

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 04 (14) 2013

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

\$11,6 млрд

составит вклад Объединённой
транспортно-логистической
компании в экономики России,
Белоруссии и Казахстана
к 2020 году



Защитный рефлекс

ПРАВИЛА ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ОТ КОНКУРЕНТОВ



III КОНКУРС ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ
И САЙТОВ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ
ОТРАСЛИ

СОДЕЙСТВИЕ РОСТУ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

ПРОДВИЖЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

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

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

СОЗДАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ДЛЯ РОСТА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

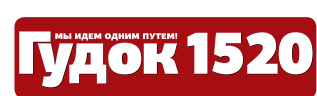
ОРГАНИЗАТОРЫ



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ



АГЕНТСТВО
ТРАНСПОРТНЫХ
НОВОСТЕЙ



ОРГКОМИТЕТ КОНКУРСА: ТЕЛ.: +7 (495) 624-52-42,
(499) 262-15-56, (499) 262-26-53; AIN@GUDOK.RU

www.gudok.ru/konkurs/

От редакции»



Есть о чём подумать

Создание комитетов, советов, союзов и других совещательных и координирующих органов, лишённых реальной законодательной и исполнительной власти, обычно воспринимается с опаской и недоверием. Не превратится ли новый орган в место, где собираются высокопоставленные люди выпустить пар и на том расстаться? Опыт работы координационных советов по проблемам железнодорожного транспорта доказывает обратное. Благодаря тому что за «круглым столом» удалось собрать все заинтересованные стороны, стало возможным решать самые сложные вопросы. Причём без каких-то особых на это полномочий.

А начиналась работа координационных советов, казалось бы, в патовой ситуации, которая сложилась на рынке грузоперевозок. Любая новая экономическая модель предполагает слом определённых стереотипов и изменение давно устоявшихся принципов взаимоотношений. Переход вагонного парка в частные руки не только не решил многих проблем, связанных с доставкой грузов, но и создал новые. К тому же резкая смена экономических сценариев не всегда быстро и адекватно учитывалась игроками рынка. И только общими усилиями можно было найти компромисс.

Но очень скоро флюгер развернулся на 180 градусов. Возросший парк стал избыточным для замедляющейся экономики. Профицит вагонов оказался не менее опасным, чем дефицит. Затормозили на дорогах стали возникать благодаря порожняку, ожидающему более или менее выгодный груз. В этой ситуации необходимо учитывать интересы очень многих сторон: железнодорожников, частных владельцев



парка, грузоотправителей. Да и региональные власти не могут оставаться в стороне, ведь от ритмичной работы всей цепочки зависит экономическое благосостояние территорий. А потому координационные советы опять оказались востребованными.

Не меньше проблем, которые нужно решать сообща, есть в пассажирском сегменте. Актуальна эта тематика в Москве. Столичная агломерация – один из самых больших в мире транспортных узлов. Московские пробки давно уже стали символом города. В борьбе с ними власти сейчас делают ставку на общественный транспорт. Но для того чтобы объединить в единый комплекс городской метрополитен и пригородные перевозки, нужно не просто политическое решение, но и комплекс кажущихся простыми шагов, сделать которые можно только совместными усилиями. Например, на пути создания транспортно-пересадочных узлов всё чаще становятся

ларьки и киоски, располагающиеся на муниципальной территории.

Есть и другие вопросы. Новые экономические реалии сделали администрации субъектов Федерации заказчиками социально значимых, но при этом убыточных пригородных перевозок. Некоторые регионы глубоко проанализировали свои возможности и потребности, оперативно согласовали позицию с перевозочными компаниями. Другие же просто самоустранились от решения вопроса. При этом следует учесть, что часто пригородные перевозки осуществляются одной и той же компанией на территории разных областей и республик. В результате из-за нерадивости одних страдают интересы других. Такие вопросы можно решать только совместными усилиями.

И абсолютно очевидно, что острых тем для деятельности координационных советов в ближайшее время меньше не станет.

ПУЛЬТ

Содержание номера»

ПУЛЬТ
УПРАВЛЕНИЯ | 04(14)|2013



Оперативка
4–5 Отраслевые новости

Вектор развития»
6–11 Система координат
Первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов:
«Координационные советы превратились в площадку,
на которой эффективно решается широкий круг задач»
12–17 Тонкое искусство
Местным властям и железнодорожникам приходится
учиться действовать сообща

Тема номера»
Ценные данные
18–21 Тайны компании
К защите информации необходим эсистемный подход
22–25 Неучебная тревога
Железнодорожные компании всего мира
всё чаще подвергаются атакам хакеров
26–27 Как защитить информацию?
Обмен опытом

28–31 Разделяй, учи, следи
Уроки секретности: каждый работник должен чётко
понимать требования информационной безопасности

Провлема»
32–35 Рама выходит боком
Изломы некачественных литых деталей грузовых
вагонов наносят РЖД многомиллионный ущерб
36–37 Опрос
Как участники рынка видят решение ситуации
с бракованным литьём

Современная техника
38–39 Обзор новинок
Соседи»
42–45 Единая услуга
Россия, Казахстан и Белоруссия создают
Объединённую транспортно-логистическую компанию
46–47 События одной колеи
Отраслевые новости стран «Пространства 1520»

Разбор полётов»
48–51 Частная скорость
История успеха: первый в Европе негосударственный
оператор ВСМ за первый год работы перевёз 4 млн
пассажиров

Методика»
52–55 Взрыв эмоций
Конфликты как двигатель прогресса, или почему важно
уметь правильно воспринимать критику

Стиль»
56–59 Простые правила
Деловая этика и этикет – универсальные инструменты
бизнес-общения
60–63 География вежливости
К переговорам с зарубежными партнёрами надо готовиться
с особой тщательностью

Библиотека менеджера
64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ
Дирекция
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

РЕДАКТОРАТ
Главный редактор Александр Ретюнин
ШЕФ-РЕДАКТОР ЕВГЕНИЙ ПЕРЕСЫПКИН
АРТ-ДИРЕКТОР ПАВЕЛ КРАМИНОВ
Научный редактор Анатолий Ходоровский

Служба выпуска
Выпускающий редактор Анна Зограф
Бильдредактор Мария Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Татьяна Мациевская
Цветокоррекция Михаил Саянов

КОРРЕКТУРА
Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:
Юлия Громадская, Елена Кудрявцева, Полина Силуанова,
Михаил Кованцев, Валерий Павлов, Сергей Плетнёв,
Светлана Нисневич, Светлана Казанцева, Николай
Морохин, Анатолий Болдырев.
Фото на обложке: shutterstock.com
Материалы, набранные Таким шрифтом, –
на правах рекламы

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

Учредитель и издатель:
ОАО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК»
Адрес учредителя и издателя:
105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53. ФАКС: (499) 262-99-16
E-MAIL: GUDOK@CS5-RZD.RU
ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ
ОАО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК» ЗАПРЕЩЕНА.
Тираж: 5000 экз.
Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230
Номер заказа: 840-08
Подписано в печать: 07.08.2013
ИЗДАНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ
В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ.
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ:
ПИ № ФС 77-44350 ОТ 22 МАРТА 2011 ГОДА
ЦЕНА СВОБОДНАЯ



МУШЕГЧАРЧУГЛЯН

Разговор о Восточном полигоне

На Забайкальской магистрали прошла IX Ассамблея начальников железных дорог. На ней обсуждались пути повышения эффективности деятельности холдинга «РЖД», обеспечение безопасности и надёжности перевозочного процесса, а также корпоративная, кадровая и социальная политика компании. Одной из основных тем ассамблеи в нынешнем году стала также модернизация Восточного полигона. В рамках реализации Генеральной схемы развития сети железных дорог на период до 2020 года и государственной программы «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 года» принято решение о поэтапном увеличении пропускной способности Забайкальской магистрали. В настоящий момент разработан пятилетний план модернизации ин-

фраструктуры данной дороги, предусматривающий развитие Карымского и Забайкальского транспортных узлов, а также оздоровление 1716 км пути, замену стрелочных переводов и других устройств и оборудования. В ходе ассамблеи её участники осмотрели перегон Новая – Маккавеево, в этом году впервые отремонтированный в закрытом режиме. По словам начальника Центральной дирекции инфраструктуры Владимира Супруна, учитывая непростую ситуацию в путевом хозяйстве магистрали и его текущем содержании, это настоящий прорыв. «Теперь это «бархатный», бесстыковой путь, и он получил отличную оценку участников ассамблеи», – пояснил он. Ещё одно торжество, состоявшееся в рамках ассамблеи, – открытие Забайкальского инженерного центра.



SHUTTERSTOCK.COM

Критерии оценки

Для создания эффективной и сбалансированной модели управления персоналом в условиях организационного развития холдинга в ОАО «РЖД» внедряется система единых корпоративных требований (ЕКТ). Она позволит проводить оценку сотрудников по общим критериям и стандартам на основе сравнения их профессиональных и управленческих навыков. ЕКТ включают в себя корпоративные и профессиональные компетенции, потенциал и мобильность, а также результативность и опыт работы.

В настоящее время в компании уже действует модель корпоративных компетенций. Всего в соответствии с ней было оценено более 15 тыс. работников, последующее обучение прошли порядка 9500 руководителей ОАО «РЖД». Лидером в формировании и внедрении модели профессиональных компетенций стала Дирекция тяги. В нынешнем году планируется тиражировать полученный позитивный опыт на Центральную дирекцию управления движением и Дирекцию по ремонту тягового подвижного состава. Система ЕКТ, как ожидается, обеспечит эффективное управление кадровым резервом компании и максимальную корректность решений по подбору и расстановке персонала.

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Реализация инфраструктурных проектов потребует широкомасштабной кооперации транспортного, строительного и промышленного комплексов с привлечением потенциала отечественных научных и образовательных центров уже на настоящем этапе – на этапе проектирования и технологического аудита», – считает премьер-министр РФ Дмитрий Медведев.

«В «Российских железных дорогах» есть прогресс: издержки каждый год снижаются в расчёте на единицу услуг примерно на 3–4%. Это очень неплохой показатель... это прогресс в любом случае. Поэтому компании теперь доверяются более крупные проекты», – сказал вице-премьер РФ Аркадий Дворкович.

«Важнейшим направлением инновационного развития железнодорожного транспорта является повышение безопасности перевозок. И здесь нам вместе необходимо совершенствовать систему управления движением поездов, особенно на высоких скоростях и в тяжёловесном движении, создавать новые вспомогательные системы управления локомотивами... Стоит задача появления новых материалов, конструкций повышенной прочности и объектов инфраструктуры. Ещё одним направлением является создание новых инновационных методов диагностики их состояния», – заявил министр транспорта РФ Максим Соколов в ходе заседания президиума Совета при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию.

«До 2020 года в Московской области будет построено и реконструировано 200 транспортно-пересадочных узлов (ТПУ). На первом этапе запланировано строительство 30 крупных ТПУ на тех станциях, где пассажиропоток составляет несколько миллионов человек в год. Мы переориентируем задачи наземного пассажирского транспорта. В первую очередь местный пассажирский транспорт теперь будет подвозить людей до пересадочных узлов. А уже оттуда по железной дороге люди смогут передвигаться по области», – сообщил министр транспорта Подмосковья Александр Зайцев.



Правила для переездов

Министерство транспорта России предложило для общественного обсуждения проект Правил эксплуатации железнодорожных переездов. В ведомстве поясняют, что говорить об окончательном варианте документа пока рано, ещё должны поступить предложения от заинтересованных структур. Изменение действующей Инструкции по эксплуатации железнодорожных переездов потребовалось в связи со структурными преобразованиями в ОАО «РЖД», а также для урегулирования спорных вопросов, возникающих при их эксплуатации. Один из них – это содержание прилагающих к переездам автомобильных дорог. В ОАО «РЖД» считают, что этими магистралями должны заниматься их владельцы – федеральные, региональные или муниципальные власти, однако пока ещё этот вопрос в действующем законодательстве не урегулирован. Компания рассчитывает, что после принятия новых правил разночтений не будет. Ещё одна проблема, касающаяся эксплуатации переездов, связана со строительством путепроводов. Местные власти и население заинтересованы в этом, однако нередко ответственность за такие проекты пытаются переложить исключительно на железнодорожников. Кроме того, переезды – это места повышенной опасности, где, к сожалению, нередко случаются дорожно-транспортные происшествия. Несмотря на усилия железнодорожников и местных властей, радикально снизить число нарушений правил движения на переездах не удастся. Поэтому в РЖД считают, что новый документ мог бы помочь в решении вопроса об установке приборов видеонаблюдения на переездах, благодаря которым можно было бы в автоматическом режиме рассылать штрафы нарушителям правил движения. Эта мера не только позволила бы снизить число происшествий, но и обеспечила бы местные власти необходимыми средствами на реализацию этой программы.



Система координат

Решение региональных транспортных проблем возможно при взвешенном подходе всех заинтересованных сторон



В конце 2011 года на сети российских железных дорог были созданы восемь межрегиональных и 15 региональных координационных советов (в границах отдельных магистралей). Изначально все они были ориентированы на урегулирование блока проблем, связанных с удовлетворением спроса на перевозки грузов железнодорожным транспортом в условиях дефицита подвижного состава. Однако со временем координационные советы превратились в площадку, на которой эффективно решается намного более широкий круг задач.

ном совете, которое было утверждено ОАО «РЖД» 18 ноября 2011 года.

Однако решение данного вопроса, очевидно, находится в сфере интересов не только перевозчика, собственников и операторов подвижного состава, грузовладельцев, но также и субъектов Федерации. А потому в состав координационных советов помимо руководства железных дорог вошли представители органов исполнительной власти соответствующих регионов, государственных надзорных органов, отраслевых ассоциаций и объединений, бизнес-союзов (в том числе региональных отделений Торгово-промышленной палаты РФ и Российского союза промышленников и предпринимателей).

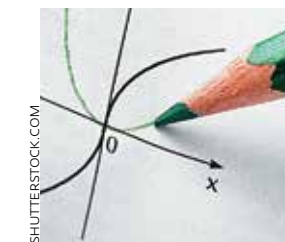
В период, когда формировались координационные советы, на рынке сложилась ситуация, которую можно охарактеризовать как «рынок продавца»

Механизм взаимодействия

В период, когда формировались координационные советы, на рынке грузоперевозок магистральным железнодорожным транспортом сложилась ситуация, которую можно охарактеризовать как «рынок продавца»: в условиях острого недостатка вагонов собственники не готовы были идти навстречу клиенту, а потому спрос со стороны мелких и средних грузовладельцев зачастую оставался неудовлетворенным. Поэтому основной задачей координационных советов стала организация взаимодействия участников транспортного рынка в целях обеспечения своевременного вывоза всех предъявленных грузов. Именно это подразумевает Типовое положение о межрегиональном координацион-

Основные принципы организации деятельности всех координационных советов, работающих на сети, едины и определены указанным выше Типовым положением. При этом понятно, что многие регионы России уникальны и обладают несравнимыми с другими географическими, климатическими, наконец, социально-экономическими особенностями. Поэтому существует определенный алгоритм рассмотрения вопросов на различных уровнях. Так, проблемы регионального значения обсуждаются на заседании соответствующего координационного совета. Однако в случае, если не удалось найти решение, или же тогда, когда задача носит не единственный, а общий для нескольких дорог характер, обсуждение перехо-

✓ Вектор развития



дит на межрегиональный совет. При этом выработанные здесь подходы впоследствии могут применяться как на магистралях, входящих в состав данного совета, так и на других дорогах сети.

Трансформация цели

Когда проблема дефицита грузовых вагонов была локализована, на первый план вышли другие системные вопросы, требующие скоординированных решений. Множественность собственников и операторов подвижного состава, переход на работу полностью приватным парком грузовых вагонов диктуют необходимость выработки чётких правил и границ ответственности на рынке железнодорожных перевозок.

В связи с этим уже в прошлом году одним из важнейших аспектов деятельности координационных

советов стало совершенствование транспортного обслуживания грузовладельцев при помощи оптимизации перевозочного процесса, наиболее эффективного использования погрузочных ресурсов и пропускных способностей инфраструктуры, что можно сделать на основе применения базовых принципов

Единого сетевого технологического процесса (ЕСТП).

Эта работа проводится начальниками железных дорог с участием региональных представительств федеральных ведомств и надзорных органов, органов власти субъектов Федерации, ключевых грузовладельцев, собственников и операторов

СПРАВКА

26 октября 2011 года был подписан приказ ОАО «РЖД» «Об образовании межрегиональных координационных советов». В соответствии с этим документом были созданы восемь таких советов, а именно:

- Северо-Западный: Октябрьская, Калининградская и Северная магистрали;
- Центральный: Московская и Юго-Восточная магистрали;
- Уральский: Свердловская и Южно-Уральская магистрали;
- Северо-Кавказский: Северо-Кавказская и Приволжская магистрали;
- Приволжский: Горьковская и Куйбышевская магистрали;
- Сибирский: Западно-Сибирская и Красноярская магистрали;
- Восточно-Сибирский: Восточно-Сибирская и Забайкальская магистрали;
- Дальневосточный: Дальневосточная магистраль.

подвижного состава. Она направлена на обеспечение слаженного технологического взаимодействия всех участников перевозочного процесса в целях:

- повышения предсказуемости и равномерности перевозок грузов и порожних вагонов, а также роста ответственности грузовладельцев и операторов в части своевременного формирования потребных параметров транспортного обслуживания, а владельца инфраструктуры и перевозчика – за качество исполнения услуги по перевозке;
- более эффективного управления вагонными парками на основе логистики их перемещения с учётом возможностей грузополучателей и инфраструктуры общего пользования, своевременного планирования потребности в погрузочных ресурсах, применения методов регулировки и сдвоенных грузовых операций;
- повышения качества и точности нормирования ресурсов ОАО «РЖД»: станционного комплекса, локомотивов и локомотивных бригад, объёмов и очередности работ по ремонту инфраструктуры.

Заседания координационных советов по аспектам применения основных положений ЕСТП проведены на всех железных дорогах сети. По результатам этой работы представлены совместные решения по регламентам взаимодействия с компаниями-операторами в части регулирования на полигонах конкретных железных дорог оптимальных размеров парков грузовых вагонов, своевременного подвода порожнего подвижного состава к станциям погрузки, равномерной заадресовки, расширения сферы применения отправительских маршрутов, следующих по выделенным «ниткам» графика движения поездов.

Можно добавить, что в основном предложения участников заседаний координационных советов сводятся к выработке единой позиции для дальнейшего внесения изменений



Сейчас одна из наиболее действенных мер – увеличение уровня маршрутизации вагонопотоков и числа грузовых поездов, следующих по расписанию

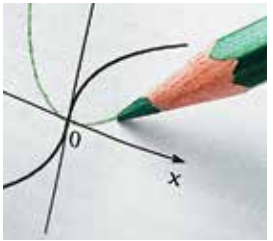
в нормативно-правовые акты в области железнодорожного транспорта по вопросам, связанным с технологической консолидацией вагонных парков, порядком подачи и согласования заявки на перевозку, плотности размещения незадействованного собственного подвижного состава. С учётом сложившихся условий участниками перевозочного процесса признаётся необходимость

совершенствования системы управления вагонопотоками, в том числе порожними.

Внимание к деталям

Как показывает практика, в настоящее время одна из наиболее действенных мер по повышению качества транспортного обслуживания – увеличение уровня маршрутизации вагонопотоков и числа

✓ Вектор развития



грузовых поездов, следующих по расписанию.

В дальнейшем планируется расширить подобную практику. Только в этом году по заданию президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина необходимо организовать не менее тысячи таких маршрутов. Чтобы достичь данного показателя, нужна ещё более активная работа как с грузоотправителями, так и с операторами. Очевидно, что площадки координационных советов, как региональных, так и межрегиональных, должны сыграть здесь свою заметную роль.

В качестве примера можно привести также июльское заседание Уральского координационного совета. На нём шла речь о том, что даже на фоне снижения погрузки Свердлов-

ская железная дорога испытывает сейчас значительные затруднения в организации эксплуатационной работы, связанные с предельным уровнем загрузки магистрали порожними вагонами, ожидающими погрузки. Благодаря совместной адресной работе с ключевыми грузоотправителями достигнуты определённые результаты по ликвидации встречного порожнего пробега однотипного подвижного состава, а также в части оптимизации логистических схем управления подвижным составом. Кроме того, на заседании совета обсуждался один из важнейших для клиентов железной дороги вопросов, связанный с соблюдением сроков доставки грузов. Было отмечено, что заложенные в ЕСТП принципы позволили

активизировать поэтапное внедрение сквозной технологии движения грузовых поездов по расписаниям, а это в конечном счёте способствует решению проблем своевременной доставки.

Общий интерес

Впрочем, вопросы совершенствования транспортного обслуживания не всегда относятся лишь к зоне ответственности самих участников рынка, будь то железные дороги, грузовладельцы или операторы. Зачастую серьёзным препятствием является недостаточность нормативной базы, её отставание от современных реалий. А потому важным аспектом работы координационных советов сейчас является уточнение первоочередных изменений в нор-

мативных актах, правовое закрепление которых будет способствовать совершенствованию технологии перевозок.

К настоящему времени в результате обсуждения на заседаниях координационных советов предложений, касающихся внесения изменений в нормативные акты, регламентирующие деятельность железнодорожного транспорта, инициативы ОАО «РЖД» по вопросам совершенствования законодательной базы были поддержаны правительствами и губернаторами 31 субъекта Федерации, законодательными собраниями шести областей и республик, 12 региональными отделениями ТПП РФ. Однако предстоит ещё большая работа в данном направлении как на феде-

ральном, так и на региональном уровне.

Одной из важнейших задач координационных советов в последнее время стало обсуждение блока проблем, связанных с развитием пригородных пассажирских перевозок. Планируемые дотации на возмещение убытков в пригородном сообщении на текущий год недостаточны. Более того, к 2015 году они будут ещё сокращены до четырёх раз. И за услуги инфраструктуры пригородным перевозчикам придётся платить вместо нынешних 50 млн руб. более 2 млрд. Это ставит и перед перевозчиками, и перед регионами новые задачи. Поэтому необходимо активизировать взаимодействие с региональными органами власти по вопросам определения экономически обоснованного уровня тарифов и обеспечения полного возмещения выпадающих доходов. В том числе такая работа активно ведётся на площадках координационных советов.

Так, в марте текущего года данная тема стала одной из основных на Северо-Западном межрегиональном координационном совете. Однако необходимо отметить, что речь здесь шла не только о компенсации выпадающих доходов, но и о повышении эффективности работы пригородного пассажирского комплекса. В частности, его планируется достичь за счёт внедрения новых транспортных продуктов и замены локомотивной тяги на современный пригородный подвижной состав, а также расширения полигона обслуживания ОАО «Северо-Западная пригородная пассажирская компания».

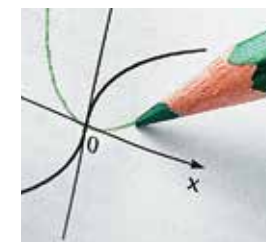
Задел на будущее

Подводя итог, можно сказать, что на сегодняшний день актуальным является проведение координационными советами, как региональными, так и межрегиональными, работы, направленной на решение имеющих место проблемных вопросов, оказывающих влияние на организацию перевозочного процес-

са, эффективность использования подвижного состава, в том числе на путях необщего пользования. К таким вопросам, в частности, относятся:

- проведение работы с владельцами вагонов, операторскими компаниями по выводу не востребованного под перевозку грузов подвижного состава за пределы инфраструктуры общего пользования;
- возобновление технологии двоянных операций (использование вагона после выгрузки из него груза под погрузку), позволяющей минимизировать встречное перемещение порожних вагонопотоков и, соответственно, снизить нагрузку на инфраструктуру;
- сокращение непроизводительного простоя вагонов на инфраструктуре общего и необщего пользования;
- реализация задачи по переходу на календарное месячное планирование объёмов перевозок и уход от принципов непрерывного приёма заявок на перевозку.

Рассмотрение и урегулирование координационными советами на всех уровнях проблемных ситуаций, а также принятие мер, направленных на эффективное использование подвижного состава, способствует устойчивому функционированию железнодорожного транспорта. Представителями органов власти субъектов Федерации была дана положительная оценка деятельности координационных советов, в рамках которой формируются единые подходы к деятельности железнодорожного транспорта, в том числе стратегические. Именно на них, очевидно, вскоре будет смещён акцент рассматриваемых координационными советами вопросов. В частности, речь идёт о реализации проектов развития железнодорожной инфраструктуры как в региональном, так и в федеральном разрезе. Причём в интересах не просто отдельных отраслей промышленности, но и экономики страны в целом.



SHUTTERSTOCK.COM

Тонкое искусство

Во многих регионах к транспортной отрасли накопилось большое число вопросов. Для того чтобы дать правильный ответ на них, железным дорогам и местным властям зачастую приходится идти на взаимные уступки

Успешное решение неизбежно возникающих проблем в работе транспортного комплекса на региональном уровне всегда зависит от качества диалога с руководством субъектов Федерации и готовности обеих сторон к компромиссу. Ведь в конечном итоге цель у всех одна – улучшить транспортную обеспеченность. С одной стороны, это позитивно отражается на социально-экономической обстановке, с другой – даёт возможность железнодорожникам организовать ритмичную работу.

Проскочить пробку

Столичный железнодорожный узел крупнейший в стране. На его долю приходится более половины пригородных перевозок и около четверти дальнемагистральных. Ежедневно в Москве и области услугами железнодорожного транспорта пользуются около 1,3 млн пассажиров. И масштабы задач становятся всё более значимыми: в борьбе с автомобильными пробками власти делают сейчас ставку на общественный транспорт. В том числе немаловажная роль отводится развитию железнодорожного сообщения, которое планируется усилить и в пригородных направлениях, и в черте нынешней Большой Москвы. Исполняющий обязанности столичного градоначальника Сергей Собянин поясняет: «Многие жители Подмоскovie ездят в Москву либо на своих автомобилях, либо на наземном транспорте. Причём доля тех, кто пользуется личным транспортом, составляет 35–40%. Это, конечно, запредельное число – ни одна автодорожная сеть, как бы мы её ни реконструировали, такого количества машин вместить не может».

Первые результаты совместной работы железнодорожников и региональных властей уже видны. Привокзальные площади очищены от загромождавших их палаток и стихийных

стоянок. Проведена реконструкция на Ярославском, Курском и Казанском вокзалах. До конца этого года завершится ремонт Савёловского, Рижского, Ленинградского и Павелецкого. Внешний облик вокзалов не изменится, зато внутри пассажиры смогут получить сервис гораздо более высокого уровня.

Решить накопившиеся проблемы стало возможно в том числе благодаря передаче правительством Москвы привокзальных площадей в ведение Дирекции железнодорожных вокзалов – филиала ОАО «РЖД». «Появилась возможность организовать нормальную парковку, убрать автобусные стоянки, благоустроить территорию», – говорит заместитель начальника Московской железной дороги по взаимодействию с регионами Олег Прохоров.

инфраструктуры. На радиальных направлениях столичной магистрали в ближайшей перспективе будут построены дополнительные главные пути. Расширится ленинградское направление от Москвы до Крюкова, павелецкое – до Домодедова, а затем будет обновлена инфраструктура ярославского, горьковского, казанского и савёловского направлений. В результате ежегодный пассажиропоток к 2020 году может увеличиться с 20,8 до 39,1 млн человек.

Но интенсификация железнодорожного движения означает, что обострится проблема дефицита путей. И здесь столичные власти сделали шаг навстречу железнодорожникам. Москва стала первым регионом, который за счёт собственных средств примет участие в строительстве по-

Актуальная задача – объединение станций железной дороги и метрополитена в единые транспортно-пересадочные узлы

В настоящее время актуальной задачей сотрудничества является объединение станций железной дороги и метрополитена в единые транспортно-пересадочные узлы. Сейчас территории первых плоскостных ТПУ очищаются от несанкционированной торговли. У шести станций метро («Курская», «Царицыно», «Домодедовская», «Ясенево», «Лианозово» и «Бульвар Дмитрия Донского») скоро появятся автоматизированные перехватывающие парковки. Всего, как ожидается, РЖД создадут на территории Москвы 63 ТПУ.

Чтобы пересадить жителей Подмоскovie и Москвы с автомобилем на электричку, нужно обеспечить также скорость и комфорт в поездке. Для решения этой задачи необходимы серьёзные шаги по расширению

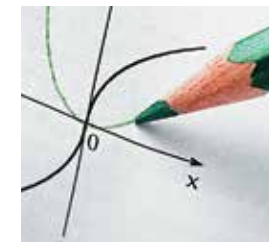
добных объектов. «Путепроводы – это избавление от пробок на переездах, что понимают в московском правительстве. Проекты путепроводов уже фактически согласованы до соглашения, а пешеходные переходы – в стадии соглашения, ждём результата», – рассказывает Олег Прохоров.

Путь для двоих

Железнодорожникам и властям Кемеровской области в последние годы совместно приходится не только решать проблемы пассажиров, но и регулировать вопросы вывоза одного из ключевых для экономики страны грузов – угля.

Руководители Кузбасса и Западно-Сибирской магистрали в прошлом году сумели оптимизировать число собственников вагонного парка,

✓ Вектор развития



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ

работающего с местными угольщиками. Переход вагонов в частную собственность, несогласованная и бесконтрольная их поставка под погрузку в регион привели к абсурдной ситуации – подвижного состава более чем достаточно, а объёмы перевозок снижаются. Заторы и сбои становились обычной практикой. Не дожидаясь решений Минтранса, регион и дорога совместно определили 12 основных крупных собственников подвижного состава, способных обеспечить вывоз с предприятий Кузбасса всей продукции. Особый акцент был сделан на маршрутизацию, операторам были выделены постоянные пути для подготовки полувагонов к поставке в Кузбасс на сортировочной станции Входная. Более мелким владельцам и арендаторам вагонов предложили объединиться для совместной работы с крупными перевозчиками. Комплекс этих мер позволил в короткие сроки забыть о заторах, обеспечив ритмичность работы как угольщиков, так и железнодорожников.

Масштабы сотрудничества характеризует размер совместных инвестиций в транспортную инфраструктуру региона: за период с 2002 по 2010 год он составил 40 млрд руб., а до 2020 года может вырасти до 145 млрд руб.

В результате, например, построено 44 км вторых путей, что увеличило пропускную способность направления Артышта-2 – Междуреченск до 60 пар грузовых поездов в сутки. Это позволило в полном объёме обеспечить вывоз угля из Соколовско-Ерунаковского и Междуреченского районов, с шахт и разрезов Южного Кузбасса. Новый виток взаимоотношений властей региона и железнодорожников определяют стратегия развития угольной промышленности до 2030 года и «Программа развития и совершенствования магистрального и промышленного железнодорожного транспорта в Кузбассе на 2012–2015 годы». Благодаря им в Кузбассе будут построены 36 новых угольных шахт и разрезов, десятки примыканий от них к магистральным станциям и разъездам.

Так, в Прокопьевском районе в прошлом году уже был открыт самый крупный в мире разрез «Первомайский» с перспективой добычи и отгрузки по станции Терентьевская 15 млн тонн угля в год. А шахта «Беловская» благодаря примыканию к новому разъезду Улус принесёт

Западно-Сибирской дороге уже в 2015-м около 6 млн тонн ежегодной погрузки. Одним из самых серьёзных совместных проектов считается строящийся второй тоннель на участке Томусинская – Курегеш стоимостью 6,6 млрд руб.

Впрочем, не только грузы, но и пассажиры являются предметом общей заботы властей Кузбасса и ОАО «РЖД». И в этом вопросе появилась хорошая традиция. Ежегодно определяется одна из приоритетных станций, как правило, с заметно устаревшей инфраструктурой. Её реконструкция осуществляется к Дню железнодорожника. Так, новую жизнь обрели станции Прокопьевск, Промышленная, Юрга, Топки, Кемерово, Калтан. Железнодорожники меняют пути, контактную сеть, ограждения, реконструируют все станционные помещения и вокзал. Привокзальными площадями и прилегающими к ним территориями занимаются муниципалитеты и администрация региона.

В этом году на очереди станция Новокузнецк. Её вокзал станет одним из самых современных на сети дорог. Его практически построят заново. Появятся современная гостиница на 20 номеров, просторные залы ожида-

ния, кассовый зал, два эскалатора, четыре лифта, два из которых будут доставлять пассажиров из подземного тоннеля прямо на платформы. В реконструкцию станции, вокзального комплекса и привокзальной площади железнодорожники и власти Кемеровской области вложат 3 млрд руб.

Но есть в отношениях региона и ОАО «РЖД» также сложные вопросы, которые до сих пор не решены. Это и задолженность Кемеровской области перед компанией «Кузбасс-пригород» в части выпадающих доходов на пригородные перевозки в объёме более 500 млн руб. Но в большей мере недопонимание касается тарифов на перевозку грузов, ведь транспортная составляющая в себестоимости угольных предприятий доходит до 50%. И если решение пригородного вопроса, скорее всего, останется в компетенции судебных органов, то тарифную политику Западно-Сибирская дорога и власти Кузбасса надеются уладить благодаря появлению нормативной базы, регулирующей взаимоотношения участников перевозочного процесса. Сейчас над ней идёт работа в Минтрансе РФ и Госдуме.

Если говорить о перспективах сотрудничества компании и региона, то одной из приоритетных задач является восстановление некогда признанных нерентабельными межобластных маршрутов электропоездов повышенной комфортности: Кемерово – Новосибирск, Кемерово – Томск, а также возвращение пассажирского поезда Кемерово – Таштагол. Ожидается, что эти маршруты возобновятся к концу 2014 года. Задумываются в Кузбассе и о более удалённых перспективах. В 2008-м благодаря администрации региона и руководству ОАО «РЖД» появилась Кемеровская Детская железная дорога. В её строительство вложено около 300 млн руб. Сейчас в её учебном центре обучаются 700 юных железнодорожников. Большая часть из них после школы успешно поступает в железнодорожные колледжи и вузы.



ИВАН ШАПОВАЛОВ

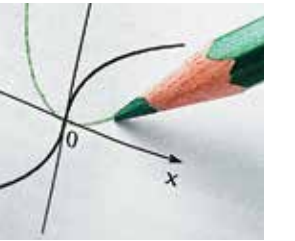
Вокзал Новокузнецка станет одним из самых современных на сети. Его практически построят заново

Уральский подход Свердловской железной дороге на протяжении последних нескольких лет удаётся выстраивать эффективные отношения с региональными властями. Заместитель начальника магистрали Пётр Эсаулов считает, что одним из важных индикаторов здесь является вопрос о компенсации выпадающих доходов от регулирования тарифов на пригородные пассажирские перевозки. «Задача руководства дороги состоит в том, чтобы вывести пригородные перевозки на безубыточный уровень. По итогам 2012 года компенсация, перечисленная субъектами РФ, составила чуть более 1,5 млрд руб. (при потребности 1,7 млрд), уровень компенсации убытков составил 92%. При этом сумма субсидий по Свердловской области является самой высокой среди субъектов РФ

(14% от всей суммы, предусмотренной регионами на 2012 год)», – говорит Пётр Эсаулов.

На дороге, обслуживающей несколько промышленно развитых субъектов Федерации, реализуются инвестиционные проекты с созданием общей долевой собственности. Так, с 2008 по 2013 год на развитие вокзальных комплексов на станциях Тюмень, Нягань и Приобье в Тюменской области привлечено почти 1,4 млрд руб. инвестиций из региональных бюджетов. Совместно с Пермским краем планируется реконструкция вокзала на станции Пермь-2 с обустройством прилегающей территории. В рамках подготовки к чемпионату мира по футболу 2018 года и возможному проведению в Екатеринбурге Всемирной универсальной выставки «ЭКСПО-2020» правительство области рассматривает возможность

✓ Вектор развития



АНАТОЛИЙ ШУЛЕПОВ

участия в реализации проекта по созданию ТПУ в Екатеринбурге.

Благодаря деятельности межрегионального и регионального координационных советов была разработана принципиально новая схема завоза инертных материалов на север Уральского округа зимой, когда идёт спад грузовых и пассажирских перевозок, а также значительно сокращается масштаб ремонтных работ.

Губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев особо отмечает большой вклад дороги в развитие и укрепление благосостояния региона, его финансовую устойчивость. На протяжении ряда лет Свердловская дорога признаётся лучшим налогоплательщиком области. В 2012-м в бюджеты всех уровней и государственных социальные фонды она перечислила 18,04 млрд руб. По прогнозам, в этом году размер налоговых отчислений подразделениями ОАО «РЖД» на территории области составит около 18,08 млрд руб.

Есть и ещё один пример успешного взаимодействия магистрали с регионами. Руководство Свердловской дороги предпринимает активные действия по получению государственной поддержки от субъектов РФ в форме

налоговых льгот, применяемых в рамках действующего законодательства. Это является одним из дополнительных источников для формирования инвестпрограммы компании. Так, в 2012 году экономия по уплате налогов составила 500,25 млн руб. Наилучший показатель проводимой работы достигнут в Пермском крае и Свердловской области (167,43 млн руб. и 212,84 млн руб. соответственно). В 2013 году планируется заключить с правительством Тюменской области инвестиционное соглашение на получение налоговых льгот при реализации проекта «Развитие участка Тобольск – Сургут – Коротчаево Свердловской железной дороги».

Владимирская оттепель

Отношения железнодорожников с руководством Владимирской области в последние полтора десятилетия не отличались особенной теплотой. Горьковская железная дорога (а именно к ней относится подавляющее большинство линий региона) никогда не была должником регионального бюджета. Но договориться с администрацией области о её участии в реконструкции вокзалов или приобретении электропоездов практически

не удавалось. Тем временем пассажирское хозяйство в области развивалось, пусть и почти без участия региона. Был построен новый вокзал в Коврове, реконструированы и капитально отремонтированы вокзалы в Муроме, Вязниках. На линии скоростного движения Москва – Нижний Новгород от Петушков до Гороховца сооружались новые вокзальные помещения и платформы. Региональные и местные руководители охотно посещали митинги по случаю торжественного открытия нового объекта и сообщали, что участвовали в благоустройстве прилегающей территории. Но ничего не менялось.

Ситуация обострилась, когда пригородные перевозки стали зависеть от регионального заказа. В число соучредителей Волго-Вятской пригородной пассажирской компании владимирские власти войти отказались. При этом компания стала регулярно получать региональный заказ на социально значимые перевозки, но ни разу не получила компенсации выпадающих доходов от них. К примеру, экономически обоснованный тариф в 2011 году составлял 2,26 руб. за 1 км, расчёты были приняты владимирской властью, а согласовали с

губернатором только 1,52 руб. за 1 км. В результате компания, перевоза пассажиров по более дешёвому тарифу, понесла убытки в 69 млн руб.

В 2012-м ситуация сложилась не лучше. Экономически обоснованный уровень тарифа составлял 2,66 руб., а стоимость проезда для пассажиров установлена в 2,26 руб. за 1 км. Постановление губернатора области от 26 декабря 2011 года № 1466 увеличило стоимость проезда на 48,7% – до прошлогодней себестоимости. Но резкий скачок тарифа вызвал шок у потребителей. Число платных пассажиров электричек во Владимирской области снизилось за первый квартал 2012 года по сравнению с тем же временем предыдущего года с 355,8 до 317,7 тыс. В итоге, обслуживая Владимирскую область, перевозчик потерял в доходах 16,1 млн руб.

«За прошлый год от перевозки пассажиров мы получили отрицательный финансовый результат в размере 35,3 млн руб., – говорит гендиректор ОАО «Волго-Вятская пригородная пассажирская компания» Анатолий Кузнецов. – Причина в том, что остались без возмещения потери в доходах из-за госрегулирования тарифов на территории Владимирской области. И это при том, что в Нижегородской и Кировской областях, Удмуртии они возмещались в полном объёме».

Компания рассчитывает потери в доходах как разницу между экономически обоснованными затратами и поступлениями от пригородных перевозок. Этот способ официально установлен федеральными органами. Но администрация Владимирской области разработала свою методику расчёта, по которой сумма получается примерно втрое меньше. Впрочем, и этих средств железнодорожники пока не увидели. Кстати, на нынешний год компенсации выпадающих доходов от пригородных перевозок областной бюджет вообще не предусматривает. «Последствия этой ситуации успела ощутить на себе Горьковская дорога, хотя она и не осуществляет пригородные перевозки, а только предоставля-

ет в аренду подвижной состав, – говорит начальник магистрали Анатолий Лесун. – Мы недополучаем за это деньги: Волго-Вятской пригородной компании не хватает средств, чтобы с нами рассчитываться. Но, с другой стороны, нельзя же отменить все поездки. Это будет социальный взрыв».

Пригородные маршруты в области сохраняются, пользоваться ими по не самым высоким тарифам можно. И при этом никто не задумывается над тем, что регион больше десятилетия «недопонимал» железнодорожников. Устранялся, где возможно, от участия в развитии пригородного комплекса, игнорировал призывы железной дороги к сотрудничеству. Получается, что владимирскими пассажирами занимается только перевозчик, терпящий от каждой их поездки убытки.

Железнодорожники готовы рассмотреть вопрос о списании накопившегося в течение нескольких лет долга

Судебные разбирательства, связанные с этой проблемой, затянулись. Причём этой весной арбитражный суд Владимирской области предложил истцу представить копии первичной документации. К ней относятся копии всех лент кассовых аппаратов, которые работали на территории области в 2011 году. А это сотни килограммов бумаги.

Впрочем, в этом году правление губернатора Виноградова осталось в прошлом. Теперь регионом руководит Светлана Орлова, занимавшая ранее должность заместителя председателя Совета Федерации. Интересно, что одной из первых её встреч на новом посту была встреча с главой РЖД Владимиром Якуниным.

С тех пор накопившиеся проблемы начали постепенно решаться. Уже известно, к примеру, что в городе

Александрове, одном из крупных железнодорожных узлов области, будет строиться моторвагонное депо для обслуживания перевозок на линии Москва – Ярославль. Это создаст новые рабочие места и увеличит бюджетные поступления. РЖД и власти области договорились на паритетных условиях профинансировать в Александрове строительство нового детского комбината, который примет детей железнодорожников и работников бюджетной сферы города.

Местные власти волнует вопрос реконструкции железнодорожного вокзала во Владимире. Они рассчитывают вписать здание в архитектурный ансамбль города и открыть набережную Клязьмы. Вокзал должен стать одной из достопримечатель-

ностей города. Хотя проект будет недешёвым, администрации области и города готовы взять на себя часть расходов.

Есть подвижки и в вопросе возмещения выпадающих доходов от пригородных перевозок. Владимир Якунин заявил, что железнодорожники готовы рассмотреть вопрос о списании накопившегося в течение нескольких лет долга. Однако он оговорился, что при этом исполнительная власть региона и руководство ОАО «РЖД» должны быстро, окончательно и бесповоротно определиться с формулой компенсации убытков, чтобы больше не было поводов к нарушению сроков расчёта по своим обязательствам. Но пока это лишь пусть и благие, но всё же намерения. Остаётся ждать конкретных шагов новых властей.

ПУЛЬТ

Игорь Емышев,
начальник отдела системных
мер защиты информации Департа-
мента безопасности ОАО «РЖД»



Тайны компании

К защите информации необходим системный подход

тоспособность и прибыль участников гражданского оборота. В научно-технической и производственной сферах это требует обеспечения правовой охраны и защиты информации, составляющей коммерческую тайну.

Баланс интересов
В качестве основных угроз в этой сфере для ОАО «РЖД» необходимо рассматривать действия, нарушающие конфиденциальность, доступность и целостность данных, циркулирующих в информационных и телекоммуникационных системах компании, а также конфиденциальность сведений, содержащихся в её документах и составляющих коммерческую тайну. При этом необходимо подчеркнуть, что все отношения, свя-

порядка обращения с этой категорией информации и контроля за его соблюдением;

- организовано ведение конфиденциального делопроизводства носителей, содержащих информацию, составляющую коммерческую тайну. В том числе речь идёт о нанесении грифа «Коммерческая тайна», а также ведении учёта работников, получивших доступ к подобным материалам;
- организовано регулирование отношений по использованию информации, составляющей коммерческую тайну, работниками ОАО «РЖД» на основании трудовых договоров и контрагентами на основании гражданско-правовых отношений. При этом перечень информации, составляющей коммерческую тайну,

Департамент безопасности разрабатывает и реализует единую политику обеспечения режима коммерческой тайны

занные с отнесением информации к коммерческой тайне, её передачей, а также охраной конфиденциальности, регулируются в России федеральным законом «О коммерческой тайне».

Для обеспечения охраны конфиденциальности информации и в соответствии с указанным выше законом в компании установлен режим коммерческой тайны. Он включает в себя разработку и введение в действие «Перечня информации, составляющей коммерческую тайну ОАО «РЖД» и «Инструкции о порядке обращения с информацией, составляющей коммерческую тайну в ОАО «РЖД».

В соответствии с требованиями данной инструкции:

- ограничен доступ к информации, составляющей коммерческую тайну. Это сделано путём установления

разработан с учётом законов «О коммерческой тайне», «Об информации, информатизации и защите информации», «Об акционерных обществах», «О транспортной безопасности» и ряда других нормативных актов.

Инструкция о порядке обращения с информацией, составляющей коммерческую тайну в ОАО «РЖД», разработана с учётом законов «О коммерческой тайне», «Об информации, информатизации и защите информации», Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, нормативно-методических документов Гостехкомиссии России («Специальные требования и рекомендации по технической защите конфиденциальной информации») и практики защиты информации конфиденциального характера в МПС России.

Современная рыночная экономика ориентирована на то, чтобы частные достижения субъекта экономической деятельности приносили пользу только их обладателям или с согласия этих лиц, повышая тем самым конкурен-

Тема номера

Ценные данные➤



Эта инструкция обязательна для исполнения руководством РЖД, работниками подразделений аппарата управления компании, её филиалов и структурных подразделений.

Иерархия защиты

Система информационной безопасности функционирует на двух уровнях. Первый из них общий, реализуемый руководством компании, а также всеми её структурными подразделениями и работниками в пределах их компетенции. Второй – специальный. Он реализуется Департаментом безопасности, региональными центрами безопасности и соответствующими подразделениями (работниками) филиалов и других структурных подразделений ОАО «РЖД».

Департамент безопасности – головное подразделение компании, осуществляющее разработку и реализацию единой политики обеспечения режима коммерческой тайны. В структуре департамента созданы отдел системных мер защиты информации и отдел технических мер защиты информации.

Основными задачами отдела системных мер защиты информации являются:

- организация защиты информации, составляющей коммерческую тайну ОАО «РЖД» и его контрагентов в подразделениях аппарата управления, филиалах и других структурных подразделениях компании;
- координация и методическое руководство деятельностью подразделений аппарата управления, реги-

ональных центров безопасности, филиалов и других структурных подразделений ОАО «РЖД» по защите информации, составляющей коммерческую тайну ОАО «РЖД» и его контрагентов;

- проведение контроля выполнения работниками компании требований нормативных документов по вопросам защиты информации, составляющей коммерческую тайну.

Работа на местах

В непосредственном ведении Департамента безопасности находятся региональные центры, которые обеспечивают в границах соответствующих им железных дорог реализацию единой политики в области обеспечения защиты информации, составляющей коммерческую тайну,

контроль и методическое руководство по данным вопросам.

При этом в отдельных филиалах (Дирекция тяги, Центральная дирекция инфраструктуры, Росжелдорснаб, Главный вычислительный центр) созданы собственные подразделения по обеспечению безопасности, которые работают во взаимодействии с Департаментом безопасности ОАО «РЖД».

Сотрудничество по вопросам защиты информации с дочерними обществами осуществляется на основании заключаемых соглашений об охране информации, составляющей коммерческую тайну, а с контрагентами ОАО «РЖД» – договоров на проведение работ. В настоящее время сложилась хорошая практика взаимодействия Департамента безопасности с Правовым департаментом и Департаментом технической политики по вопросам рассмотрения разделов об охране конфиденциальности договоров на проведение работ. В договорах указываются условия охраны конфиденциальности информации, обязанность контрагента по возмещению убытков при разглашении сведений, составляющих коммерческую тайну, вопреки условиям договора. Эта деятельность осуществляется с учётом разработанных Департаментом безопасности и проверенных практикой типовых соглашений об охране информации, составляющей коммерческую тайну, конфиденциальности договоров с контрагентами. Департаментом безопасности разработан и введён в действие ряд локальных актов ОАО «РЖД» по отдельным направлениям защиты информации конфиденциального характера. К таким документам в первую очередь относятся Регламент охраны конфиденциальности информации при проведении совещаний в ОАО «РЖД» и заседаний его Совета директоров, а также Порядок предоставления доступа к информационным системам компании.

При организации охраны информации, составляющей коммерческую

тайну, в рамках трудовых отношений нужно учитывать, что в соответствии с пунктом 43 постановления пленума Верховного суда РФ от 17 марта 2004 года № 2 «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ» в случае оспаривания работником увольнения по подпункту «в» пункта 6 части первой ст.181 Трудового кодекса РФ работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что сведения, которые работник разгласил, относятся к коммерческой тайне. Причём нужно доказать, что эти сведения стали известны работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей и он обязался не разглашать их. Кроме того, необходимо учитывать требование ст.11 закона «О коммерческой тайне», в соответствии с которой работодатель обязан создать необходимые условия для соблюде-

мерческую тайну, обладателем которой является ОАО «РЖД»).

Проведённые в последнее время проверки показали определённые недостатки в организации и обеспечении режима коммерческой тайны и информационной безопасности на ряде объектов. Как правило, причины этого кроются в отсутствии должного внимания со стороны отдельных руководителей и работников к вопросам защиты информации, а также недостаточном знании ими соответствующих федеральных законов и нормативных документов ОАО «РЖД».

После проведения проверки разрабатывается план устранения выявленных недостатков и нарушений, выполнение которого берут на контроль Департамент безопасности и региональные центры безопасности. При необходимости к нарушителям

В случае выявления утраты документов с грифом «Коммерческая тайна» проводится служебное расследование

ния установленного режима коммерческой тайны.

Проверка на местности

Важным направлением является осуществление контроля за соблюдением требований по обеспечению режима коммерческой тайны и информационной безопасности.

Департаментом безопасности и региональными центрами безопасности проводятся проверки организации и обеспечения режима коммерческой тайны в подразделениях аппарата управления, филиалах и других структурных подразделениях ОАО «РЖД». Подобного рода проверки осуществляются также в дочерних обществах компании (в случае передачи им документов, содержащих информацию, составляющую ком-

применяются меры дисциплинарного наказания. В случае выявления утраты документов с грифом «Коммерческая тайна» или разглашения конфиденциальной информации проводится служебное расследование.

Важное место в организации и обеспечении режима коммерческой тайны в ОАО «РЖД» занимают вопросы повышения уровня квалификации специалистов подразделений, непосредственно организующих работу с информацией, а также сотрудников, ведущих конфиденциальное делопроизводство документов с грифом «Коммерческая тайна». Организуются и проводятся консультативные совещания, сетевые школы и обучение по всем указанным выше вопросам, связанным с защитой информации.

Михаил Емельяников,
управляющий партнёр консал-
тингового агентства «Емельян-
ников, Попова и партнёры»



Неучебная тревога

Защита информации должна строиться по трём направлениям: обеспечение безопасности автоматизированных систем, выполнение требований закона в области персональных данных и соблюдение коммерческой тайны

Происходящие в мире изменения, связанные с тотальной компьютеризацией, переводом в глобальные сети систем создания и использования знаний, управления производством и технологическими процессами, наконец, появление электронной коммерции сказываются на всех без исключения сферах деятельности. Не обошли они стороной и область транспортных перевозок, в том числе железнодорожных.

Цифровой мир

Невиданные ранее возможности по организации управления железнодорожным транспортом, логистикой грузовых перевозок, по предоставлению пассажирам интернет-сервисов бронирования и приобретения билетов, безусловно, создают принципиально новые перспективы развития бизнеса. Однако при этом они таят в себе неизвестные ранее опасности, связанные с нарушением деятельности транспортных компаний в результате реализации киберугроз и злонамеренного воздействия на информационную инфраструктуру. Значительно осложняется в современном цифровом мире и задача обеспечения транспортной безопасности как в связи с расширением возможности воздействия на инфраструктуру, так и за счёт получения неправомерного доступа к информации. Усугубляется проблема существенным отставанием законодательного и нормативного регулирования в сфере информационной безопасности, которое по понятным причинам не может успевать за технологическим развитием.

Составляя важнейший элемент транспортной инфраструктуры, железные дороги являются объектом постоянного внимания со стороны спецслужб иностранных государств, а также преступных сообществ, действующих в киберпространстве, и

одной из наиболее вероятных целей для совершения атак из глобальной информационной сети. Официальное признание такими странами, как США, Великобритания, Китай, фактов создания в составе вооружённых сил спецподразделений по ведению боевых действий в информационном пространстве и возможности применения в нём наступательного кибероружия говорит об особой значимости темы. Всё это требует тщательного осмысления и анализа, создания стратегии управления рисками в данной сфере и принятия мер, снижающих вероятность неправомерного воздействия на транспортную инфраструктуру.

Можно отдельно выделить аспекты обеспечения безопасности в информационной сфере, связанные с деятельностью железных дорог. Это

за Stuxnet'ом был выявлен ещё один червь подобного класса, Duqu, собиравший и передававший по заданному адресу в сети Интернет сведения о работе систем управления и саморазрушавшийся после выполнения шпионской функции.

Самое тревожное в этих сообщениях то, что объектом атаки Stuxnet'a была АСУ ТП под управлением программного обеспечения компании Siemens, хорошо известной российским железнодорожникам. А для атаки были использованы технические особенности именно этого продукта и, соответственно, работающих с ним программируемых логических контроллеров.

Между тем использование Интернета в качестве транспортной среды в системах АСУ ТП становится довольно распространённым, в том числе и

За последние три года были зафиксированы атаки на системы связи и веб-сайты железных дорог разных стран

обеспечение безопасности автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП), выполнение законодательства в области персональных данных при работе со сведениями о пассажирах и защита исключительных прав на информацию, составляющую коммерческую тайну ОАО «РЖД», его дочерних и зависимых фирм.

Нетривиальная задача

После успешной атаки компьютерного суперчервя Stuxnet на иранские объекты по обогащению урана в Натанзе, приведшей к физическому разрушению центрифуг в результате создания нештатного режима, тема безопасности автоматизированных систем (в том числе типа SCADA) оказалась в центре внимания. Следом

по требованиям компаний-разработчиков, которым необходим доступ к информационной инфраструктуре для оперативного решения проблем, возникающих в ходе промышленной эксплуатации систем управления.

Но угрозы информационной безопасности не ограничиваются только этим. За последние три года были зафиксированы атаки (ответственность за многие из них взяла на себя международная хакерская группа Anonymous) на системы связи и веб-сайты железных дорог разных стран. В том числе угрозе подверглись компании из Австралии, Швеции (в ходе противостояния по делу основателя Wikileaks Джулиана Ассанжа, выдачи которого требовала эта страна), Нидерландов. Также под прицелом оказалась относительно небольшая

Тема номера

Ценные данные»



железная дорога Bay Area Rapid Transit в Калифорнии, на платформе которой полицией был застрелен мужчина. Это не исчерпывающий перечень инцидентов, а только примеры некоторых из них.

Очевидно, что проблема информационной безопасности в телекоммуникационных и автоматизированных системах железных дорог нуждается в самом пристальном внимании и эффективных усилиях по её обеспечению. Не случайно в США целый ряд правительственных и неправительственных организаций и учреждений более 10 лет назад, после терактов 11 сентября 2001 года, разработали и постоянно актуализируют программы обеспечения информационной безопасности железных дорог.

Борьба с утечками

Принятый ещё в 2006 году в России закон «О персональных данных» определил достаточно жёсткие требования к обеспечению безопасности сведений, касающихся личной и частной жизни граждан. Важнейший элемент – наличие правовых оснований обработки персональных данных, соответствие их состава заранее предопределённым целям. В этих условиях утечка (то есть получение возможности доступа к информации неопределённого круга лиц) рассматривается как прямое нарушение требований закона. Влечёт как минимум административную ответственность в соответствии со ст. 13.11 КоАП РФ «Нарушение установленного законом порядка сбора, хранения, использования или распространения информации о гражданах (персональных данных)», а при определённых условиях и уголовную ответственность – ст. 137 УК РФ «Нарушение неприкосновенности частной жизни».

Между тем проблемы, связанные с сохранностью персональных данных пассажиров, уже возникали. Летом 2011 года «Аргументы и факты» и РИА «Новости» сообщили о том, что в от-

крытый доступ попала информация о пассажирах, которые приобретали железнодорожные билеты через интернет-сайт RailwayTicket.ru (roezd.ru), принадлежащий компании «Трэвелмарт сервис». Как оказалось, в ходе создания программного кода были допущены ошибки, связанные с возможностью индексации хранящейся информации поисковыми системами. В итоге при формировании определённого запроса поисковик «Яндекса» выдавал ссылки с данными о заказанных билетах (в том числе можно было увидеть часть цифр паспорта пассажира). И хотя владелец указанного сайта не относится к ОАО «РЖД», определённые репутационные потери понесла именно железнодорожная компания.

Однако можно добавить, что в свете настойчиво лоббируемого ужесточения ответственности за нарушения в сфере персональных данных и увеличения штрафов в 50–70 раз (а соответствующий законопроект уже прошёл оценку регулирующего воздействия в Минэкономразвития России) проблема соответствия требованиям закона может перейти из репутационной области в финансовую.

Буква закона

Хотя ОАО «РЖД» по отдельным сегментам деятельности и не испытывает пока чрезвычайно жёсткого конкурентного давления, обеспечение сохранности коммерчески значимой информации и защиты исключительного права на результаты интеллектуальной деятельности, безусловно, важно и для него.

Основная проблема – при рассмотрении трудовых и арбитражных споров в суде, связанных с информацией, составляющей коммерческую тайну, значимым для принятия решения фактором является полнота выполнения мероприятий, предусмотренных статьями 10 и 11 федерального закона «О коммерческой тайне». Отсутствие предусмотренных данным актом защитных мер

приводит к отказу в защите прав обладателей информации, к отказу в привлечении к ответственности лиц, виновных в неправомерном обращении с коммерческими секретами, в восстановлении в должности и выплате компенсации работникам, уволенным за разглашение секретов производства.

Так, арбитражный суд Волго-Вятского округа в 2008 году посчитал правомерным вывод предыдущих судов о непринятии ОАО «Уралвагонзавод» всех необходимых мер для охраны конфиденциальной информации и отказавших на этом основании предприятию в защите исключительного права на технологию производства вагонных сцепок, зафиксированную в документации.

Суд признал правомерным увольнение работника. Предприятие предоставило доказательство того, что разглашённая информация относится к коммерческой тайне

Причина в том, что на носители этих сведений (чертежи) вопреки требованиям закона не был нанесён гриф «Коммерческая тайна» с указанием обладателя данной информации. Соответственно, судом не было вынесено решение о восстановлении права и прекращении незаконной деятельности конкурирующих предприятий, использующих технологии ОАО «Уралвагонзавод».

При выполнении же всех предусмотренных законом условий суды, как правило, становятся на сторону обладателя информации. К примеру, Московский городской суд в декабре 2011 года при рассмотрении надзорной жалобы на решение Гагаринского районного суда и определение

судебной коллегии по гражданским делам Московского городского суда признал правомерным увольнение работника ООО «Независимая Транспортная Компания» за разглашение коммерческой тайны. Суд учёл, что перечень информации, составляющей коммерческую тайну, а также порядок обращения с такой информацией и ответственность за её разглашение были определены в ООО соответствующим положением. Предприятие предоставило доказательство того, что разглашённая информация отнесена к коммерческой тайне, работник был под роспись ознакомлен с её перечнем и содержанием режимных мер.

Таким образом, реализация режима коммерческой тайны тре-

бует точного и скрупулёзного выполнения всех предусмотренных законом мер по установлению и поддержанию коммерческой тайны, постоянного анализа судебной практики по делам, связанным с оборотом информации, составляющей коммерческую тайну, и эффективного контроля за соблюдением требований к режиму конфиденциальности.

Вместе с тем не будем забывать, что практически вся информация, составляющая коммерческую тайну, хранится, обрабатывается и передаётся в информационных системах и требует принятия эффективных мер по обеспечению компьютерной безопасности.

Тема номера

Ценные данные»



«Как защитить информацию?» – в современном мире этот вопрос с каждым днём становится всё более актуальным. Журнал «Пульт управления» обратился к различным транспортным компаниям с просьбой поделиться своим опытом



Максим Алексеев, руководитель Департамента маркетинга и корпоративных коммуникаций ООО «ЖелДорЭкспедиция» – Защита информации, как мне кажется, требование времени. В большей степени это зависит от текущего уровня коммуникаций в среде российского бизнеса, в меньшей – от конъюнктуры рынка. Конечно, есть исключения, например если речь идёт о финансовом секторе. Однако предлагаю посмотреть на защиту информации шире, чем просто на декларирование корпоративных стандартов либо подписание соглашения о неразглашении, которое по большому счёту мало от чего страхует. Информационно-технологический контур нашей компании включает несколько систем и подсистем. Одна из

них – Автоматизированная система корпоративных коммуникаций (АСКК) – имеет привычный пользовательский веб-интерфейс для сотрудников. Она обеспечивает автоматизацию ряда важных технологических и бизнес-процессов, требующих чёткого разграничения доступа к информации. Система идентификации даёт доступ к данным только авторизованным пользователям. То есть фактически речь идёт об организации конфиденциальности на корпоративном уровне за счёт временного или постоянного сокрытия информации от пользователей, получивших те или иные права доступа. При этом централизованное администрирование помогает обеспечить доступность информации для всех авторизованных пользователей, а также предотвратить несанкционированную

модификацию данных. Ведётся пассивный мониторинг, то есть сотрудники подотчётны в рамках АСКК посредством существующего механизма регистрации всех их действий. Есть ещё несколько ключевых моментов, на которые хотелось бы обратить внимание. Во-первых, это обеспечение достоверности информации, которую необходимо защищать. Во-вторых, важность системы безопасности в сложные и переходные для компании времена, например тогда, когда идёт процесс слияния, реструктуризация структурных подразделений, и даже при переездах. В этих случаях необходимо эффективное функционирование программ контроля, включающих в себя перехват, например, сетевого трафика, мониторинг работы сотрудников и т.д.

Сергей Катунцев, заместитель генерального директора по безопасности ЗАО «СИБУР-Транс» – В нашей компании комплекс методов корпоративной защиты данных от утечки включает организационные и технические решения. Разработаны внутренние нормативные акты, которые регламентируют вопросы, связанные с определением перечня сведений, являющихся коммерческой тайной и конфиденциальной информацией. Сформулирован перечень мер по их защите от несанкционированного распространения. Определён состав сотрудников, которые допущены к работе с той или иной информацией, установлена ответственность за нарушения, приводящие к утечке конфиденциальных данных. В качестве технических мер используются современные программные комплексы защиты каналов связи и шифрования. Кроме того, в компании есть инструкции, которые устанавливают порядок разработки, учёта, хранения, выдачи и контроля наличия документов, а также иных носителей конфиденциальной информации. Разработан механизм её предоставления государственным органам, контрагентам и третьим лицам, обеспечивающий защиту данных. Также существует определённый порядок использования средств связи и обработки информации, исключающий её утечку. Все работники, имеющие доступ к коммерческой тайне и конфиденциальным материалам, обязаны соблюдать требования по сохранению этих сведений, а также пресекать возможные нарушения со стороны коллег. Предоставление конфиденциальных данных другим компаниям возможно только по согласованию с руководством. Кроме того, после увольнения все сведения конфиденциального характера, полученные сотрудником в период работы в компании, должны быть сохранены в тайне в течение специально оговорённого срока.

Юрий Сорокин, заместитель по стратегическому развитию и корпоративным отношениям ЗАО «СпецЭнерготранс» – Конечно, на сотрудников компании налагаются определённые ограничения в плане работы с информацией, являющей-



ся конфиденциальной. Так, например, без соответствующих полномочий они не могут получить доступ к материалам, которые не положены для их работы. Существует контроль за использованием информации в персональных компьютерах. В частности, не всегда сотрудники могут скопировать данные на внешние носители. Кроме того, есть юридические обязательства работников по соблюдению коммерческой тайны и обеспечению сохранности информации.

Алексей Усков, ведущий специалист отдела корпоративных коммуникаций ОАО «ТрансКонтейнер»: – Сотрудники нашей компании при работе с внутренней информацией руководствуются инструкцией, в которой прописаны разрешённые и запрещённые действия. Всё это строго регламентировано и обязательно к выполнению. При этом каждый пользователь информационной системы компании несёт личную ответственность за разглашение или утрату сведений, содержащих коммерческую тайну. Пароли доступа к персональному компьютеру, к электронным почтовым ящикам, к расчётным программам, а также к любым другим прикладным фай-

лам являются личным идентификатором пользователя в соответствующих информационных подсистемах и не подлежат разглашению кому бы то ни было. Методическое руководство и контроль за выполнением работниками требований нормативных документов по обращению с информацией, составляющей коммерческую тайну ОАО «ТрансКонтейнер» и его контрагентов, осуществляется отделом экономической безопасности и отделом информационной безопасности.

Ольга Меркинд, помощник генерального директора ООО «ИСП Транс» – В нашей компании защита информации предполагает применение целого комплекса мер, в том числе правовых и связанных с кадровой работой, направленных на создание конфиденциального делопроизводства. Кроме того, предусмотрены различные режимные и организационные решения, мероприятия по инженерно-технической защите и по применению технических средств защиты информации. При этом вся работа проводится в полном соответствии с законами «Об информации, информационных технологиях и защите информации», «О персональных данных» и другими нормативными актами. **Пульт**

Тема номера

Ценные данные»



STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Разделяй, учи, следи

Залогом своевременного выявления злоумышленников является не только эффективная система безопасности, но и здоровая корпоративная культура

По данным исследования Global Economic Crime Survey, которое проводит PwC, ежегодно жертвами разного рода экономических преступлений становятся более трети крупнейших компаний мира. Четверть подобных происшествий сопряжены с хищением данных и конфиденциальной информации посредством компьютерных сетей и промышленного шпионажа.

Под грифом «Секретно»
Необходимым условием надёжной защиты, по мнению западных экспертов, является создание детального плана соблюдения коммерческой тайны. Он должен включать в себя два базовых элемента – разграничение доступа и мониторинг.

За обеспечение эксклюзивного доступа отвечают кодовые замки, физическая охрана помещений, правила обращения с мусором, системы видеонаблюдения, контроль над прототипами, ведение записей и организация закрытых презентаций. Рекомендуется обязать сотрудников досить бейджи, установить в зонах ограниченного доступа табло, информирующие об этом, ввести обязательный журнал посещения закрытых помещений, жёсткие правила использования компьютерных паролей. Также необходимо внедрить в практику правила контроля, не допускающие проникновения в места хранения конфиденциальных материалов внешних посетителей.

Научная и техническая информация должна быть сброшюрована и иметь гриф секретности. Следует исключить её несанкционированное копирование. При этом сведения обо всех экземплярах (включая их местоположение) необходимо протоколировать. Санкцию на выбрасывание секретных документов должно давать уполномоченное ответственное лицо. Любые конфиденциальные

бумаги перед отправкой в мусорную корзину должны быть приведены в негодность с использованием устройств уничтожения документов.

Компании, интеллектуальной собственностью которых является уникальная рецептура, практикуют кодирование компонентов и ингредиентов. Например, при получении партии оригинальные наклейки производителя удаляют и заменяют на цветные или пронумерованные по внутренним правилам.

Контроль за действиями сотрудников, направленный на защиту коммерческой тайны, должен начинаться с момента получения их резюме в качестве соискателей. Во всех средних и крупных компаниях претенденты на занятие вакантных долж-

ния – электронной или печатной. В кодексе Canadian National, к примеру, сотрудникам предписано хранить в безопасном месте рабочие пароли и карты доступа, не допуская их использования посторонними. Покидая рабочее место, необходимо выйти из Сети или заблокировать компьютер. Сотрудник несёт полную ответственность за противоправные действия, совершённые при использовании его учётных данных, в том числе за просмотр запрещённых интернет-страниц. В кодексе сказано, что вся переписка, телефонные переговоры и другие формы коммуникации с внешним миром фиксируются средствами мониторинга. За нарушение правил предусмотрены жёсткие меры, вплоть до увольнения.

Североамериканские железнодорожные компании считают информацию активом, который подлежит обязательной охране

ностей обязательно проверяются на предмет совершённых ранее преступлений. Работнику сразу необходимо изложить требования, связанные с обеспечением безопасности. Если в ходе беседы работодатель предполагает открыть потенциально опасную информацию о бизнесе, претендент должен подписать соглашение о конфиденциальности.

В первый же рабочий день нового сотрудника нужно проинформировать о том, какую конкретно информацию он должен держать в секрете. Как правило, в крупных компаниях эта функция реализуется через кодексы корпоративного поведения. В соответствующих документах североамериканских железнодорожных компаний коммерческая информация именуется активом, который подлежит обязательной охране независимо от формы представле-

Границы контроля

Ряд компаний практикует подписание соглашений, содержащих положения о конфиденциальности. При этом деятельность сотрудников может подвергаться автоматическому дистанционному мониторингу, особенно в случаях использования компьютерной и телекоммуникационной техники. Работодатели устанавливают программные или аппаратные регистраторы нажатия клавиатуры, снабжают компьютерные сети анализаторами пакетов данных.

Впрочем, подобная слежка не должна переходить границы дозволенного. Например, в 2009-м Deutsche Bahn была оштрафована за нарушение правил обращения с личными данными. Компания с 1997 по 2006 год в устной форме отдавала сторонним фирмам распоряжения по мониторингу сче-



тов своих сотрудников. В общей сложности объектами наблюдения стали около 180 тыс. человек. Руководство Deutsche Bahn пыталось таким образом обезопасить себя от коррупции в процессе закупок. Надо сказать, что довольно успешно. Собранные данные легли в основу уголовных обвинений против 150 работников, заподозренных в нечистоплотности. Особое внимание рекомендуется уделять мониторингу активности сотрудников в социальных сетях. Преступники, атакующие компанию из-за пределов её корпоративной среды, часто используют их для сбора информации. В кодексе корпоративного поведения Canadian National правилам работы с соцсетями посвящён целый раздел. При публикации какой-либо информации о компании

Преступники, атакующие компанию, часто используют социальные сети

сотрудникам предлагается руководствоваться здравым смыслом, избегая раскрытия конфиденциальных данных. Комментируя ту или иную новость о Canadian National, сотрудники обязаны указывать, что выражают лишь собственную точку зрения. Для пассажирских перевозчиков опасность таится ещё и в необходимости использования систем онлайн-бронирования. Они могут стать каналами инфицирования компьютерными вирусами, угрожающими другим системам. Для предотвращения атак устанавливают дополнительные средства управления безопасностью. Они базируются на разграничении доступа с использованием системы электронных сертификатов. Серьёзное внимание уделяется защите внутренней переписки. Например, Deutsche Bahn недавно перешла на использование системы

ePost Select. Она позволяет на этапе отправки сообщения определить способ доставки – бумажным письмом, бандеролью или в цифровой зашифрованной форме. С помощью ePost Select кадровый департамент компании рассылает сотрудникам расчётные листки и другую финансовую информацию. Уроки безопасности Но полицейские методы решают не все вопросы. Важным моментом является обучение сотрудников. С одной стороны, речь должна идти о чётком разъяснении их обязанностей по защите информации, а с другой – о возможных последствиях нарушения принятых правил. Не следует пренебрегать такими, казалось бы, очевидными рекомен-

дациями, как не обсуждать рабочие вопросы в присутствии посторонних (например, в лифте или ресторане), а также в личной переписке. Сотрудники должны чётко осознавать разницу между обычной и конфиденциальной информацией. При увольнении рекомендуется проводить прощальное собеседование, чтобы определить, какие угрозы безопасности компании несёт уход человека, а также дополнительно указать на необходимость сохранения коммерческой тайны. Не лишним будет подписание соглашения о неразглашении или подобного документа. Немаловажным вопросом является корпоративное управление прежде всего в деле предотвращения киберпреступлений. Ещё недавно директоры по информационной безопасности в большинстве компаний находились в подчинении директоров по инфор-

Самые громкие случаи корпоративного шпионажа последних лет

Год	Жертва	Похититель	Предмет хищения	Способ урегулирования*
1981	IBM	Реймонд Кадет в пользу Hitachi	Полный набор технической документации новой серии компьютеров	Мировое соглашение с выплатой \$300 млн компенсации вреда
1988	General Electric	Чен Мин Сун в пользу Iijin Diamond	Технология производства искусственных алмазов	н/д, GE оценила ущерб от потери интеллектуальной собственности в \$500 млн ежегодно
1985–1990	Scientific Application International Corp.	Рональд Хоффман в пользу неназванных японских компаний	Программное обеспечение, разработавшееся в рамках госпроекта «Стратегическая оборонная инициатива»	Хоффман осужден на пять лет
1995	Eastman Kodak	Харольд Ворден в пользу неназванных компаний	Технология производства пластиковой основы для фотопленки	Ворден осужден на 15 месяцев, оштрафован на \$30 тыс.
1997	Opel	Volkswagen	Техническая документация	Volkswagen выплатил штраф в \$100 млн и заключил договор о поставке комплектующих на \$1 млрд
1998	Gillette	Стивен Дэвис в пользу Warner-Lambert, Bic и American Safety Razor	Техническая документация новой бритвенной системы	Дэвис осужден на 27 месяцев, оштрафован на \$1,3 млн
2001	Unilever	Procter & Gamble	Техническая документация	Procter & Gamble дала обещание не использовать полученную информацию
2001	Cadence Design Systems	Avant!	Программный код	Avant! оштрафована на \$200 млн
2006	DuPont	Майкл Митчелл в пользу Kolon Industries	Технология производства синтетических волокон	Митчелл осужден на 18 месяцев, оштрафован на \$180 000
2004–2007	Motorola	Ханьцзюань Цзинь в пользу неназванной китайской компании	Техническая документация на разработку программного обеспечения	Цзинь осуждена на четыре года

*н/д – нет данных

мационным технологиям. Сегодня они всё чаще имеют статус заместителей генерального директора. Рост в корпоративной иерархии гарантирует, что вопросам защиты данных будет уделено должное внимание. Важным аспектом контроля коммерческой информации является регулярный аудит, направленный на обеспечение сохранности физических образцов, технической и финансовой документации, проверку соблюдения правил доступа к ним. В соглашениях с поставщиками, внешними консультантами, подрядчиками должны содержаться положения о конфиденциальности. Но даже это не гарантирует полной защиты. Весной этого года в Японии разгорелся скандал, связанный с утечкой данных о технологиях производства подвижного состава для высокоскоростного пассажирского сообщения. Соглашение Kawasaki

Heavy Industries с китайской CSR Sifang о передаче технической документации содержало все необходимые оговорки о конфиденциальности и предусматривало использование её только при производстве продукции для внутреннего рынка. Однако это не помешало китайским партнёрам нарушить договорённости – японцы утверждают, что их патентованные технологии используются в экспортных вариантах подвижного состава. Новым вызовом для компаний стали утечки персональных данных сотрудников. С апреля 2006 по январь 2007 года американская Union Pacific зафиксировала восемь удачных попыток хищения информации. Украденные данные о 35,7 тыс. действующих и прежних сотрудниках компании хранились на ноутбуках и флеш-дисках. Union Pacific по решению суда создала фонд объёмом \$550 тыс. для выплаты компенсаций

пострадавшим. Это не единичный случай. Так, в 2008-м сотрудник британского подразделения аудиторской компании Deloitte потерял ноутбук с данными пенсионного фонда, обслуживавшего счета инфраструктурной компании Network Rail. Сейчас в европейских компаниях защиту персональных данных обеспечивают специально уполномоченные сотрудники. Они определяют правила хранения, обработки и защиты личной информации работников и клиентов. Соответствующая должность была введена согласно директиве Евросоюза в 1995 году. Однако эффективность подобной меры вызывает сомнения. Ведь, к примеру, в ходе расследования уже упомянутого скандала со слежкой в Deutsche Bahn выяснилось, что директор по защите данных даже не был уведомлён о столь радикальных мерах контроля.



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

Рама выходит боком

Проблема качества литья грузовых вагонов обостряется. Этот год стал рекордным по числу инцидентов, произошедших из-за дефектных деталей

Вице-президент ОАО «РЖД» Валентин Гапанович ещё весной предположил, что по количеству изломов боковых рам грузовых вагонов нынешний год будет беспрецедентным. К сожалению, он не ошибся в прогнозе. И это притом, что сравнение идёт с крайне неблагоприятной статистикой двух прошедших лет, когда казалось, что хуже положения дел быть уже не может.

Без возраста
«Оценить ущерб сложно, излом излому рознь, – говорит Валентин Гапанович. – В одном случае с рельсов сходит один вагон, в другом – 26, повреждены сотни метров пути и контактная сеть. К тому же в 2012 году мы потратили более 190 млн руб. на выплаты компенсаций пассажирам и грузоотправителям из-за срывов графиков движения, а также на ликвидацию последствий аварий, произошедших в результате излома рам».

По данным Центра технического аудита (ЦТА), из 33 изломавшихся с начала года рам почти половина родом из России (произведены «Алтайвагоном», Бежицким сталелитейным заводом, «Уралвагонзаводом» и «Промтрактор-Промлитом»). 17 рам изготовлены на Украине (Кременчугский сталелитейный завод и «Азов-ЭлектроСталь»). В прошлом году соотношение бракованных изделий было примерно таким же – 10 на 13 «в пользу» Украины.

Впрочем, важна не столько «национальная» принадлежность рам, сколько то, что ломаются и старые детали, и относительно свежее литьё. Причём у каждого производителя, похоже, есть свои «критические» годы. Например, для «Уралвагонзавода» неудачными были 2005-й и 2007-й. Для «Промтрактор-Промлита» чёрным оказался 2008-й, для «Алтайвагона» и Кременчугского сталели-

тейного завода – 2010-й. Эта ситуация во многом стала следствием дефицита, возникшего на фоне роста производства вагонов в конце 2000-х годов. Спрос кратно опережал предложение, и это ударило по качеству. Проблему дефицита удалось решить только к концу прошлого года. Но последствия его ощущаются остро.

Наибольшее число изломов приходится на зимний период и отмечается на дорогах со сложным рельефом пути. Заместитель генерального директора по техническому развитию Объединённой Вагонной Компании Дмитрий Лосев считает, что основная доля всех изломавшихся боковых рам не соответствует показателям ударной вязкости при –60 градусов. Поэтому в ОАО «РЖД» вынуждены усилить контроль за вагонами. «В этом случае остаётся только одна надежда – на

ние (при участии ЦТА, ВНИИЖТа и ВНИКТИ) для подготовки заключения по определению объёма работ, необходимых для завершения комплекса исследований боковых рам тележек грузовых вагонов. Запланировано проведение усталостных испытаний при отрицательных температурах, а также исследование фрагментов ранее изломавшихся рам. Эти исследования важны для будущего, но вряд ли что-то изменят в понимании причин уже произошедших аварий.

Ненормативная диагностика
Производители и вагонные депо используют самые разные способы неразрушающего контроля литых деталей: ультразвуковой, магнитопорошковый, акустико-эмиссионный и феррозондовый, являющийся основным. Некоторые производители

По данным Центра технического аудита, из 33 изломавшихся с начала года рам почти половина родом из России

профессионализм осматрщика, который в жару и в холод, под дождём и в снег должен вовремя, без средств диагностики, которыми обладают заводы и ремонтные предприятия, безошибочно обнаружить зарождающуюся трещину», – говорит Дмитрий Лосев.

В марте этого года НИО-2 Тольятинского госуниверситета (ТГУ) провёл исследование причин увеличения числа случаев схода вагонов. Было выявлено, что ударная вязкость образцов металла, взятых с бракованных тележек, не соответствует установленным требованиям. Причиной является несоблюдение технологического процесса при литье. Исследования проводились на образцах боковых рам различных годов выпуска и изготовителей. В июне в ТГУ состоялось выездное совместное совеща-

собираются внедрить на своих предприятиях люминесцентный способ контроля, а эксперты рассуждают даже о возможности применения в условиях вагоноремонтных предприятий рентгеновских методов.

Директор «ЕВРАЗа» по техническому регулированию железнодорожной продукции Сергей Палкин полагает, что основная проблема изломов в первую очередь состоит не в низком качестве металла или рамы, а в том, что методика сертификационных испытаний несовершенна и перестала отвечать современным требованиям. «В ней были заложены параметры 1974 года, – говорит Сергей Палкин. – Беда в том, что феррозондовый метод неразрушающего контроля ничего в боковой раме не видит. В новом ГОСТе делается акцент на примене-



СЕРГЕЙ РОДИН

Проблема➤



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

ние магнитопорошкового контроля, с его помощью лучше определяются источники зарождения трещин».

Сейчас много говорится о необходимости выработки нормативной базы, которая изменит подходы к диагностике, сертификационным испытаниям, допуску транспорта на инфраструктуру. В частности, на последнем заседании президиума Совета по модернизации экономики и инновационному развитию в сфере железнодорожного транспорта, прошедшем под председательством премьер-министра Дмитрия Медведева, участники ознакомились с окончательной редакцией проекта ГОСТа «Соединения сварные в стальных конструкциях железнодорожного подвижного состава. Требования к проектированию, выполнению и контролю качества».

Первый заместитель начальника ЦТА РЖД Олег Сеньковский пояснил,

что согласно плану вице-преьера Аркадия Дворковича ГОСТы по неразрушающему контролю и литью в этом году должны быть приняты. «Готовность ГОСТа «Разработка требований и стандартов по неразрушающему контролю при изготовлении и ремонте вагонов» достаточно высока, он должен быть утверждён в третьем квартале, – говорит Олег Сеньковский. – Исполнителями назначены Минтранс, Росстандарт, РЖД. Сам же ГОСТ разрабатывается под эгидой Организации производителей железнодорожного транспорта (ОПЖТ). В 2014-м планируется введение межгосударственных ГОСТов на боковую раму и надрессорную балку, а также двухосные трёхэлементные тележки. В них будет предусмотрено использование только новых, современных методов неразрушающего контроля».

Ещё один немаловажный момент в формировании нормативной базы –

определение критериев отбраковки. В этом году количество бракованных боковых рам на входе у всех вагоноремонтных заводов и пунктов технического обслуживания подскочило на 20–30%, поскольку требования к их качеству возросли, а само оно как минимум не улучшилось. В результате десятки тысяч боковых рам отправились на металлолом.

Сейчас и ещё одна проблема нуждается в регулировании по-новому. По словам главного инженера Проектно-конструкторского бюро вагонного хозяйства (ПКБ ЦВ «РЖД») Владимира Соколова, обсуждается ГОСТ «Тележки двухосные трёхэлементные грузовых вагонов железных дорог колеи 1520 мм. Общие технические условия для моделей тележек 18-100» (это самая массовая тележка на российских дорогах). В нём идёт речь о техобслуживании, текущем и плановых видах ремонта грузовых вагонов, а также о входном контроле литых деталей, поставляемых в качестве запчастей вагонным эксплуатационным и ремонтным депо. Документ, по идее разработчиков, должен регламентировать отношения между эксплуатационниками, собственниками подвижного состава и его изготовителями.

Сейчас РЖД совместно с Минтрансом разрабатывают порядок допуска подвижного состава на инфраструктуру. Этот документ станет одним из основных регуляторов отношений хозяйствующих субъектов. «Ведь не только ОАО «РЖД», не являющееся к тому же владельцем вагонов, несёт ответственность за сходы, – говорит Сергей Палкин из «ЕВРАЗ». – Это должна быть сложная система, и речь должна идти о перераспределении ответственности. Разработкой документации занимается ЦРБ (Департамент безопасности движения и экологии РЖД), потом её будет рассматривать Минтранс».

Но некоторые сложные проблемы совместными усилиями удаётся решать уже сейчас, даже без чёткой нормативной базы. К примеру, Кре-

менчугский завод принял претензии к компонентам подвижного состава, которые были изготовлены в одной плавке с забракованными в прошлом году тележками. В адрес украинского завода направлен перечень таких рам. Некондиционные детали были произведены в период с 2009 по 2012 год и забракованы при плановом ремонте. Кременчугский завод взял на себя обязательства компенсировать замену всех дефектных комплектующих своего производства или возместить операторам убытки. К этой договорённости удалось прийти при четырёхсторонней встрече объединения вагоностроителей, операторов, Минтранса и самого завода.

Есть и другие подобные случаи. Так, после заседания расширенной коллегии Ространснадзора по рекомендации ведомства «Алтайвагонзавод» отозвал все боковые рамы производства 2010 года.

Как усилить раму?

Как рассказал начальник ЦТА РЖД Сергей Гапеев, на недавнем расширенном заседании главных конструкторов литейных заводов на площадке ОПЖТ было решено актуализировать расчёты по надёжности усиленных боковых рам, на которые перешли все литейные заводы. Обсуждение возможных причин столь участившихся случаев выхода из строя деталей стало основной темой заседания. По результатам совещания, сообщил Сергей Гапеев, «Уралвагонзаводом» выпущено извещение об аннулировании с января будущего года чертежа «рама боковая № 100.00.002-4», на которую приходятся все произошедшие изломы. Литейные заводы – лицензиаты «Уралвагонзавода» оперативно проводят постановку на производство усиленной боковой рамы модели 578.00.019-0.

Таким образом, одним из способов решения проблемы надёжности является массовое производство усиленной рамы, которая выходит из строя гораздо реже обычной. С 2005

года такая продукция производится на «Уралвагонзаводе», с 2009-го – на «Промтрактор-Промлите».

Сейчас обычные боковые рамы, выпускающиеся в России и на Украине, имеют коэффициент запаса 1,1–1,3, в то время как в США он достигает 2,1–2,2. В результате срок службы боковых рам в США составляет 50 лет, а случаи выхода из строя происходят лишь несколько раз в год. В России период работы рам составляет 32 года, однако выявляемые несоответствия заявленным данным и количество изломов серьёзно портят даже эту статистику. Наблюдения показывают также, что рамы, выпущенные ещё в СССР, с действующим сроком эксплуатации ломаются гораздо реже современных.

Сейчас РЖД совместно с Минтрансом разрабатывают порядок допуска подвижного состава на инфраструктуру

Дорогая безопасность

Однако усиленные боковые рамы и современные методы диагностики – это дополнительные расходы не только для производителей, но и для потребителей. «Заплатив за литьё, а его стоимость составляет основную часть в цене вагона, мы должны ещё и обеспечить тотальный входной контроль качества, потратив на его организацию немалые средства, – говорит Дмитрий Лосев из Объединённой Вагонной Компании. – Монтаж только одной установки неразрушающего контроля составляет порядка 4 млн руб. Добавьте сюда содержание штата, обучение, которое стоит порядка 120 тыс. руб. в год на человека. В итоге стоимость вагона, увы, составит не 1,2 млн руб., как того хочет покупатель. Она будет выше».

Значительные финансовые риски несут и РЖД. В случае схода вагонов большая часть расходов ложится на плечи именно инфраструктурной компании, поскольку производители всячески уклоняются от финансовой ответственности. Остальная часть затрат касается владельца вагона. Кроме того, в бюджете РЖД есть такие расходные статьи, как НИОКР по средствам контроля и проектированию боковых рам, а также затраты на вознаграждение сотрудникам, нашедшим дефект в литье. Масштаб направляемых на эти цели ресурсов весьма ощутим. Только на вознаграждение осматривщиков, получающих премии за каждый выявленный дефект вагонной рамы, РЖД потратили в прошлом году 33 млн руб.



Проблема»



КАКИХ РЕШЕНИЙ, КАСАЮЩИХСЯ КАЧЕСТВА ЛИТЫХ ДЕТАЛЕЙ ГРУЗОВЫХ ВАГОНОВ, ЖДЁТ РЫНОК?

Юрий Шкляров, главный металлург ООО «ПК «Бежицкий сталелитейный завод»:
— Я считаю, что у всех производителей конструкция рамы должна быть доработана до современных требований, поскольку условия эксплуатации железнодорожной техники изменились по отношению к 1960–1970-м годам, состояние пути изменилось, а рама осталась той же. На заводах всё это, включая неразрушающий контроль, проверяется инспекциями. Но я бы сказал, что у них бывает множество необоснованных претензий. В буквальном смысле — мы спрашиваем: «Зачем это, как это поможет решить проблему качества рам?» — и не слышим ответа. Это, конечно, осложняет жизнь производителю, увеличивает себестоимость продукции, а результата не даёт. Говорить о каких-то конкретных мерах по улучшению качества боковых рам я не буду. Главное ведь что — продукция должна соответствовать заявленным требованиям, ГОСТам, её качество — подтверждаться испытаниями и сертификатами. Это в советской экономике предприятия обменивались опытом, система контроля за качеством была централизованной. Сейчас же технология производства — это моё ноу-хау. Если мы, технари, и готовы пообщаться друг с другом, то владельцы предприятий такой обмен пресекают на корню: подобная информация составляет коммерческую тайну.

Юрий Журавлёв, главный инженер ООО «Промтрактор-Промлит»:
— Некоторые вопросы можно было бы на разных уровнях решать побыстрее. К примеру, внедрение люминесцентного способа контроля всё никак не станет общеупотребительным. Мы у себя внедряем этот дополнительный вид контроля, к концу года он будет работать. Государство также должно поощрять инвестиции в модернизацию производства. У всех предприятий устаревшие производственные базы. К примеру, украинский Кременчугский сталелитейный завод поставил формовочные линии раньше нас. Они также производят литьё.

Но для производства боковых рам на этом предприятии необходима коренная реконструкция. Всё должно соответствовать современным требованиям, всё стержневое, формовочное и плавильное оборудование. Есть также некоторые вопросы по ГОСТам. Вот никак не решится вопрос с переходом на сталь 20ГЛ. Это решение было бы правильным, поскольку эта сталь лучше той, которая повсеместно используется сейчас.

Александр Щеглов, начальник инспекции по безопасности движения ОАО «Вагонная ремонтная компания — 1»:
— Количество изломов боковых рам летом остановилось и пока не увеличивается. Когда наступят холода, тогда и пойдёт рост, тогда и будут заново думать о новых технологиях в литье или в дефектоскопии. Качество литья в последнее время остаётся таким же, как и в предыдущие годы. К примеру, за шесть месяцев нынешнего года мы проверили 257,6 тыс. боковых рам, свыше 14 тыс. из них забраковали — это 5,55%. С надressорными балками такая ситуация: проверили около 122 тыс., забраковали 4 тыс., а это 3,25% от общего количества. Таким образом, цифры почти что те же, что и в прошлом году. Можно добавить, что китайское литьё вообще ломалось у нас очень редко. Выходит из строя в основном то, что производилось или производится сейчас в СНГ, в частности продукция «Азов-электростали». Надо сказать, что «Уралвагонзавод» в последнее время повысил качество продукции, усиленные боковые рамы не ломаются.

Александр Дорожкин, главный конструктор ООО «Уральское конструкторское бюро вагоностроения» («Уралвагонзавод»):
— В первую очередь ОАО «РЖД» должно оперировать существующими нормативными документами и развивать правовое поле. Вот сейчас выходит новый проект ГОСТа по неразрушающему контролю, ожидаются ГОСТы по литью. Мы тоже направляем свои предложения по этим ГОСТам. И в итоге все должны строго

руководствоваться этими нормативами вне зависимости от того, производитель это или ремонтное предприятие. В 2008 году мы перешли на производство усиленных боковых рам. Тем самым улучшили где-то на 30% большую часть характеристик. За почти шесть лет производства усиленной рамы её изломов при эксплуатации не было. У нас много абонентов, заказов, мы их предупредили, что на начало будущего года мы будем выпускать только усиленную боковую раму. Сейчас же мы производим, помимо неё, и обычную.

Вячеслав Станиславский, первый заместитель генерального директора ОАО «Новая перевозочная компания» (входит в Группу Globaltrans):
— Уже не первый год по количеству изломов лидируют детали грузовых вагонов, срок эксплуатации которых составляет менее пяти лет. Принимаемые ОАО «РЖД» и Ространснадзором меры, в числе которых отстановка вагонов, направлены на выявление брака в процессе эксплуатации, однако они не влияют на причину его возникновения — нарушение технологии изготовления литых деталей грузовых вагонов, конструктивные недостатки деталей. Также существует вероятность возникновения изломов деталей грузовых вагонов из-за контрафактной продукции. Для исключения подобных случаев Ространснадзором было издано предписание, которое должно предотвратить повторное использование на сети железных дорог забракованных (контрафактных) деталей. Данное предписание подразумевает нанесение неустраняемых дефектов на забракованную деталь. Кроме того, по мнению нашей компании, сократить количество изломов могло бы выполнение таких мероприятий, как усовершенствование конструкции узлов и деталей вагонов, надлежащий контроль их качества на всех этапах производства и эксплуатации. Также заметное влияние на ситуацию могли бы оказать модернизация и разработка более совершенного диагностического оборудования, при помощи которого можно выявлять скрытые дефекты конструкций подвижного состава.

Современная техника»

Двухсистемный грузовой электровоз ЭЭС20С

ЗАО «Трансмашхолдинг», ОАО «РЖД» и Alstom Transport подписали соглашение о разработке нового двухсистемного магистрального грузового электровоза с асинхронными тяговыми двигателями. Предполагается, что машина сможет работать как на постоянном токе напряжением 3 кВ, так и на переменном – 25 кВ. Подобная техника в нашей стране ещё никогда не производилась и не использовалась. Эксплуатация таких машин позволит не только существенно повысить производительность труда железнодорожников за счёт сокращения времени пребывания поездов на станциях, где происходит смена рода тока, но и уменьшить затраты на содержание парка. В соответствии с соглашением вскоре будет создана совместная рабочая группа для подготовки и согласования технического задания на электровоз ЭЭС20. Как пояснил «Пульту управления» вице-президент Alstom Transport Ян Хардер, локомотив ЭЭС20 будет создан на базе новейших машин ЭЭС5 и ЭЭС20 (её, вероятно, он будет напоминать и внешним обликом). Проектированием нового электровоза и его ключевых компонентов будет заниматься основанный Трансмашхолдингом и компанией Alstom Transport совмест-



ный инжиниринговый центр «ТРТранс». «Стараемся максимально использовать конструкторскую документацию, которая была создана для двух предыдущих локомотивов, и тем самым экономим время для завершения конструкторских работ», – уточнил Ян Хардер, добавив, что времени на всё отведено не так много. Ожидается, что разработка документации завершится уже к сентябрю нынешнего года. В марте 2014-го планируется изготовить первую машину, а также начать её испытания. Пред-

полагается, что серийное производство будет организовано на базе входящего в состав Трансмашхолдинга Новочеркасского электровозостроительного завода, где сейчас выпускаются электровозы серий ЭЭС5 и ЭЭС20. Производство ключевых для новой машины компонентов, включая тяговое оборудование, будет локализовано на предприятиях, расположенных в России. Поставки электровозов ЭЭС20 для нужд ОАО «РЖД» предполагается начать в декабре будущего года.

Универсальное транспортное средство ТМВ-2

Начались продажи выпускаемого «Уралвагон-заводом» ТМВ-2 – аналога маневрового локомотива на комбинированном колёсно-рельсовом ходу. Машина предназначена для перемещения подвижного состава на территории промышленных предприятий, ремонтных депо. Тяговое усилие позволяет транспортировать по путям до 22 порожних вагонов или цистерн. Также ТМВ-2 может использоваться для доставки и



обеспечения работоспособности гидрофицированного инструмента и оборудования, необходимого при

проведении оперативного ремонта, для устранения неполадок на железнодорожных путях и переездах,

а также при проведении специальных или аварийно-восстановительных работ. Шасси имеет возможность установки плиты DIN-15432:2008 для фронтального навешивания рабочего оборудования, используемого не только при ремонте элементов пути, но и при очистке производственных территорий и междупутий от снега, грязи и мусора, выполнении погрузочно-разгрузочных работ, обслуживании мостовых и тоннельных сооружений не только на железнодорожных, но и на автомобильных коммуникациях.



Гибридный маневровый тепловоз ТЭМ35

Шестиосный маневровый тепловоз ТЭМ35 с асинхронными тяговыми двигателями и электрической передачей переменного тока является новой разработкой Трансмашхолдинга. Главная особенность не имеющей аналогов в России машины: в ней используются электрохимические накопители энергии – суперконденсаторы. При этом разработанная система интеллектуального векторного управления тяговым электроприводом и накопителями позволяет увеличить ресурс работы трансмиссии колёсных пар, гарантировать высокое качество управления динамикой движения и существенное снижение деформации дорожного полотна, увеличение надёжности и

долговечности работы суперконденсаторов. Важно и то, что ТЭМ35 изготавливается по принципу модульной сборки, что позволяет снижать издержки производства. В качестве силовой установки используется дизель Caterpillar, который улучшает эксплуатационные и экологические характеристики тепловоза. Применение моторно-осевых подшипников качения исключает из технологического процесса обслуживание колёсно-моторных блоков. Помимо прочего, локомотив оборудован современным комплексом систем безопасности. Суммарно все технические решения, использованные при создании данной машины, позволяют существенно увеличить межремонтные пробеги, сократить время планового технического обслуживания. При этом работа гибридного локомотива наиболее эффективна в режиме, который предполагает частые торможения, остановки, запуск и разгон тепловоза. Надо сказать и о том, что разработчики позаботились об обслуживающем маневровый тепловоз ТЭМ35 персонале. Благодаря применению специальных современных материалов и пакетному остеклению в кабине существенно снижен уровень шума. Для комфортной работы машиниста установлена система микроклимата, продумана эргономика.



Маневровый мотовоз ММТ-3

Локомотив был создан украинской компанией «Спецкран» на базе шестиколёсного трактора ХТА-300, который в сравнении со своим предшественником имеет большую массу и оснащён усовершенствованными шинами, что даёт лучшее прилегание пневмоколёс к рельсам. Кроме того, производительность компрессорной установки составляет 3,5 м³ в минуту. Благодаря этому мотовоз способен перемещать по рельсам составы общим сцепным весом до 1,5 тыс. тонн. В зависимости от комплектации локомотив может перевозить людей, инструмент, а также различные виды грузов. В будущем ММТ-3 можно будет дополнить краном-манипулятором, электростанцией, сварочным или другим оборудованием.



Универсальный полувагон 12-9853

Новинка Тихвинского вагоностроительного завода (ТВЗС), дополненная разгрузочными люками, позволяет улучшить экономику перевозки. Данный подвижной состав оснащён современной тележкой Varber с повышенной осевой нагрузкой 25 тс, а грузоподъёмность вагона увеличена до 75 тонн. Эти параметры были подтверждены в ходе поднадзорной эксплуатации первой партии модели 12-9853, в рамках которой вагоны прошли свыше 110 тыс. км. Серийное производство нового подвижного состава было запущено в начале июня. Всего до конца нынешнего года планируется выпустить более 2 тыс. единиц техники. В соответствии с приказом Федеральной службы по тарифам РФ от 9 апреля 2013 года № 61-т/1 собственник инновационных полувагонов производства ТВЗС может рассчитывать на скидку на порожний пробег в размере до 26,5% от тарифа, что позволяет получить дополнительную экономию при эксплуатации данного подвижного состава. Кроме того, его пробег до депо-ремонта составляет 500 тыс. км вместо 210 тыс. км у стандартных вагонов. При этом продумана организация технического обслуживания нового подвижного состава. На базе 11 вагоноремонтных депо ВРК-2 созданы сервисные центры для хранения запчастей и работы с тележками Varber.



Оптимальное соотношение Blastman



Многие производства нуждаются в технике, которая поможет решить проблему очистки различных поверхностей перед их последующей покраской. И оптимальным вариантом здесь является использование дробеструйного оборудования. Самое современное оборудование в соотношении качество – экономическая эффективность – безопасность производит финская компания **Blastman Robotics Ltd, которая роботизировала процессы очистки обрабатываемых поверхностей.**

Робот эффективнее человека

Роботами и манипуляторами Blastman пользуются изготовители и ремонтники транспортных средств – вагонов, тележек и их рам, а также механические и литейные цеха, изготовители различных металлоконструкций. Робот – это

неутомимый труженик, эффективность работы которого по очистке поверхности во много раз превосходит показатели, достигнутые при использовании традиционных ручных методов очистки. В процессе дробеструйной очистки на обрабатываемую поверхность направляется струя дробы, которая счищает загрязнения и придаёт поверхности шероховатость для нанесения краски или другого покрытия. Чем больше дробы и чем с большей скоростью она бьёт по обрабатываемой поверхности, тем эффективнее очистка. Количество дробы зависит от пропускной способности сопла: чем больше диаметр сопла, тем больше массовый поток дробы. Более высокое давление придаёт более высокую скорость дробы. Эффективность роботов Blastman основана на правильном управлении струёй дробы, получаемой при высоком давлении сжатого воздуха и использовании сопла большого диаметра, а также на неутомимой работе робота в тяжёлых условиях камеры дробеструйной обработки.

Ручная дробеструйная обработка – это очень тяжёлая и опасная работа. Дробеструйщик подвергается воздействию шума, пыли, физической нагрузке. При обработке крупногабаритных объектов приходится использовать рабочие платформы и лестницы, лазание по ним увеличивает риск возникновения несчастных случаев. Для защиты от дробы, которая бьёт из сопла со скоростью 200 м/с, дробеструйщику приходится надевать защитную одежду. Дробеструйщику приходится делать частые передышки для отдыха, и мотивация для выполнения неприятной работы остаётся низкой.

Гибкость и оперативность

Blastman эффективно обрабатывает как небольшие, простые конструкции, так и крупногабаритные, сложные объекты. Каналы, полости и скрытые места объекта очищаются направлением сопла в обрабатываемые места. Эффективность дробеструйной обработки повышается благодаря автома-

тическому колебательному движению сопла вперёд-назад.

Робот Blastman применяется как для обработки отдельных объектов в ручном режиме с помощью джойстиков, так и для обработки серийной продукции в полностью автоматическом режиме. Абразивный материал может быть подобран без ограничений, в зависимости от задачи его использования. Самый простой метод программирования робота – это метод обучения робота «от точки к точке», когда программу робота составляют с помощью переносной панели, а выполненная работа записывается в память робота. Следующий такой же объект можно обработать, запустив робот в автоматическом режиме по введённой в память траектории.

Программирование робота для обработки серийной продукции, требующей максимальной эффективности, можно выполнять моделированием на компьютере. При этом программирование не прерывает процесса дробеструйной обработки роботом Blastman.

Качество обработки

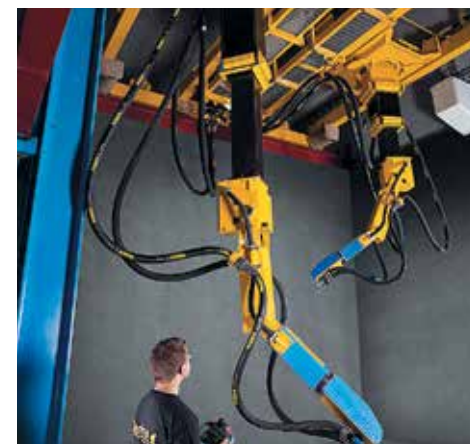
Целью дробеструйной обработки является достижение оптимального качества поверхности для покраски или другой последующей обработки. Главными показателями качества являются чистота и шероховатость. Blastman исключает риск человеческих ошибок. Во многих случаях правильная шероховатость достигается использованием острогранного абразивного материала с переменными величинами фракций, который, являясь сильно изнашивающим материалом, пригоден для дробеструйной обработки только со сжатым воздухом. Как на шероховатость, так и на чистоту поверхности влияют также давление струи, расстояние от сопла до очищаемой поверхности и угол удара струи. Blastman обрабатывает дробью и давлением, наиболее выгодными для достижения цели. Удалённость сопла от поверхности и угол струи можно легко контролировать.

Дробеструйная обработка в ручном режиме выполняется управлением при помощи джойстиков телескопическими рычагами из эргономически правильно спроектированной, звукоизолированной кабины с кондиционированием воздуха. При работе в автоматическом режиме робот повторяет движения введённой в память программы, в то время как оператор наблюдает за дробеструйной обработкой.

Роботы мостовой конструкции

Рабочей зоной робота мостовой конструкции Blastman B20S является всё пространство камеры дробеструйной обработки. Типичной сферой использования робота является очистка поверхностей железнодорожных вагонов, крупногабаритных стальных конструкций и литых.

Робот устанавливается на направляющих рельсах у потолка дробеструйной камеры. Основные движения робот выполняет в продольном и поперечном направлениях камеры и вверх/вниз. В зависимости от области применения робот имеет от 7 до 8 осей. Основные размеры каждого робота рассчиты-



ваются по габаритам дробеструйной камеры. В качестве рычагов робота используются различные варианты шарнирных и телескопических рычагов, из которых комбинируются установки, оптимально решающие проблемы клиента в области предварительной обработки поверхностей. К рычагам может быть прикреплено 1–2 струйных сопла диаметром по 12–19 мм, при давлении струи до 10 бар. К роботу Blastman B20C-S монтируется дополнительно ещё кабина управления, перемещающаяся вместе с мостом в продольном направлении камеры. Кабина самостоятельно перемещается в поперечном направлении камеры, а также вверх/вниз и поворачивается в сторону. Из звукоизолированной и пылезащитной кабины с кондиционированием воздуха оператор имеет хороший обзор обрабатываемого объекта при программировании робота методом обучения или при очистке отдельных объектов в режиме ручного управления.

Стеновые роботы

В условиях, когда не хватает места в камере, используются роботы Blastman B16S, устанавливаемые на стенах камеры. Роботы работают или попарно, установленные друг против друга, или устраивается возможность поворота обрабатываемого объекта. Основные движения стеновых роботов выполняются в продольном и вертикальном направлениях камеры. Все модели роботов способны работать с одним-двумя соплами диаметром по 12–19 мм при давлении сжатого воздуха до 10 бар. Основные размеры оборудования и рычагов робота рассчитываются всегда по размерам камеры и обрабатываемого объекта. Робот Blastman B16S отлично подходит для дробеструйной обработки рельсовой техники и конструкций из балок. При работе двух роботов в паре они устанавливаются на противоположных стенах камеры. Телескопический рычаг робота рассчитывается так, что он достаёт в поперечном направлении камеры до её середины. К роботу Blastman B16S-C дополнительно монтируется ещё кабина управления. Робот Blastman B16S-C оснащён шарнирными рычагами. Робот Blastman B16S может работать в паре также с другим роботом, например с роботом мостовой конструкции. Сферой использования робота является, например, дробеструйная обработка контейнеров, деталей турбин, литых и грузовых вагонов.

Дробеструйное оборудование Blastman сегодня поставляется в десятки стран мира. Компанией Blastman Robotics Ltd выполнены более 130 поставок автоматизированных дробеструйных систем в более чем 20 стран. В числе клиентов компании есть как изготовители новых грузовых и пассажирских вагонов, так и ремонтные депо. Клиентами Blastman Robotics Ltd являются государственные железнодорожные компании (Deutsche Bahn и ОАО «РЖД»), а также крупнейшие производители подвижного состава, такие как Alstom, Bombardier и Siemens. Российский рынок для Blastman Robotics Ltd – один из важнейших, компания работает с Россией ещё с конца 80-х, с тех пор, как поставила линию обработки поверхности на Абаканский контейнерный завод.

Соотношение качество – экономическая эффективность – безопасность от Blastman Robotics Ltd является ключом к взаимному успеху компании и её клиентов.

ПУЛЬТ



Единая услуга

Национальные железнодорожные компании России, Казахстана и Белоруссии приступили к созданию Объединённой транспортно-логистической компании

На Санкт-Петербургском международном экономическом форуме железнодорожные администрации России, Белоруссии и Казахстана подписали соглашение по созданию Объединённой транспортно-логистической компании (ОТЛК). Её целью является увеличение доли государств Единого экономического пространства в перевозках между Европой и Азией с нынешних 2% до 7–10%.

Основа модели

РЖД озвучили идею по внесению своего пакета акций «ТрансКонтейнера» в общую логистическую компанию в прошлом году. В это время в правительстве обсуждалась возможность приватизации 50% контейнерного оператора, и интерес у частных компаний к такой покупке был довольно велик. Среди возможных претендентов назывались группы «Сумма» и FESCO, UCL Holding, владельцы крупнейшего в России частного оператора Globaltrans. Противниками внесения «ТрансКонтейнера» в ОТЛК были первый вице-премьер РФ Игорь Шувалов и Минэкономразвития России. Однако ОАО «РЖД» сумело доказать целесообразность такого шага, и в апреле прошлого года было принято принципиальное решение о создании единой логистической компании с включением в неё «ТрансКонтейнера».

Основой ОТЛК должна стать вертикально интегрированная база активов, которая позволит оказывать комплексную услугу по перевозке железнодорожным транспортом с «последней милей» и охватом на всей территории Единого экономического пространства. В результате ОАО «РЖД» совместно с другими национальными перевозчиками должно занять заметную позицию на международном транспортном рынке.

Как отмечается в соглашении, ОТЛК создаётся в форме акционерного обще-

ства. После получения согласия государственных органов в его уставный капитал будут внесены акции или доли участия в компаниях – операторах подвижного состава и терминалов (ОАО «ТрансКонтейнер», АО «Кеден-транссервис», АО «Казтранссервис» и ряда других), транспортно-логистических компаниях (ОАО «РЖД Логистика»), а также вагоны для перевозки контейнеров, контейнеры и необходимое для деятельности имущество железнодорожных грузовых терминалов на станциях Забайкальск (Россия), Достык (Казахстан), Алтынколь (Казахстан), Брест-Северный (Белоруссия).

В дальнейшем акционеры ОТЛК должны будут определить степень самостоятельности компаний, передаваемых в уставный капитал новой

составляет менее 2%. Производители из западных государств и из Китая под воздействием политики своих правительств крайне неохотно отдают логистику своей продукции другим странам. Поэтому заинтересовать их могут только очень выгодные предложения, обеспеченные гарантиями, необходимыми мощностями и средствами.

Но у ОТЛК есть хорошие перспективы увеличить свою долю как за счёт расширения внутреннего рынка, так и с помощью наращивания международного присутствия. Развитие центральных и западных провинций Китая, а также хорошие отношения с этим государством дают возможность нашим логистическим компаниям претендовать на долю этого рынка.

Даже в случае глобального кризиса рынок перевозок между новыми полюсами мировой экономики будет расти

структуры. Скорее всего, помимо единой цели – борьбы за груз в транспортных коридорах Европа – Азия, – у компаний ЕЭП сохранится и собственная операционная деятельность при работе на внутренних рынках.

Ориентация на местности

Время для создания новой логистической структуры выбрано удачно. Сейчас в мире происходит перераспределение глобальных транспортных потоков. Компании из развитых стран стараются разместить производство в государствах с меньшими издержками, расстояние между рынками производства и потребления значительно возросло, что потребовало усложнения логистики, появления её новых видов, связанных с развитием систем управления.

Доля России на рынке мировых транспортных логистических услуг

Поэтому прогнозы аналитиков относительно российского рынка транспортно-логистических услуг (ТЛУ) весьма оптимистичны. По оценкам The Boston Consulting Group, в перспективе он может увеличиться в полтора раза. Уже в 2015-м его объём может достичь 1,5 трлн руб., доля логистических услуг составит около 34%. Strategy Partners даёт схожие оценки: по её данным, объём рынка ТЛУ в 2015 году составит 1,4 трлн руб. при консервативном сценарии и превысит 1,5 трлн руб. – при оптимистичном.

Что характерно, эксперты утверждают, что даже в случае глобального кризиса рынок перевозок между новыми полюсами мировой экономики будет расти хотя бы на несколько процентов в год. «Есть исследования McKinsey, которые говорят, что к 2050 году в тройке мировых лидеров



ПАВЕЛ ГОРБАТЫО

будут Китай и Индия, а мы находимся как раз на перекрёстке торговых путей из этих стран. Это нужно использовать», – считает вице-премьер Казахстана Кайрат Келембетов. При этом, говорит он, всего лишь стереотипом является мнение о том, что логистика – обслуживающий перевозку грузов сегмент, который сам по себе не может быть драйвером роста.

«Перед нами стоит проблема создания совершенно новой транспортно-логистической инфраструктуры – это вызов всему миру. И в смысле развития транспортно-логистического потенциала создание Единого экономического пространства (ЕЭП) вписывается в эти процессы. По пути новых железных дорог и транспортных коридоров должны возникать целые

кластеры, которые, с одной стороны, обслуживают эту инфраструктуру, а с другой – должны сами использовать новые транспортные возможности», – заявил Кайрат Келембетов.

Проект ОТЛК, как ожидается, принесёт существенные выгоды как акционерам этой компании, так и государствам ЕЭП. Согласно бизнес-плану общий грузооборот ОТЛК к 2020 году превысит 4 млн ДФЭ. Дополнительный доход национальных железнодорожных компаний от использования инфраструктуры к этому году составит около \$1,6 млрд. Кумулятивный вклад в ВВП стран ЕЭП к 2020-му, согласно расчётам, составит \$11,3 млрд, в том числе для России – почти \$5 млрд, для Казахстана – \$5,3 млрд, для Белоруссии – около миллиарда.

Инфраструктурный прецедент

Для обеспечения роста внутренних и международных перевозок, в том числе транзитных, ОТЛК будет инвестировать в подвижной состав, контейнеры, терминалы и IT-инфраструктуру. Предполагается, что к 2020 году объём вложений составит около \$6,2 млрд. Капитальные инвестиции будут осуществляться за счёт собственных и заёмных средств компании без привлечения дополнительных финансовых ресурсов учредителей.

Создание ОТЛК является одним из немногих реальных решений в рамках интеграционных процессов ЕЭП и пока единственным, которое консолидирует инфраструктурные отрасли трёх государств. Появление данной компании позволит модернизировать

инфраструктуру, а инвестиции – обслуживать транспортные потребности экономик стран Таможенного союза.

«Это рамочное соглашение, фиксирующее согласие сторон на создание такой компании, которая будет работать на принципах, заложенных в устав ЕЭП, – рассказал президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин. – Мы совместно будем работать с китайцами. Все хотят получить их грузы. Поэтому, чтобы не конфликтовать, нам нужно договариваться». РЖД предложили, чтобы юрисдикция была российской. Но принимать окончательное решение будут правительства трёх государств.

Как пояснил Владимир Якунин, формирование уставного капитала ОТЛК будет проходить в несколько операций, потому что стоимость 51% российского пакета довольно велика – \$950–980 млн. «Мы договорились о том, что казахстанская и белорусская стороны готовы доносить средства в несколько операций в определённый период, который сейчас обсуждается, – говорит Владимир Якунин. – Этот срок может быть до 7 лет. Причём часть вносится материальными активами. Скажем, терминалы на границе – это больше характерно для Казахстана. У белорусской стороны меньше собственности. Именно поэтому мы делаем такую растяжку по времени».

Казахстан сможет внести примерно до четверти своей части основного капитала, а дальше будет добавлять средства в течение того периода, который будет согласован. Белоруссия сейчас решает, что они будут вносить в уставный капитал – деньги или имущество. Для этой страны ситуация осложняется тем, что нет законодательной базы для приватизации активов. Поэтому им необходимо принять отдельный нормативный акт (это может быть указ президента), который разрешит это сделать.

«Создание ОТЛК позволит железнодорожным администрациям России, Казахстана, Белоруссии оперировать единым парком подвижного состава, устанавливать сквозные тарифы по



SHUTTERSTOCK.COM

Создание ОТЛК является одним из немногих реальных решений в рамках интеграционных процессов ЕЭП и пока единственным, которое консолидирует инфраструктурные отрасли трёх государств

всей территории ЕЭП, сократить порожний пробег вагонов, уменьшить задержки на таможенные операции и даст возможность грузовладельцам работать с одной международной компанией, а не с несколькими в различных государствах», – считает руководитель отдела исследований грузовых перевозок Института проблем естественных монополий (ИПЕМ) Александр Поликарпов.

Для создания мощной транспортно-логистической компании с передовыми технологиями ОАО «РЖД» в конце прошлого года купило за 800 млн евро 75% акций французской CEFCO, а её дочерняя компания «РЖД-Логистика» – дополнительный пакет австрийской Far East Land Bridge Ltd (всего доля составляет 25,3%). Обе иностранные логистические компании хорошо вписы-

ваются в концепцию ОТЛК на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Однако при загрузенности железнодорожной сети в России вопрос транзитных перевозок невозможно решить только таким путём. Государство уже выделяет дополнительные средства для расширения транспортных возможностей Дальнего Востока и на создание высокоскоростной магистрали Москва – Казань. В бизнес-плане ВСМ учитывается, что по ней могут пойти контейнерные грузы.

На Дальний Восток будет выделено в течение четырёх лет 260 млрд руб. из госбюджета и Фонда национального благосостояния. Это позволит перевести на БАМ большую часть грузов, а Транссиб освободить для скоростного пассажирского и контейнерного движения.

ПУЛЬТ



События одной колеи

В РЯДЕ СТРАН ПРОСТРАНСТВА 1520 ММ НАМЕЧАЕТСЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КРУПНЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ



Литва

Президент Литвы Даля Грибаускайте заверила, что во втором полугодии нынешнего года, в период председательства в Совете Евросоюза, Литва будет стремиться к ускорению реализации проекта Rail Baltica – 2. «В течение шести месяцев мы, возможно, сможем договориться по конкретным программам финансирования из бюджета ЕС и по пакету финансовых ресурсов», – сказала глава государства. Она также отметила, что у Литвы слишком мало времени для выполнения важных работ. «На самом деле у нас будет всего четыре месяца для переговоров с европейским парламентом», – добавила Даля Грибаускайте.



Туркменистан

Началось строительство прямой железнодорожной ветки в Афганистан. Эта дорога длиной около 85 км станет альтернативой маршруту для экспорта туркменских нефтепродуктов через Узбекистан. Предполагается, что после окончания строительства этой магистрали железная дорога будет протянута до города Андхой на севере Афганистана, откуда планируется прокладка участка до пограничного перехода с Таджикистаном Шерхонбандар – Нижний Пяндж. Общая протяжённость магистрали тогда составит 400–450 км. Все работы должны быть завершены до 2015 года.



Таджикистан

Душанбе намерен активизировать участие в реализации проекта по строительству железной дороги Туркменистан – Афганистан – Таджикистан, связывая это с возможностью выхода на прямое сообщение с Казахстаном и Россией, заявил глава Таджикской железной дороги Амонулло Хукуматулло. По его словам, «таджикская часть составляет порядка 50 км, от района имени Джамолиддина Руми на юге республики до приграничного с Афганистаном КПП Нижний Пяндж, плюс строительство 800-метрового моста через одноимённую реку». «Этот проект находится на рассмотрении правительства, и после его утверждения и разработки технико-экономических обоснований мы обратимся за помощью к иностранным инвесторам», – подчеркнул глава ТЖД. О готовности поддержать Таджикистан ранее заявил Исламский банк развития.



Узбекистан

Госкомпания «Узбекистон темир йуллари» завершит электрификацию участка Мараканд – Карши на юге Узбекистана во второй половине 2014-го, то есть на год раньше установленно-го срока. Соответственно, ускорится электрификация и других участков железной дороги страны, утверждаю- в компании. К электрифи-

кации участка Мараканд – Карши протяжённостью около 141 км «Узбекистон темир йуллари» приступила в январе минувшего года. В рамках проекта также намечена реконструкция локомотивного депо в Карши (административный центр на юге Узбекистана) для эксплуатации новой железнодорожной линии Ташгузар – Бойсун – Кумкурган. В августе–сентябре планирует- ся определить поставщиков основного оборудования в рамках проекта.



Армения

Иран и Армения могут вме- сте строить железные доро- ги. Обсуждение таких проек- тов уже началось. Недавно генеральный директор ЗАО «Южно-Кавказская железная дорога» (100-процентная «дочка» ОАО «РЖД», управ- ляет железными дорогами Армении) Виктор Ребеч провёл закрытые встречи с руководством Торгово- промышленной палаты и Министерства транспорта Ирана. Обсуждалось сотруд- ничество в запуске проектов «Южная железная дорога Армении» и «Южная ско- ростная дорога Армении», оцениваемых в \$3 млрд. Впервые о них объявлено в январе 2013 года. В течение 18 месяцев будет проходить их обсуждение, и к концу 2014 года станут известны точные даты строительства дорог. Оба проекта составят часть



Молдавия

Генеральный директор «Железных дорог Молдовы» (ЖДМ) Виталий Струнэ покинул свой пост. Он за- явил, что сам принял такое решение в связи с личными обстоятельствами. Но могли быть и другие причины. Как рассказал заместитель министра транспорта Молдавии Владимир Чеботарь, ведомство не устраивала скорость происходящих в компании изменений, а также ход модернизации железных дорог страны. Новый руководитель ЖДМ пока не определён. Времен- но исполняющим обязанно- сти генерального директора назначен ранее занимавший пост первого замглавы доро- ги Сергей Томша. Интересно, что два года назад он уже был врио. Произошло это после того, как предшествен- ник Виталия Струнэ Илие Цуркан был освобождён от должности, потому что «не обеспечил выработку полез- ного плана деятельности».



Латвия

В минувшем году концерну Latvijas dzelzceļš (Латвий- ская железная дорога, LDz) удалось добиться не только высокого объёма перевозок (60,5 млн тонн грузов), но и рекордных для него показате- лей прибыли. Она составила 25,7 млн латов, что на 35%

больше, чем было в 2011-м. Министр сообщений Латвии Анрийс Матисс заявил в этой связи, что «проведённые на предприятии реформы и избранная стратегия были правильными». Вместе с тем президент LDz Угис Магонис был менее оптимистичен. Он сказал, что в 2012-м компа- ния достигла «фактически невозможного». «В этом году мы планируем вернуться к несколько более умеренным объёмам», – заявил он.



Украина

Часовые тарифные ставки и должностные оклады работ- ников железнодорожного транспорта Украины с июня нынешнего года возросли на 5%. В последний раз индек- сация проводилась в октябре 2012-го (на те же 5%). Всего же, как ранее обещали в «Укрза- лизнице» (железнодорожной администрации Украины) и как того требовал профсоюз, в этом году тарифные ставки и должностные оклады со- трудников компании долж- ны увеличиться на 15,8%. В результате среднемесячная зарплата достигнет 4,2 тыс. гривен (около \$515). Можно добавить, что до повышения она составляла 3,8 тыс. гривен (\$466). При этом железные дороги входили в десятку наи- более высокооплачиваемых отраслей экономики страны.



Эстония

Эстонская государственная железнодорожная компа- ния – оператор пригородных электропоездов Elektriraudtee и латвийское предприятие Holdinga Kompanija FELIX подписали договор, соглас- но которому Elektriraudtee продаст контрагенту весь свой парк электропоездов

старых моделей. Как сооб- щили в эстонской компании, речь идёт о 48 электричек, произведённых в 1964–2002 годах на Рижском ваго- ностроительном заводе (RVR). К слову, нынешним владельцем RVR является как раз Holdinga Kompanija FELIX. Почти одновременно с этим Elektriraudtee объявила конкурс на лучшие имена для своих новых составов. Как сообщили в компании, в истории эстонских железных дорог с 1870 года уже были именные паровозы. Первый из них был назван в честь императора Петра I.



Белоруссия

Заключён контракт между Белорусской железной до- рогой (БЖД) и китайской CNR Datong Electric Locomotive на поставку 18 грузовых односек- ционных электропоездов пере- менного тока. Сумма сделки – \$117 млн. Ранее БЖД уже сотрудничала с этой компа- нией и купила 12 грузовых электропоездов. Как рассказал замглавы дороги Владимир Балахонов, новые машины появятся на Белорусской магистрали в течение 21 месяцев. Также предусмо- трена поставка комплектов запчастей и материалов для обслуживания этого под- вижного состава. 85% от суммы контракта – кредит- ные ресурсы Экспортно-им- портного банка Китая.



Казахстан

«Казтемиртранс» («дочка» железнодорожной националь- ной компании «Казахстан те- мир жолы») и ТОО «Конструк- торское бюро транспортного машиностроения» (входит в систему Министерства индустрии и новых технологий

Казахстана) заключили мемо- рандум по производственной деятельности. Стороны будут проводить совместные кон- сультации, поиск и внедрение технологических и техни- ческих решений по разработке и серийному выпуску новых видов изделий и запчастей для подвижного состава. Как сообщили в «Казтемиртрансе», основной целью документа – стимулирование вагонострое- ния Казахстана.



Азербайджан

Счётная палата Азербайд- жана по итогам внутрен- него заседания наметила программу проведения аудита широкого спектра организаций – от посольств до госкомпаний. Одной из первых в списке на ревизию значится ЗАО «Азербайд- жанские железные дороги». Как сказано в сообщении палаты, коллегия утвердила программу аудита перевоз- чика на предмет проверки распоряжения средствами, выделенными из государ- ственного бюджета Азербайджана.



Киргизия

Государственное агентство антимонопольного регули- рования при Правительстве Киргизской Республики вынесло предписание НК «Кыргыз темир жолу» (КТЖ) об устранении нарушений конкурентного законода- тельства. «КТЖ должна вести детальный отдельный учёт затрат по различным типам перевозок, но на сегодняш- ний день этого, к сожалению, нет. Кроме того, система тарифообразования, исполь- зуемая железнодорожника- ми, мягко говоря, морально устарела: сегодня «Кыргыз



Грузия

Среднесрочный план своего развития представила Гру- зинская железная дорога. Как заявил её гендиректор Мамука Бахтадзе, компания собирается внедрить систе- му управления ресурсами производства, стандарты ISO 9001. Заявлено, что при- оритетом для Грузинской железной дороги являются более тесные взаимоот- ношения с грузовладель- цами, для чего создаётся специальная маркетин- говая группа. Также было озвучено, что в настоящее время ведутся переговоры с Азербайджаном по установ- лению сквозного тарифа на хлопок, пшеницу, уголь, а также грузы Североатланти- ческого альянса (НАТО) из Афганистана.

Разбор полётов»



Частная скорость

В Италии в борьбу за пассажиров вступила первая в Европе негосударственная компания по высокоскоростным перевозкам. И желающих путешествовать поездом стало больше: конкурентам пришлось снижать цены на билеты

В апреле прошлого года на высокоскоростных железнодорожных магистралях Италии появился первый в мире частный оператор Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV), запустивший свои поезда под брендом Italo. Он составил конкуренцию государственному перевозчику Trenitalia.

Большие маневры

Для того чтобы такая конкуренция стала возможной, государству пришлось серьезно потратиться. В декабре 2009-го была завершена программа создания высокоскоростной железнодорожной инфраструктуры Север – Юг длиной 661 км. Стоимость проекта составила 32 млрд евро (из них 4 млрд – средства частных инвесторов). Его реализация позволила организовать новую линию связи между наиболее важными городами страны.

Trenitalia благодаря построенным линиям удалось существенно увеличить масштабы своей деятельности, однако уже в 2009 году ряд частных акционеров начали переговоры о предоставлении инфраструктуры для созданной ими компании Nuovo Trasporto Viaggiatori на маршруте Неаполь – Рим – Милан. Удалось договориться о том, что за «нити» графика в течение 10 лет NTV будет платить 137,1 млн евро в год. Такое условие позволило привлечь новых инвесторов – 20-процентный пакет акций компании получило Национальное общество железных дорог Франции (Société Nationale des Chemins de fer Français, или SNCF).

Всего акционеры вложили в развитие NTV порядка миллиарда евро. Были куплены 25 поездов AGV575 у французской Alstom. Это более современные поезда, чем те, что использует Trenitalia. Как пояснил «Пульту управления» первый замгендиректора по операционной деятельности Трансмашхолдинга и вице-президент Alstom Transport по высокоскоростному движению Филипп Жароссон, в кон-



струкции AGV575 впервые применена артикулированная система, при которой моторные тележки расположены между вагонами, что делает механизм шасси более стабильным и надёжным.

«AGV дешёвый в обслуживании, потому что у него очень мало вра-

гоны. Ещё одним преимуществом является то, что мы можем при необходимости легко убрать лишние вагоны. Так как мы самостоятельно занимаемся техобслуживанием, то заранее продумали этот вопрос и то, сколько будет стоить этот процесс,

Акционеры вложили в развитие NTV миллиард евро. Были куплены 25 поездов AGV 575

щающихся частей. Это наше конкурентное преимущество, – говорит Филипп Жароссон. – Ёмкость состава у нас увеличена на 20%, потому что нет локомотива и можно посадить людей в первый и последний ва-

как он повлияет на стоимость жизненного цикла AGV».

Необычный подход
Интересна и бизнес-модель NTV. Как рассказал директор по коммерческой

Разбор полётов➤



деятельности Эдмондо Боскокуро, у компании нет касс в привычном понимании этого слова. Билеты продаются по телефону, через сеть Интернет и в специальных автоматах. Кроме того, в Риме компания использует второстепенные вокзалы, так же как и в Милане. Это позволяет минимизировать издержки, что, естественно, отражается на цене билета. К слову, по подобной логике действуют и авиационные лоу-костеры. Но есть и свои минусы. К примеру, римский Tiburtina с российской точки зрения представляет собой совершенно пустой, практически заброшенный вокзал без какого-либо сервиса. И лишь на втором этаже на территории около 70 кв. м находится колл-центр NTV с несколькими автоматами для продажи билетов и пятью-шестью

Поезда Italo перевезли 4 млн пассажиров за первый год работы

сотрудниками в униформе, которые отвечают на звонки и в случае необходимости помогут купить билет. Здесь же расположен небольшой буфет. Тарифная политика компании отличается гибкостью. Если раньше билет из Рима в Милан стоил порядка 100 евро, то теперь при условии заказа билета за шесть месяцев он обойдётся всего в 30 евро, а в среднем обходится в 50 евро. «Для каждого пассажира мы создаём комфорт согласно его платё-

жеспособности», – говорит Эдмондо Боскокуро. Итоги деятельности NTV за год он характеризует как положительные. «Компания прочно заняла свою нишу на железнодорожном рынке Италии, наши 25 поездов ежедневно совершают 50 рейсов, соблюдение расписания составляет 97%. Мы за год перевезли более 4 млн пассажиров и по плану уже в следующем году должны выйти на безубыточность», – говорит он.

В составе Italo 11 вагонов, в том числе есть один киновагон, где можно посмотреть фильмы, но он стоит дороже, чем обычный второй класс. Дешёвые билеты не подлежат обмену и возврату, средние по цене (порядка 65 евро) можно менять с доплатой. И только дорогие билеты (от 88 евро) возможно сдать и поменять без комиссии. Кроме того, есть вагон высшего класса Prima с ценой от 88 евро. Никаких льгот для определённых категорий пассажиров нет, потому что, как пояснил Эдмондо Боскокуро, и студенты, и пенсионеры имеют возможность купить билет заранее по низкой цене. Как правило, вагоны второго класса имеют очень высокую заполняемость, на уровне 80%, в то время как в первом классе едут буквально единицы. Ещё одна любопытная деталь. NTV предоставляет сервис бесплатного доступа к сети Интернет. Однако, несмотря на то что Italo позиционируется в том числе как поезд для туристов, для начала работы в глобальной Сети необходимо указать итальянский номер сотового телефона. Этот нехитрый приём позволяет получить данные о пассажирах для последующих рекламных акций.

Плоды конкуренции Несмотря на то что поезд AGV способен двигаться со скоростью 360 км/ч, большую часть пути он проходит не быстрее 250 км/ч. Это объясняется большой загруженностью линии в регионах, прилегающих к Риму. Сейчас на поезде Italo можно попасть во многие крупные города Италии, к примеру в Турин, Наполи, Венецию. Как уверяет Эдмондо Боскокуро, их компания не получает никаких преференций от государства и владельца инфраструктуры. Впрочем, в NTV точно уверены, что также их не получает Trenitalia. При этом ценовая война частного и государственного перевозчика привела к заметным позитивным результатам. Если раньше (до появления NTV)



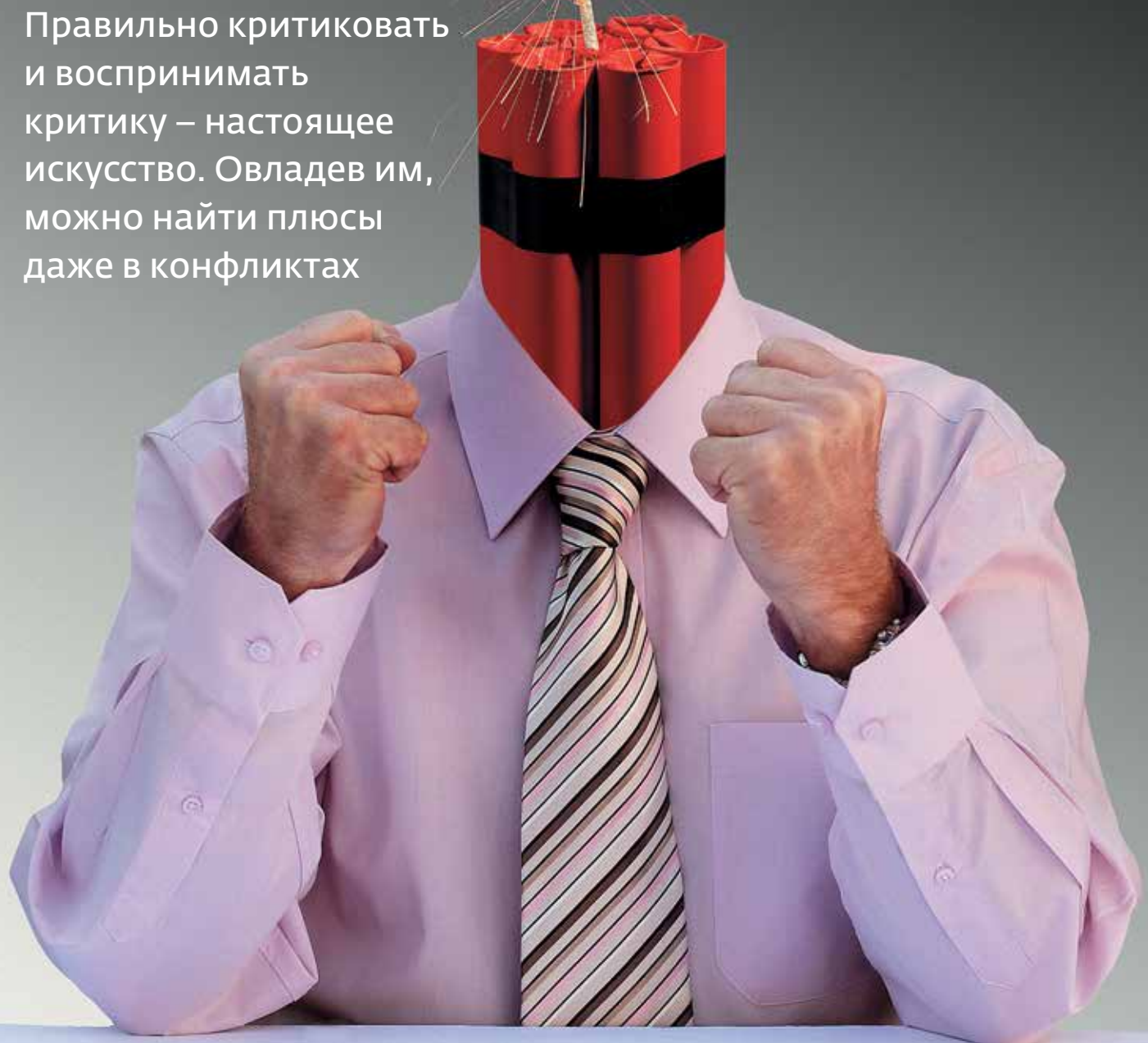
лишь около 30% путешествующих из Рима в Милан пользовались железнодорожным транспортом, то теперь этот показатель превышает 60%. Всё больше итальянцев и туристов оставляют автомобили и путешествуют по железной дороге, потому что в результате получается не только удобнее, быстрее, но и дешевле. В итоге уже достаточно заметно уменьшились пробки на автодорогах, снизилась экологическая нагрузка. Тем не менее пока большинство пассажиров выбирают всё-таки государственного перевозчика. Объясняется это, скорее всего, довольно активной маркетинговой политикой, которую проводит Trenitalia, а также, вероятно, тем, что она раньше вышла на рынок. Не стоит сбрасывать со счетов более удобное расписание и

отправление поездов с центральных вокзалов. Однако и NTV разрабатывает определённые маркетинговые ходы, которые призваны привлечь ещё больше пассажиров на высокоскоростные магистрали. В частности, планируется продавать комбинированные с авиаперевозчиками билеты, в том числе и партнёрами из России. Первая частная высокоскоростная компания твёрдо намерена увеличить перевозки. Причём, как считают в NTV, в значительной части это будет не благодаря перетягиванию пассажиров у ближайшего конкурента Trenitalia, а за счёт роста туризма и тех, кто на внутриитальянских маршрутах пересаживается с автомобиля и самолёта на высокоскоростные поезда.



Взрыв эмоций

Правильно критиковать и воспринимать критику – настоящее искусство. Овладев им, можно найти плюсы даже в конфликтах



PHOTOGRAPHER'S CHOICE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Хотелось бы вам постоянно находиться в конфликтной ситуации, вызывающей прилив адреналина, мобилизующей вас и ваше окружение? А может быть, напротив, вы предпочитаете внешнюю успокоенность, тихие тона, приветливость в отношениях? При всей заманчивости второго варианта без первого не будет развития, изменений, движения вперед. Почему происходит именно так, давайте разберемся.

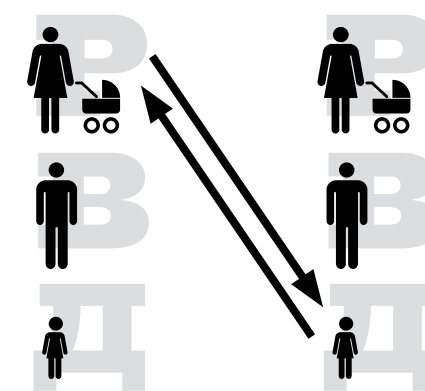
Взрослые и дети

Что такое конфликт? Слово происходит от латинского conflictus – «столкновение», возможно, противоположных интересов, взглядов, стремлений. Это серьезное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе. Конфликт – очень важный инструмент управленца, обоюдоострое оружие, которым можно как созидать, так и разрушать, поэтому нужно уметь им грамотно пользоваться, создавая благоприятную среду в коллективе. Умение работать с конфликтом даёт возможность ювелирно корректировать ситуацию в её зародыше, избегая тяжелейших неизбежных последствий.

Как это сделать, учит психология. Американский учёный Эрик Брен создал теорию трансактного анализа. Основными её положениями являются три эго-состояния человека, в которых он вступает в отношения с другими людьми. Условно он назвал их: Родитель, Взрослый и Дитя.

Родитель (Р) олицетворяет функции контроля над соблюдением норм и предписаний, а также покровительствует и заботится. Он представляет моральную сферу личности.

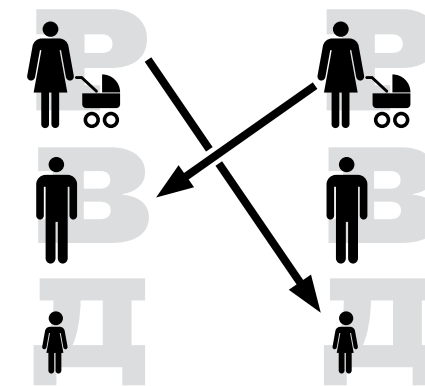
Дитя (Д) – часть личности, оставшаяся от беззаботного детства. Для неё характерны интуиция, творчество, радость, спонтанность. Ребёнок – это эмоциональная сторона личности.



Взрослый (В) – состояние, в котором происходит переработка информации и вероятностная её оценка для эффективного взаимодействия с окружающим миром; демонстрируются трезвость, независимость и компетентность. Взрослый – это рациональная сфера личности.

Оптимальной с точки зрения бесконфликтности будет являться ситуация, когда нет пересечения трансакций. «Когда наконец вы закончите этот отчёт?» – спрашивает разгневанный руководитель (позиция Родителя). «Вот, Николай Иванович, мы ещё графики добавили да текст подредактировали», – заискивающе отвечает подчинённый (позиция Дитяти). Конфликта нет.

Или другая ситуация. «Сколько раз вам можно повторять?!» – кричит на секретаря руководитель (позиция Родителя по отношению к Дитяти). «Да какое право вы имеете повышать на меня голос?!» – не менее громко и возмущённо отвечает независимый



секретаря (позиция Взрослого по отношению к Родителю). Конфликт.

Неконфликтными являются непересекающиеся трансакции: Родитель – Родитель, Дитя – Дитя, а в бизнес-среде идеальной будет трансакция Взрослый – Взрослый.

Оказавшись в ситуации конфликта, на начальном этапе вы можете подстроиться под собеседника, сыграв по его правилам игры, ответив на его реплики в том тоне, которого он ожидает, но затем постепенно перейти на позицию Взрослый – Взрослый. В любом случае главное правило – говорить только о деле и конкретных действиях вашего собеседника, никогда не переходя на личности.

Приведём ещё три методики обращения конфликтной ситуации в грамотную коммуникацию, проблемы – в ресурс. Девиз ниже приведённых моделей в современных условиях весьма актуален: «Выиграл-Выиграл-Выиграл». Выиграете вы, выиграет соперник, но в конечном счёте должна выигрывать система, в которой вы находитесь, – ваша компания. Задумайтесь, даст ли ваша сиюминутная победа выигрыш всей системе? Возможно ли конструктивное решение, продвигающее всех вперёд? Как создать такую ситуацию, чтобы в спорах и конфликтах не было победивших и побеждённых, а были только выигравшие?

Модель «Сэндвич»

Знаете ли вы, как корректно критиковать, указывать на недостатки в работе? Правильно ли воспринимают вашу критику? Не возникают ли потом жаркие, ожесточённые споры?

На все вышеперечисленные вопросы ответит эта простая, но весьма действенная методика. Когда очень хочется указать сотруднику на недостатки в работе, сначала его похвалите. В любом случае он приложил к выполнению задания какие-то усилия. Покажите, что вы заметили их и оценили. Только после этого обратите внимание на недочёты,

Методика➤



Можно легко ранить человека критикой, но и от фальшивых комплиментов мало пользы.

которые увидели. И не просто их перечислите, а посоветуйте, как сделать лучше. Свой «критикующий» монолог завершите похвалой: «А в целом ты молодец...» Далее укажите на трудолюбие и внимательность коллеги. Помните, запоминаются последние слова из того, что вы скажете. В итоге сотрудник оценит их и постарается впредь соответствовать.

Модель «Обратная связь»

Построение эффективной коммуникационной системы – один из самых щекотливых вопросов в групповой работе. Выше уже рассматривался пример с элементами обратной связи. Теперь можно говорить о том, как сделать её более продуктивной. С одной стороны, можно легко ранить человека замечанием, с другой – от

фальшивых комплиментов мало пользы. Часто похвалы делают нас самодовольными, а критика сильно бьёт по самолюбию и способна спровоцировать на неверные поступки. Поэтому важно не просто установить, что именно не получилось, но и конструктивно рассмотреть возможности по устранению недостатков.

Данная модель позволяет грамотно определить, на что надо обратить большее внимание и о чём умолчать, не обостряя ситуацию. Трезво оцените свои действия и сделайте правильные выводы. На представленном выше рисунке приведена графическая матрица модели «Обратная связь», которая поможет выполнить эту методику самостоятельно. Любой комментарий сопровождается обоснованием.



Модель «ПУСК»

ПУСК – это аббревиатура следующих слов: пауза, уяснение, согласие, корректировка. Так получилось, что в самом названии предлагаемой модели заложено «Пусковое» устройство для выхода на новый уровень общения.

Представьте конфликтную ситуацию: вам сказали, что задание выполнено неправильно. Естественная реакция среднестатистического человека в этом случае – защищаться и настоять на своём. А если претензии предъявил начальник, которого вы смертельно боитесь? Или, наоборот, начальник – вы сами, а перед вами строптивый подчинённый, которого и уволить нельзя, и заставить работать сложно. Как поступить в этом случае, рассмотрим по элементам.

П – пауза. Первое, что стоит сделать после «нападения» собеседника, это выдержать паузу. Самураям в подобном случае рекомендовалось сделать три глубоких вдоха, чтобы поступивший кислород развеял замучённый гневом мозг. Достаточно



и просто посчитать про себя: 1001, 1002, 1003. Паузы в три секунды вполне достаточно, чтобы собраться с мыслями.

У – уяснение. Первая ваша фраза прозвучит так: «Я правильно понимаю...» И дальше тот текст, что вы услышали от собеседника. Дело в том, что в межличностном общении мы часто допускаем ошибку, которую можно охарактеризовать одной фразой: «Я отвечаю за то, что говорю, но не отвечаю за то, что вы слышите». И это действительно так. Мы можем много и красиво рассуждать, подразумеывая что-то своё, но то, как воспринял наши слова собеседник, может остаться тайной до тех пор, пока мы его не спросим. Итак, своей репликой вы в том числе пояснили собеседнику, как

поняли его. С его стороны должно последовать уточнение сказанного, что положит начало продуктивному диалогу.

С – согласие. Это переломный момент в напряжённом диалоге. В боевом искусстве айкидо согласие и принятие являются основой философии. Во время атаки спарринг-партнёр не кидается на соперника, а принимает его на свою территорию, пользуясь его разрушающей энергией и направляя её в том направлении, которое удобно для обороны. Так и в предлагаемой модели «ПУСК» тот, кто улавливает конфликтную ситуацию, может согласиться с конфликтующей стороной, тем самым запуская его на «свою территорию». Согласиться – не значит сдаться.

К – корректировка. В момент, когда конфликтующая сторона получила согласие собеседника, последний делает корректировку, т.е. использует всё, что было ранее сказано, в своих целях. А именно уточняет моменты, которые были неправильно истолкованы собеседником, выводит их на новый уровень.

Данная методика достаточно проста и эффективна в разных ситуациях: конфликт, продажа, переговоры и т.д. И лучше перед тем, как применить, хорошо её отработать.

Попробуйте предложенные методики и увидите, как ваш первый шаг в сторону урегулирования конфликта будет способствовать созданию комфортной среды в коллективе.

пульт

Гузель ЗАКАРЯН,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ООО «БИЗНЕС РЕСУРСЫ»,
КОНСУЛЬТАНТ ПО ВОПРОСАМ
ДЕЛОВОГО ИМИДЖА,
ПРОТОКОЛА И ЭТИКЕТА



STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

В последнее время российские компании всё больше внимания уделяют вопросам деловой этики и этикета. Объём соответствующих обучающих программ с каждым годом увеличивается. Практически во всех высших учебных заведениях сейчас есть такие дисциплины, как «этикет деловых отношений» или «этика бизнеса». Многие крупные корпорации активно сотрудничают в данной сфере с различными центрами обучения и повышения квалификации. И это не случайно.

Универсальный инструмент
Этика делового общения – один из главных критериев оценки профессиональной деятельности как отдельного сотрудника, так и компании в целом. Использование норм и правил деловой этики при взаимодействии с коллегами, партнёрами и клиентами в итоге определяет, насколько плодотворно будут выстраиваться взаимоотношения с ними. Этикет регламентирует возрастные, статусные и половые различия. Например, взаимоотношения между людьми старшего и младшего возраста, начальниками и подчинёнными, мужчинами и женщинами. Но следует обратить внимание, что деловой (служебный) этикет, в основе которого лежат статусные различия и субординация, отличается от требований общегражданского (светского) этикета, который учитывает в большей степени возрастные и гендерные (половые) различия между людьми. И этому следует придавать особое значение, что позволит избежать напряжения в деловых отношениях как с коллегами, так и с партнёрами, клиентами. Например, в деловом этикете пропускать вперёд нужно старшего по статусу (то есть руководителя), а не женщину. Деловая этика и этикет – универсальные инструменты эффективного



SHUTTERSTOCK.COM

Пунктуальность – черта современного конкурентного бизнеса, знак культуры и символ уважения к своим деловым партнёрам, заказчикам и коллегам

бизнес-общения. В основном они находят отражение в служебных инструкциях, методических рекомендациях, кодексах корпоративного поведения. Чтобы правила делового этикета успешно применялись, организации проводят разъяснительную работу с персоналом и различные обучающие мероприятия. От того, насколько хорошо работники знают «предмет», правильно понимают этику корпоративного поведения и соизмеряют свои действия с корпоративными ценностями и стандартами, зависит не только личный успех каждого, но и атмосфера внутри всего коллектива, способствующая успеху общего дела. И напротив, некорректное поведение, пренебрежение к профессиональным этическим принци-

пам может нанести ущерб репутации и имиджу компании.

Без возврата
Рассмотрим стандартные ошибки на примере отечественных организаций. Одной из самых распространённых считается нарушение «этикета времени»: пренебрежение к пунктуальности, опоздания на совещания (встречи, переговоры), необоснованные задержки в подготовке документов, несоблюдение сроков и условий договоров, несвоевременные ответы (или даже их отсутствие) на электронные письма. Разумеется, не стоит говорить о банальностях, но известный постулат «время – деньги» в полной мере отражает естественное для деловой

Простые правила

На построение репутации в бизнесе могут быть затрачены многие годы. Но потерять её очень просто: достаточно забыть о существовании общепринятых норм делового этикета



культуры всего мира уважительное отношение к рабочему времени. Если не брать во внимание некоторые национальные особенности, можно с уверенностью сказать, что наиболее удачливый бизнес всегда пунктуален и чётко соблюдает регламент. Так, в западной деловой культуре считается дурным тоном регулярная работа вне утверждённого расписания.

Соблюдение «этикета времени» в деловых отношениях – это проявление уважения к партнёрам и клиентам, руководителей к подчинённым. Умение считаться с временными рамками позволяет создать благоприятный микроклимат в коллективе и в бизнес-отношениях. Именно в этом состоит значение структурирования

на себя обязательства. Если расчёт времени вызывает малейшее сомнение, необходимо вносить в свой график достаточный запас, чтобы прибыть на место хотя бы с пятиминутным ожиданием.

Если опоздание всё же неизбежно, нужно как можно раньше, без объяснения причин сообщить о нём партнёрам с извинениями и попросить перенести встречу на другое время или день. В случае отказа отнесите с пониманием к такому повороту событий, объективно оцените сложившуюся ситуацию и сделайте для себя необходимые выводы.

В любом случае необходимо помнить, что время не имеет возврата. И отсутствие уважения к нему стоит слишком дорого. Опоздав на встре-

Неправильно выбранная тональность разговора не только мешает общению, но и зачастую создаёт ложное впечатление о собеседнике

рабочего дня: систематичность, педантичность, ответственность за «этикет времени».

Сегодня для любого руководителя важно формировать положительный личный имидж своей компании, поэтому поступки должны соответствовать внутренним нравственным убеждениям. Стиль управления при деловом взаимодействии с коллегами и подчинёнными должен определять чёткость и организованность в манере поведения. Только в этом случае нормы деловой этики помогут выстроить эффективное деловое общение с людьми.

Разумеется, стремительность современного мира, обилие транспорта, загруженность дорог создают массу проблем, однако эти обстоятельства не снимают ответственности за взятые

чу или деловые переговоры, можно потерять контракты, заказы, гонорары и, что немаловажно, деловую репутацию. Пунктуальность – черта современного конкурентного бизнеса, знак культуры и символ уважения к деловым партнёрам, заказчикам, а также коллегам.

Немаловажно соблюдать «этикет времени» и в деловой электронной переписке. На сообщение нужно реагировать в течение суток, максимум двух. Если на ответ потребуется более длительный период, о причине задержки необходимо сообщить адресату. Когда для сбора информации вам может понадобиться неделя или месяц, укажите запланированную дату окончания работ. Отсутствие ответа на электронное письмо в течение пяти рабочих дней означает отказ от общения. Если вы

стремитесь сохранить деловые отношения, обязательно через двое или трое суток после отправки электронного послания нужно уточнить у партнёра по телефону или письмом, получил ли он вашу информацию.

Оттенки вкуса

Отдельно хочется обратить внимание на этикет в деловой одежде. В известной поговорке «по одежке встречают...» ёмко отражена роль имиджа в социальном представлении о человеке. Хотим мы того или нет, но одежда является наглядной многомерной информацией о нашей профессиональной деятельности, финансовых возможностях, эстетическом вкусе, статусе, психологических и других особенностях. Это своеобразная визитная карточка каждого делового человека.

Внешний вид оказывает сильное воздействие на партнёров, нередко предопределяя дальнейшие отношения, по крайней мере, на начальном этапе общения. В современном обществе уже недостаточно быть квалифицированным специалистом с хорошими деловыми качествами, необходимо ещё и выглядеть соответственно рангу и профессии.

Такое понятие, как дресс-код, действительно актуально в деловом сообществе. Это одежда и аксессуары, которые позволяют выглядеть профессиональным, авторитетным, солидным, уверенным в себе и внушающим доверие.

Как правило, сотрудники компаний одеваются в традиционную для своей области деятельности деловую одежду. Например, в банковской сфере требования к внешнему виду более консервативны, чем у представителей креативных профессий: журналистов, сотрудников event-компаний, дизайнеров.

Впечатление формируется уже в первые сорок – пятьдесят секунд общения. Преимущественно роль в этом играет внешний вид человека. Это оказывает социально-психологическое воздействие на партнёров, нередко предопределяя их дальнейшие отношения.



Основой деловой одежды для обоих полов является костюм. Для мужчин правила достаточно строгие, регламентированы как этикетом, так и эстетическими, традиционными сложившимися требованиями. Для женщин предусмотрено больше вольностей, ведь предполагается, что они лучше разбираются в деталях одежды и их сочетании. Тем не менее на практике именно женщины чаще всего нарушают корпоративный дресс-код. Поэтому важно умение сочетать на работе правильный деловой имидж и в то же время подчеркивать свой собственный стиль.

Умеренность, гармоничность, следование неукоснительным правилам этикета и протокола, а также моде и индивидуальности в одежде – правила, которые помогают чувствовать себя более уверенно и позволяют рассчитывать не без оснований на эффективную деловую коммуникацию.

Правила общения

Что касается этикета делового общения, то умение правильно вести себя с коллегами, подчинёнными и партнёрами является важным фактором, позволяющим добиться успеха в служебной и бизнес-деятельности.

Деловое общение всегда подразумевает взаимное уважение в отношениях с коллегами и партнёрами. В деловом этикете особенно важна интонация, так как иногда она способна изменить смысл сказанного, придав ему обратное значение. Например, «да» может прозвучать как «нет», и наоборот.

Неправильно выбранная тональность разговора не только мешает общению, но зачастую создаёт ложное представление о собеседнике. Так, у зарубежных партнёров нередко складывается впечатление о российских бизнесменах как об агрессивных и фамильярных натурах. Причина в том, что в официально-деловых переговорах не всегда выдерживается нужная тональность. Порой она носит безапелляционный, напористый, повышенный характер.

Все затронутые выше вопросы тесно связаны с корпоративной культурой и профессиональной этикой каждой компании. Без этого в современном мире практически недоступны карьерный рост, профессиональное развитие, финансовый успех. Поэтому, как правило, репутация, имидж бизнесмена как успешного, удачливого, хорошо образованного и воспитанного человека тщательно продумываются и оберегаются.

ЕЛЕНА ИГНАТЬЕВА,
БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ ПО ВОПРОСАМ
ИМИДЖА И ЭТИКЕТА, ЧЛЕН МЕЖДУ-
НАРОДНОГО СООБЩЕСТВА ПРОФЕС-
СИОНАЛОВ В ОБЛАСТИ ПРОТОКОЛА И
ЭТИКЕТА (ISPER)



SHUTTERSTOCK.COM

География вежливости

В переговорах с партнёрами из-за рубежа очень важно знать традиции страны, которую они представляют

Деловой протокол принят во всём мире как способ общения разных народов для достижения взаимопонимания и налаживания бизнес-контактов. Важнейший принцип – поступать уважительно по отношению к другим и себе.

Первая встреча

Чем больше информации, тем больше шансов на успех. Для начала выучите несколько фраз («спасибо», «пожалуйста» и т.п.) на языке страны, откуда ваш собеседник. Однако это не означает, что не нужен переводчик. Кроме того, весьма желательно присутствие человека, хорошо владеющего обоими языками, чтобы он контролировал перевод и в случае необходимости исправлял ошибки. И наоборот, если переговоры ведутся на вашем родном языке, не вините партнёров за акцент, говорите медленно, чётко произнося слова. Не рассказывайте анекдотов, так как национальный юмор специфичен, как и сленг, которого нужно избегать.

Важную роль играет внешний вид. Ваша одежда должна быть неброской, но хорошо сшитой. Обычно полагается носить белые рубашки и тёмные костюмы. Женщинам на деловые встречи лучше не надевать брюки, короткие юбки или платья без рукавов.

Встречая зарубежного партнёра, имейте в виду, что в ряде стран приветствие имеет национальную окраску. К примеру, не везде принято пожимать руку женщинам. Поэтому подождите, пока она предложит это сама. Могут быть и другие особенности. Так, две прижатые перед грудью ладони – индийское национальное приветствие.

Везде вы должны иметь при себе визитную карточку с названием вашей компании, должностью. Не следует использовать аббревиатуры. В Юго-Восточной Азии, Африке и на Среднем Востоке визитку всегда про-

тягивайте правой рукой, в Японии – двумя, нужной стороной к партнёру.

Определяя время переговоров, имейте в виду, что во многих странах на распорядок дня, рабочее время оказывает влияние религия. Узнайте об этом как можно больше, но не вступайте в дискуссии на такие темы. Во время встречи остерегайтесь использовать привычные для вас жесты, например V (знак победы). У других народов они могут иметь совсем иное, не всегда приличное, значение.

С английским акцентом

Порядок ведения переговоров может также существенно отличаться. К примеру, американцы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, но нередко проявляют

информацию, наконец, неприязнь к «чужакам». Впрочем, с ирландцами трудно иметь дело только поначалу и если всё сказанное ими принимать за чистую монету.

Соседствующих с ними англичан отличает сдержанность, склонность к недосказанности, немногословность. Они умеют выжидать, искать удобный примиряющий вариант, порой пренебрегая логикой и принципами. При общении не бойтесь пауз – грубым поведением в этой стране считается болтливость. Также имея дело с англичанами, всегда держите в уме господствующее в этой стране правило «соблюдай формальности». Например, ни в коем случае нельзя обращаться к кому бы то ни было по имени, если человек не дал такого разрешения. Важно разбираться в званиях и титулах. Если в знак

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание так называемым пакетным решениям

эгоцентризм. Не любят перерывов в беседе, ценят пунктуальность и считают, что опоздания недопустимы. Обычная для них продолжительность встречи – от получаса до часа и предпочтительно в формате «один на один». При этом нужно помнить, что они умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание так называемым пакетным решениям. Часто сами их предлагают к рассмотрению. Американцев пугает не риск, а некомпетентность партнёра.

В Европе самыми трудными переговорщиками считаются ирландцы. В силу исторических причин у них особая модель поведения по отношению к иностранцам – делать так, чтобы во второй раз не обращались. Отсюда скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить

особого расположения вас пригласят в дом, загодя следует послать цветы, шоколад и вино хозяевам. Решение англичане принимают не очень быстро, но на их честное слово можно положиться, они гибки и внимательны к инициативам другой стороны. В перерыве часто предлагают стандартный завтрак или обед. Англичане любят пиво, а из крепких напитков – джин, виски. Тосты не приняты, как и вопросы о личной жизни или королевской семье.

Особенности менталитета

Испанцы, напротив, искренни, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с ними обычно протекают менее динамично, чем, скажем, с американцами. Они любят



IMAGES BAZAAR/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

многословные дискуссии, поэтому регламент часто не соблюдается. При этом нужно помнить, что сиеста в Испании – святое дело, на это время никакие встречи не назначаются. Ещё одна деталь: в Испании не принято приглашать деловых партнёров домой.

Итальянцы также экспансивны, порывисты, общительны. Практика ведения переговоров с ними в основном отвечает общепринятым нормам. Определённые различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов. Однако итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с равными по положению. Немаловажное значение для них имеют не-

формальные контакты с партнёрами, в том числе во внеслужебное время, когда можно более свободно высказывать критические замечания.

При подготовке к встрече с партнёрами из Франции имейте в виду, что рабочий день в этой стране длится с 8.30 до 12.30 и с 15.00 до 18.30. Переговоры, как правило, начинаются в 11.00. Широко практикуется обсуждение дел за едой. При этом обед может длиться полтора-два часа, ужин – весь вечер. Счёт в ресторанах, как правило, оплачивает приглашающий. Во время деловых приёмов к обсуждению дел переходят только после подачи кофе, до этого момента французы традиционно говорят о культуре и искусстве. Допустимо касаться личных тем, переход к разговору по существу здесь происходит постепенно. При

ведении дел характерная черта французов – осторожность. Они искусно, с изяществом отстаивают свои интересы и позиции, не любят торговаться, переговоры ведут весьма жёстко. Французы – великие патриоты, поэтому общаться с ними весьма желательно на их языке. Договорённость о встрече необходимо подтверждать в письменном виде.

Немецкий характер – это трудолюбие, прилежание, пунктуальность, рациональность, бережливость, педантичность, расчётливость, стремление к упорядоченности. Все встречи назначаются заблаговременно. Немцы очень сдержанны и официальны, потому могут показаться недружелюбными. При разговоре и приветствии не оставляйте руку в кармане – это считается верхом

неуважения. При этом немецкие бизнесмены и служащие строги как к выполнению взятых на себя каждой стороной обязательств, так и к выбору одежды. Домой к себе деловых партнёров приглашают редко. Могут позвать в ресторан, но имейте в виду, что счета часто оплачиваются и приглашающими, и гостями.

Восточный колорит

Японцы очень пунктуальны и ценят это качество в других. В переговорах, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. Общение, как правило, начинается с темы, не имеющей особой значимости, затем только следует переход к основному вопросу. И чем он серьезнее, тем больше внимания уделяется деталям. Деловой язык японцев отличается от европейского. Например, слово «да» необязательно означает согласие. Иногда это лишь подтверждение, что сказанное услышано и понято.

В Поднебесной при знакомстве желательно, чтобы ваши реквизиты на визитной карточке были напечатаны не только на английском, но и на китайском языке. Китайские партнёры, как правило, первыми «открывают карты». Однако окончательные решения принимают зачастую не за столом переговоров, а у себя дома.

Корейцы традиционно считаются довольно трудными деловыми партнёрами. В этой стране высоко ценят личные контакты, непосредственное общение. Поэтому завязать с корейцами знакомство или договориться о встрече письменно крайне сложно. Без посредников не обойтись, необходимо, чтобы вас кто-то представил или рекомендовал. В большинстве своём корейцы открытые, коммуникабельные, воспитанные люди. Но они довольно напористо и агрессивно ведут переговоры, что, впрочем, не мешает несколько растягивать протокольную часть. Вместе с тем они не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали, ценят ясность и чёткость изложения.

Чаще всего корейцы открыто не выражают своё несогласие с позицией партнёра, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с корейцами не следует употреблять выражения «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко». Они не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует ближайший результат собственных усилий. Помимо прочего, в Корею очень щепетильно относятся к вопросам одежды – считается, что и для мужчин, и для женщин обязателен строгий деловой костюм.

Арабская вязь

Для бизнесменов стран Персидского залива характерны достоинство, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Поэтому перед тем как высказать своё мнение по тому или

во время переговоров хозяева предлагают прохладительные напитки, а не кофе, это означает, что истекает отведённое для встречи время. Важно знать и о том, что на Ближнем и Среднем Востоке никогда не стоит передавать документы, визитные карточки, сувениры левой рукой, так как в исламских странах она считается «нечистой».

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является уважение местных традиций. Им не следует задавать вопросы о национальной независимости, внутренней и внешней политике. Всё, что каким-либо образом может быть рассмотрено как попытка вмешаться в их дела, вызывает отторжение.

В общении с арабами надо учитывать также и то, что при решении

Если хозяева предлагают прохладительные напитки, а не кофе, это означает, что истекает отведённое для встречи время

иному вопросу, они демонстративно посоветуются, а затем уже выразят коллективную точку зрения.

На переговорах арабы стараются установить атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно выкажут партнёру радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции. Впрочем, все это ещё ни к чему не обязывает. Последующая беседа может проходить менее гладко. Причём в характере арабов – избегать определённости, однозначных «да» и «нет».

Помимо прочего, по традиции также принято время от времени спрашивать о вашем здоровье, о близких, о делах. Однако это вовсе не означает, что от вас ждут подробного ответа.

Есть и другие достаточно любопытные особенности. Например, если

любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются не только к своим корням, но и к своему опыту. А из всех типов взаимодействия предпочитают во многом традиционный для этих стран торг.

На первый взгляд некоторые национальные особенности делового общения могут показаться мало значительными. Однако надо понимать, что, нарушая те или иные нормы поведения отдельных стран в быту, вы рискуете главным образом своей репутацией воспитанного человека. В бизнесе же подобные ошибки могут стоить больших денег и карьеры, так как несоблюдение правил грозит ухудшением и даже разрывом деловых связей. **ПУЛЬТ**

Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



Под редакцией Г. В. Крафт

Наталья Журавлёва, Борис Аксёнов, Дмитрий Литовченко и др.
Под редакцией Галины Крафт.

«БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА».
Издательство: ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ, 2013

От издателя:

«Современный учёт – не просто набор финансовой информации, а язык бизнеса. Любой руководитель должен в совершенстве владеть им, чтобы эффективно управлять компанией и уверенно общаться в финансовой среде. Цепочка событий, разразившихся накануне и в период финансового кризиса, связанных с банкротством крупнейших корпораций, показала, что до сих пор имеются существенные пробелы в правилах формирования финансовой отчётности. Однако несмотря на то, что по-прежнему многие обвинения направлены в адрес бухгалтеров, инвесторы стали больше требовать ответственности именно от руководителя, а не от бухгалтера за принятие стратегических решений и раскрытие информации в отчётности. В свою очередь, аудиторские организации, предостерегая себя от возможных финансовых исков, также стали требовать гораздо больше раскрытий и пояснений к финансовой отчётности, обращая особое внимание на корректность и полноту учётной политики компании».

От эксперта:

«Перед вами одно из самых достойных и заслуживающих внимания изданий, посвящённых бухгалтерскому учёту, появившихся в последнее время. Эта книга не является обычным учебником. Она предназначена для подготовленного читателя, влюблённого в свою профессию. При этом в отличие от многих других изданий для этой книги характерны не только академичность, глубокий взгляд на методологию бухучёта. Одновременно с этим она имеет большую практическую ценность.

В книге рассматриваются вопросы учётной политики для целей бухгалтерского и налогового учёта, а также методические аспекты учёта активов, доходов, расходов, обязательств, капитала. Все разделы содержат информацию о способах и специфике учёта данных объектов в ОАО «РЖД». Авторами подробно освещены новации в связи с переходом на МСФО – учёт основных средств, запасов, вознаграждений работникам. Много интересных сведений и суждений содержат разделы, посвящённые нематериальным активам и основным средствам. В книге прекрасно отражены нюансы, по которым сложно найти системную и структурированную информацию в справочно-правовых базах и литературе. Также освещены вопросы, ответы на которые не содержатся в явной форме законодательство.

При этом сложные вещи излагаются простыми словами с большим числом примеров, которые помогают более полно раскрыть и донести до читателя мысли авторов. А большое количество ссылок на нормативные документы и внутренние регламенты ОАО «РЖД» в области бухгалтерского учёта делают данную книгу прекрасным руководством для дальнейшей самостоятельной работы и более глубокого изучения всех тонкостей учёта в холдинге «РЖД». На мой взгляд, в равной степени это издание может быть интересно и полезно как молодому специалисту, так и бухгалтеру с многолетним стажем. Но, что немаловажно, также эта книга может быть актуальна для начинающих руководителей. Конечно, человек, не имеющий экономического образования, не сможет воспринять все тонкости, описанные в книге. Но первые два её раздела, посвящённые учётной политике и её организационным аспектам, помогут любому начинающему руководителю понять принципы построения учётной системы в компании, роль бухгалтерии в этом процессе, важность и сложность решаемых при этом задач».



Наталья Решетняк,
главный бухгалтер
АНО «Корпоративный
университет
ОАО «РЖД»

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ПРАВИЛА КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ,
ИЛИ КАК ИДЁТ ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА
КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

КУРС НА ЗАПАД

С ЧЕМ СТАЛКИВАЮТСЯ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ХОЛДИНГА НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

ПРАВИЛА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

ОПЫТ ДИРЕКЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ СОБСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ:

(499) 262-89-69; PODPISKA@GUDOK.RU



Вокзальный комплекс «Олимпийский парк»

Где: Россия, Сочи
 Что будет: Вокзал – один из основных пассажирских терминалов Олимпиады-2014. Рассчитан на максимальный пассажиропоток 8,5 тыс. человек в час пик в период Игр. Привокзальная площадь размещается на двух уровнях. Нижний уровень отведён для транспорта, верхний – исключительно для пешеходов. С верхнего уровня площади по лестницам, пандусам, лифтам и траволаторам пассажиры попадают к входу в «Олимпийский парк». Здание вокзала спроектировано как система видовых площадок, с которых «Олимпийский парк» виден как на ладони. К услугам пассажиров – фудкорт, магазины.
 Заказчик: ДКРС-Сочи ОАО «РЖД»
 Генеральный проектировщик: ООО «АМ «Студия 44»