-задач своей собственной компании, но и понять их глобальную значимость. **ПУЛЬТ**



ТЕМА НОМЕРА» Документооборот

ОПЕРАТИВКА
4–5 **ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ**

ТЕМА НОМЕРА»
Документооборот

6–11 **НЕНУЖНЫЕ БУМАГИ**

Работу с документами в компании доведут до автоматизма

12–15 **ЦИФРОВОЙ ПОРЯДОК**

Главный фактор успеха при введении электронного документооборота – воля и желание руководства компании

РЕФОРМА ХОЛДИНГА

16–19 **ПОИСКИ ОПТИМАЛЬНОГО БАЛАНСА**

Работа магистралей в качестве РЦКУ: первый опыт

20–21 **ПЕРЕМНЫ И МНЕНИЯ**

Что думают на дорогах о создании региональных центров корпоративного управления

ДИСКУССИЯ

22–25 **НА СТЫКЕ ПРОБЛЕМ**

Рынку грузовых перевозок ещё предстоит выработать общие «правила игры»

26–29 **РЫНОЧНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ**

Как организовать перевозочный процесс в условиях множественности операторов

СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНИКА

30–31 **СИЛА И СКОРОСТЬ**

Обзор новинок

РАЗБОР ПОЛЁТОВ

32–34 **ОКНО В ПАРИЖ**

Крупнейшая логистическая компания Европы станет частью транспортной системы России

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

36–37 **БОРЬБА ЗА РЕЗУЛЬТАТ**

Компания меняет систему управления и контроля за деятельностью ДЗО

38–41 **КАПИТАНСКИЙ МОСТИК**

Роль советов директоров растёт вместе с их ответственностью

РАЦИОНАЛИЗАТОРСТВО

42–45 **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ**

Нестандартные идеи помогают экономить миллиарды

46–49 **ДУМАТЬ ПОЛЕЗНО**

Изобретатели нуждаются в поощрении

КАДРЫ

50–53 **ВКЛАД НА ВЫРОСТ**

В условиях реформирования отрасли и изменений в законодательной базе специалисты по бухгалтеру нуждаются в постоянном развитии и самосовершенствовании

ГОСТЬ НОМЕРА

54–55 **ТРУДНОСТИ РАЗВИТИЯ**

Владимир Чепец, и.о. руководителя Росжелдора: «Оплачивать технологическую несогласованность действий участников транспортного рынка приходится грузовладельцу»

МЕТОДИКА

56–59 **ПРАВИЛА ЗАСТОЛЯ**

Правила хорошего корпоратива: превратите праздник в игру

СТИЛЬ

60–63 **ПОЗДРАВИТЕЛЬНЫЙ АДРЕС**

Подарки партнёрам и коллегам требуют тщательного выбора

БИБЛИОТЕКА МЕНЕДЖЕРА

64 **ОБЗОР ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

РЕДАКЦИЯ

ДИРЕКЦИЯ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

РЕДАКТОРАТ

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

СЛУЖБА ВЫПУСКА

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

КОРРЕКТУРА

ЗАВЕДУЮЩАЯ ОТДЕЛОМ ГАЛИНА МОЦАРЬ

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

МАРЬЯНА БАЛАШКИНА, ЮЛИЯ ГРОМАДСКАЯ, АЗАЛИЯ
ИДРИСОВА, СВЕТЛАНА КАЗАНЦЕВА, СЕРГЕЙ КЕЗ, ЕЛЕНА
КУДРЯВЦЕВА, ВЛАДИСЛАВ КУКРЕШ, АНДРЕЙ ЛАХАРЕВ, ЕВГЕНИЙ
НЕВОЛЬНИЧЕНКО, ЕЛЕНА СЛИВКОВА, СЕРГЕЙ МИХАЛЁВ,
СВЕТЛАНА ПЕТРОВА, АНДРЕЙ СТРЕЛЬЦОВ, ПОЛИНА СИЛУЯНОВА,
ЕЛЕНА УШКОВА, ПАВЕЛ УСОВ, ЯНА ПОЗОЛТОЧКОВА, АЛЕКСЕЙ
ЩЕГЛОВ, АНАТОЛИЙ ХОДОРОВСКИЙ, ОКСАНА ЮСОВА

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK.COM

МАТЕРИАЛЫ, НАБРАННЫЕ ТАКИМ ШРИФТОМ, –
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

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

Учредитель и издатель: ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес учредителя и издателя:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

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

E-MAIL: GUDOK@CS5-RZD.RU

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

Тираж: 3170 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

НОМЕР ЗАКАЗА: 915-12

Подписано в печать: 05.12.2012

ИЗДАНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ
В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ.

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ:

П/И № ФС 77-44350 ОТ 22 МАРТА 2011 ГОДА

ЦЕНА СВОБОДНАЯ



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ/ГУДОК

Поиск лучших и худших

В январе станут известны итоги работы дорожно-технических школ и учебных центров по профессиональной подготовке за 2012 год. Корпоративный центр развития профессионального обучения персонала ОАО «РЖД» совместно с Департаментом управления персоналом подведут итоги деятельности учебных учреждений. По результатам мониторинга будет сформирован рейтинг школ. После этого планируется определить причины неэффективной работы отстающих учреждений, а также принять управленческие решения по дальнейшему развитию учебных организаций. Департамент управления персоналом и Корпоративный центр подготовят свои рекомендации по совершенствованию учебного процесса, после чего эти решения будут доведены до руководства дорог. Мониторинг технических школ проводится по трём направлениям – учебно-методическая работа, материально-техническое обеспечение и кадровый потенциал. «Деятельность учебных центров будет оцениваться по многим критериям: совокупность методических разработок и учебных материалов, материально-техническая оснащённость учреждений, профессиональная квалификация кадрового состава», – рассказал начальник Корпоративного центра развития профессионального обучения персонала ОАО «РЖД» Алексей Сухомлинов.



SHUTTERSTOCK.COM

Автоматизация управления

В 2013 году продолжится модернизация Автоматизированной системы мониторинга результатов работы филиалов и структурных подразделений производственного блока ОАО «РЖД» на основе системы ключевых показателей (АСО КПЭ) и Корпоративного информационного хранилища «Банк данных основных показателей работы железных дорог» (КИХ БПР).

В рамках совершенствования программного обеспечения АСО КПЭ будет расширен перечень показателей, отображаемых в системе, с охватом всех территориальных филиалов – структурных подразделений дирекций производственного блока ОАО «РЖД» на полигоне дорог.

Изменения коснутся и самого приложения, пояснил заместитель начальника Управления по управленческому учёту и отчётности ОАО «РЖД» Максим Платонов. «Завершается опытная эксплуатация «тонкого клиента» АСО КПЭ, представляющего собой web-интерфейс, обеспечивающий доступ к информационным панелям через обычный интернет-браузер, и не требующего установки дополнительного программного обеспечения. Это позволит руководителям компании, используя мобильные устройства,

всегда иметь под рукой информацию по ключевым показателям деятельности», – рассказал он. С января 2013 года начнётся внедрение новой версии системы в постоянную эксплуатацию.

АСО КПЭ позволяет проводить мониторинг результатов работы структурных подразделений компании, анализ выполнения показателей. После того как с октября 2012 года были сформированы региональные центры корпоративного управления, возникла необходимость доработать систему показателей для оценки результатов деятельности территориальных филиалов на полигоне дорог.

Также планируется дальнейшее развитие Корпоративного информационного хранилища, в котором будут систематизированы данные для формирования управленческой отчётности компании. Обновлённый КИХ БПР должен обеспечить сбор и обработку в автоматизированном режиме данных из различных информационных хранилищ и автоматизированных систем, ускорить и упростить процедуры проверки и сбора информации, используемой при формировании управленческой отчётности о ключевых показателях деятельности ОАО «РЖД».

НЕ ПРОСТО СЛОВА

«Даже уповая на механизмы государственно-частного партнёрства, занимаясь поиском и привлечением частных инвестиций, нельзя забывать о том, что транспортная инфраструктура является сферой ответственности государства. Без существенных капитальных вложений со стороны всех уровней бюджетных систем мы проблему транспортной доступности, расширения транзитного потенциала не решим», – считает глава Минрегионразвития РФ Игорь Слюняев.

«Дефицит пропускной способности существует на всех видах транспорта. Это мешает и проводить диверсификацию экономики, и просто формировать конкурентную среду, развивать предпринимательскую активность. Один пример: протяжённость проблемных по пропускной способности участков железнодорожных линий составляет свыше 7 тыс. км. Где ещё, в какой стране такие есть цифры?» – признал премьер-министр РФ Дмитрий Медведев.

«Возможности реализации этих проектов есть... Частично они связаны с чемпионатом мира по футболу, и один – любой один – можно до 2018 года сделать... если будет финансирование и приемлемая финансовая модель», – такое мнение в отношении организации в России скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения высказал на заседании правительства вице-премьер РФ Аркадий Дворкович. Он также выступил за включение данных проектов в госпрограмму «Развитие транспортной системы» на 2013–2020 годы.

Около 200–300 млрд руб. – такая сумма пенсионных накоплений, по словам главы Минфина РФ Антона Силуанова, может быть инвестирована в следующем году в инфраструктурные облигации ОАО «РЖД».

«Очень многие регионы, не имеющие выхода к Арктике, получают устойчивый северный путь доставки. Их надежды на Ямал мы должны оправдать», – так охарактеризовал значение строительства магистрали Северный широтный ход губернатор Ямало-Ненецкого автономного округа Дмитрий Кобылкин.



DB AG

Открытость без границ

Подведены итоги Второго ежегодного конкурса годовых отчётов и сайтов компаний транспортной отрасли «Новая верста», организованного журналом «Пульт управления» и газетой «Гудок». Основная задача конкурса и прошедшей в его рамках конференции (подробный материал о ней читайте в следующем номере «Пульта управления») – содействие в продвижении передового опыта раскрытия информации.

В этом году за победу в конкурсе соревновались 33 компании, представляющие как железнодорожный, так и воздушный и водный транспорт. В состав жюри вошли топ-менеджеры ММВБ, рейтинговых агентств, эксперты в области раскрытия информации, корпоративного управления, связью с инвесторами и общественностью. Награды получили 10 участников. В основной номинации «Лучший годовой отчёт» первое место заняло ОАО «Трансконтейнер», второе – ОАО «РЖД», а третье – ОАО «Аэрофлот». Среди пассажирских и грузовых компаний лучшим, по мнению жюри, также стало ОАО «Трансконтейнер», среди сервисных компаний – ОАО «Русские

навигационные технологии», среди производственных – ОАО «КАМАЗ», а лидером в строительном сегменте стало ОАО «Мостотрест». Победу в номинации «Лучшее раскрытие информации в годовом отчёте инфраструктурной компании в сфере транспорта» разделили между собой ОАО «РЖД» и ОАО «НМТП». За наиболее интересную идею отчёта, качественный дизайн и полиграфию награду получило ОАО «Вертолёты России», а «Лучшим дебютом» назван годовой отчёт ОАО «ФПК». В специальной номинации от организаторов конкурса «Новое качество», борьба за которую идёт среди компаний, созданных в ходе реформы железных дорог, было отмечено ОАО «ФГК». Лучшим корпоративным сайтом признан портал ОАО «Трансконтейнер», на второй ступени – ОАО «Аэрофлот», на третьей – ОАО «РЖД». Победителем за раскрытие информации на сайте для инвесторов также стало ОАО «Трансконтейнер». ОАО «Вертолёты России» награждено за наиболее высокий уровень раскрытия информации для клиентов, а также за лучший дизайн и навигацию сайта.

Тема номера Документооборот»

АЛЕКСЕЙ ИВАШКИН,
НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА
УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛАМИ ОАО «РЖД»



Ненужные бумаги

ОАО «РЖД» шаг за шагом переходит на новые технологии работы с документами

Решение о разработке и внедрении электронного документооборота в ОАО «РЖД» было принято в 2005 году президентом компании Владимиром Якуниным.

В целях реализации его поручения о повышении эффективности и оперативности управления ОАО «РЖД» за счёт мгновенной доставки документов, упрощения работы с помощью электронного архива документов и создания прозрачного механизма контроля исполнения поручений «сверху донизу» разработана и внедрена Единая автоматизированная система документооборота ОАО «РЖД» (ЕАСД), которая в настоящее время эксплуатируется в аппарате управления, филиалах, структурных подразделениях и частично дочерних обществах ОАО «РЖД».

Функциональным заказчиком проекта стал Департамент управления делами, отвечающий за организацию корпоративного делопроизводства в компании. Для учёта всех особенностей документооборота и отработки взаимодействия между подразделениями в качестве пилотного полигона был выбран аппарат управления ОАО «РЖД». В течение нескольких месяцев 2007 года все документы обрабатывались в двух системах: АСКИД (автоматизированная система контроля исполнения документов) и разрабатываемой ЕАСД.

Отличиями новой системы от эксплуатируемой с 1997 года АСКИД были определены: формализация и упрощение работы со всеми видами документов, своевременное и качественное предоставление необходимой информации, построение единого информационного пространства документационного обеспечения.

В период с августа 2007 года по февраль 2008 года ЕАСД была введена



ЕАСД – РАСПРЕДЕЛЁННАЯ СИСТЕМА



Система обеспечивает сквозной документооборот между подразделениями аппарата управления ОАО «РЖД», филиалами и дочерними обществами

Тема номера

Документооборот



НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЕАСД



дид развитие новых технологий, модернизация техники, продолжается реформа отрасли. В частности, в 2009 году в ЕАСД добавили модуль «Договорная работа», чтобы согласование договоров было более оперативным и прозрачным для всех участников этого процесса, а также для контроля за сроками согласования.

Для топ-менеджмента разработано мобильное рабочее место руководителя (РМР), что позволяет в командировках, на выездных и других мероприятиях работать в системе: отдавать поручения, подписывать документы и т.д. Это альтернативный упрощённый интерфейс топ-менеджмента РЖД для работы с ЕАСД в автономном режиме. Сейчас РМР будет разрабатываться и для iPad. Но, к сожалению, пока ещё далеко не все руководители предпочитают работать с электронными документами.

Также департамент инициировал проект по созданию электронного хранилища документов в холдинге «РЖД».

Введением в действие ЕАСД решены следующие задачи:

- создание иерархического, защищённого от несанкционированного доступа архива электронных документов, обеспечивающего полнотекстовый и атрибутивный поиск, и получение на его основе аналитической информации для оценки эффективности работы компании и совершенствования её бизнес-процессов;
- сокращение сроков согласования и утверждения документов;
- обеспечение возможности справочно-поисковой работы с электронными документами;
- повышение качества работы с документами за счёт сокращения времени их доставки, обработки и поиска, а также как результат – оперативности, обоснованности и корректности принимаемых решений;
- повышение уровня исполнительской дисциплины за счёт обе-

в промышленную эксплуатацию во всех департаментах, управлениях и структурных подразделениях аппарата управления. На данном этапе в системе работало около 3,5 тыс. пользователей, сейчас – 60 тыс.

На базе учебного центра Главного вычислительного центра было организовано очное обучение ключевых пользователей департаментов, которые в свою очередь обучали своих коллег работе в системе. Поскольку ЕАСД рассчитана на пользователей без особой подготовки, проста в использовании, вновь принимаемые на работу специалисты без труда осваивают её. Никакого дополнительного обучения не требуется.

Для удобства разработаны интерактивные дистанционные обучающие

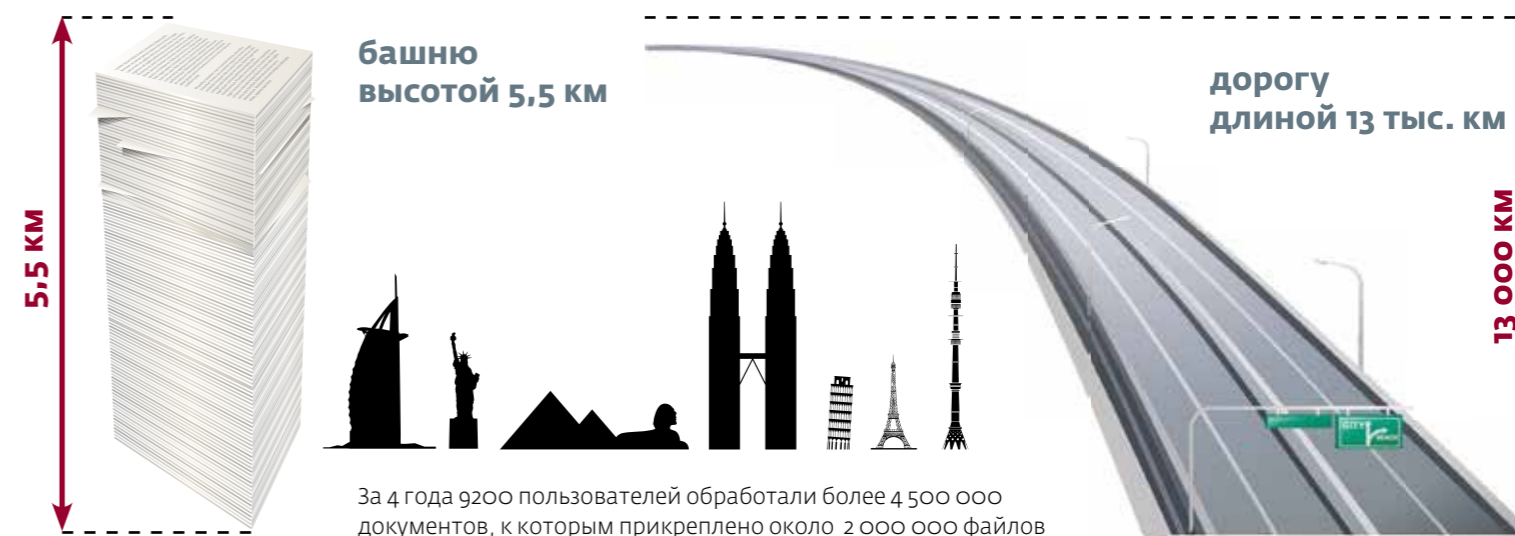
курсы для пользователей всех уровней и ролей в системе.

Созданная служба поддержки, состоящая из специалистов ГВЦ, Департамента управления делами, информационно-вычислительных центров железных дорог, постоянно консультирует всех обращающихся по любым вопросам функционирования системы.

Сейчас основная задача – тиражирование ЕАСД на региональные предприятия. Параллельно отрабатывается второе направление – оптимизация процессов документооборота. Постоянно упрощается обработка документов, так как на практике пока ещё выявляются дублирующие функции. Но оптимизация – это постоянный процесс, так как происхо-

СТАТИСТИКА

Из документов, обработанных в системе, можно построить:



спечения информационной прозрачности процессов разработки, согласования и прохождения документов, обеспечивающей контроль на любой стадии;

– осуществлена отдельная разработка – рабочее место руководителя, позволяющее принимать решения по документам в отрыве от рабочего места.

Сегодня система обеспечивает автоматизацию полного цикла канцелярского документооборота: входящей и исходящей корреспонденции, организационно-распорядительной документации, договоров, поручений, обращений граждан, заявок на командировки и отпуска. Кроме того, ЕАСД интегрирована с кадровой (ЕКАСУТР) и финансовой (ЕКАСУФР) системами.

Полномасштабное внедрение ЕАСД во всех филиалах, структурных подразделениях проводится согласно утверждённому президентом ОАО «РЖД» плану. Разработана система для дочерних обществ, которая позволит обмениваться электронными документами, поручениями в рамках юридических полномочий.

Система хорошо зарекомендовала себя в дочерних обществах – Федеральной пассажирской компании, Федеральной грузовой компании и многих других. В остальных ДЗО функционирует по 1–2 рабочих места, на которые посылаются по-

собственные требования. Но можно отметить, что если какое-то предприятие не участвует в согласовании договоров, оно может эту функцию не использовать, при этом не нарушая всего процесса документооборота.

Переход на подписание внутренних документов с применением электронной цифровой подписи позволит в обозримой перспективе отказаться от бумажных документов внутри компании

ручения руководства ОАО «РЖД» и осуществляется контроль их исполнения.

В связи с тем, что ЕАСД является объёмной, гибкой и многофункциональной системой, каждое подразделение, дочернее общество или филиал могут настроить её под свои

Внедрение ЕАСД во всех подразделениях компании, а также переход на подписание внутренних документов с применением электронной цифровой подписи позволят в обозримой перспективе отказаться от бумажных документов внутри компании.

Тема номера Документооборот»



WORKBOOKSTOCK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА?



Александр Ершов, заместитель начальника управления информационных технологий ОАО «Федеральная пассажир-

ская компания»: – ОАО «ФПК» первой среди компаний холдинга ОАО «РЖД» внедрила механизмы электронно-цифровой подписи в процессах электронного документооборота на базе ЕАСД. В течение 2010–2011 годов мы разработали в системе специфичные для нашей компании функциональные

блоки. И так как в холдинге единая методология делопроизводства, дальнейшее развитие ЕАСД проводится по решению рабочей группы РЖД, в которой также состоят и специалисты ФПК. В данный момент перед нами стоит задача тиражирования этой технологии на разбросанные по всей территории страны филиалы ФПК и линейные предприятия. В этих условиях электронный документооборот имеет ключевые преимущества, прежде всего в скорости. К примеру, внедрение ЕАСД в центральном аппарате позволяет обработать вместо 30 документов в день до 80 и больше. Плюс полный контроль за исполнением поручений, так как в системе достаточно

легко отследить все стадии прохождения любого документа. Кроме того, работает обратная связь, мы также видим, к кому в ОАО «РЖД» документ поступил на исполнение и как он обрабатывается.



Анна Фещенко, технолог Хабаровского информационно-вычислительного центра:

– Преимущество прежде всего в скорости получения корреспонденции, обработки документов. Это оперативность обращения

входящих, исходящих. Сравните, сколько письмо идёт по электронной почте и сколько телеграмма. Кроме того, через ЕАСД удобно контролировать исполнение поручений, например, поступающих от руководства дороги в службы или дирекции. Можно проследить цепочку от прихода документа до того момента, кому он был отписан для исполнения, что делал конечный исполнитель. И система более объективна. Так, практически нельзя зарегистрировать документ задним числом. Но, несмотря на то, что введён электронный документооборот, никто не отменял бумажных носителей. Корреспонденцию приходится дублировать, прибегать опять к тем же телеграммам.



Алексей Гумеников, начальник управления информационных технологий ОАО «Желдорремаш»:

– В Единой автоматизированной системе документооборота (ЕАСД) мы работаем с момента выделения в дочернее предприятие в июле 2009 года. По сравнению с бумажной технологией в ЕАСД вижу только преимущества. Вся информация прозрачна, системой обеспечивается контроль выполнения поручений, можно оперативно получить исчерпывающие данные по любому документу. Соответственно, значительно повысился и уровень исполнительской дисциплины в «Желдорремаше». ЕАСД для нас – это и средство взаимодействия с материнской компанией, так как система помогает своевременно выполнять распоряжения, приказы и поручения РЖД. В той же мере это незаменимый инструмент и для руководства холдинга. При внедрении ЕАСД основная нагрузка упала на сотрудников, которые отвечают за основной документооборот. У нас к системе РЖД подключены рабочие места в приёмной генерального директора компании. Но внутри «Желдорремаша» эксплуатируется и собственная система

электронного документооборота, цель которой – обеспечить выполнение локальных распоряжений, приказов, поручений, а также решать вопросы информационного взаимодействия между подразделениями. Сегодня основной блок вопросов по внедрению ЕАСД решён, однако это не исключает её дальнейшего развития, так как меняются процессы управления, обновляются техника и технологии.



Алёна Хохрова, заместитель начальника службы управления делами Красноярской дороги:

– Наша магистраль в числе первых начала работать в системе электронного документооборота. На сегодня уже почти все службы и подразделения подключены и ощутили на себе все плюсы такой работы. Большая часть документов теперь не подшивается, не оставляется на хранение. А поскольку документ после регистрации поступает в систему в течение 3–5 минут, это позволяет значительно сократить сроки его обработки и исполнения. Конечно, пока существует ряд сложностей, связанных с технической стороной внедрения ЕАСД. В частности, одна из самых массовых дирекций – Дирекция инфраструктуры – ещё находится в стадии подключения. А поскольку в её состав входит большинство оперативных служб, то большой объём распорядительных документов в их адрес направляется в бумажном виде. Пока нет связи с серверами структур, находящихся в прямом московском подчинении. Поэтому, когда какой-либо документ адресуется им резолюцией начальника дороги, мы не можем создать поручение для них. Опять-таки приходится досылать документы электронной почтой либо в бумажном виде. Надеемся, что к концу года все эти моменты будут решены. Ещё один важный вопрос: многие исполнители не могут привыкнуть к тому, что

ЕАСД не терпит неточностей. В отличие от бумажного документооборота, в электронном невозможно что-то исправить, если при составлении документа допущена ошибка. Документы в ЕАСД не уничтожаются, все исправления впоследствии хранятся в системе. Поэтому нужно учиться быть предельно внимательными, работать чётко.

Александр Коноплин,



начальник топливно-энергетического центра Юго-Восточной дороги:

– ЕАСД однозначно ускоряет документооборот. Например, секретарь главного инженера рассылает документ и его получают все причастные через секунду, не надо снимать копии и разносить по кабинетам. Плюс адресат видит уведомление о новом документе, а отправивший может контролировать, получили ли послание, дали ли ответ. В общем, проследить можно всё, начиная от времени рассылки, заканчивая ходом исполнения и сроками. Удобств много, но и недостатки есть. Когда ЕАСД внедрялась, мы думали, что бумага уже не понадобится. Однако резолюцию на электронный документ не наложить. Распечатываем, расписываем, сканируем и рассылает дальше причастным. То есть если раньше ставили на документе резолюцию и рассылали почтой, то теперь ставим, сканируем, отсылаем по электронной и обычной почте. Бумага никуда не делась, объёмы её не сократились. При этом нам в топливно-энергетическом центре ещё сравнительно легко справиться с её потоком, а вот у коллег в Дирекции тяги объём документов больше. Им сложнее работать. С другой стороны, доставка документов через ЕАСД мгновенная, и это перекрывает все недостатки, а бумажные экземпляры тоже не зря делаются. С локальными сетями может случиться всякое, электричества, в конце концов, не будет или вирус, не дай бог, обрушит систему.

Тема номера Документооборот

АЛЕКСЕЙ РОМАНОВ,
ДИРЕКТОР ПРАКТИКИ СИСТЕМ
ДОКУМЕНТООБОРОТА IBS



Цифровой порядок

В поиске эффективного средства повышения качества работы находятся компании любого уровня, от небольших частных фирм до крупных корпораций с государственным участием

Мы живём в современном мире, где постоянно удваивается интенсивность бизнес-процессов. Развитие технологий ускоряет принятие решений. Поэтому системы электронного документооборота (СЭД) – естественный путь оптимизации работы с документами.

Постановка задачи

Цели внедрения СЭД могут быть различными. Если за рубежом чаще всего это управление корпоративным контентом, то в нашей стране – управление документами, упрощение процесса их разработки и согласования.

Приступая к автоматизации, прежде всего обращают внимание на внутренние процессы – управление поручениями, служебными записками, входящими и исходящими запросами, приказами. В дальнейшем в электронный вид переводится работа с договорами и финансовый документооборот. Следующим этапом может быть автоматизация более сложных и уникальных процессов, например, управление проектно-конструкторской документацией.

Компания начинает задумываться о том, что документооборот надо автоматизировать, как правило, тогда, когда количество поступающих запросов увеличивается непропорционально расширению штата сотрудников. Руководитель становится не в состоянии контролировать весь поток документов, держа их в голове. Две основные предпосылки внедрения СЭД в современном бизнесе – эффективность обработки документов и оперативность.

В сухом остатке

После внедрения СЭД компания получает ускорение бизнес-процессов. В классической системе работы один

документ может согласовываться на многих уровнях в течение нескольких месяцев. Электронная система может автоматически контролировать сроки, поэтому время подготовки документов и их согласования будет лучше контролироваться.

Приказ, подготовленный в Москве и завизированный электронной подписью, приходит, к примеру, в Саратов через секунду после его отправки, и работа по нему начинается в тот же момент.

Второй вопрос – централизованное хранение. Вспомним, сколько времени уходит на поиск бумажного подлинника. Не самый плохой (хотя и недешёвый) метод – собрать всё в классических бумажных архивах. Но зачастую мы сталкиваемся с тем, что оригиналы хранятся у исполнителей, а то и вовсе теряются. При наличии

растёт в геометрической прогрессии. Увеличивается потребность в контроле процесса работы с документами, исполнения распоряжений, приказов и т.д. В нашей практике был случай, когда руководитель ежедневно получал на визирование порядка 600 страниц документации. Естественно, эффективная работа в таких условиях практически невозможна. После внедрения СЭД контроль за исполнением документов переходит в ведение программы. На электронную почту приходят уведомления о том, что в определённый срок необходимо обработать тот или иной запрос, исполнить то или иное поручение. После того как работа завершена, составляется отчёт по контролю исполнения. Система становится прозрачной и упорядоченной.

С повышением уровня топ-менеджера объём документации растёт в геометрической прогрессии

документов в СЭД любой из них можно открыть и изучить в нужный момент.

Ещё один плюс – организация совместной работы над документами. Обычная система предполагает поэтапную работу, когда каждый сотрудник выполняет свою операцию, после чего передаёт проект в другой отдел. При электронном обороте над текстом приказа или договора могут одновременно работать несколько человек. Таким образом, создаётся группа, решающая одну задачу, сотрудники более эффективно выстраивают своё взаимодействие.

И наконец, один из главных пунктов – получение возможности жёсткого контроля за исполнением документов. С повышением уровня топ-менеджера объём документации

Кадровые и технические вопросы. Зачастую в компании возникает проблема: как побудить руководителей перейти на электронный документооборот и приучить работать в системе всех сотрудников. Практика показывает, что на первых стадиях многие сотрудники резко отрицательно относятся к нововведениям. Примерно через полгода количество недовольных снижается. Связано это с тем, что сначала работники не до конца понимают, какие выгоды они от этого получают.

Главный фактор успеха при введении электронного оборота документов – воля и желание высшего руководства. Часто проблема заключается не в том, чтобы принять решение о переходе к новой системе, а в том, чтобы довести эту работу до конца.

Тема номера

Документооборот



Кроме того, важно понимание внутри коллектива того, что система создана не для ужесточения контроля, а для упрощения работы и повышения эффективности фирмы в целом.

И наконец, огромную роль в успешном переходе к СЭД играет хорошо разработанная методология. Технические и кадровые регламенты, в которых чётко прописан алгоритм действий, – обязательный пункт программы перехода. В этом случае сотрудники не окажутся в ситуации, когда совершенно непонятно, что делать. Неправильно или неполно разработанные регламенты на первых порах работы с электронным документооборотом приводят к разупорядочиванию действий, рассинхронизации работы отделов.

Также надо помнить, что больше всех при нововведениях теряют (и выражают наибольшую неудовлетворённость) работники, попросту находящиеся не на своём месте, ведь система помогает объективно оценить эффективность работы сотрудника, повысить его дисциплинированность и исполнительность. В этом заключается ещё один положительный фактор внедрения СЭД.

Мотивация сотрудников

Переход на СЭД – процесс, который одновременно является и мотивирующим, и мотивируемым. Он встраивается в работу компании через обучение и через мотивацию, как материальную, так и нематериальную.

Нематериальная мотивация заключается в том, что работник участвует в большом количестве процессов. Он может выступать в роли эксперта при обсуждении различных документов. За счёт этого происходит рост профессиональной квалификации, повышение личностной самооценки. В группе, работающей над документом, намечается лидер, причём не всегда им становится функциональный руководитель. Таким образом, человек получает признание своей значимости. В свою очередь, положительная нематериальная мотива-

ция повышает производительность сотрудника.

Материальная система мотивации связана с исполнением документов в СЭД. Практически все варианты электронного документооборота включают отчёты по контролю. Условно говоря, в конце каждого месяца бухгалтерия получает сводную таблицу по сотруднику, в которой видно, что из 100 документов отработано 95. Выявленные 5% невыполненных заданий учитываются при премировании. И наоборот, если работник выполняет больше установленной нормы, он получает поощрение. Подобные методики вводятся на начальных этапах внедрения СЭД, чтобы ускорить переход к новой системе и сформировать потребность в быстром обучении.

Главный фактор успеха при введении на фирме электронного оборота документов – воля и желание высшего руководства компании

Отдельный вопрос – мотивация топ-менеджеров, которые крайне загружены и не всегда имеют время для того, чтобы просто освоить средства СЭД. Сейчас разработаны специализированные интерфейсы для мобильных устройств, которые позволяют работать с документами в интуитивно понятной и практически не отличающейся от работы с привычными бумажными документами среде. В нашей практике были проекты, когда вместе с СЭД создавался интерфейс для iPad или мобильного телефона специально с прицелом на топ-менеджмент. Подобные продукты очень востребованы, особенно среди руководителей высшего звена. Это удобно, потому что вместо толстых папок бумаг для подписания менеджер получает их все на свой планшетный компьютер и может просмотреть

и завизировать, например, в автомобиле по дороге домой или на встречу. То есть тогда, когда у него есть для этого время.

СЭД: начало

Важнейший этап при переходе на электронную документацию – обучение сотрудников работе с выбранной СЭД. Оно может проходить в разных формах: очно, дистанционно, индивидуально. Выбор методики обучения зависит от сложности СЭД, от общего уровня подготовки сотрудников и от технических возможностей компании. В конце проходит тестирование, чтобы убедиться в том, что работники усвоили курс и готовы к практическому применению своих знаний.

Отдельно обучают топ-менеджеров: как правило, это происходит в инди-

видуальном порядке, по специальной программе.

Параллельно идёт стадия регламентных работ. Их объём зависит от уровня подготовленности компании. В иных случаях комплект документов необходимо готовить с нуля, а иногда в компании уже разработаны качественные и подробные регламенты делопроизводства. Тогда нужно просто модернизировать их для использования в СЭД.

Решающий шаг – издание приказа по фирме о переходе на новую систему. Это главный мотивирующий фактор, потому что после этого компания одновременно переходит на работу с электронными документами, а бумажный оборот перестаёт иметь юридическую силу. Важно правильно подготовиться к этому моменту и принять волевое решение.



Стресс-терапия vs перфекционизм

Переход на СЭД может проходить по разным сценариям. Первый сравним с шоковой терапией: происходит очень быстрое обучение сотрудников, форсированно разрабатываются нужные регламенты и издаётся приказ об обязательном переходе на электронный документооборот в масштабе всей компании. Это стрессовый вариант, потому что неизбежны определённые ошибки и сбои, может быть выявлено несовершенство регламентов и т.д.

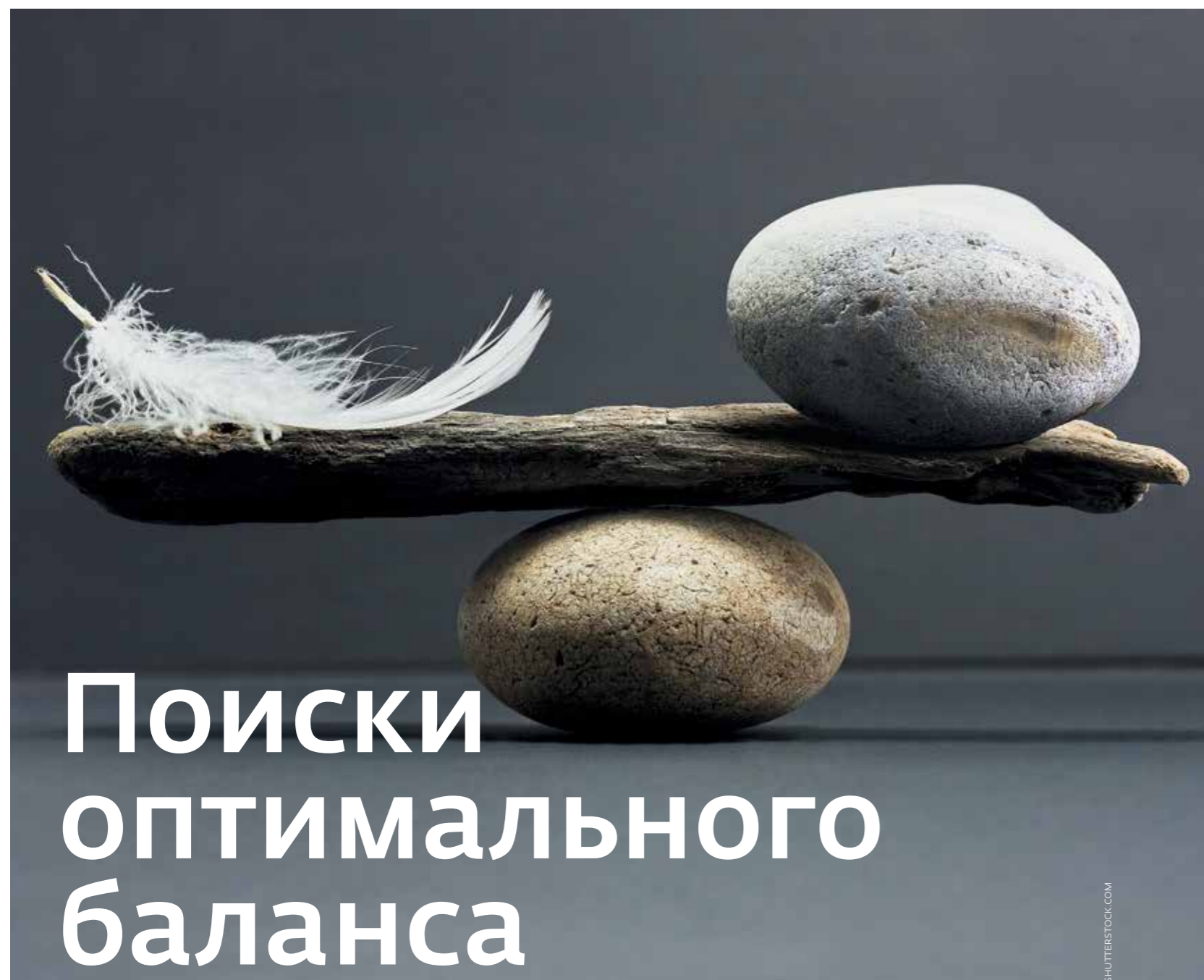
Всё это может быть быстро доработано и исправлено, но определённый уровень стресса неизбежен. Зато уже через полгода система работает как часы, и в электронном документообороте никто не видит ничего сложного.

Другой путь – скрупулёзная разработка регламентов, построение идеальных логических схем и логистических маршрутов документации, тщательное обучение сотрудников с постоянным тестированием. В этом случае часто предусматривается переходный период, когда электронная система работает параллельно с традиционным бумажным порядком. Это более трудоёмкий и долгий вариант, но переход на СЭД проходит мягче, количество недовольных сотрудников не так велико, хотя за счёт затягивания сроков внедрения информационных систем зачастую имеет демотивирующий эффект.

Первый способ более эффективный и быстрый, потому что и подрядчик, и заказчик внедрения СЭД мотивированы на максимальную отдачу от ра-

боты. В ситуации, когда, что называется, деваться некуда, бизнес быстро встаёт на ноги и усваивает новую систему. Минус этой методики в том, что доработка системы впоследствии может занимать некоторое время.

Проникновение информационных технологий и цифровых устройств во все аспекты нашей жизни происходит чрезвычайно быстро. Это заставляет нас перестраивать и классические бизнес-процессы, которые действовали десятилетиями и казались неизменяемыми. Повсеместное внедрение информационных систем, электронных услуг, Интернета фактически подписало смертный приговор бумажному документообороту. Поэтому внедрение СЭД – всего лишь вопрос времени в любой корпорации.



Поиски оптимального баланса

Система управления холдинга «РЖД» с 1 октября текущего года претерпела значительные изменения. На региональный уровень переданы функции по корпоративной и технологической координации

Новые полномочия

После выхода территориальных дирекций инфраструктуры из состава дорог и встраивания их в вертикаль Центральной дирекции инфраструктуры железные дороги – филиалы ОАО «РЖД» приступили к выполнению функций региональных центров корпоративного управления (РЦКУ). Тем самым решена задача по созданию единого корпоративного представительства компании на конкретной территории. Эта мера должна не только сохранить устойчивость работы сети, но и повысить управляемость, улучшить горизонтальные связи между сформированными в ходе структурной реформы вертикалями.

Основной задачей железной дороги (РЦКУ) теперь является корпоративная и технологическая координация работы подразделений ОАО «РЖД», осуществляющих свою деятельность в границах магистрали, в целях достижения годовых, среднесрочных и долгосрочных целевых параметров холдинга.

При этом полномочия начальников РЦКУ расширились. В частности, в границах своих дорог им дано право приостанавливать исполнение решений руководителей бизнес-единиц (если они создают угрозу обеспечения безопасности перевозочного процесса), объявлять им взыскания (кроме освобождения от занимаемой должности), давать предложения по премированию, корректировать квартальные показатели производственной деятельности и перераспределять бюджеты подразделений, а также согласовывать изменения в их штатных расписаниях в части численности рабочих (в зависимости от роста или снижения объема работ).

«В то же время исходя из существующих норм, практик и законодательства в области корпоративного управления начальникам дорог и их первым заместителям принципиально важно помнить об ограниченности возможностей прямого вмешательства в хозяйственную и управленческую деятельность каж-



дого из субъектов взаимодействия в регионе. Речь должна идти именно о координации», – подчеркивает первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов.

Он также отмечает, что руководители РЦКУ, чтобы обеспечить решение всех поставленных перед ними задач, должны придерживаться единой логики организации своей деятельности, единой технологии взаимодействия с хозяйствующими подразделениями. В области управления перевозочной деятельностью основой для такой логики должен стать Единый сетевой технологический процесс. Этот документ призван объединить все технологические процессы, реализуемые в производственном комплексе ОАО «РЖД», организовать мониторинг деятельности участников эксплуатационной работы и их взаимодействие по единому набору показателей. Он должен установить правила взаимоотношений с внешними контрагентами, прежде всего с операторами, а также выстроить технологию оперативного взаимодействия служб дорог с органами управления дирекций в регионах.

«Мы начали работать в абсолютном новизну за всю историю отечественных

железных дорог условиях организации управления. Нам придется не только кардинально менять внутреннюю ментальность, но и сформировать новый образ начальника дороги для внешней среды с целью полноценного представления интересов компании в бизнес-сообществе, органах власти и социальной сфере», – говорит начальник Северной дороги Василий Билоха.

Сервисный подход

Основой нового формата взаимоотношений внутри холдинга становится качественная разработка регламентов взаимодействия между дирекциями. Надо признать, что в полной мере на уровне центральных дирекций эта задача пока не реализована. Чтобы РЦКУ стал полноценным центром компетенции, необходимо в короткий срок доработать все недостающие процедуры взаимодействия, включая систему регламентов и наряд-заказов.

Ожидаемый переход на единую внутрикорпоративную систему наряд-заказов является важной составляющей внедрения в компании сервисного подхода. «Он предполагает управление хозяйственными связями между

Реформа холдинга



LONELY PLANET IMAGES/GETTY IMAGES/ФОТОБАНК.COM

участниками перевозок как отношениями заказчиков и исполнителей внутренних услуг, включая систему взаимных обязательств», – объясняет начальник Центра по технологической координации Сергей Кобзев.

Первый опыт практического применения новых подходов к организации взаимодействия структурных подразделений на региональном уровне и оценке результатов деятельности дирекций показал, что предстоит ещё большая работа по их совершенствованию. Прежде всего, по мнению начальников дорог, важно изменить отношение руководителей дирекций к потребностям смежных хозяйств. Они должны воспринимать друг друга как партнёров, от качества услуг которых зависит результат их общих усилий по достижению операционных показателей и стратегических целей компании.

На сети сформирован достаточно широкий набор механизмов управления в новых условиях. Прежде всего можно назвать региональные и межрегиональные координационные транспортные советы под председательством начальников дорог. На их площадке решаются вопросы не только взаимоотношений участников рынка перевозок, но и координации деятельности филиалов и структурных подразделений компании на полигоне дороги. Эти инструменты, равно как и региональные оперативные комиссии, должны не только сохранить своё значение в условиях РЦКУ, но и стать дополнительным рычагом влияния при принятии важных для регионов решений, причём в интересах всех участников процесса перевозок.

Полигонные технологии

В качестве одного из важнейших инструментов реализации новой модели, в которой дороги выполняют функции по корпоративной и технологической координации взаимодействия всех филиалов и ДЗО ОАО «РЖД» на конкретной территории, выступает технологическая служба

и её региональные группы, сформированные на всех дорогах. Наиболее полный опыт работы этого института накоплен на Октябрьской магистрали. По словам её начальника Виктора Степова, эксперты-технологи оперативно выявляют даже незначительные отступления от действующих регламентов взаимодействия и централизованно доводят их как до Корпоративного центра, так и до руководителей соответствующего уровня в функциональных вертикалях.

В ходе выстраивания новых внутрикорпоративных отношений всех участников перевозок на сети создаются центры управления содержанием инфраструктуры (ЦУСИ) и центры управления тяговыми ресурсами (ЦУТР). Первые ориентированы на работу на полигоне РЦКУ и пока выполняют роль скорее информационных центров с элементами аналитики. ЦУСИ созданы в каждой территориальной дирекции инфраструктуры. Им передана часть функций отраслевых служб по выявлению и контролю за устранением нарушений параметров на объектах инфраструктуры.

Первоначальный опыт пилотных ЦУСИ на полигонах МЖД, ОЖД и ГЖД дал положительный результат. «От деятельности центров зависит процесс перехода от управленческой модели по хозяйствам к комплексной модели управления всей инфраструктурой. Их работа улучшит координацию оперативной и производственной деятельности хозяйств Дирекции инфраструктуры и обеспечит взаимодействие всех участников процесса в выявлении и устранении отклонений от нормального функционирования объектов инфраструктуры», – отмечает начальник Центральной дирекции инфраструктуры Владимир Супрун.

Начальник ЦУСИ Горьковской дирекции инфраструктуры Алексей Ульянычев добавляет, что при создании её в основу функционирования заложен процессный подход, при котором все объекты инфраструктуры, их готовность и состояние представляются как единый процесс. Такой

подход базируется на процессах управления инцидентами, работами, проблемами, конфигурациями и уровнем услуг. Фактически ЦУСИ стали важнейшим звеном во взаимодействии между дирекциями движения, тяги и инфраструктуры.

В свою очередь, ЦУТРы внедряют полигонные технологии управления тягой. Идеология их работы основана на концентрации деятельности по управлению тяговыми ресурсами из одного центра в условиях взаимодействия всех дирекций, прежде всего управления движением, тяги и по ремонту тягового подвижного состава. Пилотным проектом, на котором обкатывалась данная технология, стал ЦУТР Восточного полигона. До конца года аналогичные центры окончательно сформируются на Восточном,

токов с учётом логистических схем операторов и оптимизации распределения парка в интересах грузоотправителей.

Начальник ВСЖД Василий Фролов добавляет, что в вопросах выполнения нормативных сроков и скорости доставки необходимо сохранить принцип единого руководства. В соответствии с регламентирующими документами оно возложено на первых замначальников магистралей. Именно они ответственны за эффективность и стабильность единого технологического процесса. Первые замы являются важнейшим интегрирующим звеном новой системы управления до тех пор, пока новые принципы и механизмы взаимодействия между дирекциями не заработают в полную силу.

В вопросах выполнения нормативных сроков и скорости доставки необходимо сохранить принцип единого руководства

Урало-Сибирском, Северном, Южном и Волжском полигонах.

Сглаживание конфликтов

РЦКУ отведена ключевая роль в организации системной работы по недопущению причин, приводящих к нарушению сроков доставки грузов и порожних вагонов. В частности, на региональном уровне необходимо более активно взаимодействовать с грузоотправителями и операторами подвижного состава для подтверждения грузовой базы на начало месяца в объёме не менее 90%, с равномерным распределением погрузки в течение месяца, полагает начальник Центральной дирекции управления движением Павел Иванов. Введение календарного планирования позволит создать основу для рациональной организации порожних вагонопото-

Кроме того, необходимо избежать возможных конфликтов между региональными подразделениями дирекций и РЦКУ. Дело в том, что первые будут стараться получить на территории максимально значимый для себя результат, а задача РЦКУ состоит в том, чтобы не допустить ситуации, когда принятое решение в пользу одной дирекции превращается в проблему для другой. Также важно, чтобы региональные дирекции и РЦКУ не имели дублирующих и избыточных функций.

Таким образом, если с разграничением функций стратегического и тактического управления уже особых вопросов нет, то в области оперативного управления оптимальный баланс ещё только предстоит отыскать. От этого зависит надёжность и устойчивость перевозочного процесса в целом. **ПУЛЬТ**

Реформа холдинга



Перемены и мнения

Журналисты «Пульта управления» попросили железнодорожников на местах поделиться своими мнениями и оценками по результатам первых недель работы дорог в качестве региональных центров корпоративного управления.

Для того чтобы опрос был более откровенным, редакция решила не представлять его участников.

Первое мнение

Первых впечатлений от работы в РЦКУ практически нет. Внешне всё осталось, как и было. То есть негативных моментов нет вообще, зато есть позитивные, но тут-то и кроется скрытая переменная. Раньше начальнику дороги уже были руководством компании делегированы определённые полномочия, они были признаны и могли быть применены. Воспринимались как само собой разумеющееся, но документально были закреплены не полностью. Выделившись из состава дороги дирекции могли себе позволить игнорировать некоторые документы, мотивируя это тем, что они ведь вышли из состава дороги. Благо это

не было системой, и все быстро поняли, что выделиться из состава дороги – это не то же самое, что улететь на Луну. Слишком много общих интересов и обязанностей, чтобы отказаться от активного взаимодействия с коллегами. Теперь же РЦКУ имеет достаточно оформленных оснований, чтобы координировать горизонтальное взаимодействие вертикально интегрированных структур. Есть соответствующие документы, которые надо исполнять. Поэтому если кто-то и вздумает «захандрить», решив, что он всё же весь обособленный и сидит на Луне, то начальник дороги, его первый заместитель или главный инженер быстро избавят его от этого чувства. Да и спорные моменты, возникающие между дирекциями, дислоцированными в границах дороги, РЦКУ может быстро убраться, на это и расчёт.

Второе мнение

Немало в сегодняшней ситуации зависит от личности руководителя дороги, насколько значим его авторитет. Нас учили ещё в институте, насколько важна роль личности в истории. Вот сейчас на сети это сильно проявляется. Не везде начальники дороги имеют одинаковый вес. Не исключено, что лет через пять, с приходом новых и более молодых руководителей, авторитет главы магистрали будет не таким непререкаемым. Здесь возможна параллель с нынешними замами начальника дороги по регионам. После ликвидации отделений они оказались как генералы без армии. Хорошо если заместитель по региону долго работал начальником отделения, сохранил авторитет. Ведь у линейных предприятий сейчас своё подчинение. И его руководитель может дать понять:

у меня свой начальник по вертикали, ты мне не указ.

Третье мнение

После фактического начала работы РЦКУ и выделения из состава дорог дирекций возникает вопрос: сохранится ли объём строительства технологического жилья? Насколько я знаю, до конца года бюджет РЦКУ и дирекций инфраструктуры общий, но с начала года он разделится. Зная стремление к оптимизации, можно предположить, что дирекции при получении самостоятельности и необходимости экономить начнут сокращать финансирование. И это отразится на строительстве жилья для работников линейных станций. Ведь сократилось же число рабочих столовых, которые раньше были в составе дороги, а затем разошлись по дирекциям. Я не говорю, что так и будет, но тенденция может проявиться, остаётся надеяться, что РЦКУ действительно будет сохранять порядок на вверенной территории, координируя все действия дирекций.

Четвёртое мнение

РЦКУ как орган, который должен координировать работу всех дирекций, дочерних и зависимых обществ, просто необходим. Но он должен обладать если не полной властью, то многими полномочиями, в том числе и административным ресурсом. Всё это вроде бы у нынешнего начальника РЦКУ есть. Но должны быть и финансовые ресурсы. Каждая центральная дирекция «видит» только своё хозяйство, расположенное по дорогам. А начальник дороги, как руководитель этого центра, получается, должен болеть за всё, что есть на полигоне, видеть проблемные точки во всех хозяйствах. Раньше он по должности обязан был знать все проблемы, допустим, локомотивные, вагонные депо, ремонтных и эксплуатационных предприятий, дистанций пути и так далее. Обладая ресурсами, прежний начальник дороги знал, куда их направить, чтобы исправить ситуацию: где изменить технологию, где внедрить новые технические средства. То есть он сам определял приоритеты. Сейчас же всё изменилось. Теперь таких возможностей

у него стало меньше, законодателем мод стали центральные дирекции, каждая со своим бюджетом. Словом, начальник РЦКУ сейчас выполняет роль советника, рекомендатора, когда говорит, что что-то нужно усилить на том или ином участке, ведь последнее слово остаётся за дирекцией, у которой финансы. Если начальник дороги, обладая мощным авторитетом, пробивает всё на уровне Москвы, то вопрос решается. Хорошо, когда предложения начальника РЦКУ совпали с планами руководства Центральной дирекции, а если нет? Пока получается, что полномочий у начальника РЦКУ много, есть соответствующие рычаги влияния, но есть и определённые шероховатости. Хорошо то, что он по-прежнему остался главным организатором перевозочного процесса на своём полигоне. Много, конечно, зависит и от характера взаимодействия с начальниками региональных дирекций, здесь важно соединение усилий. В чём ещё плюс, так это в том, что теперь у начальника РЦКУ не должно быть любимых дирекций, служб, структурных подразделений. Подавляющая масса их сейчас в вертикали, а значит, все в одинаковом положении. Но зато у этих дирекций появилось больше возможностей скрыть какой-то негатив, ведь не всю информацию можно предъявлять начальнику РЦКУ. Но, думаю, со временем это уйдёт, и все смежники будут работать на единый результат, а начальник РЦКУ по-прежнему останется главным арбитром на своём полигоне.

Пятое мнение

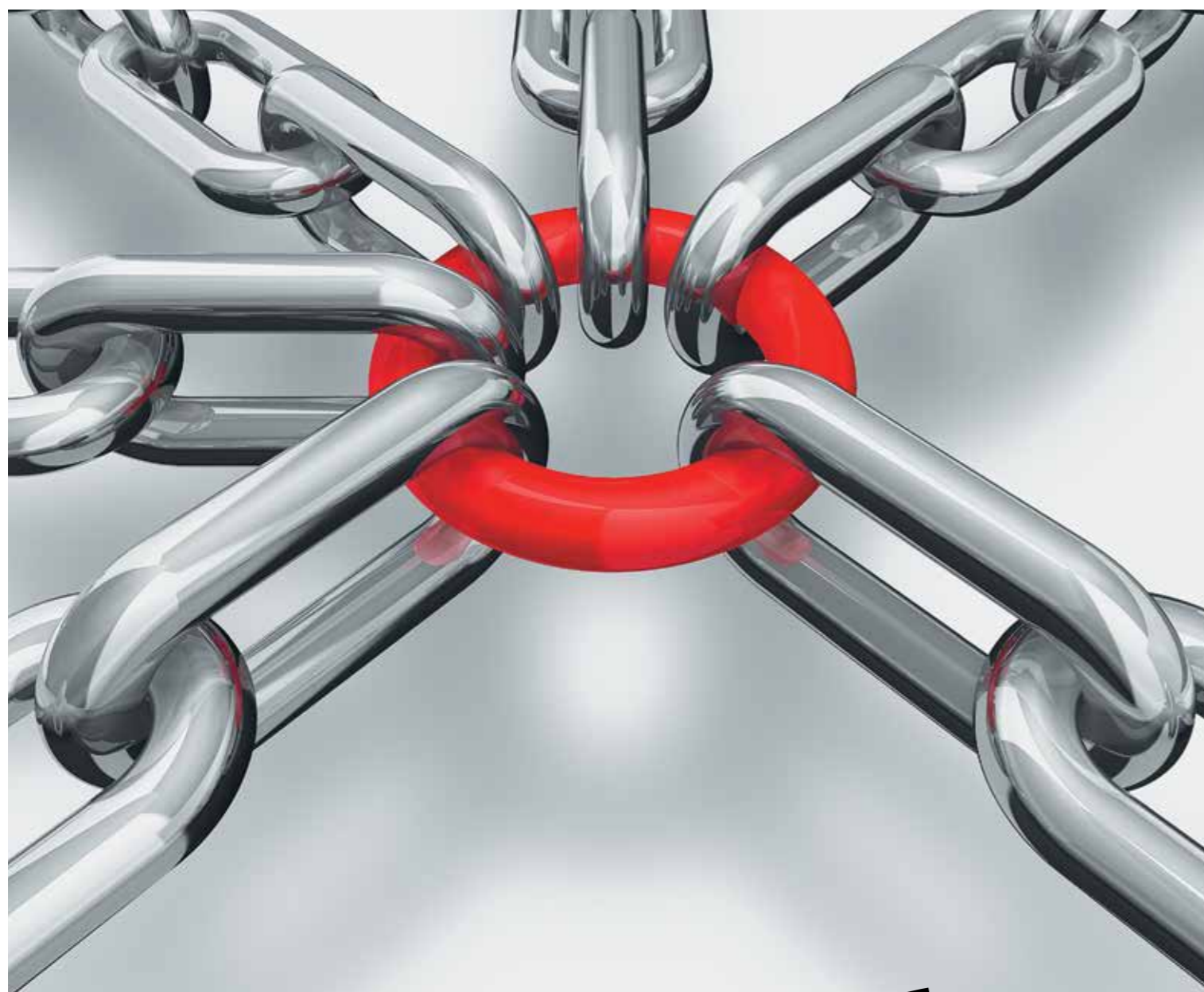
Переход на новую организационную структуру коснулся руководителей, точнее, требований, которые предъявляются к менеджменту в целом. Методы управления стали другие. Работа в РЦКУ принципиально отличается от работы в прежде существовавших структурах, но она и интереснее. Если взять рядовых работников, то они не заметили этого перехода. У них если только запись в трудовой книжке изменилась. А для руководителей, конечно, были сложности. Раньше мы могли напрямую вмешиваться в деятельность наших предприятий,

используя административный ресурс, сейчас стараемся этого не делать. Жёсткая административная система изжила себя. Сейчас управление ведётся посредством мониторингов, предложений, обсуждений, и мне кажется, так эффективнее. Конечно, на начальном этапе были проблемы с отсутствием чётких регламентов взаимодействия и распределения ответственности, ростом рисков, связанных с возрастанием обособленности вновь созданных структур и их нацеленностью на решение исключительно собственных, а не корпоративных задач. Порой мы сталкивались с непониманием и разногласиями между выделенными структурами. Однако, например, в структуре службы управления персоналом была сохранена региональная составляющая. Таким образом, удалось сохранить управляемость в регионах. Расстояние ведь больше, и в точности узнать, что происходит в другом регионе, без своего человека на месте бывает довольно трудно. С другой стороны, как часть РЦКУ мы стали видеть картинку в целом, например, в какой дирекции люди недополучают социальных льгот, а какому предприятию необходимо больше вкладываться в обучение кадров. Например, знаем, что объёмы Дирекции движения составляют столько-то, а для того чтобы обеспечить необходимый объём перевозок, должно быть достаточно работающих локомотивов, как следствие – персонала, их обслуживающего, локомотивных бригад. Поэтому тщательно следим, чтобы кадровая политика была единой. Кроме того, такая форма управления, как РЦКУ, позволила сохранить управляемость и в части предоставления льгот и гарантий работникам. Например, после выделения дирекций сложилась ситуация, когда порой дирекции начинали экономить на тех же путёвках в железнодорожные дома отдыха для своих работников. В таких случаях мы вмешиваемся и сообщаем руководству дирекции. То же самое касается проведения соревнований, слётов. Ведь в конечном счёте работники должны понимать, что они трудятся в одной компании и на общий результат.

Анатолий Голомолзин,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ
СЛУЖБЫ РФ



ФОТОМЕДИА/ИТАР-ТАСС



На стыке проблем

На рынке перевозок разгорается дискуссия о том, на каких принципах должны строиться взаимоотношения его участников. Журнал «Пульт управления» представляет две точки зрения на эту тему

SHUTTERSTOCK.COM

В сфере железнодорожных грузоперевозок есть предпосылки для создания конкурентной среды. Но общие «правила игры» пока не выработаны. Решением может стать формирование коммерческой инфраструктуры.

Навстречу рынку

В последнее десятилетие идёт реформа, внедряются рыночные отношения, развивается операторское движение. Сейчас, по некоторым данным, на этом рынке работают порядка 1,8 тыс. компаний. Но говорить, что он конкурентен в полном смысле, пока не приходится. Есть сегменты с острой борьбой за клиента, например, перевозка нефтеналивных грузов. Но есть и те, где условия конкуренции реализуются в меньшей степени. Есть и ряд других проблем, возникших из-за того, что системно вопросы организации перевозок не решены. Так, трудности возникают с повагонными отправлениями. Эта тема звучит и на заседаниях ФАС, и при рассмотрении дел о нарушении антимонопольного законодательства. Но в целом можно говорить, что ранее существовавшее деление на более и менее привлекательные грузы постепенно размывается, конкурентный сегмент расширяется во все сферы.

В этой борьбе участвуют как компании ОАО «РЖД», так и те, кто к нему не относится. Но всё же условия конкуренции зависят от того, есть ли связь у операторов с перевозчиком. Причины некоторых проблем лежат на поверхности. По закону между перевозчиком и оператором должны быть договорные отношения. У компаний, входящих или входивших ранее в группу «РЖД», они отработаны. Схожая ситуация с крупными частными операторами. В меньшей степени налажены взаимоотношения у мелких компаний. Необходимо принять постановление правитель-

ства по операторам, которое будет регулировать эти вопросы. Но это решение отложено до принятия в новой редакции закона «О железнодорожном транспорте». Также необходимо определить порядок, касающийся регламентирования оборота порожнего подвижного состава. Принятые поправки в нормативно-правовые акты Минтранс РФ улучшили ситуацию, но кардинально проблем не решили.

За пределами регулирования

В последнее время всё больше критики операторов звучит от грузоотправителей. Самый громкий инцидент произошёл в минувшем году в Кузбассе. Эта проблема решалась на госуровне. Было сокращено число работающих в регионе операторов, что стало скорее реакцией на кризис, а не

организации (СРО), прошёл восьмилетний период становления в виде некоммерческого партнёрства, когда формировались инфраструктура рынка, система договорных отношений, торговые площадки.

Операторы железнодорожного подвижного состава уже озвучили планы по созданию СРО. Объединение, направленное на достижение общих целей, конечно, позитивно. Но есть ряд важных моментов. Институт СРО в России ещё не устоялся, в некоторых отраслях он показывает неплохие результаты, а в других возникают проблемы. Второй вопрос – для каких целей организуется это объединение. Если для обеспечения контроля надлежащего функционирования инфраструктуры или решения сложностей технологического характера,

Ранее существовавшее деление на более и менее привлекательные грузы постепенно размывается

наиболее правильной схемой. Ведь сложности не исчезли окончательно.

Вопросы возникают и со стоимостью перевозки. По мнению ФАС, основная проблема с ростом вагонной составляющей тарифа возникла, когда была внедрена агентская схема, по которой РЖД начали выступать от лица оператора подвижного состава.

Главная проблема сейчас не в том, что многочисленные операторы «задирают» стоимость своей услуги, а в том, как рынок формируется в организованную систему. Задача в том, как перейти от административного управления к рыночному. Президент Владимир Путин поручил создать в сфере грузовых железнодорожных перевозок организацию, аналогичную по своим функциям Совету рынка в электроэнергетике. Он, прежде чем получил статус саморегулируемой

то, по мнению ФАС, это не может быть предметом для СРО. Следующий спорный момент – на базе чего её формировать. Есть, как минимум, три объединения, которые реально представляют интересы операторского сообщества. К вопросу создания СРО надо подходить взвешенно. Важно понимать, что сами по себе операторы могут лишь разрешать «цеховые» сложности, но не общие проблемы рынка железнодорожных перевозок.

Есть и более глобальные вопросы, требующие пристального внимания. С 2013 года на инфраструктуре железных дорог России должны начать работу новые локальные перевозчики, не входящие в структуру ОАО «РЖД». Кроме того, с 1 января 2015 года наша страна будет работать с Казахстаном и Белоруссией в рамках Единого экономического пространства, и



железнодорожные перевозчики этих государств получают право оказывать свои услуги на территории стран-соседей. Где, как и на каких условиях – эти вопросы сейчас обсуждаются.

Общий сбор

С учётом всех этих аспектов, по мнению ФАС, речь должна идти пока не о СРО, а о формировании коммерческой инфраструктуры рынка. Для этого необходимо создать НП «Совет рынка железнодорожного транспорта» (Совет РЖТ), где объединятся все причастные стороны: владельцы инфраструктуры общего и необщего пользования, операторы, грузоотправители и грузополучатели (в том числе представители малого и среднего бизнеса), перевозчики. Все они преследуют различные интересы, но есть общая цель – формирование единой инфраструктуры рынка, что потом в совокупности даст цивилизованную организацию взаимоотношений.

Помимо прочего, в Совет РЖТ должны войти органы исполнительной и законодательной власти. Их функция – аккумуляция потребностей рынка, которые затем будут трансформированы в «правила игры». По сути, речь идёт о гибком реагировании. Этого пока нет. Например, поправки в Устав железнодорожного транспорта принимаются уже более пяти лет, долго идёт законотворческий процесс и по другим актам.

Таким образом, рынок сможет двигаться по пути сорегулирования. Это представляется правильной конструкцией, так как вводит саморегулирование пока преждевременно и есть серьёзные риски неэффективности этого механизма, а командно-административная система отжила своё.

Что касается управления Совета РЖТ, то функции общего собрания предлагается возложить на функционировавший и раньше, в том числе до революции, тарифный съезд. А в состав наблюдательного совета должны войти сгруппированные по палатам основные игроки транспортного рынка. Работающий в рамках этой



системы исполнительный аппарат должен обеспечивать взаимодействие с организациями технологической инфраструктуры, разрабатывать и внедрять систему договорных отношений, участвовать в разработке «правил игры», проводить торги на организованной площадке.

Баланс цен

Ранее ФАС организовала первые пробные модельные торги с участием ОАО «РЖД» (как перевозчика и как владельца инфраструктуры), ведущих операторов, крупных грузоотправителей, организаций промышленного железнодорожного транспорта. Было установлено, что такая модель работоспособна и позволяет организовывать перевозки на организованной торговой площадке по рыночным ценам. Сейчас завершается подготовка программного обеспечения для масштабной отработки новой технологии, максимально приближенной к реальным условиям. Площадка, которую предлагается сформировать, включает в себя четыре блока.

Первый – это регулярные перевозки. Речь идёт об ускоренных контейнерных поездах, отправках в вагономестах, других перевозках, ор-

ганизация деятельности которых может осуществляться по расписанию. К примеру, в режиме модельных торгов отработались перевозки нефтепродуктов и контейнеров по маршруту, включающему погрузку/выгрузку в порту, которые идут регулярно. Поставщиками услуги были перевозчики, а покупателями – грузоотправители/грузополучатели. По полученным в соответствии с «Правилами недискриминационного доступа» «ниткам» графика они работали на открытом для конкуренции в соответствии с утверждённой моделью рынка участке. В соответствии с конкурентными заявками поставщиков и покупателей, с учётом технологических ограничений формировались пары поездов, движущихся по расписанию. Перевозки осуществлялись по конкурентным ценам, обеспечивающим баланс интересов как перевозчиков, так и покупателей.

Второй блок – это пути необщего пользования, где должны отстраиваться поездные формирования. Ведь для перевозки из пункта А в пункт Б необходимо понимать, каким образом будут размещены поезда, чтобы не произошло такой ситуации, как в Кузбассе в прошлом году.

Третьей является площадка по предоставлению услуг вагонного парка. Она имеет важное значение как для сегмента рынка регулярных перевозок, так и для функционирующего в настоящее время рынка. Поставщиками услуги являются собственники и операторы вагонов, покупателями – грузоотправители и перевозчики.

же условиях, что и грузоотправители. В рамках же привлечения парка дочерних обществ РЖД действует так называемый режим ВСП (вагоны собственные привлечённые). В этом случае применяются регулируемые ставки, однако у участников перевозки не всегда есть уверенность, что они соответствуют рыночному

Рынок грузовых железнодорожных перевозок сможет двигаться по пути сорегулирования

Перевозчику поступают заявки грузоотправителей, где указано, в каком парке (собственном, инвентарном или арендованном) необходимо произвести транспортировку. Стоимость привлечённого грузоотправителями парка определяется соглашением сторон с учётом конкурирующих предложений. У ОАО «РЖД» практически нет собственного подвижного состава, его также необходимо привлекать. Если с рынка, то РЖД работают в тех

уровню. В предлагаемой же модели в качестве ориентира выступит цена, которая формируется на площадке по предоставлению вагонов в условиях массового спроса и предложения.

Четвёртой является площадка по услугам локомотивной тяги, но пока по этому поводу ещё идёт дискуссия. Сейчас в России есть локомотивы в «свободном плавании», но основной объём – в РЖД. А поскольку на рынке дефицит тяги, необходимо, чтобы

этот сегмент развивался в рамках организованной торговли.

Что касается инфраструктурного тарифа, то он по-прежнему будет регулироваться, это объективно сфера естественной монополии. Но и в этом вопросе можно подходить более гибко. Например, ФАС предлагает дерегулировать транзитные контейнерные перевозки. На ситуацию на внутреннем рынке они не влияют. Доля транзита составляет 1–2%, и давно говорится о том, что можно и необходимо добиться большего. Гибким может быть и тарифообразование на участках, где уровень доходности выше или ниже среднего по сети.

В роли клиента

Есть и другой аспект – это стоимость вагонов и цена на ремонт. Многие компании обновляют парк, что оказывает давление на рынок вагоностроения. Однако сейчас закупки идут не только в России, но и в других странах. Между производителями развивается конкуренция, поэтому возможностей для необоснованного повышения цен все меньше.

Что касается ремонта, то он, как известно, делится на два типа: капитальный и отцепочный. После продажи ОАО «РЖД» части депо возникли островки конкуренции. В части капитального ремонта можно говорить о предпосылках к усилению борьбы за клиента. Но на рынок отцепочного ремонта это не может повлиять, так как никто не может сказать, когда по той или иной причине вагон необходимо будет отцеплять от состава и чинить. Этот вид бизнеса должен относиться к услугам инфраструктуры и, соответственно, регулироваться как составная часть процесса, который непосредственно связан с перевозочным. Сейчас этот вопрос как раз обсуждается. Таким образом, получится, что капитальный ремонт будет находиться в конкурентном рынке, который задаёт ориентиры для отцепочного, а он, в свою очередь, оплачивается по установленным тарифам.



WWW.IMAGESOURCE.COM/EAST NEWS

Рыночная эволюция

О необходимости повышения качества услуг по перевозке грузов железнодорожным транспортом говорится часто. Но при принятии окончательных решений о тех или иных преобразованиях необходимо понимать, к чему они приведут

В постановлении правительства «О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте» одной из задач преобразований указано «развитие конкуренции в сфере перевозок грузов». Уже фактически завершено формирование рынка оперирования грузовыми вагонами. Но для того, чтобы он начал в полной мере функционировать, необходимо внедрить дополнительные механизмы, способствующие не только развитию конкуренции, но и выполнению главной цели реформы. А это, как заявлено правительством, «повышение устойчивости работы железнодорожного транспорта, его доступности, безопасности и качества предоставляемых им услуг». Сейчас одним из наиболее дискутируемых вопросов вновь стала инициатива Федеральной антимонопольной службы (ФАС) по созданию так называемой коммерческой инфраструктуры рынка. Основным звеном, по мнению ведомства, должна здесь стать биржа.

Торговое многообразие
Базовые и необходимые требования к товару для организации биржевой торговли: взаимозаменяемость, массовость и стандартность. Традиционно на площадках торгуются контракты с едиными качественными характеристиками, условиями оплаты, сроками и т.п. При изменении одного из параметров товары перестают быть взаимозаменяемыми, и для организации биржевой торговли требуется введение нового типа контракта.

Сейчас на сети свыше 3 тыс. грузовых станций. Число маршрутов (пар станция отправления – станция назначения) составляет чуть менее 11 млн, если же учитывать только 500 крупных, то почти 250 тыс. Соответственно, необходимо описать, поддерживать и обеспечивать испол-

нение такого же числа контрактов. Для сравнения: на трёх крупнейших товарных биржах мира (Чикагской торговой, Чикагской товарной и Нью-Йоркской товарной) число торгуемых фьючерсных контрактов составляет 37, 52 и 17 типов соответственно. Помимо этого, биржевой принцип является эффективным при наличии массового спроса и предложения не только по объёмам, но и по числу участников. Но перевозка груза между конкретными станциями определённым типом вагонов на установленную дату по своей сути не является массовым товаром.

Говоря о биржевой торговле, надо учитывать и то, что приказом Минтранса России от 3 ноября 2011 года в правила перевозок грузов внесены

вагона. Последствия, на которые направлена эта сделка, не будут достигнуты в случае отсутствия возможности осуществления перевозки.

То есть предоставление вагонов в рамках комплексной перевозки не может быть стандартизировано без определённого ущерба качеству услуги, технической и экономической эффективности транспортировки. Именно поэтому в мировой практике и нет успешных примеров организации такой биржевой торговли.

ФАС полагает, что в качестве товарной позиции может выступать вагонное, контейнерное или грузовое место в регулярных поездах между определёнными станциями. В мировой практике действительно есть опыт торговли контейнеромста-

Предоставление вагонов в рамках комплексной перевозки не может быть стандартизировано без определённого ущерба качеству услуги

изменения в части регламентации перемещения порожних вагонов. В числе важнейших новаций направление порожнего вагона на станцию погрузки только под согласованную заявку ГУ-12 и необходимость указания в ней сведений о владельце вагонов. Таким образом, для перевозки грузоотправитель должен, во-первых, привлечь необходимый подвижной состав и, во-вторых, подать заявку ГУ-12. При этом изменить данную последовательность невозможно. А сама подача заявки ещё не гарантирует осуществления перевозки.

Исходя из этого сделка, заключённая на бирже вагонов, по сути своей является сделкой, совершённой под условием, так как для перевозки груза недостаточно только договорённости грузоотправителя и владельца

ми как стандартизируемой услугой. Но необходимость его применения в России сомнительна. В нашей стране ценообразование на перевозку крупнотоннажных контейнеров уже рыночно, но объём таких перевозок в суммарном грузообороте не превышает 1,5%. Следовательно, услуга может быть востребованной, но не массовой.

Что касается перевозки грузов в других видах подвижного состава, то в условиях существующей тарификации услуг по предоставлению инфраструктуры, а также с учётом нынешней технологии формирования поездов крайне проблематично заранее выработать гарантированное ценовое предложение на вагонное, а тем более грузовое место для выставления его на торги.



До востребования

Вопрос и в том, будет ли биржа пользоваться популярностью. На веб-портале РЖД с 2010 года работает электронная информационная площадка (ЭИП) для грузоотправителей и владельцев вагонов. За всё время здесь было совершено лишь 190 сделок. Это связано прежде всего с тем, что собственники подвижного состава нацелены не на разовое предоставление вагонов, а на долгосрочные контракты.

Надо сказать, что это не уникальная ситуация. Недавно ФАС и иные профильные ведомства предложили создать биржу для торговли нефтепродуктами внутри страны. Предполагалось, что на ней будут формироваться ценовые индикаторы, признанные и участниками рынка, и госорганами. При этом ведомства рекомендовали вертикально интегрированным нефтяным компаниям организовать сбыт не менее 15% от общего объёма производимой продукции через биржу. Но участники рынка говорят, что основной стимул торгов – это лишь действия ФАС. И хотя многие производители выставляли на торги небольшие объёмы, часто не могли реализовать и их. Причина в стоимости, которая соответствовала той, по которой товар продаётся трейдерам, имеющим долгосрочные каналы сбыта. Таким образом, хотя нефтепродукты являются классическим биржевым товаром, эксперимент с выведением их на торги в России – пример того, что производители не заинтересованы в данном механизме.

Есть и ещё одна тонкость. Нефть и нефтепродукты – это всё же товар, тогда как перевозка – услуга. С этой точки зрения осуществляется попытка создать биржевой рынок услуг. К тому же на классических биржах торгуется не столько товар с поставкой, сколько фьючерс на его поставку, то есть производный инструмент. По сути, долгосрочное ценообразование является итогом торгов на фьючерсном рынке, который отражает ожидания не только игроков, но и спекулянтов.

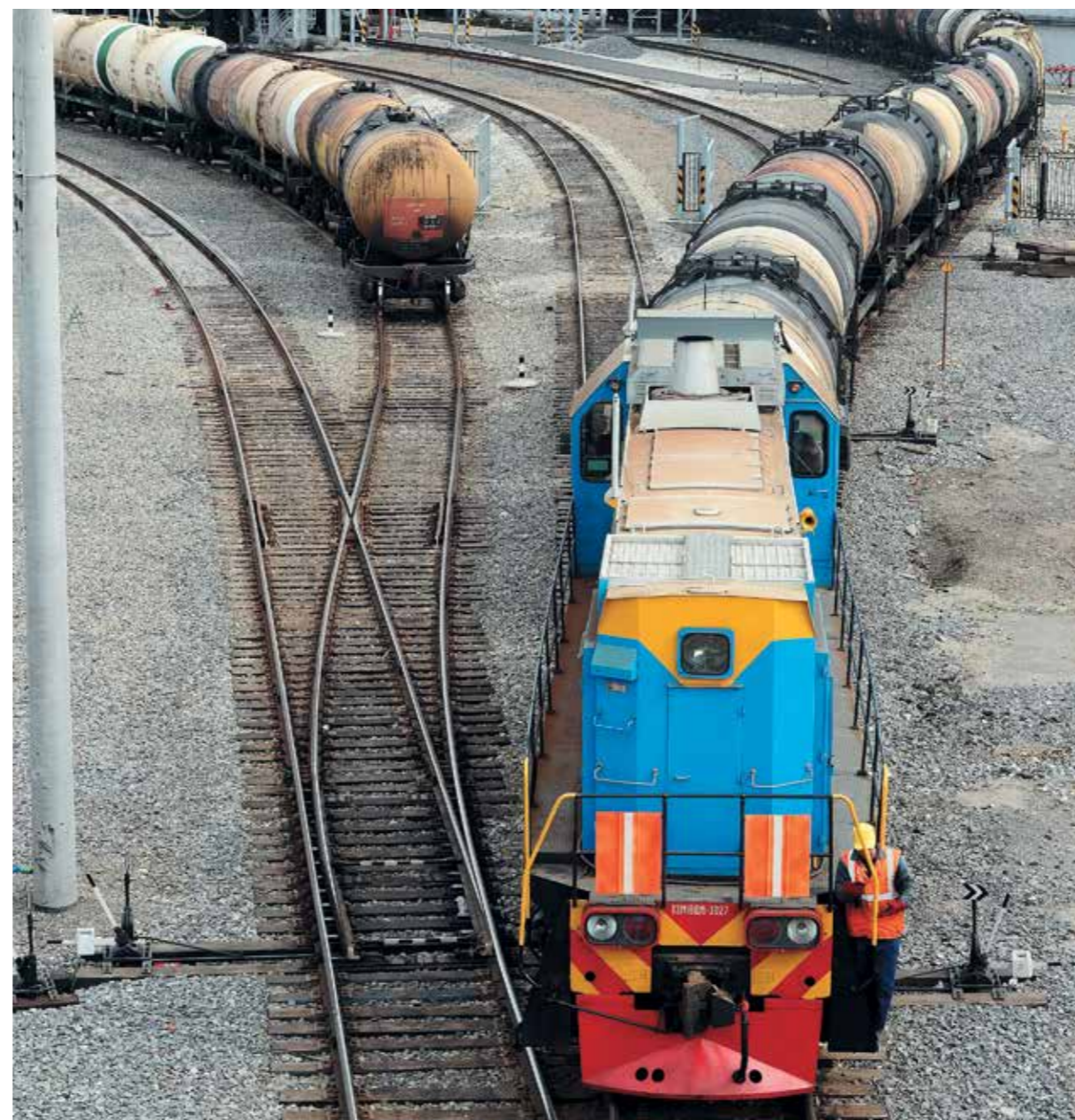
Представить же себе исполнение фьючерса на перевозку из условной точки А в точку Б как минимум сложно.

Целенаправленный союз

В январе этого года на совещании в Кемерове тогда премьер, а ныне президент Владимир Путин «в целях координации работы и обеспечения баланса интересов участников рынка» предложил создать саморегулируемую организацию (СРО) в железнодорожном транспорте. ФАС считает, что не нужно наделять этим статусом ни одно из существующих некоммерческих партнёрств, а целесообразно создать НП «Совет рынка железнодорожного транспорта» (Совет РЖТ). Его членами, по мнению ведомства, должны стать грузоотправители и собственники подвижного состава, перевозчики, владельцы инфраструктуры, экспедиторы и вспомогательные организации. По сути, эта схема предполагает наделить регулирующей функцией организацию, объединяющую участников рынка с противоположными интересами. Подобный механизм в мире не имеет широкого применения.

В России уже фактически существует рынок оперирования грузовыми вагонами и контейнерами. Поэтому многие эксперты говорят о том, что для формирования сбалансированных и упорядоченных отношений целесообразно создание СРО только в сфере операторской деятельности. Например, на базе НП «Совет участников рынка услуг операторов железнодорожного подвижного состава», так как его участники контролируют порядка 75% всего парка вагонов.

Основными функциями СРО должны стать выработка единых правил и отраслевых стандартов профессиональной деятельности операторов, контроль за их соблюдением всеми участниками организации и сертификация услуг. Также к ним возможно отнести внедрение ответственности члена СРО за состояние вагонов (в т. ч. механизмов обязательного страхования ответственности),



ПАВЕЛ ГОРБАТЫЙ/АГДОК

определение критериев пригодности к эксплуатации подвижного состава и организацию независимой технической экспертизы и аудита парка.

При этом введение системы саморегулирования в операторской деятельности многим представляется целесообразным только при условии законодательного установления обязательности членства в СРО ком-

паний-операторов. Для этого нужно ввести в закон «О железнодорожном транспорте» нормы, отражающие механизм создания СРО (с возможностью формирования филиальной структуры) и обязанность операторов по вступлению в неё.

Кроме того, для обеспечения устойчивости и безопасности перевозочного процесса, а также для

создания эффективных механизмов взаимодействия компаний-операторов и общесетевого перевозчика целесообразно установить нормы о включении в состав постоянно действующего коллегиального органа управления СРО представителя РЖД с правом вето по вопросам, входящим в компетенцию президиума. Помимо прочего, нужно определить контроль над деятельностью организации со стороны уполномоченного федерального органа власти.

Свободный пропуск

ОАО «РЖД» предлагает иной, отличный от ФАС России, подход к решению вопроса формирования рыночных инструментов регулирования услуг предоставления грузовых вагонов. В соответствии с протоко-

ных правил. Поэтому её разработка должна опираться на формирование логичной и стройной системы нормативных актов, позволяющей создать дисциплинирующее начало на рынке оперирования подвижным составом. В связи с этим необходимо законодательно определить правовой статус операторов подвижного состава и условия осуществления ими профессиональной деятельности.

Помимо прочего, ключевыми моментами здесь являются введение обязанности предоставления операторами принадлежащих им вагонов для грузовых перевозок по обращениям перевозчиков, грузоотправителей, а также наличия у оператора полиса страхования гражданской ответственности на возмещение вреда. Также необходимо внедрить

Представить себе исполнение фьючерса на перевозку из условной точки А в точку Б как минимум достаточно сложно

лом заседания правительственной комиссии по транспорту и связи от 29 ноября 2011 года разработан проект «Единого сетевого технологического процесса» (ЕСТП), который определяет, каким образом организуется перевозочный процесс в условиях множественности операторов. В ЕСТП впервые решается задача регламентации функций всех участников перевозок, основанная на нормативных и технологических документах отрасли. Также реализация проекта позволит осуществить поэтапный переход на инновационную технологическую организацию движения грузовых поездов по расписанию.

Сегодня у участников рынка перевозок есть понимание того, что новая технология управления может использоваться эффективно только в условиях достаточных регулятор-

систему саморегулирования операторской деятельности и возложить на операторов обязанности передавать перевозчику по его обращению на определённый срок на возмездной основе часть принадлежащих операторам вагонов с установлением квоты такого предоставления (например, в процентном соотношении ко всем вагонам определённого вида/типа, принадлежащим оператору).

Реализация этих предложений позволит государству установить единые для всех операторов инструменты регулирования услуг предоставления грузовых вагонов, а также создать условия для повышения технологической эффективности использования грузовых вагонов операторов и ресурсов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования. **ПУЛЬТ**

Сила и скорость

Электропоезд переменного тока ЭД9Э

Демидовский машиностроительный завод (входит в состав ЗАО «Трансмашхолдинг») проводит испытания энергосберегающего электропоезда ЭД9Э. Он предназначен для пассажирских перевозок на пригородных электрифицированных участках. Способен развивать скорость до 120 км/ч. Модификация поезда может включать от 4 до 11 вагонов. Для лиц с ограниченными физическими возможностями в головных вагонах электропоезда предусмотрены аппарели для посадки-высадки с высокой платформы, а также места для крепления инвалидно-



го кресла и специальные туалеты. Герметизированные межвагонные переходы и беззазорные сцепные устройства вагонов повышают удобство перехода пассажиров из вагона в вагон, повышают плавность хода. Двери салона имеют блочную конструк-

цию, что позволяет машинисту с пульта управлять электропневматическим приводом створок и включать принудительно блокировку дверей. Электропоезд ЭД9Э с рекуперативным торможением позволит повысить тягово-энергетические по-

казатели. За счёт применения систем плавного пуска и рекуперативного торможения расход электроэнергии на тягу поезда снизится на 20–30%. Также можно будет сократить число моторных вагонов в составе поезда, что, в свою очередь, отразится на снижении капитальных затрат и эксплуатационных расходов. После завершения испытаний и получения положенных документов партия электропоездов будет передана ОАО «РЖД». До конца года планируется поставить 108 вагонов. Ожидается, что такие электропоезда будут задействованы во время проведения Универсиады в Казани в 2013 году.



Грузовой локомотив KZ8A

Электрический грузовой локомотив KZ8A спроектирован и изготовлен на заводе Alstom в Бельфоре (Франция). Он произведён французской компанией Alstom Transport специально по заказу железнодорожной компании «Казахстан темир жолы» (КТЖ). KZ8A является самым мощным локомотивом в мире, который способен вести поезда-тяжеловесы массой до 9 тыс. тонн. При этом он может развивать скорость до 120 км/ч.

Локомотив можно эксплуатировать при температуре от -50°C до $+50^{\circ}\text{C}$. Созданные в нём условия работы позволяют машинисту чувствовать себя комфортно даже при поездках на большие расстояния. В просторной кабине есть и микроволновая печь, и холодильник. Разработчики даже установили здесь подогреваемый пол. Правильно спроектированное сиденье имеет подставки для ног, а также функцию подогрева. Пока грузовой локомотив проходит сертификацию в России. С начала следующего года в Казахстане приступят к его динамическим испытаниям. Это первый из 295 локомотивов, заказанных КТЖ у Alstom и Трансмашхолдинга два года назад. При этом 95 машин из этой партии будут пассажирскими. Согласно контракту первые 10 грузовых локомотивов KZ8A будут изготовлены на заводе в Бельфоре, а остальные произведут на новом заводе Alstom в Астане. Предполагается, что мощность завода достигнет 80 локомотивов в год.



Универсальный тяговый модуль УТМ-5

Разработчик – Калужский завод Группы РПМ («Ремпутьмаш»). Предназначен УТМ-5 для транспортировки и обеспечения энергией тяжёлых путевых машин без собственных энергетических установок. Машина может перевозить составы длиной в 22 вагона и общим весом до 1800 тонн. Основой УТМ-5 стал универсальный тяговый модуль УТМ-4Л. Первый образец производитель обещает изготовить в 2013 году.

Грузовой тепловоз 2ТЭ25АМ

Брянский машиностроительный завод (входит в ЗАО «Трансмашхолдинг») разработал магистральный грузовой тепловоз с асинхронным приводом 2ТЭ25АМ-001. Локомотив создан на базе тепловоза 2ТЭ25А «Витязь», но оснащён немецким дизелем 20V4000R43 фирмы MTU. От базовой модели он отличается силовой установкой и связанными с ней агрегатами. Двадцатцилиндровый двигатель нового локомотива имеет V-образное расположение цилиндров под углом 90 градусов. Это четырёхтактная машина, оснащённая турбоагрегатом. Удельный расход топлива составляет 194–208 граммов на кВт/ч. Используется необслуживаемая система конденсаторного запуска CaPoS, разработанная в MTU. Кроме того, для охлаждения дизеля применяется не вода, а антифриз, что повышает устойчивость двигателя к работе в холодное время года. Чтобы поддерживать оптимальную температуру теплоносителя дизеля перед запуском, 2ТЭ25АМ оснащён автономным подогре-



вателем Webasto. Тепловоз оборудован микропроцессорной системой управления и диагностики, а также комплексом локомотивных устройств безопасности. Локомотив проходит испытания под наблюдением специалистов MTU, ВНИКИ и БМЗ. Базой для испытаний стало депо станции Брянск-Льговский (МЖД). Согласно контракту, заключённому в этом году в рамках бизнес-форума «Партнёрство 1520», ОАО «РЖД» получит 10 двухсекционных магистральных грузовых тепловозов 2ТЭ25АМ.

Тяговый модуль ТМВ-2

Новинка от «Уралвагонзавода», по словам разработчиков, должна стать хорошей альтернативой маневровому тепловозу. Такая техника может работать как на колёсном, так и на железнодорожном ходу. В числе важных особенностей модуля – способность доставлять гидрофицированный инструмент и оборудование для скорого ремонта и ликвидации неполадок на путях и переездах, а также для аварийно-восстановительных работ. ТМВ-2 может перевозить по путям до 15 порожних вагонов или цистерн. Машина способна устанавливать плиты DIN-15432 для фронтального навешивания рабочего оборудования, которое используется при ремонте и содержании пути, очистки вагонных депо и междупутий от снега, грязи и мусора. Кроме того, она может помочь при погрузочно-разгрузочных работах, обслуживании



Грузовой тепловоз ТЭ33А Evolution (модель ES44AC1)

Грузовой тепловоз с асинхронным тяговым приводом производится на локомотивосборочном заводе АО «Локомотив курастыру зауыты» в Казахстане, открытом североамериканской компанией General Electric Transportation (GE) совместно с национальной железнодорожной компанией «Казахстан темир жолы» (КТЖ). Он представляет собой односекционный шестиосный локомотив мощностью 3356 кВт с 12-цилиндровым четырёхтактным V-образным дизелем типа GEVO12. Оснащён микропроцессорной системой управления с электронным впрыском топлива и бортовой системой диагностики. Способен развивать скорость до 120 км/ч. По техническим характеристикам тепловозы серии Evolution, выпускаемые в Астане, во многом превосходят локомотивы старых серий. Так, выброс вредных веществ в атмосферу снижен более чем на 40%, а расход топлива и масел уменьшен на 17%. Применение асинхронных тяговых двигателей позволило реализовать высокую осевую мощность, а также снизить затраты на техническое обслуживание. Кроме того, они надёжнее коллекторных двигателей. Новый тепловоз спроектирован с учётом технических требований и стандартов для железных дорог колеи 1520 мм. Начиная с 2009 года локомотивный парк Казахстана пополнился 143 магистральными тепловозами Evolution, а до 2020 года планируется ввести в эксплуатацию ещё 196 единиц.



Окно в Париж

Одна из крупнейших логистических компаний Европы становится частью транспортной системы России. Что это даст РЖД?

В ноябре ОАО «РЖД» подписало соглашение о покупке 75% акций французского логистического оператора GEFCO. Сделку, аналогов

которой у российских транспортных компаний ещё не было, планируется закрыть до конца текущего года.

Непрофильный герой
История GEFCO насчитывает уже более полувека. Основанная в 1949 году, компания долгое время специализировалась на транспортировке автокомплектующих и готовых автомобилей. Сейчас профессиональная деятельность GEFCO охватывает всю

цепочку поставок – от организации непосредственных перевозок наземным, водным и воздушным транспортом с возможностью мультимодальных решений до представления интересов клиентов в таможенных органах и предоставления услуг по упаковке грузов. Причём речь идёт не только об автокомплектующих.

В настоящее время GEFCO входит в десятку крупнейших логистических операторов Европы. Её сеть насчитывает 300 рабочих площадок в 32 странах мира. После приобретения итальянской Sgrro Mercurio штат сотрудников составляет порядка 11 тыс. человек. В минувшем году компания продемонстрировала достаточно уверенные финансовые результаты. Так, её выручка в годовом сопоставлении возросла на 10%, до 3,7 млрд евро,

а операционная прибыль составила 220 млн евро. Но несмотря на это, новость о продаже GEFCO не стала сюрпризом для рынка: её владелец, французский автогигант PSA Peugeot Citroen, принял данное решение, чтобы покрыть многочисленные убытки от своей основной деятельности. Тяжёлое положение концерна привело не только к реализации непрофильных активов, но и к сокращению ряда производственных проектов.

В апреле текущего года ОАО «РЖД» включилось в борьбу за контроль над GEFCO. В числе конкурентов российской компании назывались Gores Group, Platinum Equity, PAI, а также консорциум CVC и Axa Private Equity. После рассмотрения заявок, которые включали не только ценовое предложение, но и видение стратегии и

перспектив развития GEFCO, Peugeot Citroen предоставил ОАО «РЖД» эксклюзивность в ведении переговоров о покупке. В итоге компании подписали соглашение, по которому ОАО «РЖД» приобретает 75% акций GEFCO. Оставшиеся 25% Peugeot Citroen намерен сохранить за собой, поскольку, как заявил глава автоконцерна Филипп Варен, «это очень важный бизнес».

Стоимость сделки составила 800 млн евро. «Это актуально в текущих условиях, потому что европейские активы сегодня явно недооценены», – отмечает председатель экспертного совета «ОПОРЫ России» Никита Кричевский.

В настоящее время GEFCO входит в десятку крупнейших логистических операторов Европы

Подписание акционерного соглашения об управлении GEFCO состоялось в конце ноября в рамках визита главы Правительства РФ Дмитрия Медведева во Францию. Министр внешней торговли этой страны Николь Брикс назвала сделку «хорошим примером взаимовыгодного сотрудничества в промышленной отрасли».

Источник прибыли
Президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин пояснил, что интерес к GEFCO связан с целым рядом факторов. «Когда мы приватизируем такие активы, как, например, Первая грузовая компания (ПГК), мы одновременно лишаемся на перспективу дополнительных доходов в виде прибыли и дивидендов. Только приватизация ПГК лишила нас дополнительных

Разбор полётов

доходов в объёме 20 млрд руб.», – рассказал он. В этой связи, по словам Владимира Якунина, ОАО «РЖД» занимается поиском «новых путей зарабатывания денег».

Именно таким решением и является GEFCO. Теперь ОАО «РЖД» планирует сделать акцент на развитии блока логистических услуг. «Уже в 2015 году это принесёт нам дополнительную капитализацию и прибыль, соизмеримую с прибылью, которую мы получали от работы ПГК», – констатировал Владимир Якунин. В качестве примера он привёл тот факт, что в Германии железные дороги формируют до 50% своих доходов именно за счёт подобной деятельности.

С этим подходом, похоже, согласен и министр транспорта РФ Максим Соколов. Он заявил о том, что решение купить GEFCO далось нелегко, но плюсов будет больше, так как ОАО «РЖД» станет не просто инфраструктурной компанией, но в полной степени логистической.

На новый уровень

GEFCO – один из европейских лидеров логистики уровня 3 PL/4 PL (комплексное обслуживание), а значит, она может самостоятельно выстраивать цепочки поставки грузов от клиента к заказчику. По экспертным оценкам, в России в ближайшее десятилетие ожидается рост рынка логистических услуг третьего-четвёртого уровня более чем в семь раз – с 2 млрд евро в 2012 году до 15 млрд евро в 2022 году.

У французской компании есть востребованные технологии, а если она обопрётся на перевозочные мощности РЖД, то «здесь возникнут синергетические эффекты», считает ведущий эксперт УК «ФИНАМ Менеджмент» Дмитрий Баранов. «Выгода для ОАО «РЖД» вполне осязаемая. Купив GEFCO, компания получает доступ на очень интересный с точки зрения бизнеса рынок, диверсифицирует свою деятельность», – полагает эксперт. Схожего мнения придерживаются и аналитики агентства Fitch, в обзоре которого говорится, что эта сделка «укрепляет

позиции РЖД в сегменте международных логистических операций».

При этом GEFCO может выступать интегратором в других логистических компаниях холдинга «РЖД», то есть передавать им свои технологии, а они пригодятся для вывода на новый уровень бизнеса ОАО «Рейл-ТрансАвто» и ОАО «ТрансКонтейнер». «К примеру, степень оснащённости информатизационными программами и оборудованием у GEFCO, как у оператора 4PL, очень высокая. У них совсем нет ручной работы, весь документооборот электронный, уровень экспедиторских услуг очень высокий. ОАО «ТрансКонтейнер» будет перенимать у GEFCO компьютерные технологии в процессе совместной работы», –

до 50%

СВОИХ ДОХОДОВ
ФОРМИРУЮТ ЖЕЛЕЗНЫЕ
ДОРОГИ ГЕРМАНИИ
ЗА СЧЁТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ОКАЗАНИЮ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

полагает президент НП «Гильдия экспедиторов» Семён Резер.

GEFCO уже имеет опыт сотрудничества с отечественными компаниями. В прошлом году ОАО «РЖД Логистика» выиграло тендер французского оператора на доставку грузов в крупнотоннажных контейнерах для мелкоузловой сборки автомобилей в Калужской области. На контракт с GEFCO в 2011 году приходилось 48,8% выручки ОАО «РЖД Логистика», которая составила 1,79 млрд руб. Весной этого года компании запустили ещё один проект: они совместно осуществляют доставку военных грузов миротворческих сил НАТО из портов Латвии в Афганистан.

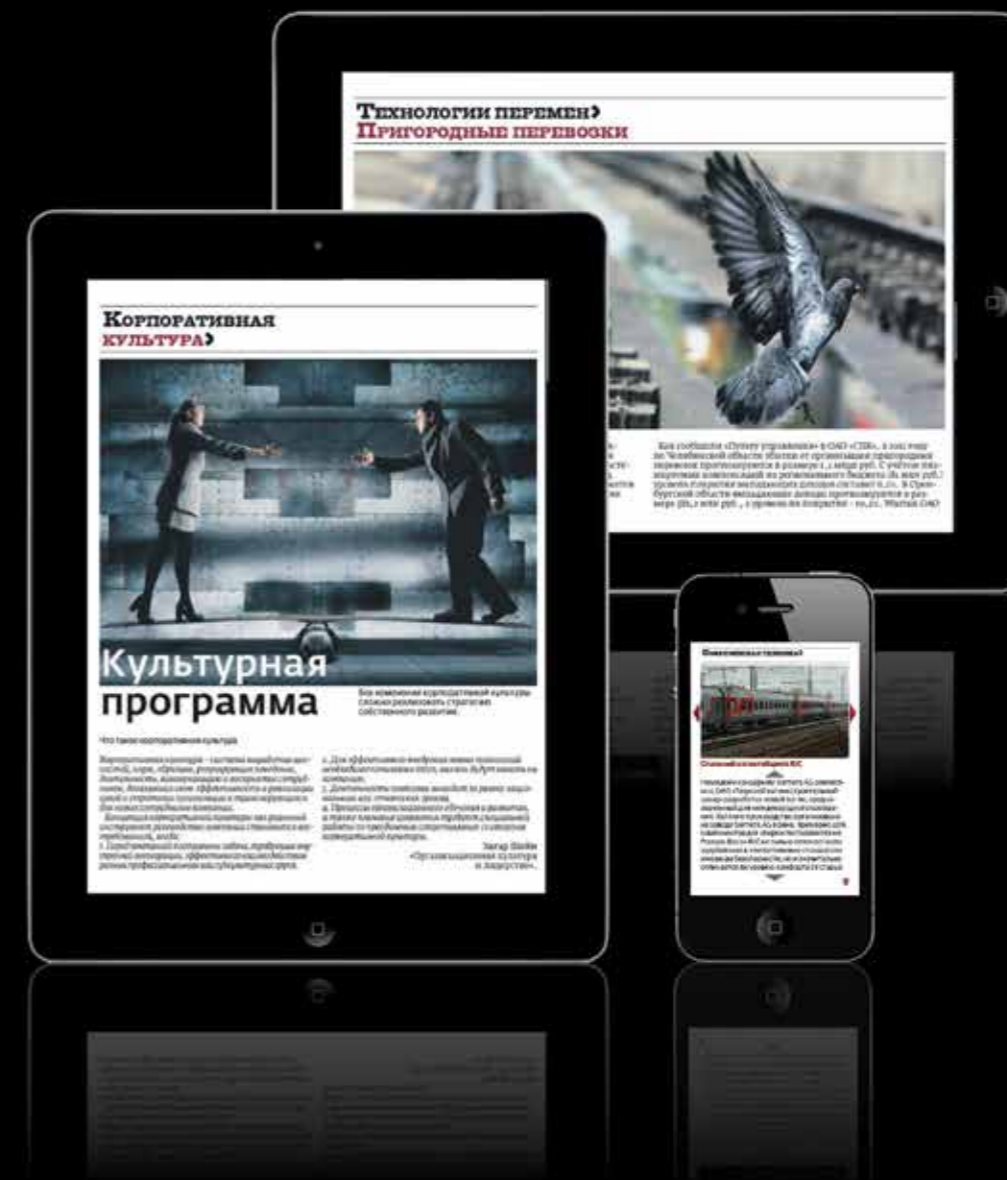
Из России с любовью

Под эгидой ОАО «РЖД» у GEFCO открываются новые перспективы для роста, причём не только в нашей стране. Как отмечают в Peugeot Citroen, соглашение с российским железнодорожным холдингом позволит «продолжить стратегию географической экспансии». В первую очередь речь идёт о странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Для России это может означать большие возможности в реализации транзитного потенциала.

«Безусловно, рынок логистических услуг имеет огромный потенциал, тем более учитывая возможность существенного увеличения грузопотока из Китая в страны Европы через территорию нашей страны (альтернатива морским маршрутам). И ОАО «РЖД» собирается через технологию работы, клиентскую базу, логистические узлы GEFCO активно развивать именно это перспективное направление», – говорит директор департамента инвестиционного анализа ООО «Покровка Финанс» Алексей Маслов. По его мнению, главное, что приобретает ОАО «РЖД» вместе с GEFCO – это фактически возможность «замкнуть» на себя трансконтинентальный коридор «Европа – Азия». «Ведь по нему грузы будут доставляться с нашего Дальнего Востока по сети железных дорог страны, а затем через другие государства в Европу», – резюмировал аналитик.

Поэтому, по мнению директора Института социальной политики и социально-экономических программ Высшей школы экономики Сергея Смирнова, сделка по GEFCO нужна не только Российским железным дорогам. «Как развивается российская экономика в настоящее время? Она базируется на заимствованных технологиях. Те области, в которых Советский Союз отстал, а таких было много, кстати, логистика тоже, это всё потихоньку приходило к нам в страну на базе зарубежных разработок», – пояснил агентству «Прайм» свою позицию эксперт.

ПУЛЬТ



ПУЛЬТ
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Читайте на iPad, iPhone и на Android



PHOTOGRAPHERS CHOICE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Борьба за результат

Советы директоров «дочек» ОАО «РЖД» ждут ревизия и обновление. Компания меняет систему управления и контроля за деятельностью ДЗО

В конце сентября правление ОАО «РЖД» рассмотрело итоги деятельности «дочек». Как сообщил на заседании начальник Департамента управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД» Алексей Давыдов, по итогам 2012 года положительный финансовый результат покажут 85% ДЗО (64 из 75) по сравнению с 64% в 2011 году. При этом чистая прибыль компаний составит в сумме 26,5 млрд руб., что превышает прошлогодний показатель на 8,6 млрд руб.

Цена эффективности

Хотя годовые итоги работы ДЗО существенно улучшились, они далеки от идеальных. «Я вынужден констатировать, что все компании вывести на безубыточный уровень в 2012 году не удастся», – подчеркнул Алексей Давыдов. – В ряде случаев низкая эффективность связана с недостаточным уровнем знаний и подготовки руководителей, неспособностью нести должную ответственность за вверенные им предприятия». По его словам, за административные ошибки в работе, отрицательно повлиявшие на хозяйственную деятельность общества, было принято решение заменить руководителей ВРК-1, ВРК-3, Московского и Саранского ЛРЗ, логистического центра «Белый Раст».

При этом старший вице-президент ОАО «РЖД» Валерий Решетников напомнил, что первоначально дочерние компании возглавляли, как правило, прежние руководители филиалов. Но не все оказались готовы к более сложной работе в качестве топ-менеджеров отдельных юрлиц. «Мы заменили 12 из 19 директоров, пытаюсь найти лучшего и более способного», – рассказал Валерий Решетников. – Вся работа генерального директора связана с одним – с эффективностью. Его роль должна заключаться в том, чтобы вывести свою компанию на

безубыточную деятельность, и если этого не происходит, то не остаётся ничего другого, как расторгать договоры и искать более успешных руководителей».

Настройка системы

Одновременно с кадровыми перестановками руководство РЖД готовит масштабные изменения в схеме управления ДЗО, которая оказалась слишком сложной.

Внутри РЖД принято не менее 60 документов, регламентирующих порядок взаимодействия генеральных директоров и советов директоров ДЗО с материнской компанией. По оценке Валерия Решетникова, это излишне и такая практика уже тормозит работу дочерних компаний. «Нужно пересмотреть регламенты и поднять ответственность советов директоров и

стоятельно принимать решения на основе рекомендаций, введение в советы ДЗО независимых директоров, формирование комитетов, осуществляющих всестороннюю проработку наиболее сложных вопросов, а также завершение формирования бизнес-блоков во главе с курирующими вице-президентами РЖД, которые будут не только вникать в действия «дочек», но и подписывать директивы – основные направления реформирования системы управления ДЗО.

Начать предлагается с пассажирского блока и передать право подписания директив вице-президенту ОАО «РЖД» Михаилу Акулову. Кроме того, создана система казначейского контроля в отношении работы крупных ДЗО, введена система сбора отчетных данных «дочек» не в ежесекундном, а ежемесячном режиме.

Вся работа генерального директора связана с одним – с эффективностью

руководителей, а в директивном порядке мы должны рассматривать вопросы стратегии, годовых бюджетов, программ развития и исполнения показателей эффективности», – отметил он. – Не нужно вмешиваться в конкретную операционную деятельность каждого ДЗО. А у нас часто рассматриваются даже вопросы сделок с недвижимостью и банковских займов. От этого нужно отойти».

Президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин также указал на необходимость повышения роли советов директоров ДЗО, особенно вагоноремонтных. «Советы директоров почему-то оказались не вовлечены в процесс повышения эффективности компаний», – заметил Владимир Якунин.

Переход от директивных методов управления к предоставлению права членам совета директоров само-

Проводники идей

Все эти меры в конечном итоге должны повысить эффективность контроля и результативность деятельности «дочек», у которых при этом будет большая свобода благодаря расширению полномочий советов директоров, по крайней мере, в отношении операционной деятельности.

По мнению экспертов, через советы директоров ОАО «РЖД» способно не только контролировать деятельность своих дочерних и зависимых обществ, но и выступать проводником лучших практик в области подбора, номинации и избрания директоров, а также оценки итогов деятельности совета.

Это поможет решению одной из стратегических задач холдинга по обеспечению корпоративного управления на уровне лучших мировых стандартов.



Капитанский мостик

В системе управления холдинга особое значение имеет формирование эффективных советов директоров дочерних и зависимых обществ. Как показывает исследование PricewaterhouseCoopers (PwC), в последнее время значительно возросли роль и ответственность совета, а особенно его независимых директоров



Любой мажоритарный акционер стремится к разумному контролю над деятельностью своих «дочек». Важно, чтобы он был достаточным, но не всеобъемлющим. То есть обеспечивающим уверенность, что менеджмент действует в интересах общества и его акционеров, но оставляющим определённую степень свободы. И ни в коем случае не блокирующим нормальную работу предприятия. Ключевым инструментом контроля над деятельностью компании, доказавшим свою эффективность в международной практике, является совет директоров. В центре внимания – проблема его эффективности и сбалансированности состава.

Полезные советы

Недавнее исследование PwC показало, что в состав совета директоров 50 крупнейших российских публичных компаний в среднем входят 10 человек, четыре из которых – независимые директора. Эти данные сопоставимы с итогами исследования, проведённого в Великобритании. Здесь совет директоров состоит в среднем из 11 человек в компаниях, входящих в индекс FTSE 100.

В каждой пятой из 50 крупнейших российских публичных компаний председатель совета – независимый директор. Закон об акционерных обществах определяет минимальные критерии независимости и чаще всего именно ими руководствуются в отечественных компаниях (об этом заявили 47% опрошенных PwC). Второй по популярности ответ – требования российского Кодекса корпоративного поведения, который в 2001 году был одобрен Правительством РФ и затем рекомендован ФКЦБ (сейчас – ФСФР). И лишь 15% компаний, в основном включённых в листинг иностранных бирж, ориентируются на критерии Кодекса корпоративного управления Великобритании. «Независимый

директор должен обладать достаточной компетентностью и необходимым набором внутренних ограничений, то есть тем, что попросту называется совестью, – говорит Владимир Гусаков, независимый директор ОАО «РЖД». – Член совета директоров может иметь компетенции в самых разных областях, а может быть узким специалистом. Тут дело не в ширине или глубине, а в том, чтобы этот набор компетенций был полезен и достаточен для конкретной компании».

Настройка эффективности

Найти директора, обладающего нужным опытом и квалификацией, – непростая задача. «Необходимо привлекать людей, готовых работать и вносить свой вклад, людей, имеющих высокую деловую репутацию и не желающих жертвовать своей независимостью», – отмечает Ирина Шиткина, независимый член совета директоров ОАО «ТрансКонтейнер».

По данным исследования PwC, в 19% компаний для кандидатов установлены ограничения на число совмещаемых позиций в советах директоров. Большая загруженность может

СПРАВКА

В рамках исследования PwC были проанализированы мнения свыше 70 членов советов директоров, представляющих более 200 российских акционерных обществ. Кроме того, были проведены интервью с несколькими яркими представителями советов, в том числе с независимыми директорами ОАО «РЖД» и ОАО «ТрансКонтейнер».

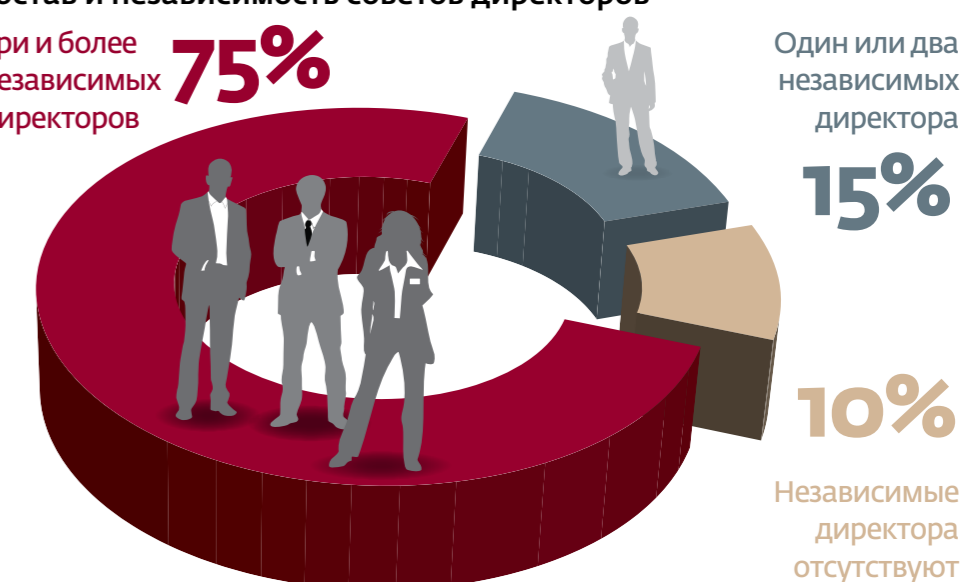
сказаться на эффективности. Также может обнаружиться потенциальный конфликт интересов компаний, в советах которых состоит кандидат.

Примечательно, что лишь половина из 50 крупнейших российских АО раскрывает информацию о профессиональном опыте и квалификации кандидатов в материалах к общему собранию акционеров. А почти у трети компаний внутренние процедуры подбора, номинирования и избрания членов совета директоров не формализованы или непрозрачны.

Почти во всех АО существует комитет по назначениям или орган с подобными функциями. Зачастую он возглавляется независимым директо-

Состав и независимость советов директоров

Три и более независимых директоров **75%**



Корпоративное управление



Опрос членов совета директоров – 2012, PwC (ответы в %):

Вопросы, которым стоит уделить больше времени и внимания	Намного больше, чем раньше	Немного больше	Этому уже уделяется внимание	Не ожидаются изменения	Надо уделять этому вопросу меньше внимания
Управление рисками	26	35	26	10	3
Стратегическое планирование	26	26	35	10	3
Вознаграждение руководителей высшего звена	6	42	45	3	3
Развитие персонала	10	35	26	23	6
Планирование преемственности	16	19	23	35	6
Взяточничество и коррупция	3	29	32	32	3
Проведение встреч с руководителями основных подразделений компании	13	16	35	32	3
Устойчивое развитие / глобальное изменение климата	3	23	13	48	13
Вопросы информационных технологий	6	16	39	35	3
Антикризисное планирование	26	32	35	6	
Соблюдение нормативно-правовых требований, стандартов и правил, установленных компанией	19	48	26	6	

ром. Но зачастую такие комитеты в российских компаниях играют ограниченную роль. И речь идёт лишь о выработке рекомендаций. Хотя уже есть положительные примеры того, как комитеты по назначениям играют ведущую роль в процессе подбора членов совета.

Точная оценка

Работа совета директоров как органа управления требует надзора и контроля. В международной практике для этого используются такие инструменты, как самооценка или привлечение внешнего консультанта. Если процесс организован эффективно, это позволяет понять, удалось ли компании найти необходимое сочетание навыков, знаний и опыта в совете дирек-

торов. Результаты оценки могут быть полезны при планировании преемственности, для лучшего понимания того, какое обучение требуется директорам для надлежащего исполнения своей роли, а также при определении уровня их вознаграждения.

Большинство участников исследования PwC считает, что оценка эффективности совета полезна. Впрочем, она призвана не столько выявить недостатки, сколько определить возможности развития и повышения активности отдельных директоров.

В крупнейших российских АО 65% советов директоров (среди компаний с листингом – более 70%) проводят оценку результатов своей деятельности ежегодно, 7% делают

это каждые два-три года, а 7% – ещё реже. Самый распространённый инструмент – самооценка (больше половины проводят её посредством анкетирования, а 35% с помощью KPI). Лишь каждая пятая компания привлекает внешнего консультанта. А 22% советов директоров вообще не проводят оценку своей деятельности (в АО с госучастием – 42%). Для сравнения, среди британских компаний этот показатель равен 6%, а среди эмитентов, входящих в индекс S&P 500, – всего 2%.

Лестница качества

Чтобы оправдать своё звание, член совета директоров должен не только быть высококлассным специалистом, но и постоянно повышать



уровень знаний. Для этого чаще всего прибегают к профессиональной литературе, участвуют в семинарах и конференциях, чтобы быть в курсе последних изменений в профессиональной практике или законодательстве.

В последние годы пост члена совета директоров стал более привлекателен для кандидатов. Участники исследования считают, что это произошло потому, что сейчас перед директорами ставятся более сложные и амбициозные задачи, соответственно, растёт уровень их профессионализма. А главное – директорам дают возможность создавать стоимость и влиять на положение дел в компании.

Нельзя забывать и о том, что избрание членом совета директоров – двусторонний процесс. Компаниям непросто найти тех, кто отвечает необходимым критериям. Но и сами кандидаты хотят убедиться, что им подходит данная работа. «До принятия предложения о членстве в совете я провожу тщательную неформальную проверку характера деятельности компании, репутации её руководства и акционеров», – говорит независимый директор ОАО «ТрансКонтейнер» Дэвид Хекстер.

Согласно исследованию, при принятии решения о членстве в совете той или иной компании кандидаты руководствуются прежде всего такими факторами, как её репутация (81% опрошенных), реальная возможность создавать стоимость и влиять на положение дел в организации (75%), бизнес-стратегия и финансовая устойчивость

нии которых они хотели бы сфокусироваться.

Как выяснилось, в следующем году директора отечественных компаний хотели бы уделить больше внимания вопросам управления рисками, стратегического планирования и вознаграждения руководителей высшего звена. Результаты исследования также

В 22% крупнейших российских компаний оценка эффективности работы советов директоров не проводится

(58%). При этом размер вознаграждения (21%), профиль рисков компании (13%) и личные интересы (4%) учитываются в последнюю очередь.

В фокусе внимания

В рамках ещё одного исследования PwC членов советов директоров попросили расставить приоритеты при выполнении функций по контролю и надзору за деятельностью компаний и выделить вопросы, на рассмотре-

показали, что наибольший потенциал для повышения эффективности работы советов директоров российских компаний имеется в области установления вознаграждения гендиректора/президента, а также обеспечения преемственности топ-менеджмента. Кроме того, директора уделяют всё больше времени вопросам информационного взаимодействия с акционерами и иными заинтересованными сторонами.

Рационализаторство»

РОМАН ТИМОФЕЕВ,
НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ
ПО ВОПРОСАМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ
СОБСТВЕННОСТИ ОАО «РЖД»



Профессиональная изобретательность

Компания нуждается в инновациях и готова за них платить

Без поддержки рационализаторства невозможно инновационное развитие РЖД. Сегодня свыше 30 тыс. работников активно изобретают, улучшают и совершенствуют свой труд, оборудование и технологии, которые используют в своей деятельности, 40 тыс. регулярно вносят те или иные рационализаторские предложения. Только за последние 5 лет экономический эффект от их использования составил 3,5 млрд руб. Красноречивый пример того, что рационализаторское движение и сегодня остаётся незаменимым инструментом развития железнодорожного транспорта и смежных отраслей, а также источником подчас нестандартных решений и идей, открывающих новые перспективы в деятельности холдинга.

Эта работа активно ведётся во всех подразделениях компании. Например, за первое полугодие 2012 года в рационализаторской деятельности приняли участие 1725 работников Октябрьской магистрали, внедрено 1660 предложений, экономический эффект от которых составил более 46 млн руб. За тот же период 1319 работников Свердловской дороги внесли и внедрили 1600 рацпредложений, экономический эффект составил 9,2 млн руб. Авторы лучших предложений становятся участниками ежегодного смотра-конкурса «Идея ОАО «РЖД», проходящего вот уже 6 лет.

В перечень номинаций конкурса входят лучшие технические решения по повышению надёжности транспортных средств, по рациональному использованию топливно-энергетических, материальных и сырьевых ресурсов, ресурсосберегающих технологий, по совершенствованию технологических решений.

Основные критерии, по которым оцениваются заявленные на конкурс предложения, – это экономический эффект от внедрения рационализа-

торского предложения, технический уровень, новизна и оригинальность, а также перспективность внедрения. Итоги конкурса подводятся в рамках научно-практических конференций с участием президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина, вице-президентов и руководителей подразделений компании, представителей Роспрофжела, Всероссийского общества изобретателей и рационализаторов, железных дорог стран СНГ.

Вот лишь несколько идей, уже поддержанных руководством страны. Годовой экономический эффект от внедрения предложенного старшим приёмосдатчиком железнодорожной станции Хабаровск-2 Игорем

рельсов комплектом из шести строп требуется всего 20 минут. С этой работой справляются лишь два человека. Раскрепление пакетов рельсов также выполняют всего два работника в течение 15 минут. В путевой машинной станции № 176 этот способ крепления уже внедрили. А после победы в конкурсе «Идея ОАО «РЖД» – 2012» данная инновация рекомендована для применения во всех путевых машинных станциях сети. Общая сумма экономического эффекта на конкретном предприятии составила 1,5 млн руб.

В свою очередь, старший осмотрщик-ремонтник вагонов Александр Моторин и инструктор по основной деятельности Андрей Максимов из эксплуатационного вагонного депо Дёма разработали «Универсальное приспособление для замера радиуса изгиба подводящей трубки». Электромонтёр эксплуатационного вагонного депо Кинель Владимир Агапов модернизировал 12 прожекторов освещения мест встречи поездов с ходу. Есть и другие интересные технические решения.

Ежегодные научно-практические конференции стали эффективными площадками по обмену опытом в организации рационализаторской работы различных предприятий. Кроме этого, участникам конференций предоставляется возможность познакомиться с новыми образцами железнодорожной техники и технических решений в сфере совершенствования работы пассажирского и грузового комплекса компании, технологии ремонта и технического обслуживания подвижного состава, содержания хозяйства пути.

Изобретатели и рационализаторы предприятий ОАО «РЖД» награждаются почётными грамотами, а авторам предложений, внедрение которых внесло существенный вклад в развитие железнодорожного транспорта, ведущим многолетнюю рационализаторскую деятельность, присваивается почётное звание «Новатор ОАО «РЖД». За большой личный вклад в развитие массового техниче-

3,5
МЛРД РУБ.
СОСТАВИЛ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ЭФФЕКТ ОТ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
РАЦИОНАЛИЗАТОРСКИХ
ПРЕДЛОЖЕНИЙ ЗА
ПОСЛЕДНИЕ ПЯТЬ ЛЕТ

Ветошкиным лазерного мобильного измерительного комплекса Л-МИК-1 оценивается в 1,1 млн руб. Его применение сократило трудозатраты, возросла производительность труда, усилился контроль соблюдения требований безопасности движения при размещении и креплении грузов на открытом подвижном составе.

Ведущий инженер ПМС-176 Южно-Уральской дирекции по ремонту пути Ольга Шапошникова предложила использовать многооборотные стропы для крепления рельсов длиной 25 м при их транспортировке на сцепе платформ. Благодаря новшеству можно крепить разное количество ярусов. Причём для фиксации пакета

Рационализаторство»



ского творчества на железнодорожном транспорте работникам компании может быть присвоено звание «Лучший организатор технического творчества ОАО «РЖД».

Для стимулирования изобретательской и инновационной деятельности в ОАО «РЖД» используются и другие механизмы морального и материального поощрения. В том числе выплачиваются вознаграждения за формулировку, содействие созданию и использование рацпредложения.

Размер вознаграждения за использование рационализаторского предложения зависит от размера годового экономического эффекта, который рассчитывается экономистами предприятия. Затем он согласовывается руководителями экономической и технической службы подразделения ОАО «РЖД» и утверждается его руководителем.

В случае, когда несколько самостоятельных рационализаторских предложений использованы совместно и эффект от использования каждого из них не может быть рассчитан, доля годового экономического эффекта от использования каждого предложения определяется экспертным путём.

Вознаграждение за содействие созданию и использованию объекта интеллектуальной собственности выплачивается лицам, оказывающим значительное, как правило, выходящее за рамки повседневных служебных обязанностей содействие созданию и использованию рационализаторского предложения.

Кроме того, руководители департаментов, управлений, филиалов и других структурных подразделений могут направлять президенту ОАО «РЖД» представления к поощрению отличившихся работников. Тем же, кто не работает в компании, вознаграждение за содействие созданию и использованию объекта интеллектуальной собственности может выплачиваться на основании отдельных договоров.

Выплата вознаграждения за рационализаторское предложение про-



ВЛАДИМИР ФИЛОГЕНОВ/ИГ УДОКА

изводится одновременно в полном объёме не позднее трёх месяцев со дня использования предложения, если размер эффекта составляет до 50 тыс. руб. Если сумма выше, вознаграждение выплачивают в двухмесячный срок по истечении года использования рационализаторского предложения.

В компании действует система показателей, характеризующая инновационную и рационализаторскую деятельность. На ближайший период основные показатели такой работы формируются через новые требования к подвижному составу и объектам инфраструктуры, повышение производительности труда, показатели безопасности, эксплуатационной готовности, снижения стоимости жизненного цикла.

В качестве дополнительных критериев оценки такой работы используются:

- доля выручки от реализации новых продуктов и технологий в общем объёме реализации за последние 3 года;
- отношение роста рыночной стоимости компании к относительному росту рынка транспортных услуг за последние 3–5 лет;

- количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последние 3 года;
- количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками в течение последних 6 месяцев;
- отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений;
- время, прошедшее с момента инициирования (подачи) новой идеи до запуска инновационного проекта.

В качестве же комплексного показателя можно использовать «инновационный индекс», который включает в себя количество выдвинутых инновационных идей, процент вовлечённости сотрудников в инновационную деятельность и рост объёма реализации товаров и услуг компании в результате инновационной активности. Максимальное значение индекса устанавливается в 100 единиц. При установлении начального значения используются данные, собранные за предшествующий период работы, а далее индекс рассчитывается регулярно, чтобы отслеживать текущее состояние инновационной деятельности компании.



YAYMICRO/EASTNEWS

МНЕНИЕ



Ирина Абакумова, ведущий инженер отдела перспективного развития службы технической политики Октябрьской дороги: – Не каждый человек – прирождённый рационализатор, однако каждый может повысить эффективность своей работы, оптимизируя те операции, которые он выполняет.

Второй год Октябрьская дорога удерживает позицию лидера рационализаторского движения ОАО «РЖД». Такой результат стал возможен благодаря активности персонала. Сегодня на дороге для этого разработана система мотивации. Установлены целевые показатели по полигону дороги, ежемесячно подводятся итоги. Ежегодно проходят конкурсы на лучшие рационализаторские предложения и технические решения. Призёров поощряют премиями, наградами и дипломами. За рацпредложение его авторы получают по 2 тыс. руб. плюс вознагра-

ждение за использование этого рацпредложения – в зависимости от годового экономического эффекта. Активно привлекается к рационализаторской работе молодёжь дороги, например через конкурсы «Новое звено» и «Лидер Октябрьской». Наиболее эффективные технические решения тиражируются. На дороге готовы расширять масштабы рационализаторства. Сегодня как раз разрабатываются целевые показатели на 2013 год. Сегодня, в условиях реформирования, дороге важно добиться взаимопонимания с центральными дирекциями. От этого, в частности, зависит, чтобы выплаты заслуженного поощрения не задерживались.



Александр Горбань, начальник службы автоматики и телемеханики Свердловской дирекции инфраструктуры: – За десять месяцев по хозяйству автоматики и телемеханики поступило 1262 предло-

жения, из них 1049 внедрено в производство. Экономический эффект по ним составил 5612,69 тыс. руб. – на полтора миллиона больше, чем за тот же период прошлого года. Но всё-таки не только в деньгах следует оценивать все эти разработки. Основное для нас – обеспечение безопасности движения.

В текущем году увеличилось количество молодых авторов в сравнении с 2011 годом – 91 человек. По итогам прошлого года хозяйство автоматики и телемеханики признано лучшим по изобретательской и рационализаторской деятельности на Свердловской дороге, и четыре дистанции заняли призовые места среди структурных подразделений. Пять технических новинок названы победителями дорожного конкурса на лучшее рацпредложение. Одна работа получила второй по значимости приз в смотре-конкурсе «Идея ОАО «РЖД»». Один из последних примеров использования рацпредложений, которые дали значительный экономический эффект, повысили безопасность движения, – частичная реконструкция северного обхода станции Богданович. Благодаря реализации предложений от работников Каменск-Уральской дис-

станции СЦБ увеличены её пропускные способности, а монтаж схем кодирования повысил безопасность движения поездов. Удлинение нечётной горловины по станции Кузино, расконсервация сортировочной горки на станции Гороблагодатская и реконструкция чётной горловины станции Тобольск – это проекты буквально последних месяцев, и везде – сплошная рационализация. И это хорошо – когда стоят сложные технические задачи, есть поле для технического творчества. Как правило, начинается рационализаторская работа с предложений от сотрудников дистанций, например часто их дают электромеханики. Сначала они обсуждают идею со старшим механиком. Тот советуется с заместителем начальника дистанции, вместе они определяют, нужно и можно ли проводить возникшую мысль именно как рацпредложение, и тут главное – не навредить. Подчеркну, что меня как руководителя интересует не просто факт подачи того или иного предложения, а результат в целом. И сегодня ситуация такова, что мы не выполняем целевые показатели безопасности движения, потому работы у рационализаторов непочатый край. **ПУЛЬТ**



Думать полезно

Сотрудники Рязанской дистанции электроснабжения уже не первый раз выигрывают отраслевой конкурс изобретателей. Почему на одних предприятиях работники регулярно предлагают какие-то инновационные проекты, а на других нет?

На сетевом конкурсе «Идея-2012» разработку электромехаников Рязанской дистанции электроснабжения Московской дирекции инфраструктуры Московской дороги Александра Кудасова и Дмитрия Трусова признали лучшей. Их проект – «Модернизация защиты от пережогов на трёхпролётном изолирующем сопряжении анкерных участков «У-2» полукompенсированной цепной подвески контактной сети постоянного тока по 2У пути ст. Рыбное» – занял первое место. Сотрудники этой дистанции признаются лучшими изобретателями компании уже второй раз за последние 10 лет, а в масштабах дороги лавры первенства рязанские энергетики получают регулярно.

Традиционная смекалка
Правда, на самом предприятии такие успехи коллег не удивляют. Традиции рационализаторской работы были заложены на предприятии буквально с его основания в 1958 году. «Ещё первые руководители постарались развить изобретательство», – рассказал начальник Рязанской дистанции электроснабжения Виктор Терентьев.

Ориентировать на рационализаторскую работу Виктор Терентьев и Игорь Костиков, главный инженер предприятия, начинают новичков сразу. «У тех, кто приходит после института, голова свежая, знаний много, есть желание работать и зарабатывать. Материальный стимул срабатывает», – говорит Игорь Костиков. А вот опытных работников подвигнуть на рационализаторство сложнее: им времени не хватает, да и придумывать, писать проект уже нет энтузиазма. Молодым же специалистам премия 10 тыс. руб. за работу с экономическим эффектом от 100 до 200 тыс. руб. – неплохая прибавка к зарплате, особенно в Рязанском регионе.



ЕВГЕНИЙ НАДАЛИНСКИЙ/ГУДОК

У тех, кто приходит после института, голова свежая, знаний много, есть желание работать и зарабатывать

Однако победители конкурса Александр Кудасов и Дмитрий Трусов о премии и о звании «Лучший рационализатор ОАО «РЖД» не мечтали. Придумывать и изобретать их подтолкнула безвыходная ситуация – предприятию дали «окна» для работы, а нужной защиты на полукompенсированную подвеску с двумя контактными проводами не оказалось. «Можно было бы заказывать защиту, но на квартал вперёд, пришлось бы долго ждать, а времени не было. Поэтому начали думать, как нам защитить провода из тех материалов, которые есть. У нас есть защита от пережогов контактных проводов – УЗП-2, но только струны на ней вертикальные, не перемещающиеся. Устройство защищает компенсированную подвеску, а на полукompенсированную нужна защита с подвижными прово-

дами», – рассказал Дмитрий Трусов. Тогда-то и начали думать, как изменить УЗП-2. «Нам пришла идея поставить УЗП-2 на воздушные стрелки, ползуны», – говорит Александр Кудасов. Конструкцию набросали сначала на бумаге. «В кабинете Александра нарисовали картинку, прикинули материал и поняли, что наша идея должна сработать, да ещё стать надёжнее прежней, ведь старая защита устарела», – вспоминает Дмитрий.

Сняли с УЗП-2 вертикальные струны, установили скользящие, закрепив на предохранительный шунт устройства в трёх местах. Три часа работы – и на контактных проводах надёжная защита, да ещё и лучше типовой, надёжнее, эффективнее. Затрат никаких не потребовалось.

А когда новую защиту установили, показали главному инженеру Игорю

Рационализаторство»



ЕВГЕНИЙ НАДАЛИНСКИЙ/ИГРУДОК»

Костикову, он предложил им оформить работу как рационализаторский проект. На Московской дороге существуют чёткие правила такой работы. Разобраться с бумагами помогла Галина Артамонова, инженер по эксплуатации технических средств. Она организует творческую работу в Рязанской дистанции электроснабжения всего два года, но по итогам 2011 года уже была признана на дороге лучшим организатором. К ней обращаются изобретатели со всего предприятия с рацпредложениями, вместе они готовят документы, оформляют проект, доводят его до состояния, когда работу можно выдвигать в качестве проекта. Она же подсчитывает экономический эффект. В зависимости от экономического эффекта рационализатор получает вознаграждение. Если дорога после внедрения инновации экономит до 100 тыс., то премия составляет 12% от этой суммы, а от 100 тыс. до 200 тыс. премия 11 тыс. плюс одна тысяча.

Иногда нужно подталкивать
Лучшие работы и фотографии изобретателей вывешиваются на стенд «Техническое творчество на Рязан-

ПОБЕДИТЕЛИ

Дмитрию Трусову 29 лет, окончил Калужский техникум железнодорожного транспорта по специальности «электроснабжение», в 2009 году МИИТ – по той же специальности. В Рыбное он приехал в 2008 году, а в 2009-м начал работать в дистанции электромонтёром, в прошлом году стал электромехаником контактной сети. Александру Кудасову 31 год, окончил Рязанский колледж железнодорожного транспорта по специальности «электроснабжение», а в прошлом году – Рязанский государственный агротехнологический университет им. Косыгина, факультет «Электрификация и автоматизация сельского хозяйства». В Рязанской ЭЧ он работает 10 лет, принимали на должность электромонтёра, а два года назад назначили начальником района контактной сети Рыбное.

ской дистанции электроснабжения». Появиться на этом стенде считается большой честью на предприятии.

Сейчас на нём висят фото Дмитрия Трусова с президентом компании Владимиром Якуниным. Президент жмёт электромеханику руку и вручает премию 40 тыс. руб. за лучшую работу. Половину денег он потом отдал своему партнёру Александру Кудасову. «Эх, а я известие о премии в поездку получил, когда в отпуск ехал, и президент премию только Дмитрию вручал», – сожалеет Александр.

Работу Кудасова – Трусова на конкурс выбрали главный инженер и инженер по эксплуатации технических средств дистанции. Из 53 рацпредложений 2011 года они отобрали пять лучших.

Сначала проект начинает рассматривать начальник техотдела, начальник цеха, потом заместитель дистанции и главный инженер. Он – последняя инстанция. «Принимаю не все, некоторых нужно подтянуть, в материале помочь, подсчитать, подсказать», – говорит Игорь Костиков.

К сожалению, изобретать рвутся не все, порой приходится коллектив подталкивать. «Я говорю ребятам: «Включайте голову, зарабатывайте деньги, от рационализаторства ведь вам хорошо». Некоторые пишут сами, но проходит месяц-два – забрасывают работу. Опять напоминаю, объясняю, подсказываю, что можно сделать, тогда работа опять начинается», – рассказывает Игорь Костиков.

Подталкивать Александра Кудасова и Дмитрия Трусова уже не нужно. «Мы теперь постоянно думаем, что можно в своей работе усовершенствовать, облегчить и какой это даст экономический эффект», – говорит Дмитрий. Это премия и звание лучших настроило их на рационализаторскую работу.

«Дмитрий и Александр взяли типовой материал, а изменили одну деталь. Понимаем, что на железной дороге главное – безопасность и вмешиваться в типовые конструкции неправильно, но иногда приходится, ведь инженерная мысль не стоит на

месте, – замечает Игорь Костиков. – Вот недавно изменили систему отопления подстанции. У нас электрическое отопление и жарит даже в выходные дни, а если оттепель, то тепло уходит впустую, тратится лишнее электричество. Мы поставили терморегуляторы, затраты небольшие, а экономия порядка 70–80 тыс. руб.»

Идеи рождаются на предприятии каждый день и претворяются в жизнь. «Да вот, например, наш лучший рационализатор на сети 2002 года Олег Морозов на днях с ребятами придумал, как осветить автомобильную ремонтную яму. Ещё сам не видел, пойдёмте посмотрим», – предложил главный инженер. Светильники в гараже установлены только на боковой стене, свет плохо попадает в яму, рассмотреть автомастеру детали машины трудно. Электромеханики

Но сегодня вопрос стоит не только в технических инновациях. На предприятии идёт сокращение кадров, за три года предстоит оптимизировать штат более чем на 40 человек. Без новых технологий организации труда дистанция может и не справиться с нагрузками. У Виктора Терентьева есть своя идея – создать бригаду по капитальному ремонту устаревшего оборудования.

Капитальный ремонт контактной сети – важная проблема. Сейчас целенаправленной работы по замене оборудования нет, энергетики переходят с места на место по всей дистанции, словно лагают дыры, тратя горячее и людские ресурсы. Срок службы опоры – 40 лет, а рязанским опорам уже более 50. Каждый год энергетики продлевают им срок службы, а демонтировать их нужно было уже лет десять назад.

К сожалению, изобретать рвутся не все, порой приходится коллектив подталкивать

предложили провести по верхнему краю периметра ямы светодиодную ленту. Сотни мизерных лампочек дают яркий свет, при этом потребляют электроэнергию совсем немного. Олег Морозов поднимает выключатель вверх, и светодиодная лента загорается подобно новогодней гирлянде. «Мы за день сделали, – говорит Олег Эдуардович, – а водители уже оценили, в яме стало гораздо светлее, а денег на электричество совсем немного уйдёт».

Управленческий поиск

Особенность проектов рязанских энергетиков в том, что касаются они непосредственной работы. Устаревание оборудования и материалов подталкивает на выдумку. Разумеется, начальник дистанции Виктор Терентьев всячески поддерживает рационализаторские идеи своих сотрудников.

В бригаду по капремонту вошли бы 15–16 человек вместе с машинистами. Она могла бы работать не только во время летней путевой компании и пика пассажирских перевозок, но и зимой. «Окна» зимой движеньцы давали бы без проблем на 6–8 часов. В этом случае мы будем планомерно, участок за участком, полностью обновлять контактную сеть с демонстрацией старых опор, с забивкой новых и развёртыванием новой контактной сети», – говорит начальник дистанции. Обновив же систему электроснабжения дистанции, её нужно будет только контролировать, а для этого не нужно содержать большой штат сотрудников.

Свой проект Виктор Терентьев уже направил руководству. Теперь ждёт решения, гонится ли его рационализаторский проект для внедрения на предприятии.

БОРИС АКСЁНОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
ДЕПАРТАМЕНТА БУХГАЛТЕРСКОГО
УЧЁТА БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ
ОАО «РЖД»



Современный бухгалтерский учёт требует не только обеспечения контроля за фактическим наличием активов и обязательств, но и отражения в отчётности их справедливой стоимости. Одна из главных задач – создать максимально реальную экономическую картину жизнедеятельности предприятия. При этом нормативная база в данной сфере постоянно меняется. Кроме того, преобразования проходят и в самом ОАО «РЖД». Это обуславливает потребность непрерывной адаптации знаний сотрудников к современным реалиям.

Сейчас в компании работают порядка 19 тыс. специалистов по бухгалтерскому учёту. Вопрос обновления знаний, необходимых для минимизации различных рисков и создания качественной отчётности, признаваемой как внутренними, так и внешними пользователями, нельзя решить отдельными бессистемными курсами. Как правило, направление сотрудника на соответствующие программы обучения в регионе его проживания не даёт значимого эффекта, хотя затраты при этом существенны.

Поэтому в 2006 году Департаментом бухгалтерского учёта принято решение о создании собственного внутреннего корпоративного университета на базе Института прикладной экономики и бухгалтерского учёта железнодорожного транспорта ПГУПС. Причём речь идёт не о структурном подразделении, а о современной виртуальной системе дистанционного обучения, основанной на новых технологиях и качественной организации образовательного процесса (в том числе речь идёт и о непосредственном формировании учебных курсов, и о системе оценок).

Система обучения строится на трёх базовых документах: «Корпоративные требования к квалификации работников бухгалтерского и налогового учёта ОАО «РЖД», «Положение о по-

вышении квалификации работников бухгалтерии» и типовая «Программа повышения квалификации», на базе которой ежегодно утверждается актуализированный учебный план в зависимости от текущей потребности.

Три кита

Фундаментом для программы обучения является система методологии, которая разделена на три уровня.

Первый, стратегический, – это учётная политика РЖД (как юридического лица, так и группы). Здесь ориентация идёт в первую очередь на интеграцию с другими политиками компании: финансовой, бюджетной и др., в том числе технической. Ведь

ПОРЯДКА
19 000
СПЕЦИАЛИСТОВ

ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ
УЧЁТУ РАБОТАЮТ СЕЙЧАС
В КОМПАНИИ

бухучёт – это производная наука, и сама по себе, без деятельности предприятия она не может существовать.

Второй уровень, корпоративные стандарты, – это учётные принципы, которые отражают специфику деятельности компании, все её хозяйственные операции. На каждый раздел бухгалтерского учёта утверждён свой стандарт (учётный принцип).

Третий уровень – автоматизированная система консультационного сопровождения (АС СКС). Это система электронного методологического документооборота, в которой методологи ОАО «РЖД» обмениваются вопросами и ответами, подписываемыми электронной подписью. Результатом такой работы является утверждённый

в этой системе главным методологом документ, который размещается в базе знаний. Последняя представляет собой библиотеку документов, которой в любой момент может воспользоваться каждый сотрудник компании. Причём в ней размещаются не только документы, созданные непосредственно в АС СКС, но и разъяснения коллег по смежным вопросам (юридические, экономические, трудовые и др.).

База знаний открыта не только для бухгалтеров, но и для финансовых, технических работников. В результате все заинтересованные сотрудники находятся в единой информационной среде, пользуются общей нормативной базой, что позволяет избежать каких бы то ни было расхождений. Ведь учёт стал технологичным, он во многом зависит от автоматизированных систем, где при регистрации той или иной хозяйственной операции требуется одновременно вносить в систему данные, необходимые как для бухгалтерского, так и для управленческого учёта. В ряде случаев требуется также и техническая информация.

Заявочная кампания

На базе актуализированного методологического комплекса наполняется ежегодная программа подготовки как вновь поступивших специалистов, так и актуализации знаний уже работающих сотрудников. При этом учитывается структура бухгалтерии, уровни компетенции её работников в зависимости от выполняемых функций, то есть присутствует адресная специализация. Это позволяет делать процесс обучения целенаправленным, а значит, максимально эффективным. Программа включает в себя несколько основных разделов.

Курс по вопросам актуализации методологии делится на два направления. Первое касается изменений в законодательстве. Лекторами здесь являются представители Минфина РФ, Минсоцразвития РФ и других ведомств. То есть всю интересующую информацию Бухгалтерская служба получает «из первых уст». В рамках

Вклад на вырост

В советские годы бухучёт был наукой, в основе которой лежала сухая статистика, а задачи в большей степени сводились лишь к контролю за имуществом и обязательствами предприятия. Сейчас подход изменился, а требования к бухгалтерам существенно возросли



второго направления речь идёт уже о том, какие изменения вносятся в учётную политику ОАО «РЖД», этот курс читают методологи Бухгалтерской службы.

Курс для руководителей ОЦОР (региональных общих центров обслуживания) включает в себя как учебный материал о новых принципах формирования отчётности компании, так и внедряемые технологии и современные принципы организации учётного процесса.

Отдельный блок посвящён автоматизации. Здесь сотрудники получают знания о новых проектах, например о том, что вводятся в эксплуатацию новые модули, изменяется схема учёта в автоматизированной системе. Курс, как правило, читается Бухгалтерской службой с непосредственным участием разработчиков программных продуктов. Пробелом остаётся вопрос обучения новых пользователей текущим автоматизированным системам. Речь идёт о том, что должен быть организован допуск нового сотрудника к рабочему месту по результатам теста его знаний той или иной функциональности. Сейчас этот вопрос обсуждается совместно с Департаментом информатизации и корпоративных процессов управления.

Кроме того, существует блок, посвящённый корпоративным учётным принципам (КУП). Он один из самых массовых, так как наибольшее число сотрудников бухгалтерии занимается непосредственно учётом. На каждый КУП есть отдельный курс, что соответствует матричной структуре бухгалтерии. Например, на тему «Товарно-материальные ценности» приходят те, кто уже работает на этом участке, или те, кто вскоре будет заниматься учётом этого вида активов. Ведь если сотрудник должен перейти на новую должность, его необходимо обучать заранее.

То же самое касается новых работников. Кадровая политика Бухгалтерской службы позволяет принимать людей, как говорится, на вырост. Но для этого необходимо активное сотрудниче-



ство с вузами. В том числе речь идёт о привлечении студентов на практику, проведении в образовательных учреждениях лекций о современных тенденциях в бухучёте. В этом году была выпущена книга «Бухгалтерский учёт на железнодорожном транспорте: теория и практика», которая уже передана в библиотеки транспортных вузов. Это учебное пособие, в котором

требованиям, предусмотренным указанным «Положением». Список учащихся определяется региональными общими центрами обслуживания. Но эта система постепенно меняется от заявительной к индивидуальной программе каждого работника. С 2006 года накапливается статистика по каждому сотруднику за период его трудовой деятельности: как часто он

Кадровая политика Бухгалтерской службы позволяет принимать людей, как говорится, на вырост

описана не только теория, но и лучшие практики.

Круг слушателей по каждому разделу программы определяется в соответствии с «Положением о повышении квалификации», где прописано, кто имеет право проходить те или иные курсы. Ежегодно на них обучаются порядка 6 тыс. человек, то есть знания всех сотрудников обновляются в среднем раз в три года, что соответствует

проходит обучение, на каких курсах, как успешно сдал тестирование, в том числе выявляем тех, кто вообще не обновлял знания, а также так называемых профессиональных студентов.

Комфортные технологии

При построении программы обучения были поставлены две, казалось бы, противоречащие друг другу цели. Она должна быть максимально эффек-

тивной, но при этом не требующей больших затрат. И здесь удалось добиться заметных результатов. Например, в 2006 году, то есть когда только было принято решение о создании собственного внутреннего корпоративного университета, обновили свои знания около 1 тыс. сотрудников, а в 2012 году – более 6 тыс. человек. При этом цена сократилась в пять раз (без учёта командировочных, затраты на которые были сравнимы со стоимостью обучения).

Этому способствовал перевод программ повышения квалификации в дистанционный формат (интерактивные видео-, а также аудиодистанционные курсы и вебинары) при полном отказе от очного обучения. Создан специализированный учебный портал. «Студент» должен ввести на компьютере свои персональные логин и пароль и приступить к изучению программы. На веб-портале выложены все необходимые презентации, видео- и аудиоматериалы. Обращаться к ним можно не только в режиме онлайн, но и в любое удобное время, скачав необходимый файл на свой компьютер. Также есть сеть из 20 стационарных видеоклассов от Калининграда до Сахалина. В них проводится интерак-

тивное видеообучение, где каждый может непосредственно в процессе лекции задать интересующий вопрос преподавателю и даже слушателям из других регионов.

В дополнение к этому в 2011 году введена новая технология – вебинары. Они используются на тех удалённых участках, где «студентам» сложно получить доступ к видеоклассу. На вебинарах учащиеся на своём рабочем месте слушают лекции в формате видеоконференций. Задать интересующий вопрос можно на доске комментариев.

Как правило, обучение проводится с использованием нескольких указанных выше технических средств общения одновременно. При этом в «Положении о повышении квалификации» ограничивается лишь периодичность прохождения обучения (не реже чем раз в три года) и их длительность (в сумме 72 часа). Сотрудник же вправе сам выбирать удобный для него инструмент обучения.

По итогам каждого курса «выпускник» получает сертификат установленного образца с указанием темы и количества часов курса повышения квалификации.

Импульс знаний

После каждого курса «студент» проходит тестирование по изученной теме на учебном портале, что позволяет дать независимую оценку качества полученных и усвоенных знаний.

Как и в современной европейской системе образования, проверяются не только знания слушателей, но и качество самого курса, и профессионализм преподавателей (в их числе методологи Бухгалтерской службы и внешние специалисты, например профессора вузов, представители профильных ведомств). Важно, чтобы материал был высокого качества, доносился профессионально и как можно доступнее, поэтому по итогам занятий слушатели дают оценку лектору. Из преподавателей, получивших наиболее высокие оценки, формируется «пул» и они допускаются к будущим программам обучения. Кроме того, каждый год идёт

поиск новых специалистов, новых сфер, чтобы программа обучения «не застаивалась». Но если преподаватель начал читать какой-то курс, это ещё не значит, что он автоматически попал в «пул». Для этого нужно действительно завоевать аудиторию. Ежегодная статистика позволяет оценивать как динамику среднего уровня подготовки бухгалтеров, так и динамику уровня программ обучения.

В основном, конечно, «вещание» идёт из Москвы и Санкт-Петербурга. Но иногда тематические лекции проводятся и из регионов. Например, если какой-то из ОЦОРов находится в опытном полигоне по внедрению какой-либо новой технологии, то его сотрудники транслируют полученные знания на всю сеть. Это не совсем учёба, а обмен опытом.

Уровень оценок, полученный как преподавателем, так и студентами, подкрепляется мотивационными инструментами, чтобы был стимул для профессионального роста. Так, ежегодно система автоматически выбирает 10 работников и три ОЦОРа, набравших наиболее высокие баллы за учебный год. По окончании программы обучения эти списки печатаются в газете «Гудок», а указанные в них сотрудники получают дополнительные премии.

В целом для повышения уровня знаний работников используются и другие системы мотивации, например, зарубежные стажировки, надбавка за квалификацию в филиалах, которую можно получить по результатам специального тестирования. Вопросы к нему составляются на основе методологической базы знаний, о которой упоминалось ранее. Поэтому работник, который регулярно проходит обучение, имеет больше шансов для успешного прохождения тестирования.

Если человек хочет получить второе высшее образование, при этом он лоялен к компании, демонстрирует хорошие производственные результаты, то он также может рассчитывать на содействие и в этом вопросе. **ПУЛЬТ**



СЕРГЕЙ КОДИН/«ГУДОК»

БИОГРАФИЯ

ЧЕПЕЦ Владимир Юрьевич,
и.о. руководителя Федерального
агентства железнодорожного
транспорта

Окончил техническое училище № 2
города Чарджоу Туркменской ССР
по специальности «железнодорож-
ник», Ташкентский институт
инженеров железнодорожного
транспорта.

До службы в Советской армии
работал помощником машиниста
тепловоза локомотивного депо
Чарджоу.

В начале 1980-х годов трудился
машинистом, ревизором по безо-
пасности движения, начальником
локомотивного отдела Чарджоу-
ского отделения Среднеазиатской
железнодорожной дороги.

В 1990–2006 годах – заместитель
начальника по технической и
оперативной работе, начальник
станции Лоста Вологодской дирек-
ции перевозок, главный инженер,
заместитель начальника – главный
ревизор по безопасности движения
Вологодского отделения Северной
железнодорожной (СЖД).

В 2006 году возглавил службу капи-
тального строительства СЖД.

В 2009 году был назначен замести-
телем начальника Федерального
агентства железнодорожного
транспорта.

С декабря 2011 года исполняет обя-
занности руководителя Росжелдора.

Трудности роста

Развитие железнодорожного транспорта требует решения ряда принципиальных вопросов

К

концу третьего этапа реформы на железнодорожном транспорте России планировалось развитие конкурентный рынок в сфере грузоперевозок за счёт передачи большей части вагонного парка и части локомотивного парка в частную собственность. В этой связи в августе 2009 года постановлением Правительства РФ о госрегулировании и контроле тарифов, сборов, оплаты работ и услуг естественных монополий на железнодорожном транспорте была санкционирована отправка грузов поездами не только ОАО «РЖД», но и частного формирования.

Вместе с тем со второй половины 2010 года в Правительство РФ, Минтранс России и Росжелдор начали поступать обращения грузоотправителей, которые стали испытывать трудности в обеспечении подвижным составом. Основной причиной проблем стало большое число операторов, которые лишь обновляют и наращивают свой парк, не оптимизируя логистические схемы и управление подвижным составом. В таких условиях чем больше вагонов выпускается на сеть, тем тяжелее управлять парком, занимаясь диспетчеризацией подвижного состава огромного количества собственников, а также подсортировкой на подъездных путях предприятий. Это привело к замедлению оборота вагонов, снижению производительности и, как следствие, ухудшению экономических показателей работы операторов, которые вынуждены «выправлять» их увеличением цен на свои услуги. В результате растут ставки суточной аренды вагонов и стоимость их предоставления под перевозку по конкретным маршрутам. В конечном итоге оплачивать технологическую несогласованность действий участников транспортного рынка приходится грузовладельцу.

По нашему мнению, ОАО «РЖД» следует более тесно работать с морскими портами и грузоотправителями для рационального планирования погрузки по наиболее востребованным направлениям. Также необходимо значительно улучшить работу станций и более активно закупать тяговый подвижной состав (в том числе с помощью лизинговых механизмов) для сокращения времени простоя и увеличения объёмов перевозки грузов.

Для повышения эффективности работы грузового подвижного состава Правительством РФ в декабре 2011 года было издано постановление № 1051 о порядке привлечения ОАО «РЖД» железнодорожного подвижного состава для перевозок грузов и об установлении особого порядка ценообразования. Приказом ФСТ России утверждён «Порядок расчёта тарифов на перевозки грузов в привлечённых вагонах». Он разработан исходя из аренды РЖД только вагонов Федеральной грузовой компании (ФГК), что нашло отражение в определении стоимости привлечения. Вместе с тем на данном этапе на основании результатов аукциона или публичной оферты возможно привлечение вагонов других собственников, в том числе Первой грузовой компании. Но

при этом стоимость такого привлечения не должна быть выше, чем при аренде вагонов ФГК.

Что же касается передачи в частную собственность локомотивов, то пока Правительством РФ принято решение не рассматривать этот вопрос. Считаем целесообразным вернуться к нему после определения нормативного статуса «локального перевозчика».

Среди актуальных проблем сегодняшнего дня можно выделить и качество литых деталей грузовых вагонов, которое напрямую влияет на рынок железнодорожных перевозок, стабильность и безопасность движения поездов. К сожалению, динамика количества происшествий на железной дороге – схода поездов, аварий и столкновений – и выявляемых дефектных деталей неутешительна. Росжелдор уделяет особое внимание качеству продукции, выпускаемой для нужд железнодорожного транспорта, в частности боковых рам тележек и надрессорных балок. В феврале 2012 года в агентстве состоялось расширенное совещание по обеспечению безопасности движения. Его целью было определение механизмов по недопущению подобных транспортных происшествий, а также формирование ориентировочного плана предупредительных и рекламационных мероприятий. В совещании приняли участие представители Минтранса, Госжелдорнадзора, ФБУ «РС ФЖТ», ОАО «РЖД», НПП «Уралвагонзавод», ПАО «Азовмаш», ПАО «Кременчугский сталелитейный завод», а также ряда операторских и вагоноремонтных компаний.

Процедура контроля качества является неотъемлемой частью технологического процесса производства или ремонта. Для проведения оценки технических возможностей предприятия обеспечить стабильный выпуск новых или отремонтированных транспортных средств с параметрами, которые отвечают требованиям нормативных документов, Росжелдором разработан документ, устанавливающий порядок приёмки продукции. В нём указано, что ответственность за качество изготовления и ремонта технического средства железнодорожного транспорта в период гарантийного срока его эксплуатации несёт предприятие (ремонтное или машиностроительное) при соблюдении потребителем условий эксплуатации, транспортирования и хранения. Данный «Порядок приёмки отремонтированного и нового железнодорожного подвижного состава на ремонтных и машиностроительных предприятиях» был направлен на рассмотрение в Минтранс России.

Кроме того, Росжелдором с участием представителей Информационно-вычислительного центра железнодорожных администраций и ФГУП «ЗащитаИнфоТранс» была проведена опытная эксплуатация автоматизированной системы «Управление заявками по пономерному учёту железнодорожного подвижного состава» в части учёта комплектации грузовых вагонов после постройки при их первичной регистрации, а также на протяжении всего периода эксплуатации. Данная мера позволит минимизировать возможность использования контрафактной продукции.



Правила застолья

Впереди Новый год. Эксперты «Пульта управления» рассказали о том, как правильно провести корпоративный праздник



Игорь Горюшинский,
ПРОФЕССОР
ИНСТИТУТА
УПРАВЛЕНИЯ И
ИНФОРМАЦИОН-
НЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
МИИТА, Д.Т.Н.,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР,
LIFE-COACH:

– Большая часть отечественных работодателей считает, что корпоративные мероприятия должны сопровождаться горячительными напитками.

Лишь небольшой процент руководителей предпочитают устраивать для своих сотрудников безалкогольные праздники. Однако, как правило, такое решение идёт вразрез с желанием работников. И это вполне объяснимо: люди хотят расслабиться, отвлечься от будней, пообщаться в неформальной обстановке.

Тем не менее подобные мероприятия можно организовать так, что времени сидеть за столом и «накидываться» не будет. Грамотная организация праздников – это мощный инструмент мотивации персонала. Деньги, которые руководство выделяет на эти цели, должны быть в первую очередь вложены в персонал и получены обратно от своих сотрудников в виде нематериального стимулирования и командного развития.

Интересный факт установили учёные-социологи, которые провели исследование с детьми в возрасте до шести лет. Оказалось, что из них нестандартно, творчески, креативно мыслят 98%. Этим же детям проверили через пять лет, уже в школе. Показатель упал на 70%. Затем этой проверке подверглись опрошенные в возрасте 25 лет и старше. Из них креативно мыслящих оказалось только 2%. Почему так происходит?

В детском саду малыши всё делали вместе: играли, обедали, пели, гуляли, познавали природу, учились. В школе эти дети пересели за парты, где у каждого своё место, учебник, портфель. Здесь нет игры,



есть утомительная работа и только один правильный ответ. Кроме того, постоянная проверка знаний, контрольные работы, экзамены – это систематический стресс. В школах, в институтах готовят индивидуалов. Как результат, к 25 годам творческих, креативно мыслящих людей почти не остаётся. Парадоксально, но факт: возможность принимать нестан-

про ателье, когда каждый портной шьёт одну деталь, а за готовый костюм никто не отвечает.

Корпоративные мероприятия, напротив, позволяют:

- собрать команду;
- удовлетворить амбиции каждого;
- осознать, что каждый работает в солидной компании, у нас всё «круто», нам ничего не страшно;

Лишь небольшой процент руководителей предпочитают устраивать для своих сотрудников безалкогольные праздники

дартные решения возрастает, если обучение проходит, как в детстве, с элементами игры.

В современных условиях часто происходит так, что сотрудники одной компании неясно осознают цель её существования. Каждый выполняет свой объём работы, не зная, чем занимается в соседнем отделе. Эту ситуацию хорошо описал известный сатирик Аркадий Райкин в репризе

– ощутить, что руководители – такие же люди со своими слабыми и сильными сторонами;

- увидеть весь потенциал сотрудников и т.д.

Корпоративные мероприятия бывают разных бюджетов. Крупные компании затрачивают на праздники от 200 тыс. руб. до 5 млн, всё зависит от поставленных целей и задач, гонорара приглашённым



звёздам эстрады, стоимости закусок и напитков.

Между тем и при более экономном варианте можно достичь вышечисленных целей. К примеру, по запросу одной из железнодорожных дирекций для проведения корпоративного праздника была разработана бизнес-игра «Строим Байкало-Амурскую магистраль». Первоначальные задачи – освежить в памяти исторические вехи развития железнодорожной отрасли, развить командный дух, сформировать у участников образ лидера, индивидуальную ответственность за риски в управленческих решениях, навыки стрессоустойчивости и поведения в конфликтных ситуациях, эффективные стратегии коммуникации, чувство времени и осознание его ценности. Все они были выполнены в яркой, креативной форме.

Любопытно, что, когда эту игру проводили в одном из департаментов, эффект превзошёл все ожидания. Присутствовавшее руководство было вовлечено в процесс. Им поручили миссию «проверяющих», и их креатив стал проявляться в не-

меньшей степени, чем и у самых активных участников. Таким образом, в игровом формате стёрлись грани между высшими, средними и низшими чинами, все стали одной командой.

Показательно, но сами участники мероприятия признали, что пропали стеснения и страхи, жеманность и чопорность, все стали близкими и родными, и всё это без капли спиртного. Только после финала игры на торжественном ужине подали шампанское. Но и после застолья спиртное ещё оставалось, а настроения хватило, чтобы сотрудники переместились на танцпол. То есть при таком варианте праздника сильной потребности в «градусе» у людей не было. И дело даже не в том, что руководители и подчинённые сидели за одним столом. Объяснить это можно следующим. Первые дозы спиртного создают иллюзию расслабленности, радости. По мере увеличения этот эффект может угасать. Однако его можно достигнуть и без алкоголя. Когда у нас что-то получается и дела спорятся, мозг выделяет эндорфины, мы чувствуем себя счастливыми. Эй-

фория приходит и в случае выигрыша в командной игре.

Есть упражнения с более глубоким осмыслением процессов, которые происходят в компаниях. Это бизнес-игра LOST. У неё пять сценариев, которые родились и корректировались не на одном корпоративе. За короткое время нужно построить цивилизованное общество из людей, попавших в ограниченное пространство (остров, другая планета и т. п.). Как и в реальной жизни, на игровой площадке появляются технический, социальный и экономический секторы. При этом создаются ситуации, в которые участники прежде ни разу не попадали. Решив их в игре, они получают проекцию своих жизненных стратегий.

Неспроста есть поговорка «друг познаётся в беде». Вот именно в LOST это и можно выяснить.

Так что всё в руках руководства. Любое корпоративное мероприятие можно превратить в весёлый, мотивирующий этап развития компании, нужно только правильно поставить цели и выделить приоритетные задачи.



ЕЛЕНА ПАРЦАЛИС
МЕНЕДЖЕР ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ TEAM SYSTEMS:

– На первый взгляд кажется, что способов увеличить

нематериальную мотивацию сотрудников великое множество. На самом деле это не так. Одним из основных инструментов повышения лояльности к компании и развития корпоративного духа является организация корпоративного мероприятия.

В преддверии Нового, 2013 года компания Team Systems сформулировала несколько простых правил проведения эффективного мероприятия.

Первое и самое важное. Корпоративный праздник не должен отрывать ваших сотрудников от подготовки к Новому году в кругу семьи, занимать последние выходные перед днём X. Идеальный вариант – вторая или третья пятница декабря, вторая половина дня. С утра у всех будет приподнятое настроение в любом случае, а мы, как правило, не оставляем важных дел на конец недели. И даже если вечеринка затянется, на следующий день можно отоспаться и проснуться с ощущением, что вечер удался.

Концепция. Очень хорошо, когда у новогоднего мероприятия есть общая идея. Это поможет приглашённым сотрудникам определиться с гардеробом и аксессуарами. Для начала подойдут проверенные концепции: «Стиляги», «Америка 20-х, или Гангстерская вечеринка». Выбирая концепцию, всегда помните о декорировании и аксессуарах для гостей. Правильно подобранное новогоднее или тематическое оформление, а также подаренный на входе аксессуар праздника приятно удивят и сразу настроят на нужный лад.

Выбор помещения. Помните, популярные и большие площадки бронируются ещё в июле-августе.

Выбирая ресторан, продумайте, как ваши коллеги будут добираться до него, а затем домой. Всегда закладывайте в бюджет мероприятия возможность аренды всего ресторана полностью, чтобы не оказаться в компании подвыпивших зевак. Как только вы определитесь с помещением, изучите меню и выясните возможность закупить алкоголь самостоятельно. Не забудьте о рассадке гостей, позаботьтесь о некурящей зоне. Ну и, конечно же, озадачьтесь декорированием и созданием необходимой атмосферы.

Приглашение. Традиция тратить много времени и сил на рассылку бумажных приглашений невероятного дизайна отошла в прошлое. На смену приходят современные онлайн-приглашения, видеобрращения, анонсы в специально созданных группах в соцсетях и прочие достижения совре-

– музыканты. И пусть это будет не популярный эстрадный исполнитель, а качественная кавер-группа, имеющая в репертуаре как танцевальные композиции, так и любимые всеми хиты. Но главную роль на празднике играет ведущий. В идеале он должен быть а) харизматичным, б) неназойливым, в) чувствующим публику, г) с хорошим чувством юмора.

При наличии этих двух составляющих – кавер-группы и хорошего ведущего – любое корпоративное мероприятие оставит позитивное впечатление. Дальше – только простор вашей фантазии: фокусники и шаржисты, мимы и живые статуи, виртуозы мыльных пузырей и «шоу поющих бокалов», гофрированные человечки или экран с лазерным шоу.

Фотографии с корпоративных мероприятий часто заставляют их

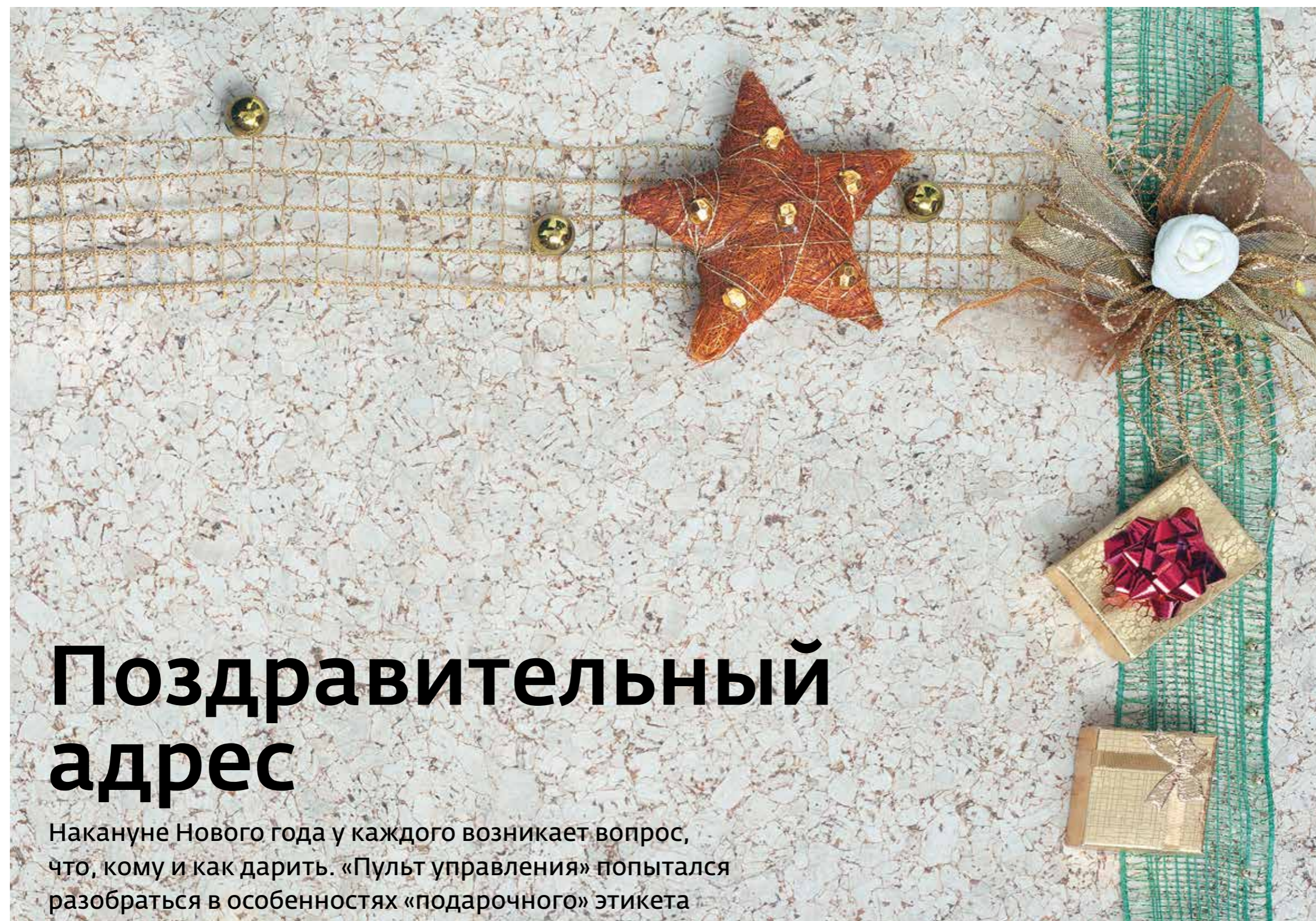
Корпоративный праздник не должен отрывать ваших сотрудников от подготовки к Новому году в кругу семьи

менной мысли. Они, как правило, рассылаются в два этапа. Примерно за месяц все сотрудники получают небольшое оповещение – save the date, – содержащее минимальную информацию (дата, время, возможно, концепция мероприятия с просьбой пометить этот день в календаре как забронированный). За две недели до вечеринки гости получают более развёрнутый вариант приглашения, в котором указываются дата, время, место, дресс-код, а также особые мотивирующие пункты (розыгрыш призов, известный ведущий, модная группа и прочее).

Наполнение программы. Чрезмерное количество артистов разного жанра на вашем мероприятии никому не нужно. Залог успеха и хороших впечатлений от вечеринки

участников впоследствии смущаться. Если вы приглашаете фотографа, договоритесь с ним заранее о том, что его работа заканчивается с окончанием официальной и развлекательной части. На дискотеку совсем не нужно оставаться. Напомните ему, что портретные фото лучше делать в самом начале праздника, на welcome-зоне, а также во время официальных тостов и индивидуальных выступлений. Позже лучше переходить на групповые и общие снимки. Ещё один вариант – поставить в холле пресс-вол с символикой компании. Качественные портретные фотографии обычно выкладываются в Интернет, в социальные сети, таким образом компания получит лишнюю рекламу, а гости будут чувствовать себя звёздами в лучах фотовспышек.

ЕЛЕНА ИГНАТЬЕВА,
БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ ПО
ВОПРОСАМ ИМИДЖА И
ЭТИКЕТА, ЧЛЕН МЕЖДУ-
НАРОДНОГО СООБЩЕСТВА
ПРОФЕССИОНАЛОВ В ОБЛА-
СТИ ПРОТОКОЛА И ЭТИКЕТА
(ISPEP)



Поздравительный адрес

Накануне Нового года у каждого возникает вопрос, что, кому и как дарить. «Пульт управления» попытался разобраться в особенностях «подарочного» этикета

Подарки – это отличный способ выразить глубокое уважение к коллеге и продемонстрировать готовность сотрудничать в дальнейшем. Особенно большое значение им придают представители восточных и азиатских стран. По правилам делового этикета во время первой встречи презенты преподносят представители принимающей стороны. На последующих дарить что-либо уже необязательно. Необходимо помнить, что подарки преподносятся строго по рангам.

для демонстрации своих широких международных связей.

Важный аспект – стоимость презента. Если между партнёрами установились обычные деловые отношения, то он не должен быть дороже \$100, иначе это будет выглядеть как подкуп и намекать на то, что у вас не совсем чистые помыслы или же вы пытаетесь оказать давление.

Во многих странах законодательство запрещает официальным и должностным лицам принимать дорогие подарки от деловых партнёров. Это может быть воспринято в качестве взятки, прессинга или компенсации за потраченное время.

Наиболее приемлемы небольшие сувениры по окончании переговоров

По Гражданскому кодексу взяткой будут считаться презенты дороже 3 тыс. руб. должностным лицам всех рангов, муниципальным чиновникам, госслужащим или служащим Банка России

Если вы вдруг подарите одинаковые сувениры руководителю компании и рядовому сотруднику, то вам просто повезёт, если такой поступок будет расценён как незнание делового этикета, а не как оскорбление. Крайне остро переживают нарушение субординации японцы, корейцы, китайцы и представители других азиатских стран.

К деловому подарку предъявляются особые требования. Необходимо, чтобы он напоминал о вас как о деловом партнёре, подчёркивал характер отношений и не противоречил интерьеру офиса. Например, уместно преподнести подарок с ярким национальным колоритом – подобные вещи многие компании выставляют в специальных витринах

и регулярные поздравления с общепризнанными и национальными праздниками.

В российском законодательстве стоимость подарков также регулируется. По Гражданскому кодексу взяткой будут считаться презенты дороже 3 тыс. руб. должностным лицам всех рангов, муниципальным чиновникам, госслужащим или служащим Банка России. Однако запрет не распространяется на случаи дарения в связи с протокольными и другими официальными мероприятиями.

Самый выигрышный подарок для зарубежных партнёров – цветы. Но и здесь не всё так просто: в деловом этикете существуют правила и для составления букета. Совсем неважно, кому он предназначен, женщи-



не или мужчине. Главное, чтобы в букете преобладали тёмные оттенки, например бордовые розы, красные гвоздики, тёмные гладиолусы или фиолетовые ирисы.

В любом случае цветы должны быть упакованы согласно моде. Дурным тоном считается фольгированная, вышедшая из моды лет десять назад бумага. Выбор креповой бумаги также будет неверным и безвкусным. То же самое можно сказать о полиэстеровых лентах. Стильной считается упаковка из рисовой бумаги и ленты из натурального волокна в модных розовых, серых, коричневатых тонах. Красная и золотая бумага больше подходит к Рождеству и Новому году.

В каждой стране свои правила и традиции, поэтому вы поступите правильно, если ещё до приезда иностранных гостей или до вашей поездки за рубеж познакомитесь с её историей и обычаями.

Например, в Японии число 4 связано со смертью, следовательно, японцам ни в коем случае нельзя дарить подарок из четырёх предметов. В Китае служащим вообще запрещено законом принимать персональные презенты, поэтому нужно помнить, что вручаемые сувениры дарятся всему коллективу или предпрятию. Также китайцами не будут по достоинству оценены преподнесённые часы, так как они напоминают о скоротечности жизни. Имеет значение и ритуал: при вручении подарок нужно держать обеими руками, слегка наклонившись вперёд.

В Германии вызовет недоумение подаренный букет из жёлтых и белых цветов, потому что для немцев они означают траур. А вот их число, в отличие от наших традиций, должно быть чётным. Вообще деловые подарки в этой стране не особенно распространены. Но если вы всё же хотите сделать презент, то он должен быть связан со сферой вашей деятельности и представлять то, что вы производите или чем торгуете.

Итальянцы вручение подарков не считают обязательным, но будут

благодарны за фирменную ручку, портмоне или офисные принадлежности.

С французскими партнёрами в первую встречу не следует обмениваться подарками. Можно преподнести в качестве сувенира вещь с национальным колоритом – брошь из Палеха или керамику из Жели. Традиционные матрёшки и самовары почти наверняка есть у каждого иностранца, побывавшего в России.

Деловому партнёру из Испании дорогих подарков дарить не следует – это его насторожит. Уместен будет лишь презент в виде зажигалки, календаря с логотипом компании, ручки. Такое же отношение и в США. В этой стране по закону политикам и бизнесменам запрещено принимать сувениры дороже \$20.

Однако все деловые партнёры из Европы будут вам очень признательны за билет в театр. Не следует дарить никакие предметы гардероба, кроме галстуков или женских шелковых платков с логотипом фирмы. Так как колющие предметы в большинстве стран предвещают неприятности, то значков на длинных булавках, а также перочинных ножей лучше избегать.

Чтобы не растеряться во всём многообразии нюансов, помогут несколько советов.

Подарки, украшенные гравировкой, монограммой или эмблемой компании, выглядят более презентабельно и носят персонализированный характер. Они подчёркивают ваше уважительное отношение к партнёрам. Стоимость такого подарка может быть выше \$100, но нанесение на него гравировки или именной сертификат автоматически переводят его в статус официального презента на уровне «компания – компания». Такие сувениры должны оставаться в стенах офиса, и если их унести домой, они могут быть причислены к взятке должностному лицу.

В деловой сфере принято использовать в качестве подарков следующие



вещи с нанесением корпоративной символики:

- записные книжки;
- ежедневники;
- деловые календари;
- авторучки;
- пепельницы;
- значки (в наборе);
- брелки для ключей;
- зажигалки и другие предметы, используемые в основном на рабочем месте;
- кондитерские изделия, конфеты, шоколад, чай, кофе;
- компьютерные гаджеты, стоимость которых не превышает \$100;
- картины, эстампы (в этом случае на раму картины следует добавить шильд с гравировкой, кому и от кого преподносится подарок);
- оригинальные подарки, отражающие сферу деятельности компании;

В Германии вызовет недоумение подаренный букет из жёлтых и белых цветов, потому что для немцев они означают траур

- фруктовые и цветочные корзинки;
- подарочные сертификаты.

Есть свои особенности и в ранжировании подарков. Их может делать:

- сотрудник – сотруднику,
- коллеги – сотруднику,
- сотрудники – руководителю (один сотрудник не должен дарить индивидуальный подарок своему руководителю),
- руководитель – секретарю,
- фирма – сотрудникам,
- фирма – фирме.

В современной деловой практике принято дарить подарки по случаю:

- юбилейной даты в деловой жизни сотрудника;
- юбилейной и других значительных дат в жизни фирмы;
- государственных праздников;
- общемировых праздников (Новый год, Рождество и пр.);
- личных праздников в жизни сотрудника (свадьба, новоселье, получение диплома);
- деловой встречи с зарубежными партнёрами (в этом случае первы-

ми подарки преподносят представители принимающей фирмы).

Каким бы ни был подарок, дорогим или не очень, его обязательно нужно упаковать в коробку, которую желательно обернуть красивой бумагой и обвязать лентой.

Вручение презента сопровождается поздравительными или благодарственными словами. Подарок (исключая небольшие предметы, например календарь), как правило, подаёт обеими руками и с лёгким поклоном, что является выражением почтения к деловому партнёру. Подарок принято принимать тоже обеими руками.

При церемонии вручения коллективного подарка необходимо выразить признательность, обратившись одновременно ко всем: «Дорогие друзья, коллеги!», «Мои дорогие!» (менее официально); а в адрес руководителя – «Уважаемый господин».

При этом сделать общие поклоны: прямо перед собой, направо, налево – с учётом того, как расположились присутствующие. Если это в «кругу», пожать двоим-троим руки, а остальным поклониться.

Список подарков, которые нельзя дарить начальникам, коллегам и официальным лицам:

- одежда и бельё;
- постельные принадлежности, а также пледы;
- ювелирные украшения (их нельзя дарить даже женщинам, исключения – нагрудные значки, заколки для галстуков и запонки, выполненные в форме логотипа компании);
- парфюмерия и косметика (даже если вам кажется, что вы хорошо знаете вкусы человека, такой подарок может быть расценён как намёк на то, что вас не устраивает запах и внешний вид коллеги);
- предметы с религиозной символикой, иконы;
- крепкий алкоголь и курительные принадлежности, если вы дарите их женщине.

Библиотека менеджера»



Кейт Федераци,
Тал Рэз.

«Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга».
Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2009

От издателя:

«Связи решают всё! Уже давно в Европе и Америке одним из главных навыков, в частности для предпринимателя и менеджера, считается нетворкинг – умение открыто и искренне общаться с самыми разными людьми, выстраивая сеть полезных знакомств. Автор этой книги, собравший в своей записной книжке более 5 тыс. контактов сильных мира сего, делится секретами построения широкой сети взаимовыгодных связей в бизнесе, и не только. Следуя его советам, вы не только реализуете свои амбиции, способности, а также поможете кому-то сделать то же самое, но и, несомненно, украсите свою жизнь общением с интересными собеседниками. Книга обязательна для предпринимателей и руководителей и очень рекомендуется всем остальным».

От читателя:

«Книга представляет собой достаточно структурированное пособие. Издание будет интересно как начинающему, так и искушённому руководителю. В нём просто и доступно раскрыты вопросы самоконтроля и саморазвития. Содержится большое количество примеров, которые в большинстве своём имеют прикладной характер. Рассматриваются типичные, широко применяемые формы взаимоотношений людей. Краткие выводы, стройность приведённого материала при очень приемлемом качестве перевода позволяют говорить о своевременности, востребованности и актуальности данного издания. В книге есть таблицы важных страниц, что станет несомненным подспорьем для занятого человека. Трудно переоценить способность людей общаться. Сегодня связи решают многое. Эта книга воодушевляет, она проста для восприятия, написана практиком и уже поэтому прекрасна».



Томас М.
Коулопоулос,
Карл Фраппаоло.

«Управление знаниями».
Издательство «Эксмо», 2008



Вадим Ширяев,
президент СОМАР
(Содружество организаций по развитию бизнеса)

От издателя:

«Умение управлять коллективными знаниями, опытом и талантами своих сотрудников помогает компании решать самые сложные задачи, которые ставит перед ней конкурентный рынок. Что такое знания, как организовать сбор и их передачу, какие технологии помогут ими управлять, как заставить сотрудников делиться опытом, кому поручить управление самыми ценными активами компании – ответы на эти и многие другие вопросы вы найдёте в этой книге. Своим опытом в сфере управления знаниями с вами поделятся признанные специалисты, руководители успешных компаний и известные гургу. Их подсказки и советы помогут вам не только понять суть управления знаниями, но и организовать такую систему в вашей организации».

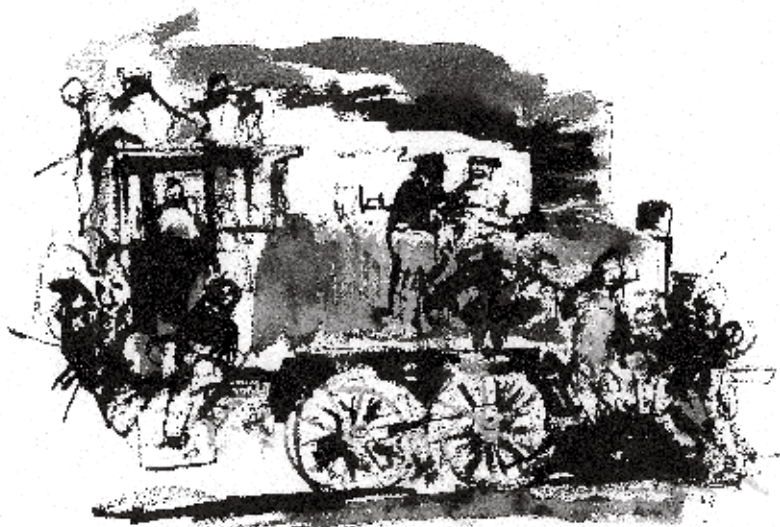
От читателя:

«Есть несколько причин, почему я выбрал именно эту книгу. Во-первых, её легко понять. В издании минимум специальной терминологии, текст изложен понятным языком. Во-вторых, книга написана для практиков. Она даёт ответы на вопросы о том, как внедрять управление знаниями, как использовать то, что накоплено компанией. В-третьих, с неё можно начать. В издании содержатся основные принципы управления знаниями, однако его авторы не уходят в детали, оставаясь на простом для понимания уровне. Эта книга полезна ещё и потому, что в современном мире конкурентоспособна та компания, которая быстрее и лучше других может концентрировать, создавать и использовать знания во имя того, чтобы осуществлять лидерство в масштабе, скорости, уникальности. Именно управление знаниями позволяет компании эффективно действовать в ситуации крайней неопределённости».

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ
ВОКЗАЛЫ БУДУЩЕГО
ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ
СТРАХОВОЙ СЛУЧАЙ
ПЛЮСЫ И МИНУСЫ
СТРАХОВАНИЯ НА ТРАНСПОРТЕ
ЭЛЕКТРОННАЯ
ЦИФРОВАЯ ПОДПИСЬ
КОГДА УПРОСТИТСЯ СИСТЕМА
РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ?
КРИТИЧНЫЕ ИСТОРИИ,
ИЛИ ПРАВИЛА НАКАЗАНИЯ
СОТРУДНИКОВ

**ЖЕЛЕЗНО.
ДОРОЖНО.
25000 НОМЕРОВ**

195 лет



ГУДОК 

издательский дом «гудок»