

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 01 (11) 2013

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

WWW.PULTMAGAZINE.RU



# 170

**млрд руб**  
будет потрачено  
на развитие железных  
дорог в Москве  
и Московской области

# Экономика торможения

РЖД ОПТИМИЗИРУЮТ СОБСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



# МЫ ИДЕМ ОДНИМ 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 ОДНИМ ПУТЕМ!

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 19994

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

WWW.GUDOK.RU/1520

## От редакции»

### Рациональный путь

Экономические итоги прошлого года оказались неутешительными и вызывающими беспокойство у руководства страны. По предварительным данным официальной статистики, темп роста ВВП (3,4%) оказался ниже практически всех прогнозов. А окончательные итоги работы промышленности ещё более скромны – 2,6%. На этом фоне результаты ОАО «РЖД» выглядят вполне закономерными. Погрузка возросла на 2,4%, на 6,6% увеличились перевозки пассажиров.

Но необходимо отметить, что при сопоставимых темпах роста вклад «Российских железных дорог» в ВВП страны оказался несколько меньшим, чем годом ранее: 1,74% против 1,81%. Эта не очень приятная динамика отражает тревожную тенденцию – ощутимое снижение роли железнодорожного транспорта в экономике. И это замкнутый круг: недостаточный рост реального сектора отражается на грузовой базе, что негативно сказывается на работе железных дорог. При этом следует учесть, что их доля в общем грузообороте транспортной системы (без учёта трубопроводов) возросла до 85,5%, что является одним из самых высоких показателей в мире. Получается, что вышеуказанное – не диагноз по палате, а диагноз по больнице.

Успешная работа компании в непростых внешних условиях – очень сложная задача. Особенно если учесть масштабы РЖД, с одной стороны, и диспропорции в экономике и ограниченность инфраструктуры, с другой.

Основной вклад в рост погрузки в последнее время традиционно вносит экспорт через российские порты. При этом сохраняется серьёзное от-



ставление перевозок внутри страны от докризисного уровня. В результате на многих участках пробки и заторы. А изменения экономической конъюнктуры, которая не один год стимулировала расширение парка, привели к возникновению проблемы лишних вагонов на сети.

Решить вопросы такого масштаба самостоятельно, без мер господдержки и масштабных инвестиций, не сможет ни одна компания в мире. Рассчитывать на них в ситуации, складывающейся сегодня в России, сложно.

Но это не означает, что нет опробованных временем путей. О многих из них говорилось на итоговом правлении ОАО «РЖД», состоявшемся в декабре. Основной рецепт – оперативная разработка и внедрение комплекса мер по оптимизации расходов и наращиванию доходов. Такой путь позволит найти дополнительные собственные источники для жизненно важных инвестиций. Ведь существенное их снижение не только усугубит ситуацию на самой сети, но и станет мощным катализатором спада в экономике в целом. Пока, несмотря на все сложности, в прошлом году впервые с 2009-го РЖД

снизили протяжённость участков, выработавших нормативный срок эксплуатации, более чем на 500 км. Ещё одним значимым ресурсом является организация на принципиально новом уровне перевозочного процесса. Правда, это возможно только при постоянном взаимодействии всех его участников.

Но есть и ещё одно. Для нашей страны РЖД – не только пассажиры, тонны и километры. Это ещё и 1,2 млн человек, работающих в холдинге. Причём их потребительский спрос ежегодно обеспечивает прибавку к ВВП на уровне 0,6%.

И здесь важен разумный баланс между неизбежными мерами экономики и социальной значимостью компании, являющейся крупнейшим работодателем в стране. Опыт показывает, что баланс вполне достижим. По итогам 2012 года в РЖД соблюдается ключевое для любой экономики соотношение между ростом зарплаты (2,2%) и производительности труда (4%).

Без сокращений и социальных потрясений, действуя с помощью продуманных экономических методов, РЖД придётся решать непростые задачи нынешнего года.

ПУЛЕТ



# Содержание номера»



**Оперативка**  
**4–5** Отраслевые новости

**Тема номера»**  
**Итоги и планы**  
**6–13** Обновлённый курс  
Прошлый год обозначил ряд проблем, затрудняющих работу железнодорожного транспорта  
**14–15** События одной колеи  
Последние тенденции магистралей постсоветского пространства: улучшить инфраструктуру, реструктуризировать бизнес, обновить топ-менеджмент

**Корпоративное управление**  
**16–21** Ответ на вызовы  
Компания пересматривает собственные планы  
**22–23** Уроки экономии  
Какие антикризисные меры предлагают филиалы и ДЗО

**Информационные технологии**  
**24–27** Цифровой скачок  
Реформа изменила принципы работы с документами  
**28–29** Есть над чем поработать  
Опрос пользователей электронной системы документооборота

**Конкурс**  
**30–33** Путеводные звёзды  
«Новая верста» становится площадкой для обмена передовым опытом и лучшими практиками в сфере создания корпоративной отчётности

**34** Продолжение разговора  
По следам публикаций: важнейшие темы в развитии  
**35** Взгляд со стороны  
Мнения и отзывы читателей

**Нормативная база**  
**36–39** Подконтрольная работа  
Дочерние предприятия начинают вести закупки по новым правилам. Главный принцип – прозрачность и эффективность торгов

**Современная техника**  
**40–41** Грузовые разработки  
Обзор новинок

**Соцпакет**  
**42–45** Поиск общих принципов  
Подходы к социальной политике внутри холдинга должны быть одинаковы для всех

**Гость номера**  
**46–47** Национальный приоритет  
Светлана Орлова, заместитель председателя Совета Федерации Федерального собрания РФ: «Прокладка новых магистралей была и остаётся системообразующим фактором территориального развития страны»

**Развор полётов**  
**48–53** Путь на вершину  
Union Pacific: компания, которая выжила. История неудач и успехов

**Методика**  
**54–59** Жёсткий разговор  
Анатомия конфликтных переговоров

**Стиль**  
**60–63** Набор джентльмена  
Что одеть деловому мужчине? Разбираемся, как подобрать галстук к рубашке и в каком кармане следует носить ключи

**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:**  
Юлия Громадская, Маргарита Меньшакова, Елена Кудрявцева, Олег Сергеенко, Анатолий Ходоровский, Полина Силуянова, Яна Позолотчикова, Сергей Кез, Светлана Казанцева, Игорь Евдокимов, Николай Порецкий, Владислав Кукреш  
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@CSS-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК» ЗАПРЕЩЕНА.  
Тираж: 5000 экз.  
Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»  
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230  
НОМЕР ЗАКАЗА: 59-02  
Подписано в печать: 06.02.2013  
ИЗДАНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ  
В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ.  
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ:  
П/И № ФС 77-44350 ОТ 22 МАРТА 2011 ГОДА  
ЦЕНА СВОБОДНАЯ



# Оперативка»



## Всё, как в рынке

Для реализации механизма внутреннего обмена услугами все хозяйственные связи между участниками эксплуатационной работы будут переведены на принцип «заказчик – исполнитель». Это коснётся и планирования, и документального оформления наряд-заказов, и актов приёма, и оценки стоимости услуг. Как пояснил заместитель начальника Департамента информатизации и корпоративных процессов управления ОАО «РЖД» Вадим Москаленко, в ходе структурной реформы отрасли существенно изменились формы взаимодействия. Если раньше филиалы обладали всей полнотой хозяйственной деятельности и объёмы заказов не просчитывались, теперь появились функциональные вертикали. Для их эффективного взаимодействия нужна новая экономическая модель. Поэтому теперь будет вестись фактический учёт оказываемых услуг. Это позволит определить их объёмные показатели. «Соответственно, по накопленной статистике хозяйственные взаимоотношения можно будет планировать», – говорит он. – К примеру, мы должны понимать, сколько локомотиво-часов в маневровом движении заказывает Дирекция движения у той или иной дороги. Учёт позволит просчитать их фактическое количество и, соответственно, спланировать заказ».



## Причины и следствия

С 1 января 2013 года в ОАО «РЖД» начало действовать положение об особенностях организации расследования несчастных случаев на производстве. Это первый документ подобного рода за весь период существования компании. Прежде РЖД руководствовались правилами, установленными Трудовым кодексом РФ и постановлением Минтруда РФ от 24 октября 2002 года «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учёта несчастных случаев на производстве», а также положением «Об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях». По словам заместителя начальника отдела контроля за безопасностью и условиями труда Управления охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля ОАО «РЖД» Валентины Савельевой, эти документы и сейчас остаются основными. Новое положение конкретизирует их с учётом структуры компании и специфики работы железнодорожного транспорта, практики расследования несчастных случаев на производстве. Его разработчики постарались прописать те ситуации и проблемы, с которыми чаще всего сталкиваются руководители и инженерно-технические работники под-

разделений при расследовании несчастных случаев на производстве. Документ даёт исчерпывающие инструкции, как действовать в том или ином случае. К примеру, в какие сроки и кому необходимо сообщить о несчастном случае, как формируется комиссия по расследованию, кто должен выезжать на место ЧП и что делать, когда расследование закончено. Кроме того, при разработке положения был предусмотрен и ряд нестандартных ситуаций, в частности исчезновение человека с места работы или несчастный случай с ним в момент, когда сотрудник был направлен для выполнения работ в другую организацию, а также когда спустя время несчастный случай переходит в другую категорию по тяжести. Основная цель разработки данного документа – определить в ОАО «РЖД» единый порядок организации и проведения качественного расследования несчастных случаев на производстве в установленные государством сроки. Он предусматривает выявление коренных причин, приведших к травме, разработку корректирующих мероприятий, принятие управленческих решений по предупреждению повторения травм не только в данном подразделении, но и в целом в компании.

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

«Важнейшей остаётся задача модернизации Московского железнодорожного узла. Речь идёт об организации пассажирских перевозок по так называемому Малому кольцу, выводе грузовых дворов и подъездных путей из центра города», – заявил на рабочей встрече по развитию Московского транспортного узла премьер-министр РФ Дмитрий Медведев.

«Нормативно-правовая база должна отвечать экономическим условиям, обеспечивать согласование интересов транспортных предприятий с общественными интересами», – сказал глава Минтранса РФ Максим Соколов на встрече с членами комитета по транспорту Госдумы РФ.

«Транспортно-логистическая система, несмотря на заметные позитивные подвижки последних лет, остаётся в целом недоразвитой. Масштабы использования контейнерных технологий на порядок отстают от сопоставимых зарубежных аналогов. Не получила распространения практика контрейлерных перевозок», – заявил замдиректора департамента программ развития Минтранса РФ Георгий Петрушенко, добавив, что, по его мнению, обновлённая Транспортная стратегия «является, по сути дела, развёрнутым ответом на все эти вызовы».

«Готовы в рамках государственно-частного партнёрства рассмотреть возможность строительства вокзала и подходов к нему, но нам не обойтись без участия федеральной власти в строительстве съездов с кольцевой автодороги к новому пересадочному узлу», – отметил губернатор Ленинградской области Александр Дрозденко, говоря о проектируемом мультимодальном транспортно-пересадочном узле «Девяткино».

«Сейчас идёт работа над тем, чтобы идея восстановления железнодорожного движения (между Россией и Грузией. – Ред.) сработала. Этот вопрос в первую очередь должен решаться на уровне переговоров и с учётом интересов абхазской стороны. Это будет сугубо экономический проект», – такое мнение высказал министр Грузии по вопросам реинтеграции Паата Закарейшвили.



## Премия за год

Компания возрождает мотивацию по итогам года. По распоряжению президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина за итоги работы в 2012 году работники филиалов получили единовременное поощрение на общую сумму 1,3 млрд руб. Как пояснили в Департаменте по организации, оплате и мотивации труда, поощрение производится за эффективность работы филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», их производственных цехов и участков по итогам года. В условиях премирования предусмотрены такие критерии, как улучшение показателей производственно-финансовой деятельности, высокий уровень производительности труда, обеспечение безопасности движения, а также высокое качество выполняемых работ. «Принятое распоряжение направлено в том числе на рост заработной платы работников филиалов

компании, непосредственно занятых на работах в производственных цехах и участках, именно тех, кто обеспечивает перевозки пассажиров и грузов. Это в первую очередь рабочие, электромеханики, мастера участков, дежурные по станции, диспетчеры и другие. Вознаграждение не распространяется на работников органа управления филиалов и их подразделений», – подчеркнул первый заместитель начальника департамента Андрей Тихомиров. По его словам, размер премии определял каждый филиал с единственной оговоркой, чтобы вознаграждение было существенным и весомым для работника. Кроме того, говорится в распоряжении, единовременное поощрение направлено на то, чтобы в трудовых коллективах формировалось осознание значимости премии как средства признания высоких результатов в работе.





# Обновлённый курс

Решать серьёзные задачи железнодорожникам придётся в условиях жёстких ограничений

В минувшем году ОАО «РЖД» прошло через важнейший этап корпоративных преобразований, столкнулось с серьёзными сложностями в пассажирском комплексе, рассталось с Первой грузовой компанией и приобрело одного из крупнейших логистических операторов мира – GEFCO. Ключевыми задачами этого года станут повышение внутренней эффективности, изменение технологии работы в сфере организации грузоперевозок и, несмотря на все проблемы, сохранение ориентации на развитие. «Наша миссия – обеспечение потребностей общества в железнодорожных транспортных перевозках на основе

85,5%, что является одним из самых высоких показателей в мире. Вместе с тем, как отметил Владимир Якунин, абсолютные результаты сложно считать удовлетворительными, поскольку погрузка соответствует уровню 2005 года. Тому есть ряд причин, но главное – с осени на фоне торможения в промышленности темпы прироста погрузки заметно сократились, что отразилось и на итоговых цифрах. Сложности, связанные с общеэкономической ситуацией, очевидно, будут одними из ключевых в текущем году. Ведь погрузка – это в некотором роде зеркало картины в реальном секторе. А потому Владимир Якунин поставил задачу «радикального улучшения внутренней эффективности», так как «возможности существенной госу-

## Вопрос развития инфраструктуры, расшивки «узких» мест остаётся одним из ключевых

высокой производительности труда, финансово-экономической эффективности, безопасности и ответственной социальной политики. Наша цель – быть лучшей железнодорожной транспортно-логистической компанией в мире», – заявил на состоявшемся в декабре итоговом заседании правления ОАО «РЖД» президент компании Владимир Якунин.

### Взгляд в зеркало

В 2012 году при росте промпроизводства в стране (по последним данным Росстата) на 2,6% погрузка на сети РЖД прибавила 2,4% в годовом сопоставлении и составила 1,27 млрд тонн. Грузооборот при этом превысил 2,78 млрд ткм, увеличившись на 2,9%. Доля железнодорожного транспорта в общем грузообороте (без учёта трубопроводов) возросла до

дарственной финансовой поддержки ограничены, а потенциал заимствований в ближайшие два года будет практически исчерпан» (подробнее о плане антикризисных мероприятий см. в материале на стр. 18).

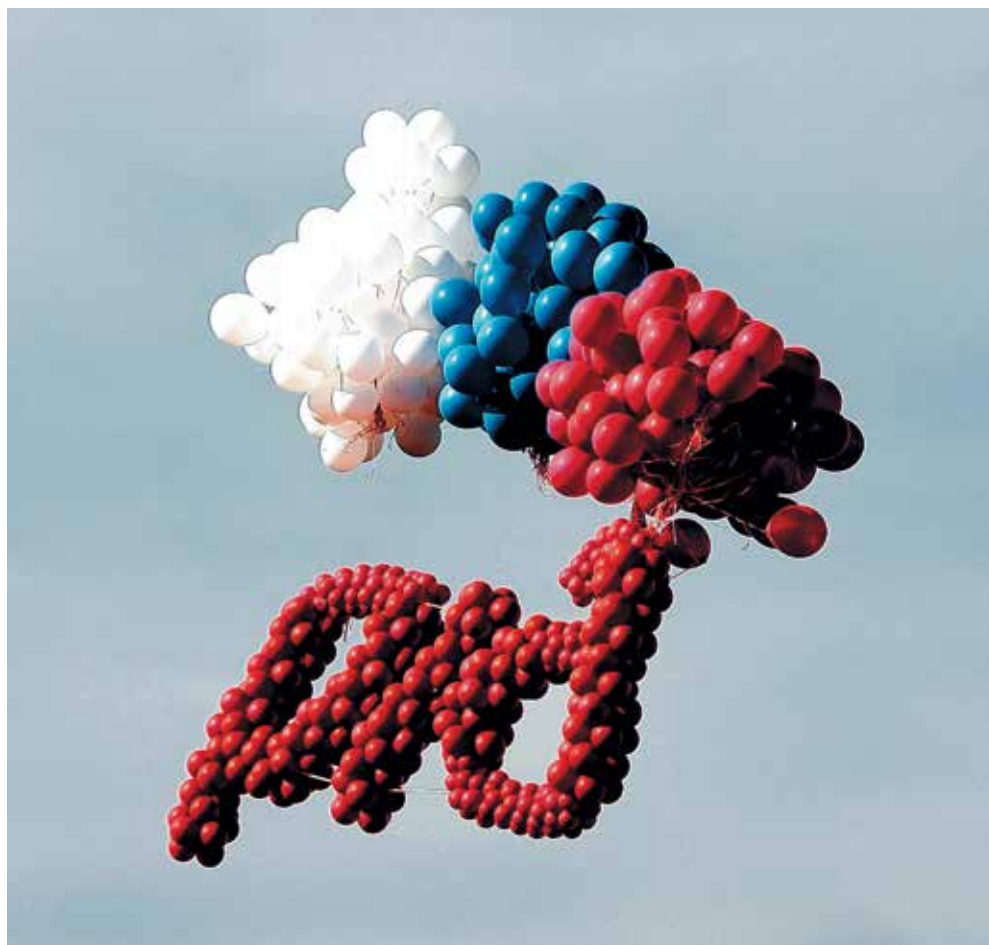
Но есть и ещё один нюанс: при сохранении отставания внутренних перевозок от докризисного уровня основной вклад в прирост погрузки вносит экспорт через порты. На отдельных направлениях, прежде всего дальневосточном, сеть работает на пределе пропускных способностей. А потому вопрос развития инфраструктуры, расшивки «узких» мест остаётся одним из ключевых.

Выступая на правлении, Владимир Якунин акцентировал внимание на том, что для любого государства значимость инвестиций в инфраструктуру – в том числе железнодорожную



# Тема номера

## Итоги и планы»



ИГОРЬ УМНОВ/АГ/ДОК»

– подтверждается оценками ведущих международных экспертов. В минувшем году ОАО «РЖД» использовало все собственные возможности для увеличения инвестпрограммы. Её объём оценивается в 481,6 млрд руб., что на 86,2 млрд выше уровня предыдущего года. Закуплено 475 единиц моторвагонного подвижного состава и 532 локомотива, введено 96 км станционных путей, 118 км вторых путей, а также 132 км электрифицировано. На текущий год объём инвестпрограммы определён на уровне 411,4 млрд руб.

С другой стороны, «мы имеем колоссальный дефицит средств, результатами которого являются сохранение катастрофического уровня износа основных фондов и отставание темпов расширения инфраструктуры от объективных потребностей», – за-

явил Владимир Якунин. Как результат, по экспертным оценкам, из-за ограничения роста железнодорожных перевозок за период до 2020 года совокупные потери ВВП могут составить до 6,4 трлн руб., бюджетной системы – 1,5 трлн.

В минувшем году широко обсуждались темы, связанные с организацией в России скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения. Катализатор дискуссии – чемпионат мира по футболу – 2018. Проекты, представленные ОАО «РЖД», масштабны. За счёт внутренних источников их реализация невозможна. Вице-премьер РФ Аркадий Дворкович, участвовавший в работе итогового заседания правления компании, заявил, что решение инвестиционных задач правительство всё же ищет.

«Мы смогли определиться с приоритетами, и, надеюсь, в ближайшие месяцы найдём в себе мужество принять решение по строительству высокоскоростной магистрали, – сказал он. – В предшествующие годы мы смогли убедиться в необходимости таких проектов и близки к тому, чтобы принять решение на политическом уровне, потому что это даст большой синергетический эффект для экономики».

Возможны и другие решения «инфраструктурного вопроса». Как сообщил на заседании правления министр транспорта РФ Максим Соколов, сейчас разрабатывается план долгосрочного тарифного регулирования, который должен определить методологию установления железнодорожных тарифов на срок не менее пяти лет. «Также разработан, направлен в правительство проект «сетевого контракта» между государством и владельцем инфраструктуры, который определяет вектор взаимодействия на долгосрочную перспективу», – сказал министр.

### Грузовой двор

В прошлом году остро обозначилась проблема избыточного парка. Ещё недавно на рынке существовал дефицит предложения, теперь – излишек вагонов. Но благом ни то ни другое не может быть. Простой факт: при увеличении грузооборота к докризисному 2007 году на 6% вагонный парк вырос непропорционально: более чем на 20%. Лишние вагоны (а их число оценивается экспертами в 250 тыс. единиц) забивают пути, создавая «воздушные» пробки. Сама по себе ситуация решиться не может: у каждого вагона есть собственник. Здесь существует явный пробел в законодательной базе. «Отсутствие определения статуса оператора, ответственности этого участника рынка, а также свободное перемещение порожних вагонов по сети будет приводить к постоянному росту тарифов», – полагает Владимир Якунин. По отношению к 2007 году на 11% снижена произ-



SHUTTERSTOCK.COM

водительность грузового вагона, на 21%, или 2,7 суток, увеличено время его оборота, возросла потребность в локомотивных бригадах. Всё это влияет на стоимость перевозок, ведь в конечном итоге платит клиент.

Возникла парадоксальная ситуация: при избытке вагонов малые и средние грузовладельцы столкнулись с их дефицитом. Операторам невыгодно с ними работать. Соответственно, по отдельным секторам рынка возник риск невывоза грузов. Для разрешения сложившейся ситуации Правительство РФ издало постановление, по которому ОАО «РЖД» привлекло в аренду 106 тыс. полувагонов Федеральной грузовой компании для работы по принципам универсального парка. Подобную практику решено сохранить и в текущем году.

внимание, что при ограниченных пропускных возможностях инфраструктуры всякий раз необходимо подразумевать обязательное присутствие конфликта интересов между грузовыми и пассажирскими поездами. На таких полигонах требуется сближение скоростей. При формировании годового графика движения необходимо обеспечить соблюдение оптимального баланса в организации грузового и пассажирского движения. Лучшим вариантом станет развитие направлений со специализацией под пассажирское и грузовое движение.

Ещё один приоритетный вопрос – безопасность перевозок. В минувшем году общее количество нарушений безопасности движения снижено на 7%, а с начала деятельности ОАО «РЖД» уровень аварийности

## При увеличении грузооборота к докризисному 2007 году на 6% вагонный парк вырос непропорционально: более чем на 20%

Для оптимизации процесса перевозок ОАО «РЖД» разработало Единый сетевой технологический процесс (ЕСТП). Его обсуждение шло непросто. И, хотя большинством участников рынка не оспаривался сам факт того, что перемены необходимы, отдельные положения ЕСТП стали поводом для широкой дискуссии. Тем не менее первые результаты использования предложенных подходов уже есть. «Мы существенно подняли точность отправления грузовых поездов по расписанию, планомерно увеличиваем количество грузовых поездов, курсирующих по жёстким «ниткам» графика. Это одно из магистральных направлений совершенствования технологии перевозок», – заявил Владимир Якунин.

Первый вице-президент компании Вадим Морозов обратил также

сокращён на 25%. «Задачей на 2013 год является снижение числа нарушений безопасности движения по вине РЖД на 15%», – заявил Владимир Якунин.

### Пассажир голосует за скорость

В сфере пассажирских перевозок в минувшем году холдингом обеспечен существенный рост – на 6,6%, почти до 1,06 млрд пассажиров. Владимир Якунин отметил, что позитивные перемены в данном сегменте есть, но они носят не революционный характер. «Это реальные, пусть порой и локальные, но всё же победы», – сказал он. Примером успеха стали скоростные перевозки: в 2012 году «Сапсанами» воспользовались свыше 3 млн пассажиров, что на 8,2% больше, чем было годом ранее. Причём населённость поездов максимальная. А потому с компанией «Сименс»



# Тема номера

## Итоги и планы»



ИВАН ШАГОВСКИЙ/ТАСС

заключён контракт на поставку ещё восьми электропоездов «Сапсан».

Кроме того, в целом расширяется спектр услуг для пассажиров: ведётся реконструкция вокзалов, обеспечен переход на новую технологию продажи электронных билетов, внедрён их возврат на сайте ОАО «РЖД». В полном объёме выполнены работы по транспортному обеспечению состоявшегося осенью 2012 года саммита АТЭС во Владивостоке (запущено мультимодальное сообщение между городом и аэропортом Кневичи), ведётся подготовка к Олимпиаде-2014 в Сочи и Универсиаде-2013 в Казани. Реализуются меры, направленные на повышение уровня безопасности, в том числе применительно к программе «Антитеррор»: оборудованы контуры для прохода пассажиров, установлены системы проверки багажа на скоростных поездах.

Но есть и проблемы, связанные с так называемым социально значимым сектором. Это дальние перевозки в плацкартных и общих вагонах и пригородные пассажирские перевозки.

Выступая на правлении, вице-президент ОАО «РЖД» Михаил Акулов рассказал, что в настоящее время

только 19 субъектов РФ приняли меры по обеспечению безубыточности пригорода, 10 регионов компенсируют не более 10% от суммы выпадающих доходов, а по четырём регионами «получен фактический отказ в компенсации». «Мы стоим на пороге важного решения – наделения пригородных компаний имуществом. Замедление процесса принятия концепции развития пригородных пассажирских перевозок и федерального закона об организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения, запланированное значительное сокращение финансирования из федерального бюджета не ориентируют регионы на принятие решений, направленных на стабильное функционирование маршрутной сети», – отметил он и привёл в качестве примера Курганскую и Челябинскую области, власти которых планируют в текущем году существенно сократить заказ на курсирование поездов.

В дальнейшем сообщении основной вопрос обсуждается на федеральном уровне: в минувшем году Минфином России была озвучена позиция, подразумевающая сокращение объёмов субсидирования перевозок в плацкартных и общих вагонах. Глава

ведомства Антон Силуанов заявил, что льготы на проезд должны быть сохранены только для молодёжи и пенсионеров, а лица трудоспособного возраста должны полностью оплачивать проезд. Следствием этого, очевидно, станет снижение числа пассажиров на железной дороге за счёт оттока на альтернативный транспорт либо вовсе сокращения поездок граждан. Как результат, возникает проблема нерентабельных поездов, которые должны быть сокращены.

Всё это требует решения на государственном уровне. Выступавший на правлении глава думского комитета по транспорту Евгений Москвичёв согласился с Михаилом Акуловым, что необходимо принятие федерального закона об организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения. «Считаю, что закон должен отразить основное: это госзаказ на перевозку пассажиров. Не должна компания думать, как собирать деньги от регионов или кого-то ещё. Её основная задача – безопасная перевозка пассажиров на новом современном транспорте», – заявил он. При этом было высказано мнение, что органы исполнительной власти «должны подумать», как организовать тариф,

который не был бы бременем для пассажира, но и не заставлял железнодорожников постоянно искать решения финансового вопроса. «Чтобы доходы хотя бы на 100% сходились с расходами», – сказал Евгений Москвичёв.

О государственном заказе также говорил Михаил Акулов: «Единственно рациональным является чёткое разделение ответственности между государством и перевозчиком за социально значимые перевозки. Прежде всего речь идёт о необходимости внедрения механизма госзаказа. В этой связи нами разработан и взят за основу межведомственной рабочей группой под председательством вице-премьера Аркадия Дворковича план мероприятий». Его ключевые направления – всестороннее исследование рынка, комплексная оценка социально-экономических последствий, внесение необходимых изменений в нормативно-правовую базу.

Пока же, с учётом вышеизложенного, основной задачей на год, как сказал Владимир Якунин, является недопущение резкого оттока пассажиров и обеспечение роста перевозок там, где возможно обеспечить безубыточность при повышении качества услуг.

**Большая семья**

Одним из главных событий минувшего года стали изменения в «большой семье» РЖД. Сейчас совокупные чистые активы ДЗО, долями и акциями которых владеет компания, составляют около полутриллиона рублей. По словам Владимира Якунина, в прошлом году общая сумма поступлений от продажи акций дочерних обществ составила порядка 76 млрд руб., а за последние три года – 237 млрд. Крупнейшими стали сделки по Первой грузовой компании, которые в сумме принесли компании 175,5 млрд руб. «Продажа акций ДЗО создаёт условия для развития конкуренции в различных сегментах рынка железнодорожных перевозок и привлечения частного капитала», – отметил Владимир Якунин. Таким образом решаются предусмотренные реформой задачи.

Также это является средством разового увеличения источников финансирования инвестпрограммы ОАО «РЖД». Но есть и обратная сторона медали – сокращение доходной базы компании.

Ответом на это может стать расширение присутствия ОАО «РЖД» как на российском, так и на глобальном транспортно-логистическом рынке. В минувшем году компания приобрела 75% акций одного из ведущих мировых логистических операторов – французской компании GEFCO. Как отметил вице-президент ОАО «РЖД» Алексей Илларионов, это не только новый бизнес, новые продукты и рынки, но и потенциальный источник управленческих технологий,

---

**НА 6,6%,**  
**ПОЧТИ ДО 1,06 МЛРД**  
**ПАССАЖИРОВ, ВЫРОСЛИ**  
**ПАССАЖИРСКИЕ**  
**ПЕРЕВОЗКИ В МИНУВШЕМ**  
**ГОДУ**

---

культуры клиентоориентированного поведения, которые крайне необходимы для повышения эффективности штабов бизнеса компании. Кроме того, Владимиром Якуниным была озвучена целевая задача: к 2017 году сделка по GEFCO должна принести РЖД до 40 млрд руб. дополнительных доходов. «Это в том числе и замещение уходящих от нас доходов в связи с приватизацией эффективно работающих ДЗО», – заявил он.

Также для формирования комплексных высокотехнологических логистических услуг ОАО «РЖД» переходит на новый современный формат грузового обустройства – мультимодальные терминально-логистические центры на всей сети, в первую очередь в крупных транспортных узлах. В апре-

ле 2012 года правлением одобрена соответствующая концепция, завершаются проектные работы по первому торгово-логистическому центру «Белый Раст» в Подмоскowie.

**Корпоративная перезагрузка**

В минувшем году железные дороги России отпраздновали своё 175-летие. И символично, что именно в это время завершилась реструктуризация системы корпоративного управления ОАО «РЖД». Впервые за всю историю дорог осуществлён переход от преимущественно территориальной системы к матричной структуре, где ведущую роль играют общесетевые специализированные дирекции. В результате созданы вертикали управления по всем основным видам деятельности. Процесс завершён в октябре прошлого года с созданием ключевого звена – Центральной дирекции инфраструктуры. Железные дороги перешли к функционированию в качестве региональных центров корпоративного управления (РЦКУ). На начальников дорог возложена ответственность за достижение общекорпоративных результатов и координацию деятельности холдинга в границах соответствующих территорий. «Основных их задач на предстоящий период являются выстраивание и укрепление горизонтальных связей между территориальными дирекциями, филиалами ОАО «РЖД» и дочерними компаниями, а также оптимизация непрофильных активов», – заявил Владимир Якунин.

Совершенствование управления сопровождалось активным развитием существующих информационных систем и созданием новых. В прошлом году на всей сети была внедрена единая автоматизированная система управления инфраструктурой (АСУИ). Она стала основой работ, направленных на унификацию и оптимизацию процессов содержания инфраструктуры. В единой базе данных сосредоточена информация о десятках миллионов объектов, их параме-



# Тема номера

## Итоги и планы»



ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО/ГУДО»

трах, состоянии, а также работах по осмотру и текущему обслуживанию, устранению инцидентов. В настоящее время в системе работает около 20 тыс. пользователей. АСУИ стала основной системой для создания на сети центров управления содержанием инфраструктуры – ЦУСИ.

### Коэффициент надёжности

В РЖД работают 1,2 млн человек, компания является одним из крупнейших работодателей в стране. Поэтому вопросам социальной политики уделяется особое внимание. Как рассказал Владимир Якунин, в минувшем году компания сохранила статус социально ответственного работодателя и выполнила все закреплённые в Коллективном договоре обязательства. Зарботная плата повышалась дважды (в марте – на 0,7%, в октябре – на 5,2%), и в среднем в месяц у занятых в перевозках сотрудников она составила 36 тыс. руб. В целом за год номинальная зарплата в компании выросла на 7,5%, а реальная – на 2,2% при увеличении производительности труда на 4%.

Разумное соотношение между ростом зарплат и производительностью труда – один из базовых экономиче-

ских принципов. Однако наблюдается отставание темпа роста зарплат в РЖД от среднего показателя по стране. Так, например, соотношение зарплат работников, занятых на перевозках, со средней снизилось с 1,42 раза в 2011 году до 1,34 в 2012-м. Это в том числе вызвано тем, что во многих сегментах, например в бюджетной сфере, рост зарплат в отличие от ОАО «РЖД» не привязан к производительности труда. И если не принять контрмеры, то, по прогнозам топ-менеджмента компании, к 2015 году коэффициент может снизиться до 1,26.

Чтобы сохранить квалифицированные кадры, а значит, обеспечить стабильность работы компании, в 2013 году планируется сконцентрироваться на двух основных направлениях. С одной стороны, продолжится оптимизация численности персонала за счёт совершенствования технологий и бизнес-процессов. С другой – изменится система мониторинга зарплат. Прежде в региональном разрезе сравнение велось с промышленностью этого субъекта Федерации в целом. Теперь же будет проводиться точечный анализ по сопоставимым профессиям в кон-

кретном, даже небольшом населённом пункте. Предполагается создать спецкомиссию, которая по результатам такого мониторинга будет принимать точечные управленческие решения по перераспределению фонда оплаты труда. Помимо прочего, учитывая ухудшение демографической ситуации в стране, в РЖД разработают отдельную программу мероприятий по привлечению и удержанию кадров на долгосрочный период, которая должна строиться на основе комплексного прогноза и анализа потребности компании в трудовых ресурсах.

Впрочем, сейчас стоит вопрос не только сохранения квалифицированных кадров, но и управления ими. Это в первую очередь связано с изменением корпоративной структуры. Для эффективной работы в новых условиях разработана матрица распределения ответственности по кадровым и социальным процессам. Обязательства по обеспечению повседневной операционной работы теперь лежат на службах управления персоналом функциональных филиалов. А стратегией и разработкой новых подходов будут заниматься Департамент управления персоналом

и заместители начальников дорог по кадрам и социальным вопросам.

Уже начато внедрение единой системы корпоративных требований к персоналу (ЕСКТ). Следующим шагом стало формирование модели профессиональных компетенций: пилотный проект стартовал в Дирекции тяги. В 2013 году предстоит внедрить и автоматизировать единый механизм оценки, а затем распространить такой подход на все основные хозяйства. Таким образом, внедрение ЕСКТ позволит ОАО «РЖД» повысить объективность, оперативность и точность при принятии кадровых решений и правильно планировать все виды обучения.

Стратегические цели компании, ценности бренда и модель корпоративных компетенций связывает в

усиление ответственности сотрудника и профсоюза за производственные результаты.

Социальная политика – это не только зарплата и управление персоналом, но и сохранение здоровья работников. В этом отношении есть серьёзные результаты: численность практически здоровых сотрудников компании достигла 60%. В поддержку этого направления создана вертикаль инженерно-врачебных бригад, представленная центральной и региональными комиссиями по охране труда и здоровья. Благодаря этим мерам уровень заболеваемости с временной нетрудоспособностью снижен на 10% на 100 работников, в том числе связанных с безопасностью движения поездов и воздействием вредных или опасных

## За последние девять лет на 64% снизился производственный травматизм, со смертельным исходом – на 40%

единое целое новая редакция Кодекса деловой этики, утверждённая в конце 2012 года. По словам вице-президента ОАО «РЖД» Дмитрия Шаханова, это своего рода система координат по оценке поведения железнодорожников.

В 2013 году на повестке дня стоит разработка нового Коллективного договора. Официальные переговоры по этому поводу начнутся в третьем квартале. Тем не менее у руководства компании уже есть представление, каким должен быть новый документ. Так, предполагается, что договор будет основываться на трёх ключевых базовых принципах. Это повышение адресности и персонификация льгот, а также увеличение их доли на основе страховых, накопительных, кредитных принципов и принципов софинансирования с работником,

производственных факторов. Среди локомотивных бригад – на 5%.

Также есть успехи в развитии государственно-частного партнёрства в данной области. К примеру, на Октябрьской магистрали на базе железнодорожной больницы при финансовом участии государства открыт центр гемодиализа. ОАО «РЖД» развивает высокотехнологичную медицинскую помощь, уже действуют 75 специализированных центров, хотя это направление финансово государством по-прежнему не поддерживается.

Среди важных событий года медицинский блок ОАО «РЖД» отметил разработку бизнес-плана создания ДЗО в сфере оказания стоматологических и медицинских услуг.

Задача на будущее – завершить к 2014 году обновление комплексов

предрейсового осмотра на сети. К этому моменту 85% медосмотров будут проводиться с помощью автоматизированной системы (АСПО). В ней стандартизированы факторы риска сердечно-сосудистых заболеваний, которые являются наиболее распространёнными не только среди железнодорожников, но в целом по стране и миру.

### Всё что нужно

По оценке отраслевого профсоюза, расходы РЖД на улучшение условий труда не снижаются и составляют ежегодно более 11 млрд руб. Благодаря этому в настоящий момент практически все рабочие места с устранимыми вредными факторами приведены к нормам, улучшены условия на 101 тыс. рабочих мест с неустраняемыми вредными факторами. Таким образом, доля условно аттестованных рабочих мест в компании снизилась с 47% в 2004 году до 44%. Кроме того, за последние девять лет снизился на 64% производственный травматизм, со смертельным исходом – на 40%. Роспрофжел объявил 2013-й Годом здорового и безопасного труда.

В свою очередь, представители стороны работников взяли на себя и ряд обязательств на предстоящий период. В частности, по распространению программы страхования локомотивных бригад на всей сети. В первом квартале текущего года они должны быть застрахованы во всех депо.

Ещё одной целевой задачей отраслевого профсоюза будет решение проблемы некачественного инструмента. По словам председателя Роспрофжела Николая Никифорова, по этому поводу поступает немало нареканий, проблема системная. Второй момент – слабо ведётся рекламационная работа, в частности на Приволжском, Красноярском полигонах, в путевом хозяйстве Западно-Сибирской дороги, а в отдельных структурных подразделениях Куйбышевской, Горьковской, Московской ЖД не ведётся вообще. «В 2013 году ставим задачу решить эту проблему», – заявил профсоюзный лидер.

ПУЛЬТ



# Тема номера

## Итоги и планы»



## События одной колеи

ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКИ «ПРОСТРАНСТВА 1520» ПРОДОЛЖАЮТ РЕФОРМИРОВАТЬ ОТРАСЛЬ И СТРОИТЬ НОВЫЕ ДОРОГИ

**В** 2012 год на железных дорогах стран постсоветского пространства произошло немало изменений. Общие тенденции: попытки улучшить инфраструктуру, реструктуризировать бизнес железнодорожных компаний, а также обновить их топ-менеджмент.

**Эстония**  
Главным событием стала реструктуризация концерна AS Eesti Raudtee (ER). Вместо трёх акционерных обществ – головного ER и двух его 100-процентных «дочек»: инфраструктурной AS EVR Infra и грузовой AS EVR Cargo – остались два. Это само ER (за ним закрепились функции управления инфраструктурой) и AS EVR Cargo. Председателем правления ER, а по сути главным железнодорожником Эстонии, стал финансист Аhti Асманн, возглавлявший до этого украинское подразделение банка SEB. А прежний руководитель ER Кайдо Симмерманн назначен главным инженером в государственном железнодорожном концерне Латвии Latvijas dzelzceļš (LDz).

**Латвия**  
Вышеупомянутый LDz в течение года активно обновлял латвийский участок железной дороги Rail Baltica I (Таллин – Рига – Вильнюс – Варшава), производя капремонт инфра-

структуры на участках Елгава – Мейтене и Инчукалнс – Сигулда. Также компания вела строительство второго пути на участке Скривери – Крустпилс, который расположен в наиболее загруженном железнодорожном коридоре Латвии. Здесь ощущается нехватка пропускной способности. Вторая колея должна обеспечить равномерный грузопоток к Рижскому порту и более эффективное использование транзитного коридора «Восток – Запад». Стоимость проекта, который планируется завершить в этом году, – более 93,4 млн евро. 70% суммы предоставляет Фонд выравнивания ЕС, 30% – LDz.

**Литва**  
Литовская национальная железнодорожная компания Lietuvos Geležinkeliai (LG) в прошлом году решила обновить свой пассажирский парк, для чего закупила у польского предприятия Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz три двухвагонных дизельных поезда. Технику поставят сначала на линию Вильнюс – Минск, а после её электрификации, которая должна быть закончена в 2015 году, – переместят на маршрут Вильнюс – Клайпеда. Кроме того, LG объявила о планах закупить 6 новых двухэтажных электропоездов чешской Skoda. На сегодня в её парке уже есть четыре таких поезда. Ещё LG, а также Литовская национальная ассоциация

экспедиторов «ЛИНЕКА» и Ассоциация экспедиторов России подписали весной минувшего года меморандум, по которому была достигнута договорённость о развитии железнодорожных перевозок между Россией, Литвой и Западной Европой.

**Белоруссия**  
У Белорусской железной дороги (БЖД) сменилось руководство. Прежний её глава Анатолий Сивак назначен министром транспорта и коммуникаций страны. А его место в БЖД занял Владимир Морозов, ранее – начальник Могилёвского отделения. Ещё БЖД, чьи сотрудники отличаются изобретательностью, за год внедрила более тысячи рационализаторских предложений, что дало экономический эффект в 13,3 млрд белорусских рублей (\$1,5 млн). Новые решения направлены на обеспечение безопасности движения, рациональное использование трудовых, топливно-энергетических и материальных ресурсов, совершенствование ремонта и эксплуатации тяги. А в ноябре БЖД провела на внутренних направлениях «табачный» эксперимент. В некоторых поездах появились вагоны «для курящих» и для «некурящих». Впрочем, закончилось всё тем, что теперь курить можно лишь в международ-

ных поездах.

**Украина**  
«Укрзалізниця» (УЗ) продолжала с переменным успехом реформироваться, а также активно развивала инфраструктуру – причём на собственные средства, потратив 645 млн грн (\$79,4 млн). Так, на Приднестровской дороге на основных крымских направлениях проводился капитальный и средний ремонт пути. А на Львовской продолжилось проектирование тоннеля Бескид – Скотарское. Кроме того, по приказу Мининфраструктуры создана «Украинская железнодорожная скоростная компания», которая теперь отвечает за эксплуатацию поездов Skoda и Hyundai. Кстати, они наделали немало шума: почти сразу после начала эксплуатации начали ломаться и опаздывать. А с наступлением зимы и вовсе выходить из строя: останавливались во время пути, а то и просто не могли тронуться с вокзалов.

**Молдавия**  
Госпредприятие «Железная дорога Молдовы» (ЖДМ) в 2012 году продолжало накапливать убытки. Как итог, часть персонала отправилась в отпуск. Прозвучали и заявления о планах сократить штат, причём сразу на 50%. Молдавский Минтранс начал переговоры с ЕБРР о кредите на 25 млн евро, часть которого планируется направить на преобразование ЖДМ в акционерное обще-

ство. Предполагается, что в госсобственности останется инфраструктура, а некоторые услуги предприятия подлежат либерализации. Но государство отмечает, что персонал сокращать все же придётся.

**Грузия**  
Так и не попав на иностранную фондовую биржу, 74,5% акций «Грузинской железной дороги» (ГЖД) были переданы правительством государственному АО «Партнёрский фонд», у которого на тот момент уже был 25,5-процентный пакет ГЖД. Следующей новостью года стала добровольная отставка гендиректора и председателя совета директоров компании Ираклия Эзугбая, который заявил, что на железной дороге своё отработал и намерен перейти в другую профессиональную область. Его место пока вакантно. Обязанности гендиректора ГЖД выполняет Олег Бичиашвили, который был назначен «Партнёрским фондом» на должность первого замглавы компании.

**Армения**  
В начале прошлого года у ЗАО «Южно-Кавказская железная дорога» (ЮКЖД, «дочка» ОАО «РЖД») сменилось руководство. Компанию возглавил Виктор Ребец, ранее бывший начальником Департамента по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти ОАО «РЖД». Прежний глава ЮКЖД Шевкет Шайдуллин возглавил Куйбышевскую дорогу. Ещё одним важным событием года стало 14-е заседание Межправкомиссии по экономическому сотрудничеству между Россией

и Арменией. В его рамках подписан протокол, предусматривающий строительство железнодорожной линии Ванадзор – Фиолетово, которая сократила бы расстояние из Еревана до грузинской границы с 308 до 220 км. А в случае разблокирования границ с Турцией и Азербайджаном эта ветка стала бы ближайшим путём между ними.

**Азербайджан**  
Эта страна за 2012 год инвестировала в развитие железных дорог 163,8 млн манатов (\$208,9 млн). Из них 1,6 млн манатов (\$2 млн) составили собственные средства ЗАО «Азербайджанские железные дороги» (АЖД). Отремонтировано 132,4 км линий, 25 электрических и дизельных локомотивов, 729 пассажирских вагонов, 3,603 тыс. грузовых вагонов и 630 контейнеров. Кроме того, в рамках контракта АЖД с литовским предприятием STREFA в Азербайджан поступили девять электровазозов серии VL-10.

**Узбекистан**  
Государственно-акционерная компания «Узбекистон темир йуллари» (УТЙ) начала модернизацию литейного производства. Подписан контракт с эстонской фирмой Skinvest Rail стоимостью \$54,4 млн на поставку оборудования «под ключ» для литейного цеха «дочки» УТЙ – «Литейно-механического завода». Проект предусматривает организацию выпуска стального, чугунного и цветного литья мощностью 25 тыс. тонн в год. Это позволит увеличить объёмы строительства и ремонта грузовых вагонов, наладить производство крупнотоннажных контейнеров.

Кроме того, по маршруту Ташкент – Самарканд был пущен второй высокоскоростной электропоезд Afrosiyob, изготовленный испанской компанией Patentes Talgo.

**Туркмения**  
Глава Туркменистана Гурбангулы Бердымухамедов осенью прошлого года принял решение о расторжении контракта с иранцами компанией Pars Energy на строительство железной дороги Берекет – Этрек (туркменского участка магистрали «Север – Юг»). Контракт с иранцами был заключён в 2010 году. По нему строительство дороги протяжённостью 256,5 км должно было завершиться ещё в декабре 2011 года. Но Pars Energy оказалась не в состоянии её достроить. Теперь Туркменистан сделает это своими силами. Общая стоимость железной дороги Берекет – Этрек оценивается в \$696 млн.

**Киргизия**  
Варианты строительства (а также источники финансирования) железной дороги Китай – Киргизия – Узбекистан в прошлом году обсуждались не менее активно, чем в предыдущие годы. Параллельно китайская сторона разрабатывала ТЭО магистрали, которое пообещало передать киргизской стороне в I квартале 2013 года. Между тем Счётная палата Киргизии выявила ряд нарушений в госпредприятии «НК «Кыргыз темир жолу». В ходе аудиторской проверки было установлено: из-за того, что киргизские железнодорожники пренебрегали поставлением правительства об отчислении не менее 50% своей прибыли в госказну, в

2010–2011 годах бюджет республики недополучил более \$3 млн.

**Таджикистан**  
Государственное унитарное предприятие «Таджикская железная дорога» (ТЖД) нашло инвестора для строительства восьми мостов и тоннеля в рамках проектируемой магистрали Душанбе – Курган-Тюбе, которая должна соединить центральную часть страны с южной Хатлонской областью. Соответствующая договорённость достигнута с Экспортно-импортным банком Китая. Кроме того, с начала 2012 года ТЖД закупило почти 200 вагонов украинского производства. Парк пассажирских вагонов и локомотивный также пополнены, но незначительно.

**Казахстан**  
В начале минувшего года президент Казахстана Нурсултан Назарбаев поручил начать строительство двух новых внутриреспубликанских железнодорожных линий: Жезказган – Бейнеу (988 км) и Аркалык – Шубарколь (214 км). Оператором проектов стало АО «НК «Казахстан темир жолы» (КТЖ). В 2016 году планируется завершить строительство. А в конце 2012 года Министерство транспорта и коммуникаций республики направило в парламент пакет поправок в действующее законодательство, которые предполагают реорганизацию КТЖ путём разделения его деятельности по оказанию услуг магистральной железнодорожной сети от потенциально конкурентной перевозочной деятельности.





## Ответ на вызовы

Компания пересматривает прогнозы развития экономической ситуации в России и собственные планы. Направление корректировки – снижение

**В** декабре прошлого года Совет директоров ОАО «РЖД» скорректировал итоговые параметры погрузки на 2012 год и финансовый план компании. Из-за снижения экономической активности в стране и в мире в четвертом квартале руководство было вынуждено уменьшить рост погрузки с 3,4% до 2,4%. Рост погрузки в 2013 году определен всего в 0,7%, а грузооборота – в 1%. В результате ОАО «РЖД» от перевозочной деятельности и с учетом скорректированных итогов прошлого года недосчитается 49,3 млрд руб. к тому плану, который был представлен ранее в Правительство РФ. Чтобы

Как подчеркнул старший вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Михайлов, строгое соблюдение бюджетной дисциплины включает в себя минимизацию заключения дополнительных договоров с подрядными организациями. «Если это действительно необходимо, то все договора должны выноситься на бюджетный комитет РЖД и подписываться только в случае крайней необходимости», – говорит Вадим Михайлов. Неприкосновенными, по его словам, остаются социальные программы и фонд заработной платы. Не намерены в компании пока трогать инвестиционную программу, модернизацию и ремонт железнодорожных путей. Эти статьи будут сокращаться только в самом крайнем случае.

*Если предполагаемые негативные тенденции продлятся в течение трёх лет, то заимствования компании могут составить порядка 900 млрд руб.*

сохранить финансовые показатели этого плана, необходимо сократить операционные расходы на эту величину. В итоге президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин подписал специальное распоряжение «О разработке плана антикризисных мероприятий на 2013 год». Перечень основных мероприятий должен быть готов к середине февраля. Напомним, в мае прошлого года компания уже брала на себя обязательства по сокращению расходов почти на 24 млрд руб.

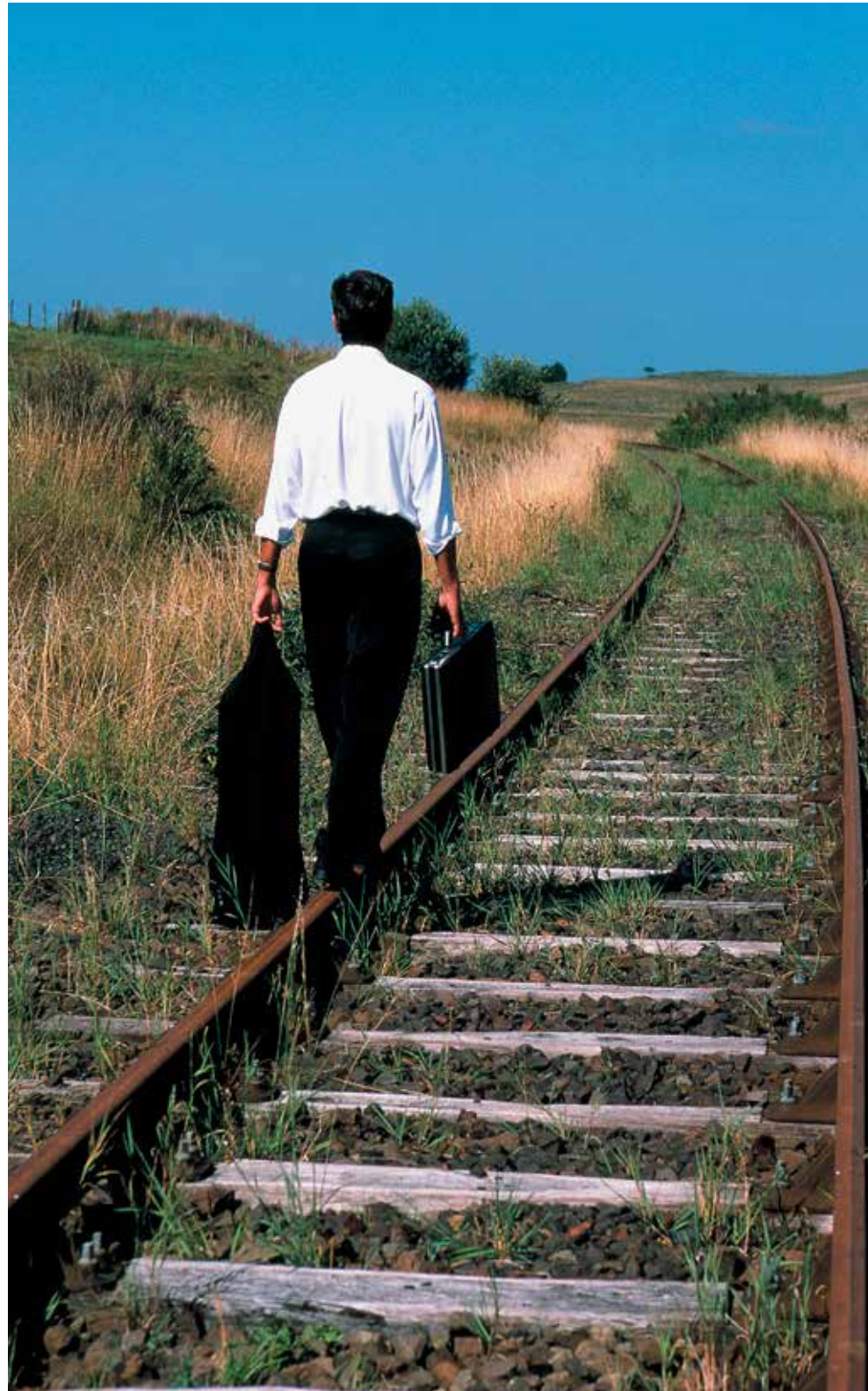
Как подчёркивается в распоряжении президента РЖД, в сложившихся условиях ключевым становится соблюдение бюджетной дисциплины в 2013 году, исходя из согласованных параметров бюджетов филиалов и безусловной реализации программы оптимизации расходов.

Второй пункт плана даёт задание разработать программы антикризисных мероприятий по оптимизации затрат филиалов и структурных подразделений РЖД не менее чем на 5% (без учёта затрат на оплату труда и социальные нужды, амортизационные отчисления и затрат на налоги, относящиеся на себестоимость). Эти документы необходимо до середины февраля представить в департаменты развития систем управления и экономики.

Коммерческому блоку ОАО «РЖД» предложено вести активную политику в работе с ключевыми грузоотправителями. Речь идёт о том, чтобы привлечь на сеть больше грузов второго и третьего классов, которые приносят наибольший доход. Здесь ситуация несколько облегчается тем, что с нового года РЖД получили возможность



# Корпоративное управление»



изменять ставки в рамках тарифного коридора в сторону повышения и понижения. Это даёт больше возможностей для конкуренции с другими видами транспорта за дорогие грузы.

Перевозочный блок должен воспользоваться ситуацией спада в перевозках и полностью реализовать меры по улучшению состояния эксплуатационной обстановки на сети. Помочь в этой ситуации могут подготовка соответствующей нормативной базы и полноценное внедрение единой сетевой технологии перевозок (ЕСТП), которая в конце прошлого года подписана первым вице-президентом ОАО «РЖД» Вадимом Морозовым. Документ предполагает совершенствование, а значит, и удешевление перевозочного процесса, сокращение непроизводительных расходов, которые сейчас несёт компания из-за избыточного вагонного парка на сети.

Финансовому блоку дано задание подготовить предложения по сокращению административно-управленческих расходов (общехозяйственные договоры, командировочные расходы, расходы на услуги связи, коммуникационную и выставочную деятельность) в 2013 году на общую сумму не менее 5 млрд руб.

Также предстоит уточнить график ввода в действие основных фондов в 2013 году и добиться его неукоснительного выполнения. Это позволит РЖД получить максимальную амортизационную премию.

Практически всем подразделениям компании поручено обеспечить непрерывную работу с поставщиками по снижению цен. В РЖД исходят из того, что в период спада в экономике должны снижаться и цены. Поэтому давление на поставщиков в этом вопросе руководство компании предложило усилить.

Благодаря вовлечению товарно-материальных запасов железнодорожники рассчитывают сэкономить на новых закупках. Профильные подразделения уже получили соответствующие указания. Юристам РЖД в текущем году предстоит активнее защищать интере-

сы компании. Особенно это касается взыскания дебиторской задолженности с покупателей и заказчиков. Число претензий и судебных разбирательств по данным фактам должно значительно увеличиться.

Определённые финансовые потери в этом году компания понесёт из-за введения в действие ряда законодательных актов, предусматривающих внесение изменений в Налоговый кодекс и увеличение выплат по пенсионному страхованию. Речь, в частности, идёт об отмене налоговой льготы на инфраструктурное имущество, в результате чего только в этом году РЖД потеряют свыше 8 млрд руб. Эти потери никак не учтены в 7-процентной индексации тарифов, решение о которой принималось ещё летом прошлого года. Ряду топ-менеджеров РЖД дано

задание провести работу с федеральными органами власти по компенсации дополнительных расходов либо в виде предоставления субсидий, либо дополнительной индексации.

Ещё одно направление для оптимизации – работа с региональными властями с целью оптимизации налоговой нагрузки. Профильные службы уже получили задание заключать соглашения с региональными органами власти по получению налоговых льгот. По предварительным подсчётам, в этом году регионы предоставят льготный режим налогообложения по инвестициям РЖД в размере порядка 1,5 млрд руб., однако эта сумма может быть больше с учётом того, что инвестиционная программа компании (в этом году 422 млрд руб.) постоянно увеличивается. В ряде субъектов

Федерации начнётся реализация новых проектов.

Несмотря на более чем солидную инвестиционную программу, Департаменту инвестиционной деятельности уже поручено разработать приоритеты в инвестиционной программе, а также разбить её выполнение на этапы. В случае если развитие экономики будет происходить по негативному сценарию, а объёмы перевозок будут сокращаться, компания должна иметь план замораживания тех или иных объектов с минимальным ущербом.

В целом, как говорит руководитель Департамента экономики ОАО «РЖД» Ирина Костенец, в части фонда оплаты труда сокращение произойдёт только на объём невыполненных работ, и по году эта сумма должна составить 5,5 млрд руб. Ещё порядка



ufi  
Approved  
Event

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

## ТРАНСРОССИЯ

23-26 АПРЕЛЯ 2013  
МОСКВА, ВВЦ, павильон №75

ПОЛУЧИТЕ  
БЕСПЛАТНЫЙ БИЛЕТ НА  
[www.transrussia.ru](http://www.transrussia.ru)

Организатор:  
 ITE LLC Moscow  
+7 (495) 935 7350  
transport@ite-expo.ru  
www.transrussia.ru

При поддержке:  
 Министерство  
Транспорта  
Российской  
Федерации

Генеральный  
спонсор:  
 PLASKE  
Энергия движения



# Корпоративное управление



30 млрд руб. компания рассчитывает получить от сокращения материальных затрат, закупок топлива и электроэнергии.

Владимир Якунин призвал менеджмент РЖД осознанно и творчески подходить к реализации программы оптимизации затрат. «План везде предусматривает сокращения, однако во главу угла необходимо поставить точность и безопасность перевозок. Исходя из этого принципа, по определённым статьям нужно сократить расходы, а по тем, которые необходимы для реализации этих целей, наоборот, увеличить в рамках общего плана».

Пока прогнозы Минэкономразвития на 2013 год не внушают оптимизма. Последний уточнённый прогноз от 14 декабря прошлого года «Об уточнении основных параметров прогноза социально-экономического развития Российской Федерации» предполагает снижение темпов роста ВВП на 0,1% до 3,6%, что означает потерю 360 млрд руб. в целом для экономики. Как говорят специалисты, рост ВВП в основном поддерживает сектор финансов и услуг, что не даёт надежды на увеличение грузовой базы для РЖД. Между тем те показатели, которые непосредственно влияют на

перевозки, сокращаются. К примеру, объём экспорта в 2013 году составит \$496 млрд, что на \$4 млрд меньше первоначального прогноза. Прогноз импорта снижен на \$11 млрд, до \$364 млрд. Реального роста оборота розничной торговли, заработной платы и располагаемых доходов населения в 2013–2015 годах не планируется.

## Реального роста оборота розничной торговли, заработной платы и располагаемых доходов населения в 2013–2015 годах не планируется

Нет оснований и для оптимизма в отношении промышленного сектора. Прирост инвестиций понижен с 7,2% до 6,5%, главным образом из-за корректировки инвестиционных программ крупными компаниями, которые и обеспечивают перевозки железнодорожному транспорту. Снижена инвестиционная программа «Газпрома» и Федеральной сетевой компании.

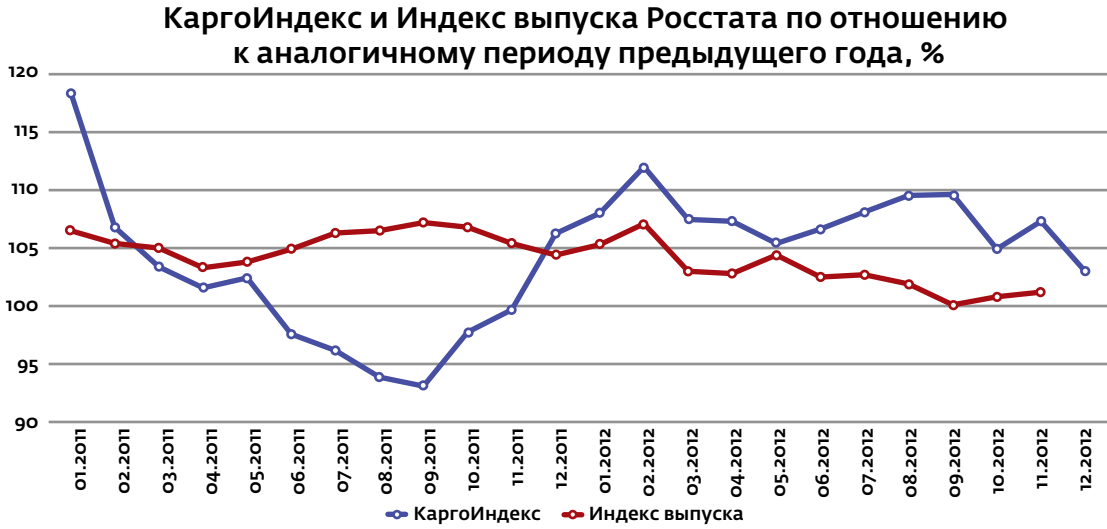
Между тем ситуация в самом ОАО «РЖД» и так напряжённая. Как говорит Ольга Гнедкова, несмотря на 7-процентную индексацию тарифов, доходы компании в январе 2013 года ниже января прошлого года. Если предполагаемые негативные тенденции продлятся в течение трёх лет, то заимствования компании

могут составить порядка 900 млрд руб., что выше любых разумных коэффициентов в соотношении чистого долга к EBITDA. Очевидно, если будет полноценный экономический кризис с серьёзным спадом перевозок, то правительству и РЖД придётся готовить ещё более жёсткую программу экономии и поддержки сектора перевозок.

ПУЛЬТ

## ЗАМКНУТЫЙ КРУГ

Зафиксированный Росстатом по результатам минувшего года рост ВВП на уровне 3,4% оказался ниже не только воспринимавшихся как ориентир итогов 2011 года (4,3%), но и достаточно сдержанных ожиданий Минэкономразвития (3,5%). И это при том, что выраженные в консенсус-прогнозах оценки крупнейших инвесткомпаний и банков были выше официальных (3,6%). Но тревожным выглядит не просто само абсолютное значение, но и структура роста ВВП. Среди лидеров оказались финансовый (подъём на 15% против 3,6% годом ранее) и торговый (6,5% против 3,3%) сектора, а также деятельность гостиниц и ресторанов (4,8% против 3,5%). Одновременно с этим замедление темпов или даже спад зафиксированы в обрабатывающих отраслях промышленности (до 3,2 против 5,3% в 2011 году), добыче полезных ископаемых (0,9% против 2,9%), госуправлении (–1,2% против 0,9%) и сельском хозяйстве (–3,8% против 16,9%, которые являются очень высокой базой). Таким образом, в отраслях, играющих далеко не самое большое значение, отмечен подъём на фоне торможения в ключевых. При этом рост идёт там, где явно искусственно, в том числе за счёт нерационального кредитования, поддерживается потребительский спрос. С невозможностью продолжения такой политики, как и с исчерпанным потенциалом высоких цен на нефть, долгое время «правившим бал», согласны не только экономисты и аналитики, но и высшее руководство страны. На январском расширенном заседании правительства, посвящённом



основным направлениям его работы до 2018 года, в присутствии президента Владимира Путина премьер Дмитрий Медведев отметил, что придётся искать новые источники роста. Он заявил, что возможности развития в рамках традиционной экспортно ориентированной модели практически исчерпаны. Однако поиск новой модели является среднесрочной перспективой, а положение дел в реальном секторе экономики – очень серьёзной проблемой настоящего времени. Ведь 2,6% физического роста промышленного производства в целом выглядят очень скромным результатом даже на фоне невысоких темпов ВВП. Здесь можно сделать ещё два акцента. Неблагоприятные тенденции уже не первый месяц демонстрирует КАРГО-индекс – показатель, позволяющий оценивать ситуацию в реальном секторе через данные о погрузке на сети российских железных дорог. В последнее время он демонстрирует разнонаправленные и плохо предсказуемые

колебания, что, вообще-то, не вполне типично для данного индикатора. Но объяснение этому можно дать достаточно просто. Ведь взаимосвязь работы железных дорог и общего состояния реального сектора очевидна: нет предъявленных к перевозке грузов – нет и погрузки. Не менее опасной выглядит и картина в электроэнергетике, также являющейся наглядным индикатором происходящего. Физические объёмы производства в ней выросли лишь на 1,2% за год. Можно стремиться к энергоэффективности, но, очевидно, скачкообразным процесс быть не может. А потому торможение спроса на электроэнергию – это ещё одна своего рода лакмусовая бумажка. И что самое важное – ожидать прорыва в ближайшее время вряд ли стоит. Согласно данным конъюнктурных опросов, уже много лет проводимых Институтом экономической политики им. Е.Т. Гайдара, в декабре минувшего года на избыток производственных мощностей указали 13% респондентов,

представляющих крупнейшие промышленные предприятия страны. Это рекордная величина, ведь даже на пике мирового кризиса, в январе 2009-го, так считали лишь 11% опрошенных, а обычный показатель составляет не более 2–4%. И получается, что говорить о возможном росте инвестиционной активности сейчас не приходится. А это, в свою очередь, становится серьёзным препятствием для увеличения промышленного производства. В результате сложился замкнутый круг. Стимулирование потребительского спроса и благоприятная конъюнктура на экспортных рынках, даже при её наличии, больше не работают. И это признают все. Рост производства возможен только за счёт инвестиционного всплеска. Но его не видят ни сами промышленные производители, ни даже государство. Ведь, как уже говорилось выше, и вклад государства в ВВП, включающий в себя и инвестиционную деятельность, оказался в прошлом году отрицательным.

ПУЛЬТ





## Уроки экономии



Виталий Димитрия, начальник Северо-Кавказской дирекции тяги: – В сравнении с январём прошлого года объёмы работ у нас снизились на 3%, а контингент вырос на 6%. В связи с этим реализуем ряд антикризисных мероприятий, направленных на снижение эксплуатационных расходов. При этом сокращать сотрудников не планируем. Антикризисная программа состоит из четырёх блоков: повышение

надёжности локомотивов, организация режима труда и отдыха локомотивных бригад, управление парком и организация работы с руководителями эксплуатационных, ремонтных депо и с сервисами компании. Планируем сократить парк тягово-подвижного состава, отставив в резерв 38 локомотивов. За счёт этого улучшим качественные показатели работы – среднесуточный пробег, производительность локомотива и т.д. Уже сегодня имеются неплохие результаты. К примеру, среднесуточный пробег при плане 421 км выполняется на уровне 457 км. Более чем на 2 км выросла участковая скорость,

до 31,5 км/ч. Однако здесь есть над чем работать. Мы рассчитываем довести её до 35 км/ч. Также проводим мероприятия по снижению расходов топливно-энергетических ресурсов на тягу поездов. В планах сократить расходную часть на 0,3%. Действует программа по снижению расходов на сервисное обслуживание локомотивов за счёт использования запасных частей, отремонтированных ремонтниками локомотивных депо. Экономия должна составить не менее чем 190 тыс. руб. в квартал. Снижаем и административно-управленческие расходы за счёт сокращения количества и длительности

командировок локомотивных бригад. Запланированная экономия – не менее 980 тыс. руб. в квартал. За счёт этих и других мер по итогам года эффект должен составить более 200 млн руб.



«ЛУДОК»

Павел Иванов, начальник Центральной дирекции управления движением: – В целях улучшения показателей использования подвижного

состава подготовлена программа антикризисных мероприятий по повышению эффективности перевозочного процесса на 2013 год. В ней предусматриваются следующие задачи по сокращению производственных издержек. Необходимо не менее чем на 20% увеличить количество выделенных расписаний грузовых поездов в графике движения на 2013/14 год. При этом предусматривается повышение установленных скоростей движения грузовых поездов до 90 км/ч, в том числе за счёт снятия ограничений для движения порожних вагонов в кривых участках пути, на стрелочных переводах в горловинах станций, а также за счёт качества выполнения и приёмки ремонтно-путевых работ. Очень важная задача – сокращение времени простоя грузовых вагонов на сортировочных станциях не менее чем на 10%, а также снижение количества и продолжительности отказов в работе технических средств не менее чем на 50%.

Количество случаев и продолжительность нахождения локомотивов на внеплановых видах ремонта планируется снизить не менее чем на 50% при повышении производительности локомотива в маневровом движении не менее чем на 5% и снижении сверхурочных часов работы локомотивных бригад не менее чем на 16%. Будем добиваться полного исключения случаев сверхурочной работы в пассажирском, маневровом и хозяйственном видах движения. Предусмотрено сокращение не менее чем на 50% протяжённости участков с увеличенным (более 10 минут) интервалом

следования поездов по ограничениям устройств электроснабжения. Продолжим увеличивать пропускные способности лимитирующих направлений за счёт оптимизации графика движения пассажирских и почтово-багажных поездов. Будем работать над повышением качества и достоверности планирования перевозки грузов в соответствии с требованиями единого сетевого технологического процесса. По результатам внедрения программы мероприятий в 2013 году за счёт улучшения эксплуатационной обстановки на сети ожидаем получить общую экономию производственных издержек на сумму не менее 3 млрд руб.



Юлия Лощакова, директор по развитию ОАО «ФГК»: – В 2013 году ФГК также будет проводить планомерную работу

по сокращению своих расходов как за счёт оптимизации управления собственным подвижным составом (снижение затрат на пробег порожних вагонов, непроизводительных простоев под грузовыми операциями и простоев в «брошенных» поездах и др.), так и за счёт снижения ряда административно-управленческих расходов. В условиях падения общей деловой активности в стране одной из основных задач для ОАО «ФГК» является сохранение доли рынка и доходных поступлений. Для этого в качестве основного инструмента ОАО «ФГК» видит повышение клиентоориентированности: улучшение качества оказываемых услуг, внедрение новых клиентских продуктов с учётом индивидуальных потребностей. Так, например, в прошлом году хорошо себя зарекомендовала услуга предоставления крытых вагонов с помощью публичной оферты через Интернет. Сейчас мы работаем над тем, чтобы распространить её и на платформы и полувагоны.

Ещё один способ привлечения клиентов в сложившейся ситуации – постоянное обновление и повышение коммерческой

привлекательности подвижного состава, в частности закупка новых инновационных вагонов с учётом возрастающих потребностей клиентов.



Марина Селезнёва, начальник экономического отдела Октябрьской дирекции моторвагонного подвижного состава:

– В этом году нашей дирекции установлены параметры снижения эксплуатационных расходов на 5%. В этой связи нами были разработаны антикризисные меры, которые включают в себя проекты по снижению собственных расходов. Продолжим работу по внедрению технологий бережливого производства. Также экономить ресурсы будем за счёт запуска котельной. Использовать свои теплоносители экономичнее, нежели покупать услугу у внешнего поставщика.



«ЛУДОК»

Александр Акулов, начальник Дирекции по ремонту тягового подвижного состава ОАО «РЖД»: – В нашей дирекции предусматривается реализация антикризисных программ ресурсосбережения, оптимизации использования трудовых ресурсов и повышения производительности труда (на 4,5%). Будем сокращать расходы материалов и запасных частей, в том числе за счёт снижения стоимости приобретаемых материально-технических ресурсов. В планах снижение расходов электроэнергии, топлива и прочих ресурсов. Кроме того, планируем ряд мероприятий, которые позволят сократить неплановые ремонты локомотивов.

Продолжим активно внедрять технологии бережливого производства, что, несомненно, будет способствовать дальнейшей оптимизации ремонта локомотивов.





## Цифровой скачок

Электронная подпись меняет и упрощает документооборот отрасли

**Н**еобходимость автоматизации оборота технической документации в ОАО «РЖД» продиктована несколькими факторами. В феврале 2007 года состоялось заседание правления, на котором рассматривались вопросы повышения качества и достоверности корпоративной отчётной информации. Тогда были поставлены основные задачи, решение которых позволило перевести оборот технической документации в электронную форму.

Первая группа задач – это защита информации от преднамеренных искажений или ошибок. Вторая – обеспечение полного, точного и своевременного информационного отражения реально происходящих технологических и управленческих процессов.

В ОАО «РЖД» существует порядка 140–150 различных баз данных, формы отчётности в которых подстроены под соответствующие хозяйства. Такое разнообразие не позволяло топ-менеджменту оперативно ориентироваться в поступающей информации и принимать оптимальные решения.

В то же время технологические документы в локомотивном хозяйстве, вагонном, путевском, безусловно, отличаются по форме, но при этом содержат хорошо структурированную информацию.

В январе 2008 года президент компании «РЖД» подписал распоряжение о внедрении автоматизированной системы «Технологический электронный документооборот с применением электронной цифровой подписи». Тогда же было принято решение об использовании в электронном документообороте исторически существующих в отрасли форм на бумажных носителях, тем более что к этому моменту вышел федеральный закон об электронной цифровой подписи (ЭЦП). За 2008–2010 годы удалось



собрать и проанализировать полную базу технологических документов, а на всех дорогах началась промышленная эксплуатация Автоматизированной системы электронного технологического документооборота (АС ЭТД).

Сегодня система позволяет охватить все участки эксплуатационной работы. Разработанные формы первичных электронных документов с ЭЦП оформляются по хозяйствам: перевозок, централизации и блокировки, вагонному, путевому, локомотивному, энергетическому, пассажирскому и безопасности движения. Кроме того, люди уже адаптировались к работе в системе. Непонимание переросло в интерес. Ведь, в принципе, у нас весь бумажный документооборот существует ещё с советских времён. А сейчас проводится реформа, выделяются дирекции, по-другому выстраивается система управления. Всё это диктует необходимость работать по-новому.

В 2010 году весь альбом документов, существующий в РЖД, был реализован в электронном виде. Для этого, например, на Горьковской дороге было принято самостоятельное решение о замене 40 бумажных форм на электронные. Сейчас, по нашим данным, в АС ЭТД работают свыше

38 тыс. пользователей с охватом 3,5 тыс. предприятий. В перспективе же все работники отрасли и контрагенты будут работать в АС ЭТД.

Её основные преимущества – скорость, достоверность информации, экономия человеческих ресурсов. Например, прежде при осмотре

### СПРАВКА

#### Назначение АС ЭТД

Автоматизированная система «Электронный технологический документооборот» (АС ЭТД) – это единая транзакционная программная платформа, позволяющая создавать масштабируемые информационные системы различного назначения. АС ЭТД в том числе позволяет заменить бумажные первичные документы, констатирующие фактически произошедшие в бизнес-процессе события, на юридически значимые электронные документы с ЭЦП, реализованной по ГОСТ Р 34.10-2001, как эталонные версии произошедших событий. Платформа АС ЭТД является эффективным средством для организации электронного документооборота в государственных, научных учреждениях и коммерческих компаниях.



# Информационные технологии»

## Основные функциональные модули платформы АС ЭТД

### СКАНИРОВАНИЕ



Простое и быстрое сканирование бумажных документов, поддержка большинства современных сканирующих устройств, в том числе с функцией потокового сканирования.

### ОПТИЧЕСКОЕ РАСПОЗНАВАНИЕ



Распознавание графических образов, что позволяет минимизировать временные и материальные издержки на ввод документов и организовать хранение данных в структурированном виде. Плюс это позволяет реализовать удобный поиск документов по множеству параметров.

### МЕХАНИЗМ ЭЦП



Модуль квалифицированной электронной подписи, реализованный в соответствии с федеральным законом РФ «Об электронной подписи».

### АВТОМАТИЧЕСКАЯ МАРШРУТИЗАЦИЯ



Модуль позволяет строить иерархическую маршрутизацию документов любой степени сложности. Это обеспечивает возможность создания динамической маршрутизации в зависимости от содержимого документов.

### ПРОЦЕССИНГ



Программный модуль процессинга осуществляет в том числе персонализированный учёт оказанных услуг и предоставленных льгот в рамках программы корпоративной социальной поддержки.

### ИНТЕГРАЦИОННАЯ СРЕДА



Механизм интеграции с существующими АСУ исключает двойной ввод данных и минимизирует количество ошибок.

### СРЕДА РАЗРАБОТКИ ЭЛЕКТРОННЫХ ФОРМ



Простота разработки электронных форм позволяет IT-сотрудниками организаций и подразделений, использующих платформу АС ЭТД самостоятельно разрабатывать шаблоны электронных документов.

### ПРОГРАММНАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ



Предназначена для создания, просмотра, редактирования и подписания документов в online и offline режимах.

путей работник, выявив неисправность, которая требует снижения скорости поезда, всеми возможными способами: по телефону, устно, письменно сообщал об этом руководству. Следом должна оформляться телеграмма, подписанная начальником предприятия, который может быть на совещании или в командировке. В нашей системе работник, обнаружив неисправность, может сам оформить необходимые документы по снижению скорости и они гарантированно будут доставлены к адресату в режиме он-лайн. Повышается безопасность движения, сокращается количество задействованных людей и время.

В РЖД оценка работы многих хозяйств происходит по объёмным показателям, хотя не всегда понятно, какую информацию они несут. На каждой дороге в сутки может находиться определённое количество неисправных вагонов, и не больше. Отклонение влечёт нарекания. Чтобы их не было, в 6 часов по Москве люди составляли соответствующие сообщения о выведении вагонов в исправные и таким образом понижали предельную норму. А в 18.30 переводили их обратно – в неисправные. Система же позволяет получать достоверную информацию и отслеживать реальное положение дел, к тому же в ней предусмотрена ЭЦП, что морально дисциплинирует.

Безусловно, использование АС ЭТД требует дополнительного программного обеспечения, в частности для обеспечения информационной защиты продукта. В соответствии с законом должны применяться криптография и другие методы защиты. В РЖД существуют специальные ин-

### СПРАВКА

ЭЦП – электронная цифровая подпись, здесь и далее под ЭЦП понимается усиленная квалифицированная электронная подпись, реализованная по ГОСТ Р 34.10-2001 в соответствии с федеральным законом № 63-ФЗ от 6 апреля 2011 года.



ALTREND/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

сталляторы, с помощью которых Главный вычислительный центр или дорожные центры устанавливают систему на рабочие места даже удалённо.

При внедрении электронного документооборота мы исходили из того, что новая система ни в коем случае не должна усложнить работу линейного персонала. Они имеют дело с уже заполненными на 90-95% документами, и каких-то значительных усилий от них не требуется.

Основные контрагенты АС ЭТД – владельцы подвижного состава. Наиболее крупные собственники (от 1 тыс. единиц) также заинтересованы в программном продукте. Ведь он обеспечивает прозрачность взаимоотношений с РЖД. Например, при браковке вагона документ попадает в информационные системы собственников в режиме он-лайн. Поэтому, безусловно, контрагенты, подключённые к системе, получают преимущество в скорости. Согласование типового договора на бумажном

носителе может занимать массу времени: документ составляется, отправляется почтой, если какой-то пункт не понравился, его возвращают обратно, и так может продолжаться долго. При этом деньги не перечисляются, возникают кредиторские и дебиторские задолженности, работа стоит. АС ЭТД упрощает эту работу, что экономит и силы, и время.

Кроме того, крупные транспортные компании, например ПГК, «Трансойл» и другие, крайне заинтересованы в электронном взаимодействии именно в АС ЭТД. Она в отличие от других продуктов позволяет, по их словам, существенно экономить время и человеческие ресурсы. Документы в АС ЭТД приходят автоматически и в готовом виде. Плюс система изначально проектировалась для применения ЭЦП.

Сейчас многие ДЗО, оценив возможности работы в АС ЭТД, отказываются подписывать договоры с РЖД, если в них не включён пункт об электронном документообороте.



FOTOBANK.COM



24 – 27 марта 2013  
Дели, Индия

Международный форум  
по торговой логистике и инвестициям

india  
TRADE LOGISTICS WEEK

ИНДИЯ – НОВЫЕ ПУТИ НА ЕВРАЗИЙСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ

### Программа включает:

- 2 пленарных заседания
- Встречи в формате one2one
- Посещение ведущих компаний региона
- Выставка в формате EXPO

### Дополнительные возможности:

- Индивидуальные и групповые программы
- Целевой маркетинг

### При поддержке:



ОАО «РЖД Логистика»



Координационный Совет  
по Транссибирским  
перевозкам



Координационное  
транспортное совещание  
государств – участников  
Содружества  
Независимых Государств  
(КТС СНГ)



### Организатор:



SHUKRA RUSSIAN – INDIAN  
TRADE & LOGISTICS HOUSE

### Заявка на сайте:

www.shukra.com.ru

### Контактная информация:

тел. +74959229920; +74999743280  
e-mail: moscow@shukraevents.com



# Информационные технологии»



## Есть над чем поработать



**КСЕНИЯ БОНДАРЧЕНКО,**  
ПРОГРАММИСТ  
ХАБАРОВСКОГО  
ИВЦ:

— Систему вне-  
дряем четвёртый  
год. Сегодня ею  
охватываются все

главные хозяйства дороги, вся первичная документация переходит в цифровой вид. Совершенствуется она постоянно, в процессе эксплуатации у пользователей возникают какие-то вопросы, в качестве предложений они отправляются на доработку разработчику. Вообще у системы много плюсов. Документ оформляется с использованием ЭЦП. Можно однозначно идентифицировать, кто с ним работал. В свою очередь, у исполнителя повышается ответственность. Что ещё хорошо, в дан-

ную программу можно заходить с любого рабочего места с компьютером, имея личный ключ и учётную запись.



**ВАСИЛИЙ КАСЬЯНОВ,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
НАЧАЛЬНИКА  
ИРКУТСКОГО  
ИВЦ:

— Автомати-  
зированная  
система «Элек-  
тронный технологический докумен-  
тооборот с применением цифровой  
подписи» планомерно внедряется в  
ОАО «РЖД», и сейчас на Восточно-Си-  
бирской магистрали она задействована  
во многих технологических процессах,  
формировании первичной учётной до-  
кументации.

На сегодняшний день АС ЭТД применяется для ведения электронных форм «Натурного листа поезда», «Журнала движения поездов», «Паспорта вагонного эксплуатационного депо», «Настольного журнала дежурного по депо», подтверждения результатов расшифровки скоростемерных лент, при выпуске вагонов из плановых видов ремонта, постановке и изъятии локомотивов в/из резерва, сборе и формировании бухгалтерских и налоговых документов. В АС ЭТД работают пользователи подразделений дирекций управления движением и тяги, инфраструктуры и региональных общих центров обслуживания. Каждый документ имеет свой маршрут формирования и подписания, участниками которого являются пользователи как одного, так и нескольких хозяйств, где им назначена определённая в соответствии с технологическим процессом роль. Здесь нельзя

сначала утвердить документ, а потом согласовать. Функционал АС ЭТД взаимодействует с отраслевыми информационными системами АСУ СТ, АСУ-Т, АСОУП-2, АС ЦНСИ, ГИД УРАЛ ВНИИЖТ и другими. За время работы в АС ЭТД мы убедились, что новая современная технология повышает технологическую дисциплину, способствует повышению производительности труда, повышает надёжность передачи документов при неограниченном сроке хранения, значительно упрощает процесс технологического документооборота. Возможность наращивать функционал и интеграцию с другими информационными системами — это большой и очевидный плюс новой технологии электронного документооборота. Пока эта система устраивает практически всем, а предела совершенствованию, как говорится, нет.



**ЕВГЕНИЙ ПОЦЕЛУЕВ,**  
НАЧАЛЬНИК ОТДЕ-  
ЛА ИНФОРМАЦИ-  
ОННЫХ ТЕХНО-  
ЛОГИЙ, АНАЛИЗА  
И СТАТИСТИКИ  
ДИРЕКЦИИ ТЯГИ  
ОАО «РЖД»:

— В проект мы включились четыре года назад. Первые формы документов начали автоматизировать в 2009 году, а сейчас, в связи с разделением на дирекции, реализовано пять — по учёту локомотивного парка, работы локомотивных бригад, расшифровке скоростемерных лент. Раньше, например, книгу формы Ту-1 вручную заполняли дежурные по депо, передавали её в центры оперативно-технического учёта, там они обрабатывались, после чего формировалась вся «тяжёлая» отчётность. Теперь настольный журнал дежурного по депо мы перевели в электронный документооборот, который заполняется по данным автоматизированной системы управления локомотивным хозяйством (АСУТ). По логике, работать в системе должно быть полезно и удобно, при этом ожидаемый эффект — это повышение достоверности информации, сокращение времени на ведение документов. Однако на практике выяснилось, что архитектура АС ЭТД не со-

всем подходит под нашу вычислительную инфраструктуру (сети передачи данных, компьютеры, которые установлены у дежурного депо, нарядчика и техника-расшифровщика). Соответственно, подписание формы электронной подписью (ЭЦП) занимало много времени. Кроме того, в системе АС ЭТД реализованы не совсем удобные для пользователей интерфейсы, а отсутствие интеграции с АСУ ОАО «РЖД» приводит к необходимости ввода большого количества информации вручную. Тем не менее эффект от внедрения АС ЭТД мы уже получили: значительно повысилось качество информации, которая отражает реальное положение дел, оптимизируем существующие технологические процессы. На мой взгляд, будущее у АС ЭТД есть, но с обязательным включением в существующие технологические процессы и продолжением интеграции с автоматизированными системами ОАО «РЖД».



**НАТАЛЬЯ НОВИКОВА,**  
БУХГАЛТЕР СЕВЕР-  
НОГО РЕГИОНАЛЬ-  
НОГО ОБЩЕГО  
ЦЕНТРА ОБСЛУЖИ-  
ВАНИЯ:

— Мне система  
нравится. Раньше  
нам приходилось отправлять все бухгал-  
терские документы (ксерокопии счёта-фак-  
туры, акты выполненных работ и другие) на  
линейные предприятия в бумажном виде  
по обычной почте. Мы заклеивали и отсы-  
лали горы конвертов. Письма шли долго,  
особенно до отдалённых станций. Иногда  
они терялись. Сейчас мы обрабатываем  
бумажные документы, сканируем их, скре-  
пляем электронной цифровой подписью  
и тут же отправляем по системе техноло-  
гического документооборота на линию,  
например, в Кулойскую дистанцию пути.  
Доходит все мгновенно и ничего не теряет-  
ся. Бухгалтер в Кулойской дистанции сразу  
может посмотреть пришедший документ,  
распечатать и начать с ним работу. А видя  
мою электронную подпись, она может  
обратиться ко мне за разъяснениями, если  
что-то непонятно. Пока мы работаем по такой схеме только  
с предприятиями Северной дирекции

инфраструктуры. Остальным структурным  
подразделениям шлём документы по-  
прежнему «Почтой России». Надеюсь, все  
они тоже будут включены в электронный  
документооборот. А ещё было бы здорово,  
если б сами отправители присылали нам  
документацию не в бумажном виде, а сразу  
в электронном. Тогда их не пришлось бы  
сканировать. Всё было бы ещё быстрее.  
Насколько мне известно, в перспективе это  
планируется.



**АЛЕКСАНДР КОМИССАРОВ,**  
ГЛАВНЫЙ ИНЖЕ-  
НЕР УПРАВЛЕНИЯ  
ВАГОННОГО  
ХОЗЯЙСТВА ЦЕН-  
ТРАЛЬНОЙ ДИРЕК-  
ЦИИ ИНФРАСТРУК-  
ТУРЫ ОАО «РЖД»:

— Мы работаем в АС ЭТД с 2008 года, когда  
система была внедрена в ОАО «РЖД». АС ЭТД позволяет подписывать электрон-  
ной цифровой подписью (ЭЦП) утверждённые  
руководством компании документы по  
учёту различных технологических процес-  
сов. В частности, у вагонников — по текуще-  
му отцепочному ремонту. И с переходом в  
Центральную дирекцию инфраструктуры  
этот процесс не изменился, естественно,  
сохранились и все учётные формы. Ис-  
пользование АС ЭТД снижает трудоёмкость  
работы с документами, и, конечно, самое  
главное, обмен информацией происходит  
в режиме он-лайн. Поэтому, на мой взгляд,  
систему необходимо развивать, она нужна  
не только для сложенной работы подраз-  
делений и филиалов внутри компании, но  
и нам, вагонникам, для взаимодействия с  
собственниками подвижного состава по  
расчёту за текущий ремонт вагонов. Орга-  
низация электронного документооборота  
с собственниками — одно из направлений  
её развития. АС ЭТД нужно делать ещё  
более удобной и быстрой. В настоящий  
момент с Отраслевым центром разработки  
и внедрения мы разрабатываем портал для  
электронного документооборота как раз с  
собственниками. Второе перспективное направление  
АС ЭТД — переход на безбумажные техно-  
логии работы предприятий железнодорожного транспорта.





SHUTTERSTOCK.COM

## Путеводные звёзды

Названы победители ежегодного конкурса годовых отчётов и сайтов компаний транспортной отрасли

**У**инстону Черчиллю, одному из самых знаменитых премьер-министров Великобритании, а по совместительству известному остроумцу, приписывают такой афоризм: «Небывалая толщина отчёта защищает его от опасности быть прочитанным». Вряд ли это высказывание с годами теряет свою актуальность. Но нередко в стремлении построить имидж информационно открытого бизнеса компании перегружают свои отчёты словами и фактами. И, рассчитывая на интерес инвесторов, добиваются противоположного результата. Или ещё вариант – бояться раскрыть о себе лишнюю информацию и в итоге вообще не занимаются подготовкой нормального отчёта, ограничиваясь выпуском документа, соответствующего ему по формальным признакам. Так каким должен быть баланс между объёмом и качеством раскрываемой информации? Ответ на этот вопрос знают победители организованного «Пультом управления» конкурса годовых отчётов и сайтов компаний транспортной отрасли «Новая верста».

### Выверенный приём

Второй год подряд этот конкурс становится площадкой для обмена передовым опытом и лучшими практиками в сфере создания корпоративной отчётности. Основная задача – рост информационной открытости транспортных компаний, что в конечном счёте содействует их инвестиционной привлекательности. Хотя «Новая верста» относительно молодой конкурс, уже можно говорить о том, что его популярность и значимость растут: число участников за год увеличилось почти в полтора раза. Но, как отметил партнёр Deloitte&Touche CIS Александр Дорофеев, важен не количественный, а качественный рост. «Прибавились такие участники, как, например, «Аэрофлот», который



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ/АГ/ДОК»

уже долгое время является публичной компанией, или «Вертолёты России», готовящиеся выйти на финансовый рынок. Они прилагают максимум усилий, чтобы повысить свой уровень раскрытия информации», – считает Александр Дорофеев, работающий в жюри «Новой версты» уже два года.

Судьи отметили и «очень выверенную», по их мнению, методологию оценки конкурсных работ. В ней учитывается не только соответствие лучшим мировым и российским практикам раскрытия информации, но и отраслевые нюансы. «В «Новой версте» никакие манипуляции невозможны. Если компания стала победителем, то она действительно лучшая», – заявила исполнительный директор Ассоциации развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами Ольга Ринк, которая является членом жюри и других конкурсов годовых отчётов.

Награду за наиболее высокий уровень раскрытия информации получили 10 участников, а некоторые завоевали несколько призов. Так, частым гостем на сцене стало ОАО «ТрансКонтейнер», отмеченное сразу в четырёх номинациях. «Это желание выходить на подиум надо

### СПРАВКА

Церемония награждения победителей конкурса «Новая верста» состоялась в начале декабря в рамках VI Международного форума «Транспорт России», ключевого мероприятия «Транспортной недели – 2012», организованной Минтрансом РФ. Лучшими за содержательную часть корпоративного годового отчёта среди инфраструктурных компаний признаны ОАО «РЖД» и ОАО «НМТП», пассажирских и грузовых – ОАО «ТрансКонтейнер», производственных – ОАО «КАМАЗ», сервисных – ОАО «Русские навигационные технологии», в строительном сегменте – ОАО «Мостотрест». Также ОАО «ТрансКонтейнер» завоевало награду за раскрытие информации для инвесторов на сайте и заняло первое место в двух главных номинациях, отмечающих высокий уровень корпоративного портала и годового отчёта. В них также отмечены ОАО «РЖД» и ОАО «Аэрофлот». «Лучшим дебютом» назван годовой отчёт ОАО «ФПК», в спецноминации от организаторов конкурса «Новое качество» отмечено ОАО «ФГК». За наиболее интересную идею и дизайн годового отчёта, а также удобную навигацию сайта и раскрытие информации для клиентов награждено ОАО «Вертолёты России».





зарабатывать в течение года», – полагает замгендиректора компании Николай Аверков. О том, что победа – результат долгой работы, говорили и другие лауреаты. «Раньше мы, к сожалению, не добивались столь высоких оценок. Вероятно, причина в том, что раскрытию информации уделялось недостаточно внимания», – считает глава отдела спецпроектов ОАО «КАМАЗ» Елена Аливасова.

## Трамплин для взлёта

Сейчас в России есть несколько подобных конкурсов, а международных ещё больше. Однако, как отметила ведущий эксперт по связям с инвесторами ОАО «Аэрофлот» Яна Буннакова, специальный конкурс для транспортных компаний – отличная идея. Её поддержали и многие другие участники, которые считают, что только в таком формате коллеги могут детально обсудить специфику индустрии.

Поэтому важной частью мероприятия уже традиционно является практическая конференция, на которой представители компаний могут детально обсудить подходы к подготовке корпоративной отчётности. «Новая верста» способствует развитию отрасли в целом, так как участники

конкурса могут делиться между собой опытом, ориентироваться на лучшие практики, – говорит директор по маркетингу ОАО «Русские навигационные технологии» Наталия Дегтярёва. – Это влияет на повышение уровня их прозрачности и инвестиционной привлекательности».

Но здесь ещё есть к чему стремиться. Выступая на конференции, замначальника Департамента бухгалтерского учёта Бухгалтерской службы ОАО «РЖД» Борис Аксёнов обратил внимание, что в настоящее время суммарная стоимость всех основных отечественных публичных корпораций (причём не только транспортных) составляет около \$580 млрд. Это сопоставимо с ценой одной Apple.

Отчасти это связано и с действиями самих наших компаний. В рэнкинге Всемирного экономического форума по такому критерию, как «Сила стандартов корпоративной отчётности», Россия заняла лишь 120-е место. Лидером же стала ЮАР, которая совсем недавно официально вошла в «клуб» БРИКС. Другие «перспективные» развивающиеся страны также оказались заметно выше нашей страны. Бразилия и Индия, которым прочат небывалый подъём, находятся на

49-м и 51-м местах, Китай – на 61-м. Многие отечественные компании в силу разных причин пока ещё не считают нужным развивать практику корпоративной отчётности. Но, как подчеркнул на конференции Борис Аксёнов, информационная открытость – это не только риск, но и бонус. Он может выражаться, например, в повышении внутренней эффективности, снижении издержек, наращивании капитализации.

## Случай из практики

Отдельной темой конференции стал разбор наиболее типичных ошибок, которые допускают компании. Одна из тенденций последних лет – уже упоминавшееся увеличение объёма отчёта. Это вполне объяснимо: в условиях нестабильности в экономике компании стараются убедить партнёров в своей устойчивости, предоставив как можно больше информации. Но результат может не впечатлить, так как изучать такие «собрания сочинений» – не самое приятное занятие. Тем более что некоторые сведения изначально удобнее иметь не в печатном, а в электронном виде. Экономить место можно, например, за счёт финотчётности, которая занимает

порядка 1/3 всего документа. Гендиректор «Интерфакс Бизнес Сервис» Станислав Мартюшев советует просто разместить ссылку на соответствующий раздел корпоративного сайта. Этим инструментом, например, отчасти воспользовалось ОАО «РЖД».

Однако годовой отчёт может быть выполнен не только «на бумаге». Как отметил гендиректор агентства креативных коммуникаций YellowDog Станислав Свердлов, представляя информацию в электронном формате, компании не только упрощают жизнь читателю документа, но и демонстрируют своё развитие, открытость новым технологиям. Один из вариантов – специальная версия отчёта, выполненная для размещения на сайте, где есть возможность не просто

за отчётный период, но и в динамике за последние пять лет, то есть показало «прогресс налицо».

При этом в содержательной части отчёта необходимо доказательно раскрыть, как именно компания добилась этих результатов, а также каким она видит своё будущее. Ответы на эти вопросы должны содержаться в том числе в одном из ключевых разделов – «Стратегии». Но, как отмечает директор аналитического центра «Эксперт» Антон Градецкий, при его составлении допускается много ошибок. Среди наиболее частых расплывчатые формулировки основных положений стратегии, которые могут с одинаковым успехом подойти компаниям, работающим на разных рынках. В некоторых отчётах нет и

## Многие компании считают, что читатель годового отчёта – это некий абстрактный акционер, инвестор, отраслевой эксперт или журналист

скачать документ в полном виде, но и посмотреть только интересующие разделы. Так действует, например, ОАО «РЖД». Другой способ – подготовка интерактивной версии отчёта, которая является, по сути, отдельным продуктом, со своими решениями по визуальному оформлению, навигации и т.п. На суд жюри «Новой версты» свой интерактивный отчёт выставило ОАО «КАМАЗ».

Читателя годового отчёта прежде всего интересует, что собой представляет компания, чего она добилась. А потому эксперты советуют открывать документ разделом, содержащим ключевые показатели работы. Пример успешной практики представило ОАО «НМТП». Оно разместило ключевые показатели на первых же страницах, причём не только в виде данных

данных о реализации заявленных ранее приоритетов, а также планов на будущее. Встречается и такой парадокс: система корпоративного управления и её результативность оторваны друг от друга. По сути, не ясно, как решения руководства компании повлияли на итоги её деятельности.

Но ведущие транспортные компании, как отметили члены жюри конкурса, в основном не грешат формальным отношением. Так, существенная часть отчёта ОАО «ФПК» посвящена анализу положения компании на рынке. Пример одного из самых удачных решений – это отчёт ОАО «ТрансКонтейнер». Раздел «Стратегия» размещён уже на 14-й странице документа, что само по себе говорит инвестору: «Мы ориентированы на развитие». При этом в нём

представлен детальный анализ перспективных планов, обзор рыночного положения компании, конкурентного окружения. И всё это проводит ответственный за данное направление топ-менеджер. Персональное участие руководителя, кстати, ещё один важный момент. В том же отчёте ОАО «ТрансКонтейнер» информация по всем ключевым блокам сопровождается обзором, выполненным главной направленности. Но так поступают не все, хотя подобный подход является отражением вовлечённости руководства в процесс, его компетенции и персональной ответственности.

Ещё один нюанс. Многие компании считают, что читатель годового отчёта – это некий абстрактный акционер, инвестор, отраслевой эксперт или журналист. Но мало кто задумывается, что корпоративный отчёт – источник сведений о компании, который вполне доступен, а потому интересен её собственным сотрудникам. Разделы, посвящённые кадровой политике, социальной ответственности, зачастую выполняются достаточно поверхностно. И это, по мнению экспертов, неправильно. Но возможен и другой подход. Так, отчёт ОАО «РЖД» за 2011 год открывается фотографиями рядовых сотрудников компании и тезисом о том, что её успехи – это достижения всей команды. В документе детально отражены программы, направленные на повышение безопасности труда, совершенствование кадровой и соцполитики.

Качество предоставляемой информации – важнейший параметр оценки. Но только этого недостаточно для того, чтобы годового отчёт и сайт заметили. Серьёзную роль играют удобство восприятия представленных данных, визуальное оформление. «Компания хочет быть публичной и ориентируется на западных инвесторов. Поэтому был создан яркий годового отчёт, он им более понятен», – пояснил замначальника Управления по связям с инвесторами ОАО «Вертолёт России» Антон Акарцев.



# Продолжение разговора»

## «Чёрный» счёт

Одной из самых острых проблем остаётся низкое качество деталей грузовых вагонов, напрямую влияющее на безопасность перевозок. Число происшествий, связанных с литьём, непрерывно растёт. Если за весь минувший год было 23 случая излома боковых рам, то менее чем за две недели нынешнего – уже шесть. И, что особенно тревожно, пошёл отсчёт человеческих жертв. Трагическая история, имевшая место 12 января на перегоне Слюдянка – Утулик Транссиба, получила широкую огласку. Ведь в результате аварии погибли два сотрудника компании. По предварительным данным, причиной крушения стал излом боковой рамы тележки одного из вагонов, прошедшего капремонт на Вагоноремонтном заводе в Стерлитамаке. Ространснадзор провёл проверку предприятия, и были выявлены «многочисленные грубые нарушения». Но, как свидетельствует беспристрастная статистика, проблемы были и с подвижным составом, не имеющим отношения к этому заводу. А потому необходимо всё же не точечное реагирование, а системное решение вопроса. Тогда можно надеяться, что январская катастрофа не только открыла «чёрный» счёт жертв, но и завершила его. Президент РЖД Владимир Якунин направил обращение премьер-министру РФ Дмитрию Медведеву с просьбой дать поручение «о незамедлительной выработке мер, направленных на обеспечение безопасности движения на железнодорожном транспорте». В частности, ввести обязательное страхование имущественной ответственности производителей и собственников вагонов; обязательное проведение ремонта в объёме техобслуживания с диагностированием вагонов, эксплуатирующихся после постройки более года или имеющих 100 тыс. км пробега, укомплектованных боковыми рамами тележек модели 18-100-04 или их аналогами. Предлагается рассмотреть вопрос о запрете многократного продления срока службы вагонов (осо-

бенно универсальных); реализовать механизм приостановки сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия, принудительного отзыва некачественной продукции до установления причин излома боковых рам тележек.

## Дублёр метро

«Пульт управления» уже писал о проблемах, существующих в пригородном пассажирском сообщении. И пока их в полной мере решить не удаётся: в некоторых регионах власти по-прежнему отказываются полностью компенсировать выпадающие доходы железнодорожникам и переориентируются на автотранспорт. Но главный мегаполис страны сейчас подаёт всем совсем другой пример. В конце января столичный градоначальник Сергей Собянин рассказал Президенту РФ Владимиру Путину о перспективах решения транспортных проблем Москвы. Мэр заявил, что будет реализовано два мегапроекта. Первый – строительство 150 км новых линий метро до 2020 года. Второй – модернизация пригородного сообщения. «Это один из самых крупных инфраструктурных проектов в стране. Мы намерены за ближайшие 7–8 лет построить 240 км новых линий железных дорог», – заявил Сергей Собянин. Он пояснил, что принято решение о выделении 160–170 млрд руб., «чтобы обеспечить дополнительные линии железной дороги для перевозки миллионов людей, которые пользуются пригородным транспортом». По мне-

нию московских властей, по сути, речь идёт о создании сети наземного метро. При этом мэр столицы подчеркнул, что речь идёт о совместном проекте: он реализуется «вместе с Минтрансом, РЖД, Москва вкладывает свои ресурсы, естественно, Московская область тоже обеспечивает его поддержку».

## Новый поворот

Развитие получила тема, связанная с организацией грузовых железнодорожных перевозок. Федеральная антимонопольная служба добилась от ОАО «РЖД» отмены телеграммы от 5 октября 2012 года, определявшей порядок формирования месячного плана. Таким образом, ведомство дало ответ на претензии тех, кто не поддержал введение этой системы. Однако главный вопрос остался открытым: что делать с существующим избытком вагонов при нынешнем уровне развития инфраструктуры? В условиях нормативно-правовой базы, не соответствующей современным реалиям, остаётся лишь совершенствовать перевозочные технологии, в частности практику планирования приёма грузов к перевозке. И хотя ОАО «РЖД» почти весь прошлый год публично разъясняло, что новая система планирования не будет чем-то застывшим и не реагирующим на спрос, а сами сроки по мере развития информационного, технологического и правового обеспечения могут меняться, очевидно, не все захотели услышать эти доводы.

**Президент РЖД Владимир Якунин обратился к премьеру Дмитрию Медведеву с просьбой дать поручение «о незамедлительной выработке мер, направленных на обеспечение безопасности движения»**

# Взгляд со стороны

## Андрей Григорьев,

ДИРЕКТОР ПО РЕКЛАМЕ ГАЗЕТЫ «КРАСНОЯРСКИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИК»:

– Меня заинтересовала статья «Велосипеды приняли на службу» в ПУ № 5 за 2012 год – о внедрении велосипедов на Октябрьской железной дороге. Это очень здорово, хотя и возможно только в тёплое время года. Наша газета «Красноярский железнодорожник» ещё 3 августа 2012 года опубликовала мою статью «Складной электробайк» об идее внедрения в железнодорожных службах – в депо, на протяжённых станциях и среди осмотровиков – электровелосипедов, причём складывающихся. Это значительно удобнее и быстрее для использования: едешь быстро и не устаешь, что в рабочей обстановке очень важно. Можно и педали крутить при желании. Я собрал свой складной электровелосипед прошлым летом. Обошёлся в комплексе с аккумуляторами в 30 тыс. руб. Главная идея, которую хочу донести: именно использование электровелосипеда даёт человеку скорость до 40 км/ч, возможность что-то привезти на багажнике и комфортность в поездке. Поверьте, взмыленная спина на обычном велосипеде при проезде из одного конца станции в другой подходит для молодёжи, но никак не для железнодорожников среднего и старшего возраста.

## Светлана Минина,

НАЧАЛЬНИК СЛУЖБЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ОКТЯБРЬСКОЙ ДОРОГИ:

– «Пульт управления» читаю не один год. Очень заметно, как журнал меняется к лучшему. Во-первых, хорошая фотоподборка. Иллюстрации креативные, и чувствуется, что они не случайны, люди думали, как проиллюстрировать тот или иной материал. Поднимаются действительно актуальные проблемы. Так, например, в последнем номере злободневная тема про документооборот, и очень хорошо, что она поднимается. Подобные материалы помогают ответить на ряд вопросов, которые звучат и на нашей

дороге. Понравилась тема о создании РЦКУ. Большим плюсом считаю опубликованные мнения сотрудников компании. Они не формальные, разноплановые и отражают существующую реальность. Радует и появление в журнале просто полезных публикаций, например материала об организации корпоративных мероприятий и правилах дарения подарков. Понятно, что мне как специалисту в этой области особенно интересна подобная рода информация. Но она нужна и необходима и руководителям всех структур.

## Евгений Рубцов,

СПЕЦИАЛИСТ ОТДЕЛА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ЯРОСЛАВСКОГО ФИЛИАЛА МИИТА:

– «Пульт управления» – актуальный журнал не только для железнодорожников, но и для обычного читателя. В связи с реформами на железной дороге обывателям многое неясно. Зачастую им приходится пользоваться разными слухами, умозаключениями некомпетентных лиц. Порой доходит до абсурда. А «Пульт» позволяет быстро прояснить те или иные вопросы. Лично мне как железнодорожнику со стажем всегда интересно узнать, что нового происходит на предприятиях ОАО «РЖД». Новый подвижной состав, локомотивный парк, интереснейшие вопросы по документообороту, ресурсосберегающим технологиям, диспетчерским центрам дорог, работа станций по новым технологиям, их современный стиль... Интересный

материал в одном из последних номеров в рубрике «Гость номера», где руководитель Росжелдора Владимир Чепец затрагивает острые проблемы обеспечения грузоотправителей подвижным составом, насущные вопросы контроля качества литых деталей грузовых вагонов. Хочу отметить, что в издании всегда есть темы, которые могут помочь в работе молодым руководителям. А именно управление кадрами, внедрение новых технологий, рационализаторских предложений. Не мешало бы затронуть тему дистанционного обучения в специализированных вузах, а также проблему повышения квалификации железнодорожников. Ведь качество обучения должно соответствовать тем требованиям и задачам, которые ставятся сегодня руководством холдинга.

## Руслан Лисневский,

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «Центральная ППК»:

– Журнал позитивный, интересный. Но хочется, чтобы были материалы, в которых руководители различных компаний делились бы опытом: как начинали, каким был первый опыт. Эти конкретные примеры можно было бы проецировать на себя и своё предприятие. А потом, в журнале можно не только рассказывать об РЖД, но и проводить аналогию с другими предприятиями в смежных отраслях, которые находятся в таких же условиях. Пусть они расскажут, как они вышли из кризисных ситуаций, как решают сегодняшние проблемы.

**Не мешало бы затронуть тему дистанционного обучения в специализированных вузах, а также проблему повышения квалификации железнодорожников**

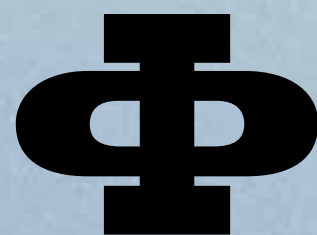


## Нормативная база»



# Подконтрольная работа

Вслед за головной компанией все дочерние общества ОАО «РЖД» с этого года начинают вести свою закупочную деятельность, руководствуясь нормами нового закона. Основная цель – повысить прозрачность и эффективность закупок



Федеральный закон № 223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» подписан Президентом РФ 18 июля 2011 года и вступил в силу с января прошлого года. С этого момента он применяется в отношении госкомпаний, госкорпораций, субъектов естественных монополий, в том числе ОАО «РЖД», пригородных пассажирских компаний и ОАО «ФПК». С 2013 года под его действие попадают и другие дочерние общества ОАО «РЖД», а также их собственные «дочки». Основная идея закона – сделать все процеду-

ры, связанные с закупками, прозрачными как для потенциальных поставщиков, так и для контролирующих органов. Но это не только повышение требований к заказчикам, но и рост ответственности исполнителей. Федеральной антимонопольной службой (ФАС) ведётся Реестр недобросовестных поставщиков (размещён на сайте [npr.fas.gov.ru](http://npr.fas.gov.ru)). Он содержит сведения о компаниях, уклонившихся от заключения договоров, а также о поставщиках (исполнителях, подрядчиках), с которыми отношения по решению суда были расторгнуты. Компания-заказчик может теперь прямо указать в качестве условий для допуска к процедуре закупки отсутствие исполнителя в этом перечне.

### Единая основа

«Несмотря на то, что закон вполне лоялен, он направлен на раскрытие информации и определяет конкретные обязательства заказчиков и исполнителей. Любое нарушение станет известно общественности и, вполне вероятно, обжаловано», – говорит глава Центра организации конкурсных закупок ОАО «РЖД» Ирина Митичкина. По новому закону заказчики обязаны принять и опубликовать на

официальном сайте [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru) свои положения о закупках. Эти документы должны полностью раскрывать всю процедуру, определять порядок заключения и исполнения договоров.

Для формирования единых подходов в рамках холдинга «РЖД» разработано Типовое положение о порядке размещения заказов на закупку товаров, работ, услуг дочерними обществами. Документ получил высокую оценку Минэкономразвития и ФАС. «Особо отмечены такие изменения, как повышение прозрачности и

гласности закупок, включение норм об увеличении доли открытых процедур, проводимых в электронной форме, совершенствование требований, направленных на обеспечение равного доступа участников рынка к информации», – рассказала Ирина Митичкина. По закону № 223 заказчикам в своих положениях обязательно надо предусмотреть такие способы закупки, как конкурсы и аукционы. В Типовом положении эта норма отражена, причём открытые конкурсы и аукционы, проводимые в электрон-

### СПРАВКА

Согласно закону № 223 при закупке товаров, работ и услуг заказчики должны руководствоваться принципами информационной открытости, равноправия и справедливости, отсутствия ограничений конкуренции по отношению к потенциальным исполнителям, целевого и экономически эффективного расходования денежных средств, что подразумевает реализацию комплекса мер, направленных на сокращение издержек. Закон при этом не распространяется на отношения, связанные с:

- куплей-продажей ценных бумаг и валютных ценностей;
- приобретением товаров на бирже;
- деятельностью, регулируемой законом № 94 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;
- закупкой в области военно-технического сотрудничества;
- закупкой товаров, работ, услуг в соответствии с международным договором РФ, если таковым предусмотрен иной порядок определения поставщиков;
- осуществлением отбора организации для проведения обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности.







ной форме, названы приоритетом. Предусмотрены и иные способы закупки: конкурс с предварительным квалификационным отбором, закрытый конкурс, закупка методом запроса котировок цен и методом запроса предложений, закупка у единственного поставщика.

Точное планирование

Внутрикорпоративная нормативная база разрабатывалась таким образом, чтобы весь холдинг мог осуществлять деятельность по организации процедур размещения заказа через Центр и его региональные отделения с соблюдением общих требований. «Для «внешнего мира» все организации, входящие в ОАО «РЖД», – это многообразное, но тем не менее единое лицо. А поэтому подходы к проведению закупок во избежание каких-либо нареканий должны быть общими», – считает Ирина Митичкина.

В Центре создано два отдела, отвечающих за работу с «дочками». Каждая компания получила своего куратора. Задача новых подразделений – не только выстраивание взаимодействия с дочерними обществами, но и методологическое обеспечение размещения заказов. Один

из важных моментов – формирование планов, которые должны публиковаться на сайте zakupki.gov.ru. Можно не указывать в них лишь закупки на сумму до 100 тыс. руб. без НДС (при выручке от 5 млрд – до 500 тыс.). Как пояснила замглавы Центра Ольга Мажуолите, если в плане нет сведений о какой-нибудь закупке, то процедуру

ния и сводной отчётности компании Сергея Феодотова, большое число корректировок может затруднить работу в условиях закона № 223.

Под наблюдением

Контроль за выполнением требований закона организован на разных уровнях. Внутри холдинга утвержде-

Задачей новых подразделений Центра является не только выстраивание взаимодействия с дочерними обществами, но и методологическое обеспечение размещения заказов

нельзя запустить. Сначала нужно внести поправки в документ, что займёт время. Поэтому планированию нужно уделять особое внимание. Это относится и к обществам, обеспечивающимся товарно-материальными ресурсами через Торговый дом РЖД. По словам главы отдела планирова-

ны правила предоставления гендиректорами «дочек» отчётов, которые включают в себя сведения о договорной работе и о закупочной деятельности с раскрытием данных об её информационном сопровождении.

За соблюдением всех норм следят и контролирующие госорганы. В пер-

вую очередь это Прокуратура и МВД. По словам начальника отдела нормативно-правового регулирования закупочной деятельности Центра Александры Шваревой, эти органы при проверке прослеживают всю цепочку от планирования до исполнения договоров. «Поэтому очень сознательно надо подходить к проработке планов, их корректировке, осуществлению закупок, правильному оформлению, своевременному заключению и исполнению договоров», – говорит она.

Что касается ФАС, как свидетельствует анализ сложившейся практики, девять из десяти дел возбуждаются из-за некорректно сформулированных квалификационных требований и технических заданий. Достаточно часто эти разделы пишут сотрудники, отвечающие за непосредственное выполнение работ, а не за закупочную деятельность, включая её юридическое сопровождение. По

словам Александры Шваревой, квалификационные требования и техзадания обязательно должны проходить оценку с правовой точки зрения. При этом в них должны содержаться измеряемые и применимые к предмету договора критерии, не ограничивающие конкуренцию и доступ участников рынка к закупке. «Например, если нужны канцтовары, то, вероятно, не столь необходимо, чтобы у поставщика был грузовик. Важно, чтобы товар был доставлен в срок. А каким транспортом это будет сделано, в собственности он у исполнителя или в аренде, не важно», – говорит Александра Шварева. Ещё один существенный момент касается указания марок, моделей, производителей без упоминания об эквивалентности. Это для контролирующих органов – своего рода «красная тряпка для быка».

Для минимизации рисков санкций в ОАО «РЖД» сформированы типовые

формы документов, содержащие как обязательные, так и квалификационные требования, а также требования, предъявляемые к техзаданию. Они апробированы практикой, поэтому Центр советует дочерним обществам использовать именно их.

Но проработанная содержательная часть – не единственное условие отсутствия претензий. В законе указано, что участник закупки вправе обжаловать в ФАС действия (бездействия) заказчика, если на официальном сайте не размещены положение о закупке, изменения в него (если таковые есть) и другая информация, обязательная к раскрытию. Но сайт – технический инструмент, он может выйти из строя. Это не должно остановить закупочную деятельность и стать поводом для претензий. Если сайт недоступен более одного рабочего дня, обязательную к раскрытию информацию можно разместить на корпоративном портале ОАО «РЖД», зафиксировав, что официальный ресурс был недоступен (например, сделать скриншот). А после того как официальный сайт заработает, нужно перенести на него всю информацию.

Таким образом, законом № 223 и соответствующими подзаконными актами установлены новые условия работы в сфере закупочной деятельности. Требования, предъявляемые им к заказчикам, сложно назвать чрезмерными. Однако, как было отмечено Ириной Митичкиной на семинаре, проведённом Центром для дочерних обществ ОАО «РЖД», чёткое их соблюдение позволит не только не нарушать действующее законодательство. Следует также осознать, что последствиями неисполнения требований может являться не только наложение штрафов, а, что значительно серьезнее, ужесточение норм «рамочного закона № 223» и максимальное его приближение законодателем к полностью регламентированному закону № 94, регулирующему закупочную деятельность государственных и муниципальных заказчиков.

СПРАВКА

На сайте **zakupki.gov.ru** компанией-заказчиком должны быть размещены следующие документы:

- 1. Положение о закупке, а также все изменения в него. И в том и в другом случае документы должны публиковаться в течение 15 дней с момента их утверждения.
- 2. Планы закупок товаров, работ и услуг на срок не менее чем один год, а если речь идёт об инновационной и высокотехнологичной продукции, а также лекарственных средствах – на срок до трёх лет (с 2015 года – от пяти до семи лет). Причём в случае корректировки планов все изменения также должны публиковаться на сайте.
- 3. Материалы по каждой закупочной процедуре, в том числе извещение (при проведении конкурсов и аукционов – не менее чем за 20 дней до срока окончания приёма заявок, в остальных случаях срок определяет сама компания), документация о закупке, проект договора с исполнителем, протоколы, составляемые в рамках проведения процедуры (в течение трёх дней с момента их подписания). Все изменения, вносимые в данные документы, и необходимые разъяснения также должны раскрываться на официальном сайте. А сведения об изменении существенных условий договора (объём, цена, сроки) должны публиковаться в течение 10 дней с момента их принятия.
- 4. Отчёты о закупках (не позднее 10-го числа месяца, следующего за отчётным), в том числе: – сведения о количестве и общей стоимости договоров, заключённых заказчиком по результатам закупки товаров, работ, услуг; – сведения о количестве и общей стоимости договоров, заключённых заказчиком по результатам закупки у единственного поставщика (исполнителя, подрядчика); – сведения о количестве и общей стоимости договоров, заключённых заказчиком по результатам закупки, сведения о которой составляют гостайну или в отношении которой приняты решения Правительства РФ о неразглашении информации.

В соответствии с Положением о закупках по дочерним обществам все эти документы дублируются на сайте ОАО «РЖД».



Грузовые разработки

**ЭП-20-ОЛИМП** – машина пятого поколения производства Новочеркасского электровазостроительного завода. Способна разогнаться до 200 км/ч. Особенностью локомотива является его предназначение. Машина специально создана для курсирования на олимпийских маршрутах. «Олимп» станет основным электровозом Олимпиады в Сочи. Локомотив примечателен хорошими техническими и экономическими показателями. Вес машины не превышает 130 тонн, а мощность – не менее 7200 кВт. Максимальная сила тяги при старте – почти 450 кН. Он оборудован тяговым асинхронным электроприводом с индивидуальными инверторами напряжения (поосное регули-



рование). Модульная кабина управления с климат-контролем соответствует всем современным санитарным, эргономическим нормам и нормам безопасности. Кабина машиниста оборудована микропроцессорной системой управления, диагностики и безопасности движения.

Локомотивы оборудуются индивидуальными тормозными блоками с автоматическим стояночным тормозом. Планируется, что подобная модель будет эксплуатироваться не только на олимпийских объектах, но и на маршрутах Москва – Адлер (через Белгород и Харьков), Москва

– Хельсинки, Москва – Киев, Москва – Харьков – Симферополь. После электрификации участка Ртищево – Кочетовка, которую планируется начать в этом году, эксплуатация модели начнётся на маршруте Москва – Саратов. Первый локомотив этой серии в условиях реальной эксплуатации привёз в Москву пассажирский состав в декабре прошлого года. По словам старшего вице-президента ОАО «РЖД» Валентина Гапановича, на Ленинградском вокзале завершилась пробная поездка первого российского скоростного локомотива пятого поколения. «Считаю, достигнут высший уровень мирового локомотивостроения», – заключил тогда главный инженер компании.



Цистерны модели 15-588-01

Предназначена для транспортировки сжиженных углеводородных газов. Её производителем стало ОАО «Уралкриомаш», входящее в корпорацию «Уралвагонзавод». Как отмечают разработчики, в такой цистерне можно перевозить пропан, бутан и различные пропано-бутановые смеси. Непосредственная разработка цистерны проходила в Уральском конструкторском бюро вагоностроения – подразделении головного предприятия корпорации, а изготовление и сертификацию взял на себя «Уралкриомаш». Цистерна установлена на железнодорожной платформе с двухосными тележками модели 18-100, которую производит «Уралвагонзавод». На данный момент заказчиком выступает «дочка» корпорации – транспортная компания «УВЗ-логистик», специализация которой – перевозки углеводородного сырья. Впрочем, имеются «на прицеле» и другие перспективные клиенты. Дело в том, что спрос на подобные тележки очень высок – порядка 15 тыс. единиц в год. Такая востребованность объясняется двумя факторами. Во-первых, отечественный подвижной состав подобного класса сильно устарел: под списание подходит 30–40% парка. Во-вторых, в России и СНГ увеличивается добыча нефти, газа и продуктов их переработки, а значит, растёт потребность в их перевозке. Благодаря увеличенному объёму котла, повышенной грузоподъёмности и другим параметрам цистерна 15-588-01 имеет ряд преимуществ в сравнении с аналогами. Сейчас два опытных образца новой модели находятся на стадии сертификации.

Цистерны модели 15-558С-03

Производителем цистерны является ОАО «Уралкриомаш». Все сертификационные испытания уже пройдены. Как отмечают на предприятии, вагон-цистерна 15-558С-03 предназначен для перевозки жидкого кислорода и представляет собой модель нового поколения в линейке криогенных цистерн нижнетагильского предприятия. На сегодняшний день изготовлено два опытных образца. Заказчиком модели выступило Федеральное космическое агентство (Роскосмос). Её особенностью, если сравнить с предыдущей моделью 15-558С-01, является то, что разрабатывалась она под конкретные требования. Главным условием стало увеличение объёма перевозимого груза. При этом необходимо было соблюсти железнодорожные габариты и применить базовую платформу производства «Уралвагонзавода» – железнодорожную платформу с двухосными тележками модели 18-100. В результате объём перевозимого груза был увеличен на 5 м³, до 49,1 м³. Диаметр внутреннего сосуда достиг 2600 мм (в прошлой модели – 2200 мм), а наружной оболочки – 3200 мм. Между сосудом и



наружной оболочкой проложили волокнисто-вакуумную изоляцию. Кардинально изменилась конструкция арматурного отсека, где располагаются элементы управления: слива, залива, газификации продукта. Для повышения безопасности перевозок установлены защитные экраны. В дальнейшем, как рассчитывают на предприятии, потребность в данных моделях будет расти с учётом программы развития космодрома Восточный. В цистернах для перевозки жидкого кислорода можно транспортировать и другие жидкие газы: аргон, азот. Помимо космической отрасли, они востребованы в металлургическом производстве, а также у частных компаний, торгующих продуктами разделения воздуха.

Трёхсекционный тепловоз 3ТЭ116У

Опытный образец локомотива, по словам его разработчиков из ПАО «Лугансктепловоз», входящего в ЗАО «Трансмашхолдинг», должны изготовить в текущем году. Ориентировочно, если не возникнет никаких непредвиденных ситуаций, машина сойдёт с конвейера уже весной. Основное предназначение 3ТЭ116У – обеспечивать потребность в тяге на полигонах Приволжской и Восточно-Сибирской железных дорог. В последние годы здесь возникла необходимость в подвижном составе с повышенными тяговыми показателями. Разработчики считают, что новый локомотив сумеет перевозить в кривых и на подъёмах составы массой более 9 тыс. тонн (против чуть более 6 тыс. у 2ТЭ116У). Основными отличиями 3ТЭ116У будет наличие бустерной (средней) секции, в которой вместо кабины управления расположат отсек с пультом



управления для проведения реостатных испытаний и маневровой работы на депокских путях. Определённые изменения обещает претерпеть и техническая оснащённость кабины машиниста. Так, на стадии разработки находится новая система управления МСУ-ТП. Вносится ряд улучшений в конструкцию узлов, систем тепловоза. Поставлена задача по производству машин как в трёх-, так и в двухсекционном исполнении.



Хоппер модели 19-970-01

Производителем вагона является Стахановский вагоностроительный завод. Специализация модели – перевозка насыпью зерна и других легковесных порошковых и гранулированных материалов с удельным весом 0,7–0,75 г/см³, требующих защиты от атмосферных осадков и с разгрузкой в междельсовое пространство. Вагон предназначен для эксплуатации по всей сети железных дорог колеи 1520 мм. Вагон-хоппер состоит из цельнометаллического сварного кузова с бункерами, оборудован ручными механизмами открывания-закрывания крышек разгрузочных люков. Конструктивной особенностью кузова является обеспечение полной выгрузки перевозимых материалов, подверженных слеживанию и самообразованию. К его преимуществам можно отнести двухуровневую систему защиты, которая не допускает самопроизвольного открывания разгрузочных люков. Нормативный срок службы вагона-хоппера для зерна – 30 лет. При нанесении внутреннего защитного покрытия его можно использовать для перевозок минеральных удобрений. Однако производитель убеждён, что данные модели вагонов будут востребованы среди предприятий химической отрасли, в частности производителей карбамида. Портфель заказов на данную модель находится в стадии формирования.



Вячеслав БАТАЕВ,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ОБЪЕДИНЕНИЯ  
«ЖЕЛДОРТРАНС»



# Поиск общих принципов

Транспортная отрасль выработает социальную политику. Одну на всех

Сегодня в связи с формированием холдинга назрела необходимость в выработке единой позиции работодателей для заключения нового Отраслевого соглашения и Коллективного договора.

За последние три года образовано значительное число ДЗО (85). В настоящий момент можно констатировать, что холдинг «РЖД» практически сформирован. Таким образом, в новых условиях роль Отраслевого соглашения многократно увеличивается. Сегодня в «Желдортранс» входят 63 организации железнодорожного транспорта, включая саму материнскую компанию и такие предприятия, как ФПК, ПГК, ФГК, «Транс-Контейнер», ЖТК, вагоноремонтные и пригородные компании, «Аэроэкспресс» и другие.

С августа 2012 года Департамент социального развития совместно с отраслевым объединением работодателей «Желдортранс» провели более 30 встреч в формате экспертных интервью с топ-менеджментом РЖД и ДЗО. Они показали, что «дочки» заинтересованы в выработке единой социальной политики холдинга и закреплении её в Отраслевом соглашении.

Причём опрошенные руководители высказали своё видение основных задач холдинга в области социальной политики как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. С точки зрения долгосрочных целей мы выявили практически полное единодушие. Однако краткосрочные задачи, текущие приоритеты и механизмы достижения долгосрочных целей вызывают дискуссии. Существуют разные мнения и разные подходы. И каждый из них подкреплён вескими аргументами. Например, часть ДЗО считает, что основное внимание в социальной политике нужно уделять работникам – они обеспечивают достижение компанией бизнес-целей. Другие уверены, что работники могут

сами о себе позаботиться, важно лишь обеспечить для них конкурентоспособную зарплату, а вот пенсионерам нужно всемерно помогать, именно их трудом создавалась и развивалась отрасль. Очевидно, что вряд ли удастся взять за основу одну из этих позиций. Придётся искать альтернативные решения, формируя взвешенный и стратегически ориентированный подход. Но собственно ради того, чтобы понять все позиции, осознать риски и ограничения, чтобы достойно подготовиться к их преодолению, и затевалась эта работа.

Тем не менее в долгосрочной перспективе общая точка зрения, прежде всего в развитии льгот,

работка механизма работы с пенсионерами холдинга.

Таким образом, на повестке дня стоит вопрос выравнивания подходов к социальной политике во всём холдинге, определения её принципов и границ с учётом потребностей и возможностей «дочек». В настоящий момент они находятся в разных условиях по многим основаниям. Во-первых, по этапу своего развития (от стадии формирования до полноценного функционирования), по финансовым возможностям, на которые напрямую влияет получаемый финансовый результат, зависящий, в свою очередь, от специфики деятельности. Во-вторых, по краткосрочным и долгосрочным целям: кто-то активно готовится к продаже, кто-то находится в стадии реорганизации, кто-то приступил к диверсификации и поиску новых рынков сбыта.

В зависимости от этого отличается социальная и кадровая политика разных ДЗО. Но все они принадлежат холдингу и поэтому не должны выглядеть как отдельные, не связанные друг с другом компании. У нас единый рынок труда, единый рынок сбыта, и, соответственно, единая социальная политика выгодна всем, кто намерен сотрудничать в этом поле, а не конкурировать между собой. Однако очевидно, что всех под одну гребёнку причесать невозможно, да и не нужно. Поэтому самое главное сейчас – определить, что для нас, как системообразующего холдинга отрасли, принципиально, что мы планируем использовать как свою визитную карточку в социальной политике, и обеспечить единство именно в этом вопросе. А все те локальные инициативы и механизмы реализации важнейших принципов социальной политики должны остаться в границах полномочий самих «дочек».

Единого, общепринятого понятия социальной политики компании на сегодняшний день ни в нашей стране, ни в мире не существует. Поэтому, приступая к данной работе, мы договорились, что под социальной

## 63 ОРГАНИЗАЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА ВХОДЯТ СЕГОДНЯ В «ЖЕЛДОРТРАНС»

формирующих в работниках качества, необходимые работодателю: ответственность, здоровый образ жизни, высокий культурный уровень. Соответственно, это внедрение страховых, накопительных и доле-вых принципов, акцент на льготы, связанные со здоровьем и будущим работника, и вложения в развитие корпоративной культуры. В сфере социальной ответственности и взаимодействия с внешней средой – развитие взаимовыгодных форм сотрудничества с государством по программам социального развития, участие в работе госкомиссий в направлении налоговых преференций по благотворительной деятельности. В краткосрочной перспективе – вы-





политикой будем понимать систему мер по реализации социальных программ, направленных на социальную поддержку персонала по пяти направлениям:

- социальная ответственность и социальное партнёрство;
- льготы, гарантии и компенсации (ЛГК) для работников;
- ЛГК для пенсионеров;
- управление объектами социальной инфраструктуры;
- социальные проекты и программы для социальной адаптации и вовлечения персонала.

Причём первое направление «социальная ответственность и социальное партнёрство» адресовано внешним аудиториям холдинга (государство, общественность, зарубежное сообщество, партнёры по бизнесу, потенци-

## Мы хотим выстроить чёткую иерархию: социальная политика холдинга – Отраслевое соглашение – Коллективный договор

альные работники), а все остальные – внутренним аудиториям компании (работники и их семьи, пенсионеры). С точки зрения социальной ответственности нам важно использовать социальную политику для формирования имиджа отрасли в глазах общественности, а также получения преференций в рамках государственных социальных программ. Что касается

предоставления социальных льгот и проведения социальных программ, то здесь мы ориентированы на цели мотивации по привлечению и удержанию персонала, формирования его приверженности и лояльности.

Мы хотим выстроить чёткую иерархию: социальная политика холдинга – Отраслевое соглашение – Коллективный договор.

Причём социальная политика должна задавать идеологические ориентиры, ставить цели и обосновывать их актуальность, как ближайшие задачи, так и перспективные. Уже сейчас мы понимаем, что реализовать всё задуманное в рамках трёхлетнего периода невозможно. Поэтому социальная политика должна задать этапность перемен, тогда как Отраслевое соглашение и Коллективный договор – это документы, определяющие тактику достижения поставленных целей в краткосрочной перспективе.

Было принято решение в качестве долгосрочной перспективы рассматривать 2020 год и уложиться в три этапа за два колдоговорных цикла.

Сегодня мы начали подготовку к заключению нового Отраслевого со-

глашения и коллективных договоров на 2014–2016 годы, таким образом, 2013 год представляет собой первый этап работы по реализации обновлённой социальной политики. Основная задача этого года – выработать её для холдинга «РЖД» и закрепить в Отраслевом соглашении. Очень важно в этом году найти механизмы контроля их соблюдения на базе ограниченного числа контрольных показателей. Мы должны принять решение о возможных степенях свободы в реализации социальной политики холдинга в ДЗО в зависимости от их целей и возможностей.

Второй этап – это 2014–2016 годы. Основная задача в этот период – внедрить закреплённые в Отраслевом соглашении и коллективных договорах страховые, накопительные и долевы принципы предоставления работникам льгот, гарантий и компенсаций. Другими словами, необходимо детально проработать изменения в механизмах предоставления ЛГК, в том числе с использованием современных информационных технологий, и закрепить их в соответствующих нормативных документах. Также важной задачей этого этапа будет вывод из состава Коллективного договора в локальные нормативные акты финансирования объектов социальной сферы и корпоративных мероприятий.

Мы хотели бы отказаться от деления социального пакета на индивидуальный и корпоративный, используя просто понятие «социальный пакет». Сегодня к корпоративному социальному пакету относятся как раз затраты компании на содержание и развитие объектов социальной сферы (стадионов, домов культуры, учебных заведений и т.д.) и финансирование корпоративных мероприятий (праздников, конкурсов и т.д.). Эти затраты направлены на формирование у работников чувства причастности, гордости за компанию, однако они не носят и не должны носить адресного характера. Их можно рассматривать как вложения в развитие корпоратив-

ной культуры компании, формирующей приверженность работников.

Ещё одна задача второго этапа – провести ревизию предоставляемых в ДЗО социальных благ и сформировать единые подходы к стандартам в социальной политике. Это задача непосредственно «Желдортранс» как объединения работодателей железнодорожной отрасли. В качестве механизма её реализации возможно создание специальной ревизионной комиссии. В ходе проведения ревизии планируется не только фиксировать различия в используемых подходах, но и выявлять лучшие практики, уникальный опыт, который мог бы быть полезен для всего холдинга. Мы хотели бы стать площадкой для обмена опытом в сфере соцполитики и планируем проводить такие своего рода школы передового опыта не менее раза в год.

- И наконец, третий этап – 2017–2020 годы. Основные его задачи выражены в пяти направлениях:
- придание Коллективному договору роли соглашения о намерениях о сотрудничестве работодателя и работников и предоставление ЛГК через локальные нормативные акты компании;
  - внедрение принципов корпоративной социальной ответственности в холдинге «РЖД»;
  - развитие государственно-частного партнёрства, прежде всего посредством участия в работе государственных комиссий, проведение законодательных инициатив в области налогообложения благотворительных программ, участие в Программе государственного софинансирования пенсий;
  - консолидация работы с пенсионерами всего холдинга в едином центре, перевод финансирования данной работы на благотворительную основу за счёт взносов ОАО «РЖД», ДЗО, а также дотаций государства;
  - сохранение для работников только ЛГК, предоставляемых на страховых, накопительных и долевы принципах, с использованием принципа «кафетерия».





## БИОГРАФИЯ

**СВЕТЛАНА ОРЛОВА,**  
К.Э.Н., ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО  
СОБРАНИЯ РФ  
Окончила Уссурийский государ-  
ственный пединститут, Хабаров-  
скую высшую партийную школу,  
курсы женщин-предпринимателей  
при Академии народного хозяйства  
при Правительстве РФ, курсы повы-  
шения квалификации Финансовой  
академии при Правительстве РФ.  
До 1991 года была воспитателем в  
школе-интернате Владивостока.  
С 1991 по 1993 год работала вице-  
президентом, гендиректором  
Приморской краевой женской  
коммерческой благотворительной  
организации «АННА».  
С 1993 по 1999 год избиралась депу-  
татом Госдумы первого и второго  
созыва. В 2000–2001 годах была  
вице-президентом НПО «Кросна»,  
заместителем председателя Парла-  
ментского клуба.  
В ноябре 2001 года избрана членом  
Совета Федерации от Совета на-  
родных депутатов Кемеровской  
области. С января 2004 года – за-  
меститель председателя Совета  
Федерации.

# Национальный приоритет

Модернизация железных дорог – настоящий мегапроект

**Д**ля огромных пространств России же-  
лезные дороги как кровеносная система  
для человека. Это надёжный механизм  
обеспечения политического, социаль-  
ного и культурного единства, прогресса  
страны. Регионы, соприкоснувшиеся с  
высокоскоростным сообщением, увиде-  
ли, как меняется жизнь людей, уве-  
личивается мобильность. Это совершенно новое качество  
жизни и иной уровень реализации бизнес-планов. Граж-  
дане голосуют за высокоскоростные магистрали (ВСМ), что  
хорошо видно по заполняемости поездов «Сапсан» – бывает,  
и сенаторам билетов не достаётся. Их развитие нужно про-  
двигать как важнейший для страны инвестпроект.

Инновационная деятельность железных дорог, как  
локомотив, «тянет» модернизацию в смежных отраслях,  
обеспечивая заказами сотни институтов и лабораторий,  
тысячи предприятий по всей стране. Можно отметить  
успешное сотрудничество с такими мировыми технологи-  
ческими лидерами, как Siemens и Alstom, результатом ко-  
торого стали новые электровозы. Так, локомотив «Гранит»,  
в котором внедрено 60% инженерных решений, ранее не  
применявшихся в российском машиностроении, является  
настоящим «королём пространства колес 1520 мм». Сове-  
ременным требованиям безопасности, энергоэффективно-  
сти, экологичности и комфортабельности отвечает «Ласточ-  
ка» – новый электропоезд, который будет перевозить гостей  
сочинской Олимпиады. И очень важно, что производство  
этих поездов будет локализовано в России.

Прокладка новых магистралей была и остаётся системоо-  
бразующим фактором территориального развития страны,  
имеет огромное социальное значение. Вслед за рельсами,  
туннелями и мостами открываются рудники и шахты,  
строятся заводы, дома, больницы и школы, стадионы и  
дворцы культуры. Создаются новые возможности для сфер,  
далёких от железнодорожной отрасли. Сейчас обсуждается  
вопрос о том, как сохранить мобильность населения в усло-  
виях сокращения субсидирования регулируемых сегмен-  
тов. Для регионов это может означать серьёзные сложности,  
ведь речь идёт, например, о цене проезда в плацкартных  
вагонах, льготах для студентов. Проблему нужно решать.

Развитие железных дорог – один из национальных при-  
оритетов. Мы регулярно встречаемся с представителями  
компаний этой сферы, координируем позиции. Но пока  
далеко не всё удаётся решить. Так, действующая сейчас  
нормативно-правовая база сформирована на начальном  
этапе структурной реформы отрасли, а последнее её серьёз-  
ное изменение было в 2003 году. Естественно, уже свершив-  
шиеся и грядущие перемены должны быть в ней отражены.  
Мы уделяем пристальное внимание этой теме. 30 ноября  
прошлого года в Совете Федерации прошли парламентские  
слушания по актуальным вопросам законодательного со-  
провождения современного этапа реформы железнодорож-  
ного транспорта. По общему мнению, необходимо ускорить

принятие законопроектов, надолго и необоснованно за-  
державшихся на стадии обсуждений и согласований. При  
необходимости мы готовы на площадке Совета Федерации  
провести рабочие совещания. Сейчас очень важно принять  
поправки в закон «О железнодорожном транспорте». После  
внесения в Госдуму мы организуем широкое, открытое об-  
суждение документа, после принятия – мониторинг прак-  
тики применения. Мы уже обратились в Правительство  
РФ по поводу ускорения внесения данного законопроекта,  
а также принятия постановления «Об основах правового  
регулирования деятельности операторов и их взаимодей-  
ствия с участниками перевозочного процесса при пере-  
возках грузов». Определение статуса, прав и обязанностей  
оператора – одна из важнейших задач на сегодня. Также  
необходимо ускорить внесение в Госдуму проекта поправок  
в Кодекс об административных правонарушениях и Устав  
железнодорожного транспорта, регулирующих ответствен-  
ность за безбилетный проезд.

В полной мере очевидна и необходимость корректиров-  
ки тарифного законодательства. Например, для Дальнего  
Востока нужно определить специализированные тарифные  
модели. В 2012 году эти вопросы обсуждались на заседании  
Госсовета. Для Совета Федерации очень важно совместно  
с представителями транспортного комплекса проработать  
проект закона о развитии Дальнего Востока и Прибайкалья.  
Вместе с правительством мы готовы работать над форми-  
рованием финансово-инвестиционной модели, предусматри-  
вающей активное участие государства в развитии железно-  
дорожной инфраструктуры. В том числе и через создание  
инвестиционных льгот, стимулирующих предприятия  
вкладывать средства в развитие Транссиба, ВСМ, другие  
приоритетные проекты.

Модернизация железных дорог Сибири и Дальнего Вос-  
тока – это настоящий мегапроект. В минувшем году в  
развитие инфраструктуры региона вложено 50,8 млрд руб.  
До 2015 года на расшивку «узких мест» планируется израс-  
ходовать около 134 млрд руб. Эффективность этих инвести-  
ций несомненна – только за счёт ликвидации последнего  
однопутного участка на Транссибе удалось увеличить  
пропускную способность в 1,6 раза. Но предусмотренных  
средств недостаточно. Даже по скромным оценкам, на  
модернизацию железнодорожной сети Восточной Сибири  
и Дальнего Востока требуется более 1,1 трлн руб. Немалые  
вложения необходимы и для развития портового хозяй-  
ства региона, западных направлений, строительства уже  
упоминавшихся высокоскоростных магистралей. Возмож-  
ным механизмом финансирования этих проектов является  
использование средств Пенсионного фонда России или  
Фонда национального благосостояния. ВСМ, БАМ, Транс-  
сиб имеют исключительное стратегическое значение для  
страны и могут стать надёжной сферой инвестиций – более  
выгодной, чем вложения в зарубежные ценные бумаги.  
Разумеется, эти проекты нуждаются в эффективном госу-  
дарственном контроле.





# Путь на вершину

Через угрозу банкротства, антимонопольные разбирательства, коррупционные скандалы к статусу крупнейшей публичной железнодорожной компании мира

Union Pacific, владеющая самой большой сетью железных дорог США, в минувшем году отметила 150-летие. На протяжении своей истории компания не раз оказывалась на грани краха, но неизменно возрождалась. Залогом успеха стали нетривиальные менеджерские решения, благодаря которым был найден выход из самых сложных ситуаций.

**Строительная схема**  
Летом 1862 года президент США Аврам Линкольн подписал Pacific Railway Act, положив начало строительству магистрали от Среднего Запада до Сан-Франциско. Идея была не нова: её обсуждали уже более четверти века. Самым последовательным лоббистом проекта был бизнесмен из Нью-Йорка Аза Уитни, торговавший с Китаем. Он направил в конгресс несколько меморандумов, в которых доказывал государственную важность дороги. Предприниматель был готов провести геодезические изыскания, разработать техпроект и осуществить строительство, не взяв из казны ни цента. Но его условием было получение гранта в виде земель, пригодных для банковского залога. Подписанный Линкольном закон гарантировал Union Pacific до 6,4 тыс. акров земли и до \$48 тыс. в государственных облигациях на каждую построенную милю. Но после запуска магистрали компания должна была погасить полученные ценные бумаги за свой счёт.

В сентябре 1862 года состоялось собрание акционеров Union Pacific, на котором её президентом был избран первый мэр Чикаго Уильям Огден. Секретарём стал Генри Пур, тогда редактор отраслевого издания Railroad Journal, а затем создатель рейтингового агентства, которому наследовало Standard & Poor's. На собрании был распространён и первый проспект эмиссии, однако продать удалось



лишь 20 акций. В дальнейшем подписка открылась во всех крупных городах США, но и она провалилась. IPO принесло \$17,3 тыс. – вдвое меньше стоимости одной мили полотна. Ситуацию спас поверивший в проект предприниматель Томас Дюрант. Он сам стал акционером компании и привлёк в неё средства своих друзей. В 1863 году Union Pacific получила стартовый капитал (\$2,2 млн) и приступила к строительству.

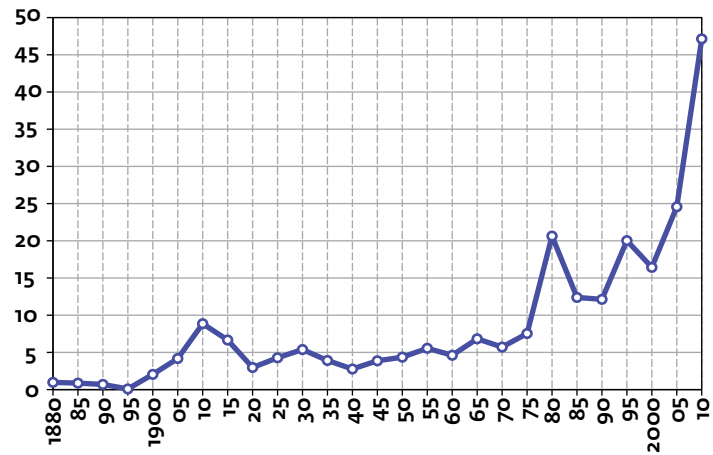
Но деньги первоначальных акционеров быстро иссякли. Чтобы обслуживать долги, на продажу выставили материальные запасы, стройка остановилась. Для привлечения инвестиций Дюрант решил создать строительную компанию. Замысел прост. Акционеры Union Pacific по закону отвечали перед кредиторами своим имуществом, тогда как в сторонней компании обязательства ограничивались вкладом в уставный капитал. В 1864 году Дюрант купил Pennsylvania Fiscal Agency и переименовал её в Credit Mobilier America. Компания получила эксклюзивный контракт на управление строительством. Привлекать инвесторов в Credit Mobilier America помогали Оливер Эймс и его брат Оукс, в своё время возглавлявший железнодорожный ко-



Разбор полётов

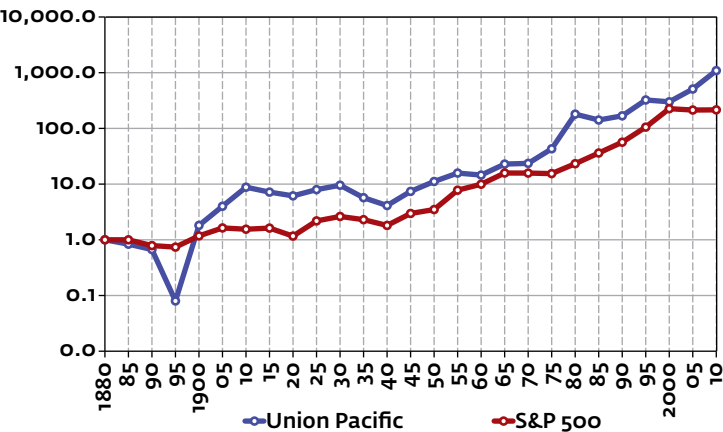


Капитализация\* Union Pacific в текущих ценах, \$ млрд



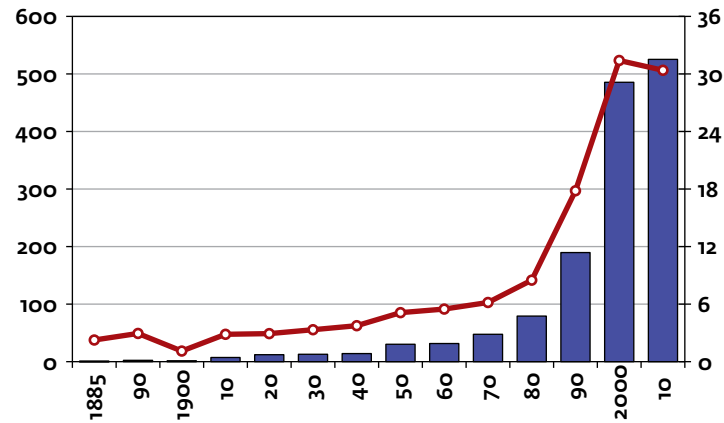
\* стоимость обыкновенных акций  
Источник: Center for Research in Security Prices, The Economist, The New York Times, The Bureau of Economic Analysis

Капитализация Union Pacific и индекс S&P 500 (уровень 31 декабря 1880 года принят за 1, логарифмическая шкала)



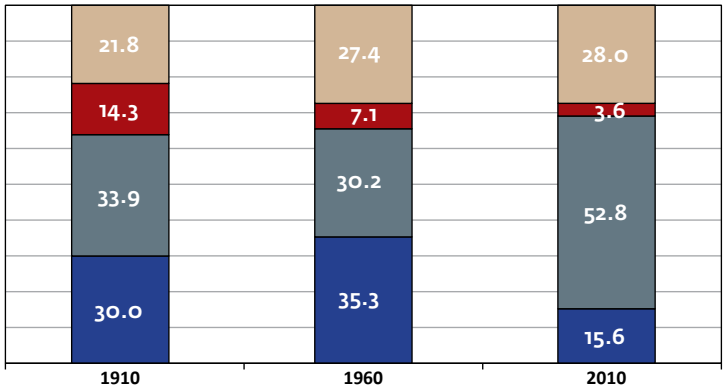
Источник: Center for Research in Security Prices, The Economist, The New York Times, Global Financial Data

Динамика грузооборота (млрд тонномиль) и рыночной доли Union Pacific (%)



Источник: Moody's Transportation Manual, H.K. White «History of the Union Pacific Railway», данные компании, US Interstate Commerce Commission, US Bureau of Transportation Statistics

Структура грузопотока Union Pacific, %



— Промышленные и потребительские товары  
— Лесная продукция  
— Полезные ископаемые и продукция металлургии  
— Сельскохозяйственная и пищевая продукция  
Источник: Moody's Transportation Manual, данные компании

митет палаты представителей. Пользуясь своим влиянием, он распространял акции Credit Mobilier America среди членов конгресса. Union Pacific передала новой компании \$1,6 млн, ещё \$400 тыс. дала допэмиссия акций. По мере прокладки дороги Union Pacific продавала государственные облигации, а вырученные средства также направляла в строительную компанию. Вскоре крупные акционеры Credit Mobilier America, среди которых были братья Эймс, приобрели значительные пакеты Union Pacific. Добившись избрания в её совет директоров, они оказались в оппозиции Дюранту. Последний считал, что вернуть вложенные деньги можно лишь через развитие Credit Mobilier America, Эймсы же верили в коммерческие перспективы самой дороги. В 1866 году конфликт перешёл в открытую фазу – совет директоров Union Pacific не одобрил контракт с подрядчиком, выбранным Credit Mobilier America. Впоследствии Дюрант всё же смог урегулировать отношения с Эймсами и продолжил собирать средства на строительство дороги. Продавать действующим акционерам Credit Mobilier America дополнительные



акции было всё труднее, и тогда в одном пакете с бумагами компании начали реализовывать ипотечные облигации – в соотношении 15 к 85. Но собранных средств вновь не хватило, и Union Pacific пришлось занимать на открытом рынке. Ставки достигли заоблачных по тем временам 14,5% годовых, что позволило собрать значительные средства. В стремлении завершить строительство в сжатые сроки контракты с подрядчиками заключали по завышенным (иногда втрое) ценам. В итоге работы были завершены в 1869 году. Падение и взлёт В 1872 году в США стартовала очередная президентская кампания. Нью-йоркская газета The Sun, находившаяся в оппозиции к шедшему на второй срок Улисс Гранту, опубликовала разоблачительные материалы о Credit Mobilier America. Основой для них стали откровения одного из партнёров Оукса Эймса. Он утверждал, что разница между фактической стоимостью магистрали (\$53 млн, по данным The Sun) и суммой, уплаченной Union Pacific, составила \$20 млн. Эти деньги, а также акции Credit Mobilier

America якобы использовались для подкупа членов конгресса. Статьи Sun привели к парламентскому расследованию, частично подтвердившему состоятельность обвинений. В то время контролирующим акционером Union Pacific был Хорас Кларк, пасынок одного из богатейших людей в США Корнелиуса Вандербильта и одновременно глава New York Central. Предприниматель хотел объединить обе железнодорожные компании в одну трансконтинентальную сеть. Однако скоростная смерть Кларка помешала реализовать этот план. В скором времени Union Pacific перешла под контроль знаменитого финансиста Джая Гулда, который после биржевого краха 1869 года скупал железнодорожные компании. Уплатив около \$35 за каждую акцию, новый владелец в скором времени обнаружил, что биржевые котировки упали до \$14 – приближалось погашение крупного займа. Менеджерский талант Гулда позволил за три года вывести компанию в прибыль, и к 1880-му сумма выплаченных Union Pacific дивидендов достигла \$12 млн. В 1880 году предприниматель объединил Union Pacific с железно-

дорожными компаниями Денвера и Канзаса, создав корпорацию с уставным капиталом \$50,7 млн. Завершив задуманное, Гулд отошёл от дел, что стало губительным для бизнеса. Объединённая компания всё ещё имела большие долги – к началу 1890-х было погашено около трети «строительных» обязательств перед государством. И в 1893 году Union Pacific перешла под управление кредиторов. Началась распродажа активов, однако часть бизнеса удалось сохранить. Вернул компанию к жизни талантливый управленец Эдвард Харриман. В начале 1900-х Union Pacific провела несколько поглощений, купив в том числе конкурента – Southern Pacific. Следующей целью стала Northern Pacific. Попытка поглощения привела Уолл-стрит на грань паники, а правительство начало антимонопольное расследование. В итоге акции Northern Pacific были реализованы на открытом рынке, а в 1913 году Union Pacific предписали продать и бумаги Southern Pacific. За четыре года до этого Харриман скончался, передав бразды правления своему близкому другу Роберту Ловелту. С тех пор на протяжении 60 лет



СПРАВКА

Основные показатели Union Pacific

Капитализация – \$61,66 млрд  
Выручка – \$20,78 млрд  
Операционная прибыль – \$6,63 млрд  
Чистая прибыль – \$3,87 млрд

Крупнейшие акционеры:  
Capital World Investors (6,98%),  
Vanguard Group, Inc. (4,4%),  
Fidelity Management & Research Company (4,35%),  
State Street Global Advisors (3,8%),  
BlackRock Institutional Trust Company (3,73%).

Источник: Thomson Reuters



# Разбор полётов➤



ARCHIVE PHOTOS/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

президентами компании неизменно становились либо Ловетты, либо Харриманы. В годы Великой депрессии Union Pacific потеряла значительную часть грузового трафика и доходов, но, несмотря ни на что, оставалась прибыльной. При этом и восстановление оборотов у неё происходило быстрее, чем у конкурентов. В 1939 году выручка компании была всего на четверть ниже уровня десятилетней давности, тогда как в целом по системе железных дорог США – на 37%.

**Столетнее поглощение**  
На новую крупную покупку Union Pacific замахнулась лишь в 1963 году, нацелившись на Chicago, Rock Island & Pacific Railroad. Советы директоров обеих компаний одобрили слияние, но Комиссия по регулированию

торговли между штатами (Interstate Commerce Commission, ICC) затянула анализ сделки на десять лет – во многом из-за недовольства конкурентов. В 1974 году правительство всё же одобрило ходатайство Union Pacific, но сопроводило это решение условиями, снижавшими привлекательность сделки. Годом позже Chicago, Rock Island & Pacific Railroad объявила о своём банкротстве.  
Параллельно с отнимавшей много сил борьбой с ICC менеджмент Union Pacific мучительно искал варианты модернизации корпоративной структуры и управления. Исторически с момента своего создания компания занималась не только железнодорожными перевозками, но и добычей угля, затем приобрела небольшое нефтяное месторождение. В конце

1950-х консультанты проанализировали различные варианты развития Union Pacific и пришли к выводу, что наибольшую пользу принесёт самостоятельное развитие ресурсного и транспортного подразделений. Того же мнения придерживался и менеджер. В итоге была создана новая холдинговая структура.  
С учётом различных сложностей непосредственно реорганизация стартовала только в год столетия Union Pacific. В это же время компания приобрела Champlin Oil и Pontiac Refining, став обладателем лицензий на добычу нефти в девяти американских штатах и трёх канадских провинциях, а также крупного перерабатывающего завода и сети заправочных станций. В 1970 году железнодорожные перевозки обеспечили 73% выручки компании, через пять лет – всего 57%, а в 1985-м показатель и вовсе упал ниже 50%. Но новые масштабные изменения в бизнесе Union Pacific были не за горами.  
В 1980 году железнодорожная отрасль вздохнула свободнее: конгрессмен Харли Стаггерс смог провести закон, либерализовавший регулирование. Union Pacific одной из первых воспользовалась послаблениями, подав ходатайство о приобретении Missouri Pacific Railroad и Western Pacific Railway. Сделка была закрыта в 1982 году. За этим успехом последовала череда поглощений, кульминацией которой стала покупка Southern Pacific. В 1996-м, почти через столетие после первой попытки, Union Pacific поглотила конкурента. По иронии судьбы в процессе сделки стоимостью около \$5,5 млрд компания-покупатель была ликвидирована, а её название унаследовала компания-цель. Но в результате возник самый большой игрок рынка США и по совместительству крупнейшая публичная железнодорожная компания мира. Накануне слияния Union Pacific провела IPO своего ресурсного подразделения, а затем полностью вывела его за корпоративный периметр.



IMAGE BANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

**Сохранение традиций**  
Сейчас в Union Pacific работают около 45 тыс. человек, её транспортная сеть протяжённостью 32 тыс. миль охватывает 23 штата. Стратегия компании базируется на пяти элементах: создание стоимости для грузоотправителей, безопасные эффективные перевозки, повышение рентабельности, динамичное инновационное развитие, использование преимуществ диверсификации бизнеса. Примечательно, что значительная часть стратегических задач ориентированы в первую очередь на клиентов. В ближайшие годы компания планирует инвестировать в развитие сети порядка \$1,8 млрд, переложив более 4 млн шпал и 800 миль рельсов для расширения охвата грузоотправителей.

**\$1,8 млрд**  
ПЛАНИРУЕТСЯ  
ИНВЕСТИРОВАТЬ  
В РАЗВИТИЕ СЕТИ  
В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ

Пять крупнейших акционеров в совокупности контролируют менее четверти голосующих акций Union Pacific. Совет директоров состоит из 13 человек, из которых двое представляют правление, остальные – ключевых клиентов, независимых консультантов и академические круги.

В правлении 18 членов. В отличие от многих американских корпораций Union Pacific опирается на собственные кадры. Президент Джеймс Янг работает в компании с 1978 года, свой нынешний пост занимает уже шесть лет. Стаж гендиректора Джона Коралески превышает 40 лет.  
Верность историческим ценностям и талант менеджеров, не побоявшихся рискнуть и воспользоваться открывающимися возможностями, – основа успеха Union Pacific. Харриманы и Ловетты, управлявшие компанией долгие десятилетия, создали базу для её поступательного роста. Нынешние менеджеры начинали свой путь под их руководством и продолжают развивать заложенный потенциал в соответствии с принципами и идеями своих предшественников.

ПУЛЬТ



Даниил Финогеев,  
ведущий бизнес-тренер Высшей школы  
управления Института управления и ин-  
формационных технологий (ИУИТ) МГИИТА,  
управляющий партнёр и бизнес-тренер  
компании PERSONNEL INVEST



# Жёсткий разговор

Можно ли победить во время тяжёлых, конфликтных переговоров?  
Несколько советов помогут найти выигрышную тактику  
и сохранить конструктивные взаимоотношения с оппонентом

**Д**еловые перегово-  
ры – это обсуж-  
дение условий и  
поиск наилучших  
вариантов сотруд-  
ничества, кото-  
рый сопровождается  
обоюдными  
уступками для заключения взаимо-  
выгодного соглашения. Везде, где  
возникает пересечение интересов,  
начинаются переговоры. Когда стол-  
кновения позиций не разрешаются  
легко, стороны испытывают дефицит  
уступок, не видят компромиссных  
решений или рассматривают исклю-  
чительно вариант одностороннего  
выигрыша, переговоры становятся

жёстче. Требования звучат безапел-  
ляционно, конфликт из ресурсного  
потихоньку перерастает в межлич-  
ностный, стороны испытывают все  
возможные рычаги давления, вклю-  
чая манипуляцию.

Что является выигрышем в жёстких  
переговорах? Бесспорно, важно уметь  
отстаивать свою позицию, убеждать  
и демонстрировать силу. Однако до-  
статочно ли этого, нам именно это  
нужно от переговоров?

Руководители часто беспокоятся о  
том, чтобы не выглядеть в перегово-  
рах слабыми. Они готовы стоять на  
своём до конца. Тем не менее можно с  
пенной у рта что-то доказывать собесед-  
нику, но так и не быть услышанным,

ни на йоту не уступать и в итоге так и  
не найти решения, задавить против-  
ника административными рычага-  
ми, но так и не добиться его согласия.  
Можно ли это назвать победой?

Всё-таки ключевая задача перего-  
ворщика – найти решение, отстояв  
свои интересы, и при этом сохранить  
отношения и репутацию. Ведь это  
ключевые ресурсы руководителя.  
Помимо стратегических целей, есть  
масса прикладных: как не сдавать  
позиции и выдерживать натиск в  
общении с «весовым» собеседником,  
не попасться на удочку манипулято-  
ра, как ответить на возражение, а как  
на обвинение, как сделать так, чтобы  
собеседник услышал ваши аргументы?





Предлагаемые рекомендации составлены из анализа типовых ошибок и техник успешных переговорщиков.

**Принцип первый.** Не провоцируйте жёсткие переговоры сами, если только вы этого не хотите.

Большое количество проблем возникает там, где их и быть не должно. Участники недоумевают и пеняют друг на друга. Почему так происходит? Дело в том, что спорный вопрос – это ещё не повод для жёстких переговоров. Вся жизнь пронизана согласованием спорных интересов. Жёсткими и конфликтными они становятся неожиданно и незаметно. И причина этого в том, что каждое наше сообщение, помимо сути вопроса, отражает отношение к собеседнику. Любая фраза, которая в жизни осталась бы незамеченной, в накалённой ситуации играет роль искры. «Я повторяю вам, нам нужно добавить этот элемент в презентацию», «ведь я же вам об этом и говорю, давайте сократим расходы», «вы должны понимать, что такие проекты быстро не стартуют» и т.п. Чувствуете, как они задевают достоинство собеседника? Ещё шаг, и в пылу беседы мы уже теряем суть вопроса.

## Ключевая задача переговорщика – найти решение, отстояв свои интересы, и при этом сохранить отношения и репутацию

Каждый пытается упорно доказать собеседнику, что проблема именно в нём. Уберите раздражители из своей речи. Сосредоточьтесь на том, чтобы оставить обсуждение в деловом русле.

**Принцип второй.** Если хотите отстоять позицию и победить в переговорах, позаботьтесь не только о том, как выглядите вы. Сделайте так, чтобы в случае принятия ваших условий собеседник выглядел достойно. В противном случае за своё достоинство другая сторона будет бороться.

**Принцип третий.** Управляйте своими эмоциями. Если вы удержитесь от резких фраз, не факт, что другая сторона сделает то же самое. Если вы выходите из себя – это прямой путь к необдуманному решению. Но когда наши эмоции сильны, мы уже не способны думать. Один из ключевых

способов удержаться от этого – самонаблюдение. В переговорах вас должно быть двое: игрок и наблюдатель. Игрок общается, наблюдатель задаёт вопросы: «Зачем собеседник мне это сказал?», «Какую реакцию и эмоцию он рассчитывает получить?», «Что я чувствую по этому поводу?», «Какая реакция будет неожиданна для него и выгодна мне?» Самонаблюдение снижает интенсивность переживаний, даёт возможность думать трезво и играть свою партию обдуманно. Если волнуетесь перед переговорами слишком сильно, самонаблюдение можно усилить. Подумайте о предстоящих переговорах в масштабе прошедшего года, что они для вас значат, как соотносятся уже произошедшими победами и поражениями. Потом подумайте о прошедшем годе в масштабе последних пяти лет и так далее. Это вас успокоит,

сбалансирует внутреннюю самооценку. Зайдите на переговоры именно в таком состоянии. Заполните своим спокойствием пространство. Улыбнитесь собеседнику, демонстрируя силу и уважение. И постарайтесь сохранить это состояние на протяжении всей встречи.

**Принцип четвёртый.** Прежде чем отвечать, гасите негативные эмоции собеседника.

Чувствуя чужие эмоции, мы либо игнорируем их, либо заражаемся ими, или просим собеседника говорить спокойно. Все три стратегии ущербны. Игнорируя эмоции, мы не даём собеседнику важного отклика – он не понимает, считаем ли мы его вопрос значимым и важным, а следовательно, начинает «эмоционаровать» всё больше. Да и игнорировать эмоции долго сложно. Мы не замечаем, как закипаем сами. Стоит нам попросить собеседника «Давайте говорить конструктивно», «Давайте придерживаться делового тона», «Спокойно», и вместо ожидаемого умиротворения спровоцируем цунами. И немудрено. Когда мы говорим собеседнику такие фразы, в подтексте идёт сообщение, что он слишком распеживался. То есть или вопрос того не стоит, или он не умеет держать себя в руках, или то и другое, вместе взятое. Основной смысл ответной реакции собеседника – доказать вам, что он не просто так переживает: «Сейчас я сделаю всё, чтобы ты тоже занервничал и понял, что вопрос того стоит».

Не запрещайте собеседнику проявлять эмоции, легализуйте их. Фразы-запреты также являются раздражителями и конфликтогенами. Простая формулировка «Вопрос и правда важен, Иван Иванович, прекрасно понимаю, что ситуация неприятна. Давайте искать совместное решение» покажет, что вы видите и уважаете чувства и переживания собеседника, что вопрос важен и для вас и вы готовы искать решение. Главное, тем самым вы несколько оправдываете



эмоциональность собеседника, помогая и ему тоже сохранить лицо.

И не аргументируйте свою позицию, прежде чем не убедитесь, что эмоции собеседника поутихли. Ведь в противном случае он выслушает ваши аргументы, лишь ожидая возможности возразить, но никак не ради поиска решения.

**Принцип пятый.** Не торопитесь убеждать. Не отвечайте на каждое спорное высказывание собеседника. Слушайте. Пока собеседник «эмоционарует», лучше позадавайте вопросы, уточняя его позицию. Свою озвучить ещё успеете. В переговорах выигрывает тот, у кого аргументов к финалу остаётся больше. А значит, вам выгодно, чтобы другая сторона высказалась первой. Здесь, как в карточной игре, важно уметь придерживать козыри, а не выкладывать их в самом начале. Пока собеседник говорит и тратит свои аргументы, вы свои копите, взвешиваете, что из заготовленного применить стоит, а что нет, получаете новые идеи и подсказки, при этом демонстрируя полную вовлечённость и уважение к нему.

Важно понять, в чём основной интерес и страх собеседника. Вместо

того чтобы отвечать на каждое высказывание другой стороны, старайтесь отделить «вершки» от «корешков», истинные страхи и интересы от надуманных дополнительных аргументов. С последними бессмысленно бороться. Услышав то или иное возражение, попробуйте проверить его на истинность. Один из возможных способов – техника «Представьте себе». Например, «в конце концов в вашем проекте даже не были проанализированы затраты на канцтовары!». Вместо фразы «Это же пустяк, это можно быстро сделать» скажите: «Иван Иванович, если на секунду представить, что такая аналитика есть, всё остальное вас устраивает?» И вполне возможно, что тогда вам не придётся делать лишнюю дополнительную работу. Ложные возражения подменяются новыми и новыми. Истинное собеседник отстаивает. Вот здесь и нужно искать компромиссы.

**Принцип шестой.** Заранее сформируйте, в чём вы собираетесь убедить собеседника. Часто наша речь сбивчива и многословна, а собеседник недоумевает, пытаясь самостоятельно ответить на вопрос, к чему же вы клоните, что хотите сказать, в чём конкретно





предложение. Чем меньше у него от- ветов, тем больше его раздражение. Прежде чем идти на переговоры, ясно и лаконично сформулируйте, в чём вы хотите убедить другую сторону. Это суть вашей позиции. В ней нет доказательств, только квинтэссенция её видения. Чтобы сформулировать позицию, достаточно начать фразу со слов: «Я уверен, что...» И удержаться от «потому что». В противном случае мы снова окупёмся в аргументацию. После того как выслушали собеседни- ка, подытожьте его основные мысли. Прежде чем начать слушать вас, со- беседник должен убедиться в том, что услышан. Без этого он будет всё время пытаться перебивать и «договаривать» свою мысль. И только получив под- тверждение, что всё понято верно, озвучьте свою позицию.

Это нужно сделать чётко, с внятни- ми фразовыми ударениями. Если она противоречит словам собеседника, вместо связок-противопоставлений «но» и «однако» используйте связки- дополнения «вместе с тем», «в то же время». Этот приём позволит сохра- нить отношения.

Ещё до начала переговоров сфор- мулируйте, к каким простым шагам вам нужно побудить собеседника. Эта договорённость не должна спонтанно рождаться на встрече. Необходимо заранее просчитать несколько вы- годных для вас сценариев и создать резерв уступок. Тогда будет ясно, какие предложения делать, что на что безболезненно обменять и какие обязательства необходимо получить от собеседника.

Только после того как позиция и побуждение чётко сформулирова- ны, продумайте связывающее их доказательство. Один из простых принципов эффективной аргумен- тации – техника «трёх причин». Не заваливайте собеседника аргумента- ми, выберите три ключевых момента и сделайте на них интонационный упор.

Контекст: Насколько я вас понял, ваши основные идеи (перечисляете), верно?



IMAGE SOURCE PREMIUM/EAST NEWS

Частичное присоединение: Согла- шусь (с тем-то и с тем-то).

Позиция: В то же время я уверен, что ... (суть вашей позиции).

Аргументация по методу «трёх при- чин»:

Это так, потому что:

Во-первых (сильный аргумент).

Во-вторых (наименее сильный аргу- мент из трёх представленных).

В-третьих (самая сильная причина или аргумент).

Побуждение: И поэтому я предла- гаю...

Техника «трёх причин», с одной стороны, не перегружает лишней информацией, с другой – демон- стривирует обоснованность видения.

Оспаривать сгруппированные аргу- менты сложно, так как в одной фразе

захватывается сразу несколько тем. Плюс вы сразу уводите обсуждение к рассмотрению сути ваших пред- ложений.

**Принцип седьмой.** Не заражайтесь эмоциями, но заражайте эмоциями. Помните, логика побуждает чело- века думать, а эмоции действовать. Усиливайте свои рациональные аргументы эмоционально: приво- дите примеры из практики, рисуйте привлекательные образы будущего, ссылайтесь на авторитетные источ- ники, используйте метафоры. Тогда ваш эмоциональный настрой пере- дастся собеседнику, как и его вам. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы уверенно, выразительно и, главное, осознанно транслировать способству- ющие достижению договорённостей эмоции.

## Устные договорённости не стоят и той бумаги, на которой могли быть написаны

**Принцип восьмой.** Пресекая мани- пуляции, продолжайте диалог.

О манипуляции мы слышим часто, но редко где ей дают чёткое опреде- ление.

Вот как её определяет автор книги «Влияние и сопротивление мани- пуляции» Елена Сидоренко: «Мани- пуляция – скрытое психологическое воздействие на партнёра по общению с целью добиться от него выгодного поведения. Психологическое воздей- ствие, которое призвано обеспечить негласное получение манипулятором односторонних преимуществ, но так, чтобы у адресата сохранялась иллю- зия самостоятельности принимаемых им решений и полная ответствен- ность за их последствия».

Манипулировать мы начинаем, когда чувствуем слабость своих требо- ваний. Ведь, когда позиция сильна, манипуляция не требуется. Когда мы

требуем от подрядчика исполнения своих обязательств, взятых по кон- тракту, нам манипулировать не при- ходится. А вот подрядчик в данной ситуации, кроме как манипулятив- ных, рычагов влияния не имеет.

«Вы как профессионал прекрасно понимаете, что задержки возмож- ны. Давайте не будем делать из мухи слона, нам важнее сейчас обсудить... Мы же никогда не подводили вас и, в свою очередь, всегда ценили ваш конструктивный подход, умение слу- шать и договариваться». Или, наобо- рот, при более сильной позиции, но необоснованных требованиях: «Разве вы как профессионал не понимаете необходимость провести работы 1, 2, 3? Мне кажется, это простой вопрос, ясный как день. И не стоит пытаться за каждый чих брать мзду. Любая нор- мальная компания была бы счастли-

репутацию. Вас охарактеризуют как чёрствого, неконструктивного, не ориентированного на сотрудниче- ство, непонимающего и так далее. В зависимости от доступных связей манипулятор сделает всё, чтобы об этом узнали все, вы лицо потеряли, а он выглядел достойно.

Поэтому включайте внутреннего наблюдателя и внимательно слуша- те, какие фразы вашего собеседника «пришлись к слову» и могли не зву- чать, но были озвучены.

В такой ситуации победой будет парировать манипулятивные фор- мулировки и не принимать никаких решений. Будьте осторожны. Одно неверное слово, и компания либо теряет проект, либо команда берёт на себя лишние обязательства и работа- ет «сверх плана». Парирование – это реакция, защищающая репутацию и возвращающая диалог к сути дела.

Пример. «Именно потому, что я профессионал, я понимаю, что си- туация только выглядит пустячной. Её необходимо подробно разобрать именно сейчас, чтобы и дальше успешно и плодотворно сотрудни- чать. Мы ценим сотрудничество с вами и сами также ни разу не подво- дили вас. Поэтому давайте обсудим, когда конкретно можно ждать постав- ки, какие меры сейчас будут приняты и как мы компенсируем простой». Возврат к сути вопроса – главный проигрыш для манипулятора. Ведь он и начал это делать только от осоз- нания слабости своих требований, к обсуждению которых вы и должны вернуться, не потеряв репутации. Мягко и в то же время безапелляци- онно покажите, что видите все его уловки, что так вас склонить к сверх- обязательствам не получится, но вот к конструктивному поиску взаимовы- годного решения вы готовы.

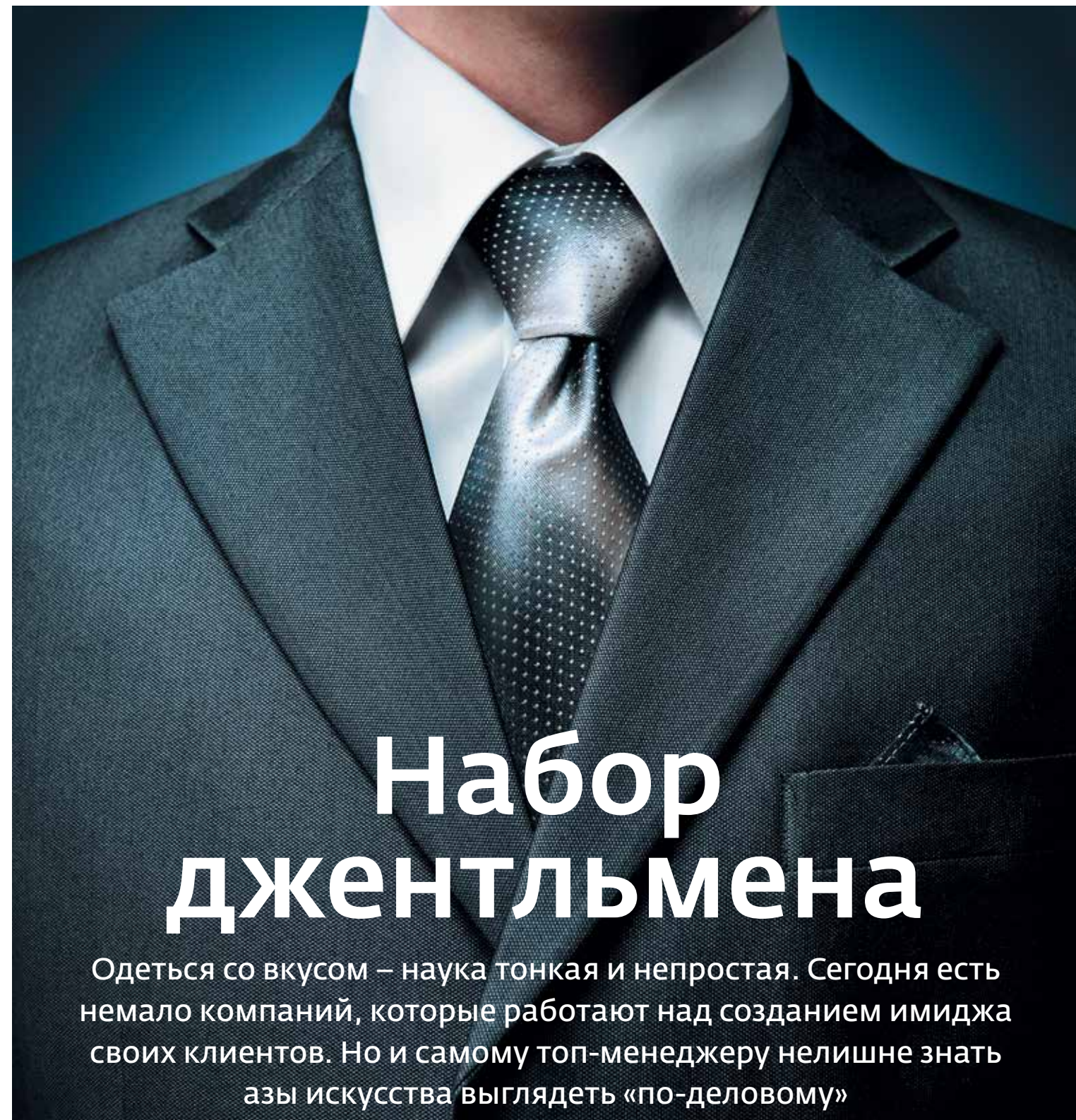
**И последнее.** Все договорённости, достигнутые на переговорах, прото- колируйте письменно. Как говорится, устные договорённости не стоят и той бумаги, на которой могли быть написаны.

ПУЛЕТ



ЕЛЕНА ИГНАТЬЕВА,

БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ ПО ВОПРОСАМ ИМИДЖА И ЭТИКЕТА, КОУЧ, ЧЛЕН НАЦИОНАЛЬНОЙ АССОЦИАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОТОКОЛУ (НАСП), ПРЕПОДАВАТЕЛЬ МВА ПО КУРСАМ «ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ» И «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ», ВЕДУЩИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ «ШКОЛЫ ПОМОЩНИКА РУКОВОДИТЕЛЯ»



## Набор джентльмена

Одеться со вкусом – наука тонкая и непростая. Сегодня есть немало компаний, которые работают над созданием имиджа своих клиентов. Но и самому топ-менеджеру нелишне знать азы искусства выглядеть «по-деловому»

**М**ы продолжаем начатый в предыдущих номерах «ПУ» разговор об имидже руководителя.

Сегодня речь пойдет о деловом мужском костюме, роль которого нельзя преувеличить: по тому, как и во что одет человек, можно судить о его профессиональных качествах. И нередко бывает так, что за неподходящим костюмом способности высококлассного специалиста остаются незамеченными. Поэтому давайте разбираться, что же такое деловой имидж современного топ-менеджера.

### Простота и чистота

У делового стиля своя почти двухвековая история. Он является продолжением классического (английского) стиля, который зародился в первой половине XIX века. И этот стиль стоит вне моды и вне времени.

Вот что писали в книге «Светская жизнь и этикет. Хороший тон», выпущенной в 1901 году в Санкт-Петербурге: «Порядочный человек всегда должен быть хорошо и гармонично одет, чтобы ни одна часть его одежды не бросалась в глаза... Если кто-то из ваших знакомых или приятелей старается хвалить ваш галстук или жилет ваш, будьте уверены, что этот галстук или жилет красив более, чем нужно, иначе они не бросились бы в глаза... Стало быть, комплимент вашему галстуку вовсе не комплимент для вас самих, а напротив, прямое порицание вашему вкусу...»

Одеваться чересчур по моде так же вульгарно, как слишком отставать от моды...

Слишком ярких и светлых цветов в костюме нужно избегать даже летом. Нужно, чтобы рубашки были мелких рисунков и не слишком ярких цветов.

Безупречная чистота – первое качество светского человека. Вам скорее

простят потёртое платье, чем жирное пятнышко».

Многие из этих рекомендаций актуальны и в XXI веке.

### Костюм на выход

Отличительная черта костюма делового мужчины – умеренность и аккуратность. Вещи слишком вычурные, чересчур ярких цветов охарактеризуют их хозяина как не очень серьёзного. Криво завязанный галстук, несвежий платок могут отрицательно сказаться на результатах переговоров.

Консервативные мужчины предпочитают костюм-тройку. Он должен быть из ткани высокого качества, которая хорошо сохраняет форму: в этом случае даже к концу дня на брючинах и рукавах не будет мятых заломов.

Важную роль играет цвет. Чаще всего деловой костюм серого или

Довольно часто мужчинам нравятся костюмы в полоску, к тому же и фигура в них выглядит более стройной. Но полоска не должна быть слишком широкой или контрастной.

Цвет костюмов, которые вы носите зимой, должен быть глубоким. Летом же оптимальны «лёгкие» цвета: светло-серый, бежевый, серо-коричневый.

От цвета перейдём к форме. Длина полы пиджака должна быть до первой фаланги большого пальца опущенной вниз руки. Длина рукава – до запястья. Двубортный пиджак зрительно делает фигуру стройнее, но его противопоказано носить мужчинам как невысокого роста, так и очень высоким, но располневшим.

С брюками тоже не всё так просто. Сначала о длине. Спереди брюки должны быть с одной небольшой

## Психологи утверждают, что синий цвет нейтральный, он не раздражает вашего собеседника

тёмно-синего цвета. Психологи утверждают, что синий цвет нейтральный, он не раздражает вашего собеседника. Тёмно-синий костюм можно надевать не один раз в неделю в комплекте с разными сорочками и галстуками.

Серый цвет более мягкий, и деловой мужчина в таком костюме особенно располагает к общению. Принято считать, что чем темнее цвет, тем он аристократичнее. Это справедливо в отношении тёмно-серого костюма: вне зависимости от цены он выглядит более дорогим, чем светло-серый.

Что касается чёрного цвета, то он скорее подходит для каких-либо событий. Обязательным такой костюм может быть только для вечерних деловых приёмов и траурных церемоний.

складкой, надвинутой на обувь, сзади – доходить до начала или середины каблука. Стрелки на брюках должны быть хорошо отутюжены. Ремень обязателен. Носить его надо так, чтобы он был строго параллелен линии пола. Сам ремень должен быть только из натуральной кожи, с классической пряжкой – прямоугольной или квадратной. Поэтому если у вас большой живот, лучше носить подтяжки, чем застёгивать ремень под животом. Никогда не надевайте их одновременно – это выглядит комично.

Принято, чтобы ремень гармонировал с цветом обуви и ремешком для часов: к тёмной обуви – тёмный ремень, к светлой обуви – светлый.

Что касается тканей, то пиджак может быть гладкой шерсти, твида, кам-





Как носить пиджак

Кто и когда может его снимать:

- начальник в присутствии своих подчинённых;
- сотрудники в присутствии равных между собой по чину;
- подчинённый не может прийти к руководителю без пиджака;
- в присутствии посторонних посетителей это запрещено.

Когда можно расстегнуть:

- если пиджак однобортный и при наличии жилета;
- в неофициальной обстановке, среди своих коллег и сотрудников;
- во время еды или сидя в кресле.

Когда расстёгивать нельзя:

- знакомство, приветствие и прощание с деловым партнёром;
- выступление с речью (доклад, презентация);
- поздравление или вручение наград и подарков;
- приглашение к танцу;
- в кабинете на совещании, в зрительном зале театра, в президиуме.

Вещи в карманах:

- внутренний карман пиджака – ручка, расчёска, тонкие плоские предметы (маленькая записная книжка, плоский кошелёк);
- нагрудный внешний карман пиджака – декоративный платок;
- боковые карманы пиджака – очки, визитки;
- карман жилета – карманные часы;
- боковые карманы брюк – носовой платок, таблетки, ключи в чехле;
- в заднем кармане брюк вообще ничего не должно находиться.

вольной шерсти или букле (ни в коем случае из вельвета, бархата, кожи), но только с брюками из гладкокрашеной ткани и гладкой фактуры.

Родиться в сорочке

Сорочка должна быть светлее пиджака, тонкой и хорошего качества. Наиболее распространённые цвета – белые, все оттенки пастельных цветов, голубые. Стоит избегать тёплого нежно-розового оттенка, особенно руководителям высшего звена, так как это цвет романтизма и детской инфантильности.

Как правило, мужчины предпочитают однотонные сорочки, но уместна и мелкая, неброская клетка или полоска.

Рисунок рубашки, как и цвет, должен сочетаться с рисунком на ткани костюма. К однотонной сорочке идут

костюмы с рисунком (полоска, неявно выраженная клетка), к сорочке в полоску или клеточку – однотонные, спокойные расцветки.

Воротник не должен быть очень большим либо очень маленьким. Деловым этикетом запрещены рубашки с короткими рукавами. Манжеты сорочки обязательно должны быть видны примерно на 1,5–2 см из-под рукавов пиджака, если они застёгиваются на пуговицу, и на 2,5–4 см, если вы носите рубашку с «французскими манжетами» под запонку.

Необходимое множество

По английской пословице, «джентльмен может иметь только один костюм, но дюжину галстуков».

Ширина и длина галстука зависят от моды и комплекции мужчины. Узкие и короткие галстуки подходят

для небольших мужчин, а крупным, соответственно, следует надевать более длинные и широкие.

Цвета костюма и сорочки влияют на выбор галстука:

- галстук и костюм одного цвета будут сочетаться лишь в том случае, если галстук светлее или темнее по тону. При этом они отлично дополняют друг друга;
- контраст в цветах галстука и костюма уместен, когда это единственная противоположность в вашем туалете.

В гардеробе должны быть хотя бы два однотонных галстука: темно-синий и бордовый.

Галстуки с рисунком подходят к однотонной сорочке, а однотонные – к сорочке в полоску или клетку.

Если есть желание надеть пёстрый галстук к костюму из ткани с рисунком, проследите, чтобы рисунки не повторялись. Например, если костюм в едва приметную тёмную полоску, то галстук выбирайте в светлую тонкую полоску наискосок.

К выбору рисунка на галстуке также следует подойти серьёзно. Приведём примеры наиболее популярных из них:

- мелкий горох – элегантный и официальный, отлично подходит для деловых ситуаций. Чем меньше и светлее горох, а цвет галстука темнее, тем лучше;
- фуляр – мелкий геометрический рисунок, состоящий из повторяющихся элементов. Допустимы три-четыре не слишком ярких цвета. Площадь каждого элемента – не более 1 кв. см, расстояние между ними – не более 1,5 см. Распространён такой рисунок в сочетании как с консервативными, так и с деловыми костюмами;
- диагональная полоска (классика) создаёт деловой спокойный вид. Такой рисунок универсален;
- пейслиз («турецкий огурец») – очень элегантный рисунок. Такой галстук оптимален для представителей профессий, связанных с общением;



STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Если костюм и рубашка однотонные, то галстук должен быть с рисунком

- клубный орнамент – регулярно повторяющийся рисунок клубного мотива (геральдика, спорт, животные). Он не должен быть крупным;
- клетка обычно используется в неформальной обстановке, сочетается с фланелевыми костюмами, кардиганами, спортивными пиджаками;
- геометрия – включает всевозможные геометрические рисунки, создаёт модный и расслабленный имидж. Ширина галстука зависит от ширины лацканов пиджака. Чем шире лацкан, тем шире должен быть и галстук, и наоборот. Классический вариант: ширина галстука в самой широкой его части должна равняться ширине нижнего лацкана ворота пиджака. Длина должна быть такой, чтобы на 2–2,5 см заходить на ремень брюк. В деловом мире недопустимы галстуки с цветочным орнаментом, газетным текстом, фигурками людей и т.д.

Формула в цвете

Итак, комплект деловой одежды для мужчины состоит из костюма, рубашки и галстука. Цветовую формулу такого комплекта можно определить как однотонность – рисунок – однотонность. Если костюм и рубашка однотонные, то галстук должен быть с рисунком; если костюм в полоску или в клетку – галстук и рубашка однотонные. Возможны и другие варианты: костюм без чёткой выраженности рисунка (размытая полоска) и галстук с доминирующими по интенсивности полосами или костюм в неяркую крупную клетку из тонких линий и галстук с некрупным негустым рисунком (в крапинку).

Детали элегантности

Деловой стиль предъявляет требования к каждой детали гардероба. В подборе носков тоже есть свои правила. Желательно выбирать тёмные гладкие и тонкие носки. Они должны

быть достаточно длинными и хорошо держаться на ноге. Принято, чтобы цвет носков повторял цвет обуви, а так как обувь чаще всего чёрная, то и носки должны быть этого же цвета. Можно подбирать носки в тон костюму или брюкам. Цветной рисунок на носках недопустим.

Для делового стиля уместны классические ботинки или туфли на тонкой подошве типа «оксфорд» или «дерби», однотонные, без броских элементов, из натуральной кожи.

Из украшений деловому мужчине можно носить только кольца и часы. К выбору последних отнеситесь внимательно. Часы должны быть в классическом стиле – с белым циферблатом и римскими цифрами на нём. Стоимость часов для делового человека определяется годовым доходом и составляет 15% от него.

Чаще всего мужчины носят обручальное кольцо. В зависимости от ситуации или местных традиций его надевают на безымянный палец левой или правой руки. По правилам этикета допускается наличие не более одного-двух колец. Лучше их сдвигать на одном пальце.

Следует иметь при себе два носовых платка. Один используется по назначению и находится в боковом кармане. Другой во внутреннем – для протирания очков, удаления соринки из глаз.

Завершающий штрих

Причёска тоже часть делового имиджа. Желательна хорошая короткая стрижка, соответствующая типу лица и возрасту. Недопустима даже однодневная щетина. Если же борода есть, за ней необходимо постоянно ухаживать. Но всё-таки наличие её нежелательно.

При использовании парфюмерии придерживайтесь следующего правила: если на расстоянии вытянутой руки ощущается аромат вашего одеколона или туалетной воды, значит вы надушилились сильнее положенного.

Ухаживайте за руками – это свидетельство вашей аккуратности. **ПУЛЬТ**



# Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ  
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Микаэль КРОГЕРУС,  
Роман ЧЕПЕЛЕР.  
«КНИГА РЕШЕНИЙ.  
50 МОДЕЛЕЙ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ».  
Издательство:  
«Олимп-Бизнес»  
2012

## От издателя:

«Эта книга неспроста стала международным бестселлером. Она даёт ответы на главные вопросы, с которыми сталкивается любой человек: чего я хочу и как этого добиться, как сделать свою жизнь счастливее, а работу производительнее? В наглядной, доступной форме, с использованием большого количества иллюстраций авторы анализируют 50 наиболее оптимальных моделей успешного разрешения самых разных ситуаций. Компактная и удобная в использовании книга станет вашим незаменимым советчиком. С какой бы проблемой вы ни встретились, этот уникальный путеводитель выведет вас к правильному решению».



Глеб АРХАНГЕЛЬСКИЙ.  
«ТАЙМ-ДРАЙВ.  
КАК УСПЕВАТЬ ЖИТЬ  
И РАБОТАТЬ».  
Издательство:  
«Манн, Иванов  
и Фербер»  
2012

## От издателя:

«Это популярная книга по управлению временем в условиях российского «бездорожья и разгильдяйства». В максимально простой форме, пошагово, на реальных примерах «Тайм-драйв» отвечает на вопрос: как успевать больше? Вы хотите справляться с возрастающим объёмом задач? Тратить невосполнимый ресурс времени только на «родные» для вас цели, то, что вам действительно хочется делать? Тогда эта книга – для вас. Её «фишка» заключается в том, что это первое отечественное издание в формате easy reading по вопросам управления временем. Это первая книга в России, рекомендованная сообществом E-xecutive».



СЕРГЕЙ КОРШАКОВ,  
начальник отдела  
методологии  
Корпоративного  
университета  
ОАО «РЖД»

## От эксперта:

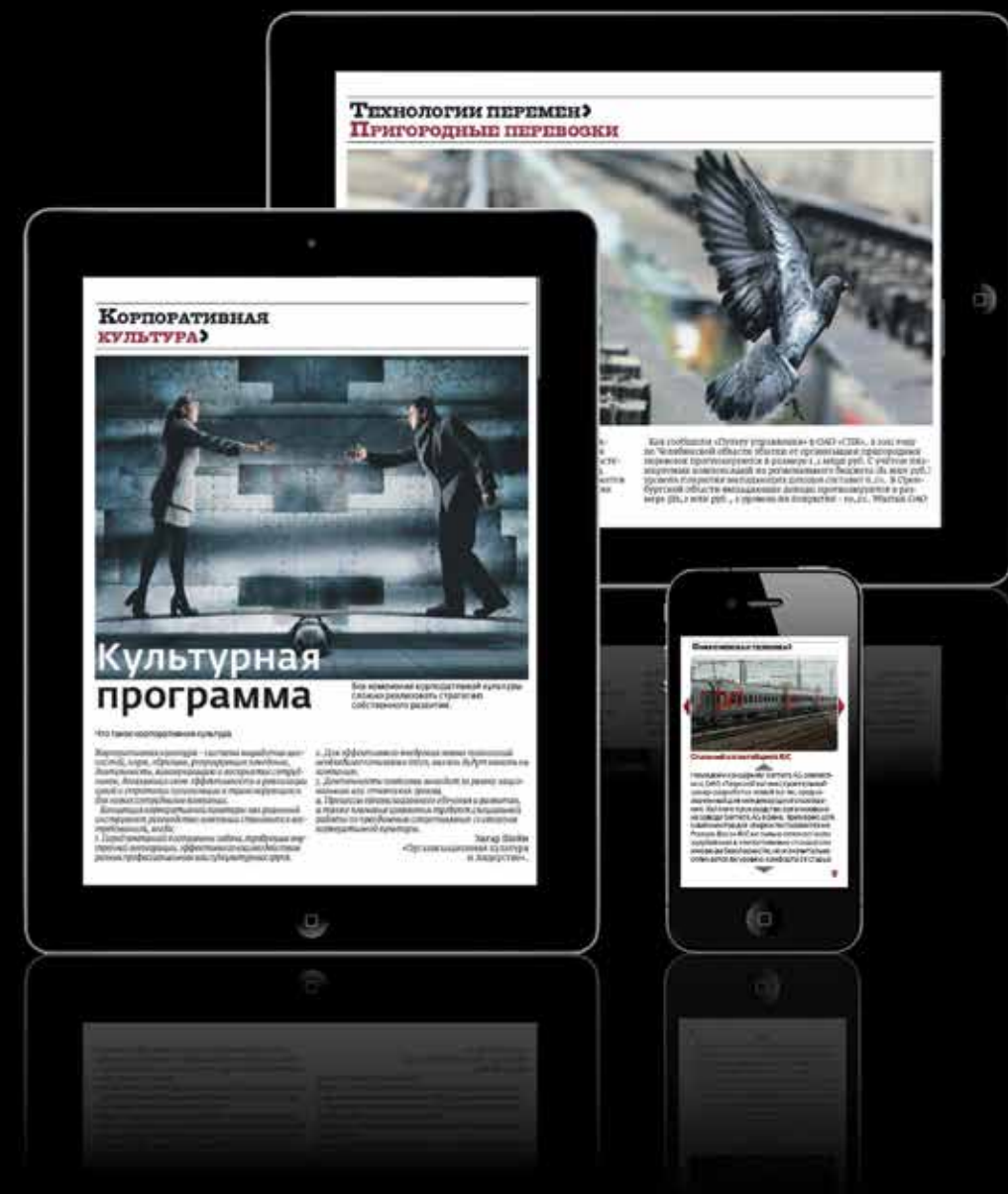
«Каждый день мы принимаем десятки решений, выбирая единственно верное из множества различных вариантов. Порой это делается интуитивно или на основе уже имеющегося успешного опыта. Но если такой подход ещё может устроить на бытовом уровне, то бизнес ошибок и просчётов не прощает, нужны надежные инструменты. Их предоставляет данная книга, которая содержит 50 лучших моделей верного пути к успеху. Практически это маленький, удобный карманный справочник. Вся информация изложена в сжатой, простой и доступной форме. Для удобства восприятия модели упрощены и представляют собой краткий обзор сложных взаимосвязей. Все сведения структурированы и разложены по полочкам. Книгу можно рекомендовать всем руководителям, которые планируют своё развитие и карьеру, хотят лучше понять себя и других, находятся в поиске новых инструментов менеджмента. Также она будет полезна студентам бизнес-школ и слушателям бизнес-курсов».



Константин ТАТРСКИЙ,  
управляющий партнёр  
консалтинговой  
компании  
«Тренинг Ньюс»

## От эксперта:

«Мне импонирует бережливое отношение Глеба Архангельского ко времени как к ресурсу, который нужно грамотно инвестировать. Автор сам очень увлечён этой идеей, и видно, что все советы и методики испробованы, пережиты им самим. Полезным и интересным было узнать способы планирования работы в ситуации, когда новые задачи возникают неожиданно, а прежние отменяются, переносятся, появляются новые обстоятельства. Ещё, с пользой для себя, я пробую работать с «кайросами» – умением использовать благоприятные ситуации, возникающие независимо от моих усилий. Что важно: книга подойдёт не только «волкам-одиночкам», управляющим собой или фирмой самостоятельно. Для специалиста, над которым ещё много «этажей», она также будет интересна, например темой «фильтрации текучки». По моему мнению, это издание предназначено для широкого круга читателей. Так, благодаря советам по работе с «поглотителями времени» моя дочь стала выкраивать больше времени для отдыха».



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

Читайте на iPad, iPhone и на Android

реклама





## Вокзал **EXPRESS RAIL LINK WEST KOWLOON TERMINUS**

Где: Гонконг, полуостров Коулун

Что будет: Терминал объединит 15 высокоскоростных железнодорожных линий, соединяющих Гонконг и Пекин. Система террас, покрытых лужайками и зелёными насаждениями, внесёт свой вклад в улучшение экологической обстановки в мегаполисе. По сути, будет создана парковая зона, где можно не только прогуливаться, но и заниматься спортом, кататься на велосипедах. Посетителям откроются панорамные виды на город и его достопримечательности.

Вокзальный комплекс предусматривает удобный обмен с городской сетью метро.

Когда: 2015 год

Площадь: 430 тыс. кв. м

Награды: первый приз на конкурсе BEST FUTURA MEGA PROJECT IN MIPIIM Awards 2012.