

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 03 (29) 2016

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

75 **МЛН**

пассажиров
за год планируют
перевезти
по Московскому
центральному
кольцу



Рельсы против пробок

ГОРОДСКАЯ ЭЛЕКТРИЧКА СТАЛА ЭЛЕМЕНТОМ
НОВОЙ ТРАНСПОРТНОЙ РЕАЛЬНОСТИ МЕГАПОЛИСОВ **СТР. 6**

Содержание номера»

ПУЛЬТ | 03(29) | 2016
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

16+

ТЕМА НОМЕРА» ГОРОДСКАЯ ЭЛЕКТРИЧКА



СЕРГЕЙ КУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

ОПЕРАТИВКА»

4–5 ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ

ТЕМА НОМЕРА»

Городская электричка

6–7 Рельсы против пробок

Нужно определить законодательные рамки использования городской электрички

8–9 Кольцо транспортной разгрузки

Московское центральное кольцо стало элементом новой реальности городского транспорта столицы

10–13 Поезд внутреннего пользования

Проект «Городская электричка», реализуемый во многих крупных городах, – результат сотрудничества железных дорог и компаний-перевозчиков с местными властями

14–19 Конкуренты стали партнёрами

Пригородная пассажирская компания развернула целую сеть интермодальных перевозок в Нижегородской области

Клиентоориентированность»

20–21 В активном поиске

В непростой экономической ситуации холдинг последовательно работает над вопросами привлечения грузов

22–25 Сверхплановый стимул

Система поощрения должна мобилизовать начальников станций на привлечение дополнительных объёмов грузов

26–27 За свой бизнес надо бороться

На Горьковской магистрали используют целый спектр способов переключения клиентов с других видов транспорта на железнодорожный

28–29 Право на индивидуальный подход

Тенденции, наметившиеся в этом году, говорят о сохранении роста погрузки на Западно-Сибирской дороге

Инновации»

30–33 Между идеей и практикой

Российским компаниям не хватает реальных стимулов для развития технологий

34–35 Обзор прессы

Мотивация»

36–37 Гибкость манёвра

Благодаря лимиту начальника дороги существуют действенные рычаги значимого материального стимулирования работников и их руководителей

38–39 Фактор тарифа

Если усовершенствовать тарифную сетку рабочих профессий, можно увеличить общий кадровый потенциал компании

Технологии»

40–45 Как строить и развивать логистический бизнес

Стоит ли отдать логистику на аутсорсинг – плюсы и минусы, риски и преимущества

Регион»

Дальний Восток

46–49 Путь к обогащению

На Восточном экономическом форуме представлено более 110 проектов, которые будут определять как общий характер экономики региона, так и объёмы перевозок

50–53 Восточный поток

Даже частичное обеспечение грузопотока через Дальний Восток и российские транспортные магистрали способно удешевить затраты отправителей из Китая, Кореи, Японии и других государств

54–55 Зерновой перевал

Дальневосточному порту Зарубино требуется специализированный терминал

Проект»

56–59 Скорость без ограничений

В научных, инженерных и коммерческих аспектах магнитолевитационного движения российские учёные и инженеры выступают на равных с мировым сообществом

Методика»

60–63 Отыскать и удержать

Три направления «управления талантами»

Библиотека менеджера»

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТНОГО ОТДЕЛА

Ж.А. Цесас

Редакторат

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор М.Н. Волкова

Арт-директор К.И. Левченко

Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Билдредатор М.Д. Ахмедова

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мацевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

Корректур

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Вера Башканова, Игорь Евдокимов, Александр Матвеев, Сергей Михалёв, Николай Морохин, Евгения Мусихина, Сергей Плетнёв, Дмитрий Попов, Николай Порецкий, Елена Сливкова, Кирилл Сотников, Янош Станкович, Андрей Стрельцов, Павел Усов, Мария Хлопотина

Фото на обложке: роман бобков/пресс-служба ОАО «РЖД»

Материалы, набранные Таким шрифтом, – на правах рекламы

Информация о Генеральном партнёре – НПФ «Благополучие» – в рамках конкурса «Доска почёта» размещается на правах рекламы.

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

ОАО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:
105066, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, факс: (495) 624-72-61,
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Переписка материалов без согласия

ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Тираж: 500 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

127018, г. Москва, ул. Складочная, д. 6

http://msk-print.com

Номер заказа: 550-10

Подписано в печать по графику: 31.10.2016

Подписано в печать фактически: 31.10.2016

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

Свидетельство о регистрации:

П/И № ФС-77-52831 от 8 февраля 2013 года

Цена свободная



Россия и Индия: работа на опережение

Саммит БРИКС, прошедший в октябре на Гоа, не только укрепил партнёрские отношения между странами клуба, но и открыл новые возможности развития транснационального сотрудничества в области железнодорожного транспорта. В рамках саммита президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров и министр железных дорог Индии Суреш Прахбу подписали протокол о сотрудничестве в сфере скоростного железнодорожного сообщения. В соответствии с документом стороны намерены провести совместное исследование по повышению скорости движения пассажирских поездов на существующем железнодорожном участке между городами Нагпур и Секундерабад длиной 575 км до 200 км/ч. Модернизация железнодорожной сети – одно из основных направлений развития индийской экономики. В Нью-Дели сознают необходимость улучшения транспортного сообщения между крупными городами и штатами. Заявление Президента России Владимира Путина о необходимости создания Энергетического агентства БРИКС вкупе с контрактами, подписанными ВТБ и «Роснефтью» с Министерством энергетики Индии, заставляет задуматься о возможности использования железных дорог России и Индии для транспортировки нефти. Конкретный

сигнал к действию уже получен. «Наша компания обладает полным набором компетенций, технологий и ресурсов, необходимых для реализации проектов строительства и реконструкции железных дорог за рубежом. Компания осуществляет управление железнодорожными системами в других странах. Кроме того, на международном рынке активно востребованы наши консалтинговые услуги и услуги по подготовке кадров», – отметил Олег Белозёров во время выступления на заседании Делового совета БРИКС. Перспективы сотрудничества с Индией обширны – железнодорожная инфраструктура этой страны требует огромных инвестиций и желая иностранных партнёров вкладывать средства в проектные и строительные работы. Индия и Россия смогут преодолеть экономические трудности только тогда, когда вместе будут отвечать на вызовы глобальной экономики, удовлетворяя собственные национальные интересы и продвигая положительный образ своей страны в государстве-партнёре. Россия и Индия в начале большого пути, где темпы сотрудничества не должны отставать от мировых трендов. В данном случае контакты железнодорожных компаний работают на опережение, создавая условия для более тесного партнёрства.

Проект по концессии

ОАО «РЖД» и правительство Ямало-Ненецкого автономного округа подписали соглашение о совместной реализации проекта по строительству железнодорожного Северного широтного хода Обская – Салехард – Надым – Хорей – Пангоды – Новый Уренгой – Коротчаево и прилегающей инфраструктуры. Реализация проекта будет осуществляться с привлечением средств частных инвесторов по концессионной схеме.

«Для ОАО «РЖД» это будет первый проект по схеме концессии. По сути, компания делает реальный шаг в сторону государственно-частного партнёрства в области строительства железнодорожной инфраструктуры. Мы рассчитываем не только на успешную реализацию крупнейшего транспортного проекта на севере страны, но и на дальнейшее распространение этой модели сотрудничества в строительстве других инфраструктурных объектов», – отметил президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Подготовлен комплект документов о заключении концессионного соглашения, который будет направлен на рассмотрение в Правительство РФ для принятия решения о заключении концессии.

После заключения концессионного соглашения концессионер за счёт собственных и привлечённых средств построит железнодорожную часть мостов через реки Обь и Надым с подходами, а также участок дороги Салехард – Надым (Хорей). ОАО «РЖД» возьмёт на себя реконструкцию железнодорожного участка Пангоды – Новый Уренгой – Коротчаево.

Администрация ЯНАО выступит инвестором строительства автомобильной части моста через Обь и предоставит необходимую проектную документацию. Также регион предоставит в федеральную собственность земельные участки, необходимые для строительства магистрали, и обеспечит доступ строителей к водным объектам и лесным участкам, предоставит льготы по налогу на имущество.

Строить Северный широтный ход планируют с 2018 по 2022 год. Общая протяжённость

линии – 707 км. Прогнозируемый объём перевозок составит 23,9 млн тонн – преимущественно газовый конденсат и нефтеналивные грузы.



НЕ ПРОСТО СЛОВА

ОАО «РЖД» может с полным правом гордиться достигнутыми результатами: обеспечена безубыточная деятельность компании, снижена тарифная нагрузка на экономику, на предприятиях отрасли растёт производительность труда. Сегодня перед вами стоят не менее важные цели. Это прежде всего увеличение объёма перевозок, разработка и внедрение современных высокотехнологичных транспортных продуктов, повышение качества обслуживания и уровня комфорта пассажиров, расширение линейки предлагаемых услуг. И, конечно, нужно активнее использовать в своей работе передовой зарубежный опыт, современные логистические и управленческие схемы, достижения отечественной науки, конструкторской и инженерной мысли.

Владимир Путин,
Президент России
(Из поздравления работников ОАО «РЖД» с Днём железнодорожника)

«Обязательно будем поддерживать даже в непростых условиях ключевые железнодорожные стройки. Помимо Москвы и Московского кольца это и Дальний Восток, и Восточный полигон, и ряд других направлений, и южные наши направления. В этом году в общей сложности инвестиции в эти проекты составили 194 млрд руб., в том числе более 120 млрд – государственные. Это значительные средства, которые пошли на развитие «Российских железных дорог». Результат есть, совсем недавно открыто Московское центральное кольцо, ряд других направлений развивается, строится. Мы не можем себе представить ситуацию, когда в нашей стране не будут развиваться железные дороги. У нас страна самая большая в мире, поэтому не сомневайтесь – инвестиции будут».

Дмитрий Медведев,
премьер-министр России
(из стенограммы встречи с работниками моторвагонного депо Подмосковная)

«Можно было бы изучить вопрос о возможности создания в перспективе сети высокоскоростных магистралей и согласовать общие подходы на евразийском пространстве».

Максим Соколов,
министр транспорта России
(из выступления на форуме межрегионального сотрудничества России и Казахстана в Астане)

За импорт компенсировать не будут



С 1 января следующего года из бюджета Фонда социального страхования (ФСС) государство будет компенсировать работодателям расходы на закупку спецодежды и средств индивидуальной защиты (СИЗ), произведённых в России.

Ещё жёстче станет требование к спецодежде. С 1 августа возмещать расходы на её покупку можно будет лишь при условии, что она сделана из «тканей, трикотажных полотен, нетканых материалов, страной происхождения которых является РФ».

При этом об ограничении предприятий в выборе средств защиты речь не идёт. Те по-прежнему могут покупать необходимую им экипировку у любых поставщиков, включая зарубежных. Однако компенсации за иностранную продукцию, как это происходит сейчас, компания получить уже не сможет.

В Минтруде рассчитывают, что исключение импорта из номенклатуры закупаемых по ФСС средств индивидуальной защиты подтолкнёт работодателей к приобретению отечественной продукции. А повышенный спрос станет стимулом для российских производителей.

Сегодня практически вся спецодежда и дерматологические средства защиты, которые используют РЖД, выпускаются в стране. Например, респираторы и защитные каски для работников путевого хозяйства и хозяйства электрификации и электрооборудования раньше закупались у зарубежных компаний, а теперь многие из них локализовали своё производство в России.

Однако с некоторыми видами и элементами защитной экипировки могут возникнуть сложности. Это касается тех СИЗ, которые не выпускаются в России. Например, активные наушники, которые в том числе используют железнодорожники, работающие в условиях повышенного шума, а также средства защиты от падения с высоты. Со спецодеждой перспективы тоже туманны. Ссылаясь на недостаток в стране сырьевой базы, производители массово импортируют материалы из-за границы. Это касается даже основных тканей, но особенно остро стоит вопрос об инновационных материалах. К примеру, для производства костюмов с повышенной защитой от термической составляющей электродуги, которыми пользуются в хозяйстве электрификации и электрооборудования, требуется импортное волокно. Именно поэтому ещё на этапе общественного обсуждения документа предлагалось отделить высокотехнологичные средства индивидуальной защиты, не имеющие отечественных аналогов, от прочих и не привязывать их покупку к стране производства. Тем не менее приказ Минтруда вышел без учёта этих предложений.

Тема номера городская электричка»

Кирилл Янков,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОЮЗА ПАССАЖИРОВ
РОССИИ, ЧЛЕН СОВЕТА ПОТРЕБИТЕ-
ЛЕЙ УСЛУГ ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ/ИД «ГЛОБОС»



РОМАН БОБКОВ/ПРЕСС-СПУТНИК ОАО «РЖД»

Рельсы против пробок

Пригородные поезда устремились в мегаполисы

Ещё в Советском Союзе проектировались и строились участки железной дороги исключительно для движения электричек внутри города. Так было, к примеру, в Волгограде, где специально для городского сообщения электрифицировали железную дорогу. Сейчас там и городское, и пригородное сообщение. А в Новомосковске Тульской области городская электричка функционирует до сих пор.

Разумно и в наше время развивать в крупных областных городах железнодорожную систему и использовать городскую электричку для перевозки пассажиров в сочетании с возможностями других видов транспорта.

Последние 10–15 лет делаются попытки (успешные и не очень) наладить её работу в некоторых городах. Скажем, она действует в Красноярске, уже два года работает в Екатеринбурге, 10 лет её пытаются внедрить в Ростове-на-Дону – то запускают, то снова отменяют. А сами проекты внедрения этого вида транспорта существуют примерно ещё в десятке областных центров.

Пока в нашем законодательстве нет самого понятия «городская электричка». Там присутствует только термин «пригородный железнодорожный транспорт». Однако при желании облегчить запуск таких проектов можно.

Нет никаких препятствий проработать этот вопрос и ввести соответствующее понятие. Нужно определить законодательные рамки использования городской электрички. Это может быть оправданно.

К примеру, в Москве запустили кольцевую железнодорожную линию, однако здесь существуют немалые возможности для смешанного развития, поскольку пригородные электропоезда проходят сквозь город и идут на другие направления. Но москвичи не очень активно используют возмож-

ности передвижения электричкой в городе, потому что частота курсирования электропоездов при пересадке на другие направления оказывается недостаточной.

При этом устойчивым и привлекательным для пассажиров сообщением можно назвать, если поезда двигаются с интервалом хотя бы 15–20 минут.

Раньше, кстати, в Москве люди чаще пользовались электричкой для передвижения внутри города, однако

рая идёт из Риги, собирает пассажиров со всех прилегающих городков по побережью, а автобусы здесь являются скорее вспомогательным видом транспорта.

Особенно оправданно использование городских электричек в таких длинных городах, как Сочи или тот же Волгоград. Активно развивают городскую электричку и в Минске.

Поэтому во многих областных центрах городская электричка вполне

Электричка по сравнению с автомобильным транспортом отличается рядом преимуществ. В ней можно передвигаться по расписанию, ей не страшны городские пробки, погодные условия на ней отражаются в гораздо меньшей степени

в 1990-е пассажиропоток заметно упал, и такое движение на время утратило прежнее значение.

В то же время электричка по сравнению с автомобильным транспортом отличается рядом достоинств. В ней можно двигаться по расписанию, ей не страшны городские пробки, погодные условия на ней отражаются в гораздо меньшей степени. Кроме того, она выигрывает по объёму перевозок у скоростного трамвая. Также уровень комфорта в современном электропоезде существенно выше, чем в маршрутке. Плюс экология.

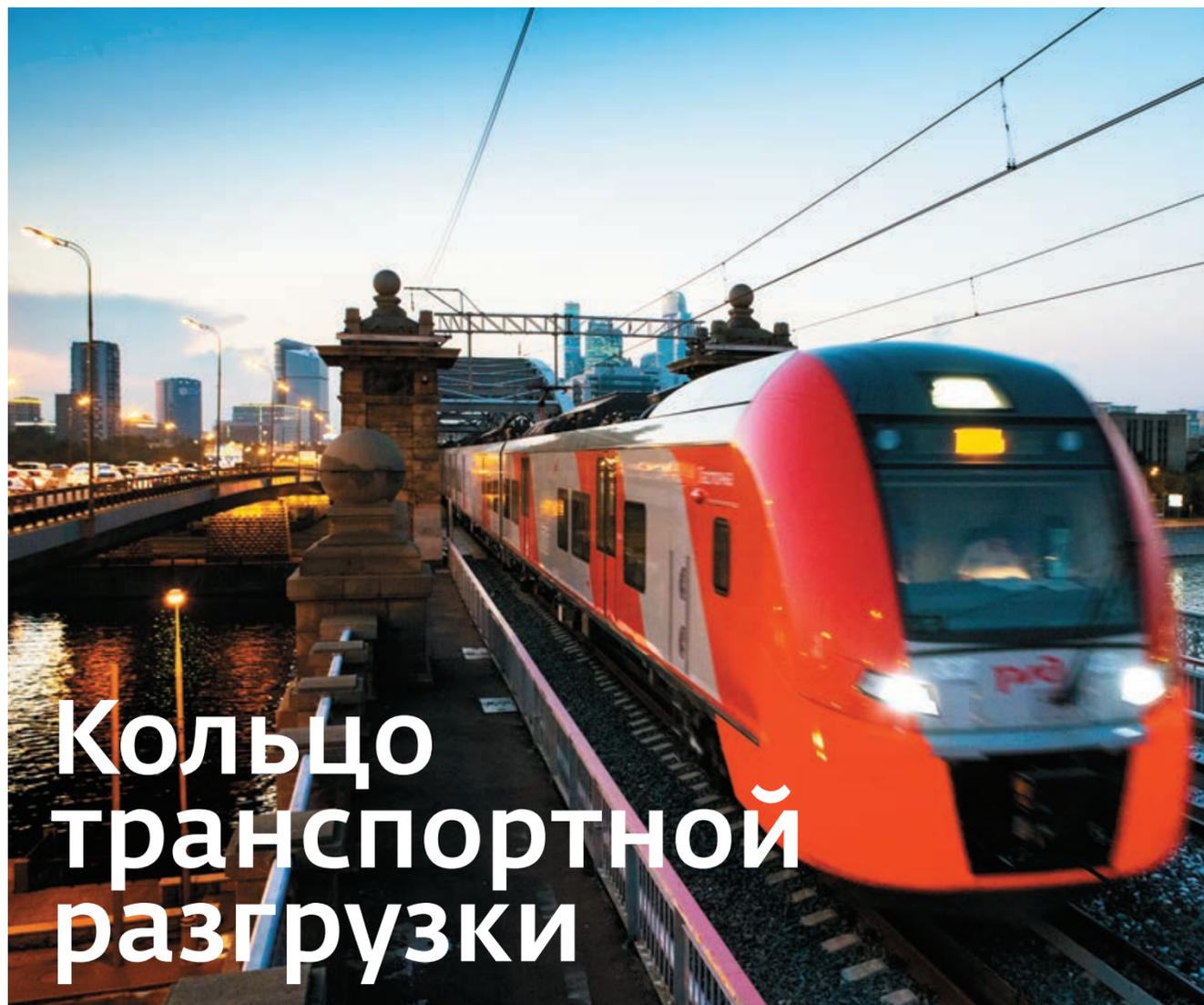
Эти достоинства, кстати, давно оценили в Европе. В Германии трудно представить жизнь без S-bahn, которые часто заменяют людям метро. Активно используют ещё советское наследие и республики Прибалтики. В Латвии городская электричка, кото-

может стать альтернативой метро, строительство которого обходится дороже.

С другой стороны, железная дорога обычно проходит не в центре города, и для запуска городской электрички требуется реализовать целую программу: строить дополнительные ветки, пересадочные пункты и остановки. Но при определённом пассажиропотоке запуск городской электрички обойдётся дешевле, чем строительство метро, особенно при комплексном развитии территорий и хорошем планировании.

Сейчас Министерство транспорта заставляет региональные власти составлять и реализовывать комплексные планы, которые учитывают все виды транспорта. И они получили все возможности и властные рычаги, чтобы состыковать их работу и планировать развитие.

Тема номера городская электричка»



Кольцо транспортной разгрузки

Районы Москвы стали ещё ближе: Московское центральное кольцо (МЦК) распахнуло свои двери. На МЦК 31 остановочный пункт, на 17 из них можно пересестись на метро, на восьми – на пригород-

ные электропоезда. Все станции также связаны с наземным городским общественным транспортом. С точки зрения регулярности движения поездов, организации оплаты проезда и навигации на МЦК создано единое с метрополитеном пространство.

МЦК стало элементом новой реальности городского транспорта столицы. Впрочем, большая работа по инте-

грации метрополитена и наземного транспорта с железнодорожным кольцом ещё не завершена и требует существенных доработок. Некоторые остановочные пункты ещё не введены в эксплуатацию, а большинство ТПУ не оборудованы переходами по технологии «сухие ноги». Тем не менее все обозначенные проблемы связаны с намерением Правительства Москвы

запустить движение по МЦК как можно скорее с тем, чтобы разгрузить существующую Кольцевую линию метрополитена и оптимизировать сеть маршрутов наземного транспорта. Нынешние реалии Московского центрального кольца – лишь первая очередь грандиозного проекта. По заверениям заместителя мэра Москвы по вопросам градостроительной политики и строительства Марата Хуснуллина, на полную мощность МЦК выйдет к январю 2017 года.

Разгрузить Кольцевую получилось. Уже через две недели после запуска проекта заместитель мэра Москвы по вопросам транспорта Максим Ликсутов привёл такие данные: отмечено снижение пассажиропотока на Кольцевой линии метро, в том числе на 5% на станции «Комсомольская», на 7% – на «Киевской», на 11% – на «Парке Культуры», на 15% – на «Менделеевской».

На станции метро «Менделеевская» снижение пассажиропотока связано с тем, что люди оценили удобство мультимодальных перевозок. Пассажиры могут пересестись со станции метро «Владыкино» на одноимённую станцию МЦК. А тем, кто использует пригородные электрички савёловского направления, теперь нет необходимости доезжать до станции метро «Савёловская»: они могут пересестись на станцию Окружная МЦК.

График работы МЦК совпадает с графиком работы метро – платформы открыты для пассажиров с 05.30 до 01.00, поезда ходят с 05.45 до 01.00, останавливаясь у высоких островных и береговых платформ в режиме метро – по всем пунктам.

Стоит отметить, что спрос на перевозки по МЦК продолжает расти. Первый месяц с начала работы кольца ездить по нему можно было бесплатно. Любопытно, что за первый день работы МЦК в платном режиме его услугами воспользовались более 251 тыс. пассажиров. Это на 11 тыс. человек больше, чем было перевезено днём ранее, 10 октября, – в последний день бесплатного проезда.

Доступная стоимость проезда – немаловажный фактор роста популярности МЦК. Единый билет обойдётся в 50 руб. за одну поездку, 100 руб. – за две поездки, 650 руб. – за 20 поездок, 1300 руб. – за 40 поездок. При оплате картой «Тройка» одна поездка стоит 32 руб. Также в рамках совершения одной поездки допускается возможность пересадки (с метро на МЦК и обратно) без взимания дополнительной платы за проезд.

Предполагается, что уже в первый год эксплуатации МЦК перевезёт около 75 млн человек, а к 2025 году пассажиропоток должен увеличиться до 350 млн человек в год.

Сейчас в день по маршруту МЦК проходит 134 пары электропоездов «Ла-

Высокая плотность движения на кольце достигнута за счёт использования инновационной системы интервального регулирования, построенной на базе микропроцессорной системы автоблокировки. «Её отличительная особенность в том, что движение «Ласточек» на МЦК осуществляется в нескольких режимах: управление оператором, автоматическое управление и комбинированное», – пояснил Вадим Соловейчик.

Нельзя не отметить также тот факт, что запуск МЦК даст импульс развитию транспортно-пересадочных узлов и заброшенных промышленных территорий. Разработано более 30 новых автобусных маршрутов, у 13 ТПУ появятся парковки. На вось-

Предполагается, что уже в первый год эксплуатации МЦК перевезёт около 75 млн человек, к 2025 году пассажиропоток должен увеличиться до 350 млн человек в год

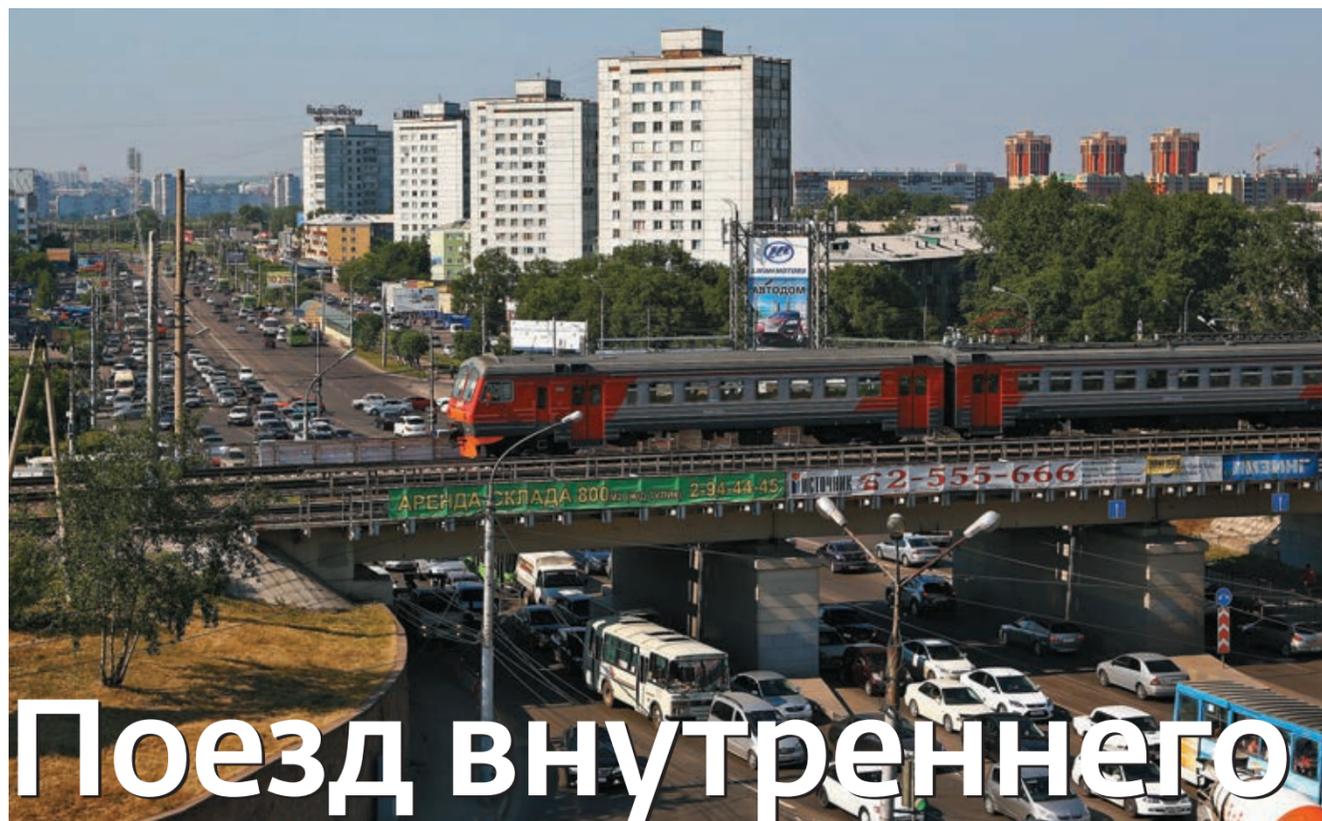
сточка». Для того чтобы они пошли по кругу, железнодорожникам, которые были заняты в этом проекте, пришлось выполнять непростые задачи. Как рассказал начальник Московско-Окружной дистанции инфраструктуры Вадим Соловейчик, процесс реализации проекта был развёрнут в хозяйствах тяги, пути, электрификации, автоматики и телемеханики, связи. Для лучшей координации эти три службы соединили в рамках дистанции.

«Раньше каждая служба решала производственные проблемы в границах только своих, отдельно взятых компетенций», – рассказывает он. – В новой ситуации, когда все оказались в одной упряжке, пришлось заняться взаимной интеграцией. Обучение, адаптация, совмещение профессий – каждый из вопросов по-своему сложен и не решается за короткий срок».

ми ТПУ в составе МЦК планируется коммерческая застройка: Владыкино, Ботанический сад, Ярославская, Новохоловская, Варшавское шоссе, Новопесчаная, Николаевская и Сити. Там будет построено около 742 500 кв. м торговых площадей, офисов, отелей, паркингов и жилья. МЦК – ключ к освоению бывших производственно-коммунальных территорий по обе стороны от железной дороги. В ТПУ генерируется деловая активность и аккумулируется покупательский спрос, а современная транспортная инфраструктура капитализирует жилую недвижимость.

В любом случае успешный совместный проект Правительства Москвы и ОАО «Российские железные дороги» заставляет с оптимизмом оценивать перспективы городских электричек в нашей стране. **ПУЛЬТ**

Тема номера городская электричка»



Поезд внутреннего пользования

Проект «Городская электричка», реализуемый во многих крупных городах, – результат сотрудничества железных дорог и компаний-перевозчиков с местными властями

Работа ведётся по трём основным направлениям: развитие маршрутной сети электропоездов, создание удобной инфраструктуры и увязка городских электричек с другими наземными видами обще-

ственного транспорта, в том числе в плане тарифов, расширение спектра предлагаемых пассажирам услуг и повышение комфортности поездок.

Набирают обороты Один из самых успешных проектов – «Городская электричка» в Красноярске. Он стартовал в 2012 году, и тогда электрички пошли по маршруту

Базаиха – Красноярск – Мясокомбинат. Уже в 2014-м число пассажиров городской электрички превысило 1 млн человек – в полтора раза больше, чем в 2012 году, на старте проекта. Существенный рост пассажиропотока наблюдался в 2015-м и продолжается в текущем году.

Популярность городской электрички диктовала необходимость раз-

вития маршрутной сети, и сегодня она включает в себя три направления: Овинный – Бугач – Красноярск – Енисей – Сады, Красноярск – Бугач – Красноярск-Северный, Красноярск – Енисей – Дивногорск, охватывающие практически все районы краевого центра и город-спутник Дивногорск. В схему движения входят 17 остановочных пунктов на территории Красноярска и 6 – на маршруте от Красноярска до Дивногорска.

Активно развивается и проект «Городской электрички» в Уфе. Изначально поездка на маршруте Дёма – Уфа – Шакша запустили в 2012 году как временные – на время ремонта автодорожной сети в Уфе в 2012 году. Городская электричка, следующая от Шакши до Дёмы и обратно, стала альтернативой для многих жителей Уфы, добирающихся автотранспортом из одной части города в другую.

Основой для реализации проекта послужил проект программы по повышению качества обслуживания пассажиров и обновлению пригородной инфраструктуры, предложенный руководством Башкирии. Железнодорожники поддержали усилия региональных властей.

В 2013 году Башкортостанская пригородная пассажирская компания приступила к реализации нового транспортного проекта, который предусматривал ежедневное движение электропоездов в пределах Уфы. Для этого были разработаны дорожные карты по введению в эксплуатацию станций Дёма и Шакша со строительством транспортно-пересадочных комплексов.

Так сформировался новый транспортный продукт «Толпар»: в сентябре прошлого года электрички вышли на маршрут. Сегодня на нём восемь остановочных пунктов и станций. По участку курсируют семь электропоездов, и они перевозят пассажиров – жителей Калининского, Орджоникидзевского, Октябрьского, Советского и Ленинского районов – из одной части мегаполиса в другую всего за 42 минуты.

В 2011 году Калининградская пригородная пассажирская компания запустила регулярный городской маршрут, который связал входящие в городскую черту Чкаловск и густонаселённый новый район Сельма с центром города. На остановочном пункте Сельма была построена временная платформа на два вагона. Как показала практика, остановка в этом районе востребована: с момента открытия в 2011 году остановочного пункта Сельма пассажиропоток составлял около 120 человек в сутки, на сегодняшний день эта цифра выросла до нескольких тысяч человек. Поездка на электричке по городу является хорошей альтернативой автомобильному сообщению: время в пути до расположенных в центре Северного и Южного вокзалов составляет соответственно 3 и 12 минут

от Тамбова до Селезней – 25», – рассказал генеральный директор АО «ППК «Черноземье» Виталий Шульгин.

Все льготы на проезд, существующие в пригородном движении, при этом сохраняются. На их обеспечение власти Тамбовской области направили в прошлом году свыше 220 млн руб.

В Воронеже запуск городского поезда состоялся уже в этом году. При этом столице Черноземья реализация проекта требовалась (а развитие требуется и сейчас) гораздо больше, чем Тамбову: загруженность городских дорог и расстояния здесь существенно больше.

Если ехать от станции Отрожка до Воронежа-1 на электричке, то уйдёт 7 минут, а на автобусе – не меньше получаса. С противоположной стороны города ситуация не лучше. «Совместно с региональными властями

В Калининграде поездка на электричке по городу стала хорошей альтернативой автомобильному сообщению

вместо минимум 30–40 минут на автобусе.

С 2014 года в Калининграде начал действовать внутригородской маршрут улица Киевская – Северный вокзал, соединивший отдалённый Московский район с центром города. Время в пути рельсового автобуса составляет 12 минут. На автобусе – втрое дольше без учёта пробок.

Год назад городская электричка пришла и в Тамбов. «Для перевозок в Тамбове задействовали 15 поездов. До этого жители пригорода ехали до главного вокзала города и, если им нужно было дальше, пересаживались на автобусы. Однако городской поезд связал противоположные пригороды, позволяя обойтись без пересадок. На весь путь по маршруту уходит 39 минут, из Бокино до Тамбова – 12 минут,

мы продлили маршруты поездов от Касторной-Курской и Нижнедевицка. Раньше они ходили до Воронежа-Курского. Оттуда люди разъезжались автобусами, теперь поезда доходят до Воронежа-1. Это существенно экономит время. Изначально это продление было экспериментальным – нужно было посмотреть на его популярность у пассажиров. Планировалось, что поезда будут ходить так до 16 октября, но решено было оставить маршруты более длинными – популярностью у людей они пользуются», – отметил Виталий Шульгин.

Пока в Воронеже городским поездом охвачены только западные пригороды, восток и север обслуживаются в обычном режиме. Железнодорожники не оставляют надежд в будущем связать основные станции. Проект

Тема номера

городская электричка»



уже есть: ЮВЖД предложила задействовать существующие линии и 23 станции и остановочных пункта. То есть на начальном этапе не потребуются строительства, и при этом в год можно будет перевозить свыше 3 млн человек.

С комфортной пересадкой Действительно, для развития проектов приходится делать многое в плане создания удобной инфраструктуры.

Так, в 2013 году в Сельме ввели в эксплуатацию постоянную пассажирскую платформу. «Объект построен за счёт средств ОАО «РЖД», – уточнил начальник Калининградской дирекции пассажирских обустройств Антон Ефимов. – В рамках инвестпрограммы выделено около 20 млн руб.».

Красноярская дорога тоже построила две новые посадочные платформы – Водопьянова и Белье Росы, реконструировала платформу на станции Красноярск-Северный. В этом году началось проектирование новой пассажирской платформы Северное шоссе. В целом же перспективный план развития проекта предполагает строительство 13 дополнительных остановочных пунктов в границах Красноярской агломерации.

Расширяющаяся маршрутная сеть и растущий пассажиропоток диктуют необходимость строительства транспортно-пересадочных узлов (ТПУ). К примеру, на средства городского бюджета в 2014 году был построен ТПУ в районе станции Красноярск-Северный. Сюда подведено шесть автобусных маршрутов, чтобы горожане, проживающие в удалённых от станции жилых массивах, могли делать комфортную пересадку на электричку.

Всего проектом «Городская электричка» предусмотрено строительство 16 ТПУ городского и 6 регионально-значения, которые необходимы для оптимизации схемы движения междугородных и пригородных автобусов. Сегодня конечные пункты большинства из них находятся в центре города, что создаёт дополнительную нагрузку на автодороги. После обустройства ТПУ они будут доходить до окраины Красноярска, а далее для передвижения по краевому центру пассажиры смогут воспользоваться городским общественным транспортом: электричкой, автобусом, троллейбусом или трамваем, маршруты которых также будут подведены к ТПУ.

В данный момент, по словам начальника Красноярской региональной службы развития пассажирских сообщений Петра Овсянникова, ведутся активные поиски инвесторов для строительства транспортно-пересадочных узлов.

Как рассказал председатель комитета архитектуры и строительства администрации Калининграда Артур Крупин, сейчас в городе функционируют два ТПУ – Северный и Южный вокзалы, но из-за изменения конфигурации движения их необходимо кардинально реконструировать.

По его словам, в перспективе планируется формирование ещё 9 ТПУ на въездах в областной центр. Первые транспортно-пересадочные узлы должны появиться в Калининграде через 8–10 лет.

Заместитель начальника отдела развития пассажирских сообщений и предоставления доступа к инфраструктуре КЖД Юрий Милютин отметил возможность сформировать систему городской железной дороги, максимально равномерно охватывающей все районы Калининграда.

Это в перспективе позволит соединить с центром города и вокзалами, к примеру, центральный район Калининграда, жилые массивы микрорайонов Сельма и города Гурьевска. Кроме того, будет создана сеть улавливающих парковок на городских окраинах с целью снижения количества автомобилей, используемых для поездок в центр Калининграда. Такие парковки уже хорошо зарекомендовали себя в Красноярске. Недавно на станции Красноярск-Северный появилась уже вторая в городе перехватывающая парковка. В декабре 2015-го аналогичная услуга стала доступна на станции Енисей. Следующей будет станция Базаиха.

С открытием парковок у пассажиров появляется дополнительная возможность экономии не только времени, но и средств, ведь услуга предоставляется бесплатно, без учёта времени стоянки автомобиля. Стоимость проезда в городской электричке туда и

обратно составляет 38 руб., тогда как платная парковка в центре Красноярска обойдётся в 240 руб. за один рабочий день. Заинтересован в них и город: создание сети перехватывающих парковок позволит снизить нагрузку на автодороги Красноярска.

Единый тариф

Залог успешной реализации проекта – тарифы на городскую электричку. Пермская городская электричка стартовала в 2004 году. Первоначально маршрут протяжённостью 32 км проходил от Лёвшино до Курьи. Электричка связала удалённые Ордоникидзевский и Кировский районы Перми с центром города, стоимость проезда независимо от маршрута поездки составляла 6 руб.

Меньше чем через полгода маршрут следования двух пар электричек был продлён от Лёвшино до станции Голованово, а в 2006 году линия городской электрички пошла ещё дальше – в западном направлении до станции Оверята. В итоге общая протяжённость линии Голованово – Оверята составила 50 км, на ней расположено 8 станций и 14 остановочных пунктов.

С 2004 по 2015 год городскими электричками было отправлено свыше 9,3 млн пассажиров, сумма общих доходов составила почти 17,6 млн руб.

«Городская электричка являлась необходимым видом транспорта. Но в 2008 году мы вынуждены были сократить количество поездов – этому способствовало увеличение автобусных рейсов, маршрутных такси, параллельных маршрутов следования городского электропоезда, – пояснил генеральный директор ОАО «Пермская пригородная компания» Сергей Канцур. – Кроме того, сыграла свою роль высокая, неконкурентная цена проезда (на автобус – 16 руб., на городской электропоезд – 24 руб.). Всё это повлекло за собой уход пассажиропотока на альтернативные виды транспорта».

В Красноярске же в 2014 году установлен единый тариф: независимо

от пункта посадки и назначения пассажир платит 19 руб. При этом стоимость проезда в городских автобусах составляет 22 руб., что повышает интерес населения к железной дороге. Расплатиться можно прямо в вагоне, не заходя в кассу. Кроме наличного расчёта, перевозка городских пассажиров осуществляется также по транспортной карте, которая действует на всех видах городского общественного транспорта и используется как пересадочная, что позволяет пассажиру получить скидку при проезде на втором виде общественного транспорта в течение 90 минут.

В апреле 2016-го в проект включён пригородный маршрут Красноярск – Дивногорск протяжённостью 30 км, вследствие чего стоимость проезда

нальному регулятору установить единую стоимость билета на электричку в черте города – 20 руб., чтобы поездка была доступна ярославцам, которые платят такую же цену в городском автотранспорте. «Это почти втрое дешевле, нежели оплачивать внутригородской маршрут по действующему тарифу, – отметил генеральный директор компании Сергей Горюнов. – Если власть пойдёт нам навстречу, мы сможем реально конкурировать на внутригородском рынке пассажирских перевозок с автотранспортом, а городская электричка найдёт своего массового пассажира».

Городская электричка в Ярославле курсирует с мая этого года и связывает пять из шести районов города. Для этого действовавший ранее

Теперь на дивногорской линии, как и на всех внутригородских маршрутах Красноярска, действует единый городской тариф – 19 руб.

на нём снизилась в 2,5 раза. «Теперь на дивногорской линии, как и на всех внутригородских маршрутах Красноярска, действует единый городской тариф – 19 руб. Ранее стоимость проезда составляла 45 руб. Плюс здесь, как и во всех городских электричках, действуют безналичные транспортные карты и система абонементов», – рассказывает генеральный директор ОАО «Краспригород» Олег Федотов.

Стоимость проезда в городской электричке Ростова-на-Дону также сопоставима со стоимостью ростовского общественного транспорта и составляет 17 руб. Со старта проекта в марте услугами железнодорожников воспользовались около 24 тыс. человек.

Северная пригородная пассажирская компания предложила регио-

пригородный маршрут Данилов – Ярославль-Главный продлили до станции Телищево. Теперь каждое утро по расширенному маршруту курсируют электропоезда в обоих направлениях.

Проект «Городская электричка» включён в транспортный заказ Ярославской области, в бюджете которой на нынешний год предусмотрены субсидии для компенсации СППК убытков, возникающих из-за регулирования тарифа. Эти средства регион намерен перераспределить с отменённых либо переставших пользоваться большим спросом старых маршрутов на дотирование нового.

К концу года СППК намерена в рамках проекта продлить маршруты ещё восьми пригородных поездов, следующих через Ярославль.

Тема номера городская электричка»



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Конкуренты стали партнёрами

Пригородная пассажирская компания развернула целую сеть интермодальных перевозок в Нижегородской области

В условиях бурного развития инфраструктуры мегаполисов городская электричка снискала популярность среди пассажиров. Причины запуска таких проектов несколько. Это и насущная необходимость разгрузить автомобильные дороги, и конкурентная борьба за пассажира с общественным автотранспортом. Правда, есть прецеденты, когда электрички и автобусы становятся не конкурентами, а партнёрами.

Для начала немного истории с географией. Нижегородская область вытянута с юга на север на полтысячи километров. Причём северная часть испокон веку была малозаселённой и труднодоступной. Тайга, болота, бездорожье – всего полвека назад туда было проложено первое шоссе от областного центра, и то на первых порах имело много мощёных камнем и «улучшенных грунтовых» участков. Причём поездка на автомобиле начиналась с парама через Волгу.

А вот электрифицированная железная дорога в сторону Кирова в 60-х работала почти с современными скоростями. Правда, она тоже была только одна, и от узловых станций пассажирам иной раз надо было не один час ехать в «пазиках» по разбитым дорогам до отдалённого района. Но всё равно так легче, чем пытаться открыть прямые маршруты в Горький. Только представьте себе, что вы будете трястись 300 км туда из Шаранги или Тоншаева на автобусе! А райцентров, которые не стоят на железной дороге, – восемь, из них один город – это Ветлуга.

Вот тогда Горьковская железная дорога и объединение «Горькийавтотранс» и договорились впервые, что на автостанциях в дальних точках будут продаваться билеты для пересадки на электричку, а в Горьком для Московского вокзала на маршруты до дальних районов будут оставлять по 10 мест на автобусы на рейсы от Семё-

нова, Ветлужской, Урени и Шахуньи, куда можно доехать на электричке. Участники прообраза современных интермодальных перевозок установили при продаже билетов на транспорт партнёров комиссионный сбор 10 копеек.

Всё рухнуло с началом перестройки. Причин сейчас уже никто не помнит. Но говорят, что обоим участникам соглашения показалось, что оно выгоднее не им, а их партнёрам. Выиграли они или нет от расторжения договора, неизвестно, но то, что проиграли пассажиры, – очевидно.

За последние десятилетия те многочисленные автомобильные дороги, которые проложены на севере Нижегородской области, стали куда лучше.

нескольких билетов на автобус, а на совершенно новой технологической базе. Все кассы компании – и стационарные, и мобильные у разъездных работников – объединены в единую информационную систему. В неё с успехом можно включить, доработав конфигурацию, и кассовые аппараты автостанций компаний-партнёров и даже кондукторов. Тогда билеты в автобус с местами будут продаваться, исходя из реальной, сегодняшней потребности пассажиров – сколько надо, а не по квоте. Концептуально от комиссионного сбора на новую услугу предложено было отказаться. Ведь если всё будет сделано правильно, то дополнительные доходы и у пригородной компании, и у автотранспор-

Все кассы пригородной компании – и стационарные, и мобильные у разъездных работников – объединены в единую информационную систему. В неё с успехом можно включить и кассовые аппараты автостанций компаний-партнёров

Но всё равно прямые рейсы в областной центр организуют из этих мест в основном частные перевозчики, иногда нелегальные. Привлекают они пассажиров, казалось бы, неоспоримым преимуществом – ехать без пересадки удобнее. Но это всегда получается дольше: автотранспорт на подходе к Нижнему Новгороду или на выезде из него обычно попадает в пробки, и там уж как повезёт – можно простоять в них не один час.

Так что, готовясь в прошлом году к сотрудничеству с автотранспортниками, ОАО «Волго-Вятская пригородная пассажирская компания» исходила из того, что проблема назрела. И решать её надо было не с помощью

тников появятся не от этих доплат, а в силу того, что легальный пассажиропоток должен вырасти. Люди поймут, что хорошо, надёжно, выгодно ездить с легальным перевозчиком, а не отдавать деньги неизвестно кому, кто «сейчас поедет, только ещё трёх человек подождёт».

Первым, с кем ОАО «Волго-Вятская пригородная пассажирская компания» смогла договориться, стало МУП «Шахунское ПАП». И в начале сентября 2015 года в Нижегородской области открылись первые три линии интермодальных пассажирских перевозок. Маршруты с пересадкой в городе Шахунья связали центр региона с самыми отдалёнными рабочими

Тема номера

городская электричка»



В первом полугодии 2016 года действовало три интермодальных маршрута. И за эти шесть месяцев ими воспользовались 12 тыс. пассажиров

посёлками – Вахтан, Сява и Тоншаево, до которых больше 300 км.

Пассажиры смогли купить билеты на автобусы, уходящие из Шахуньи по этим самым востребованным направлениям, в кассе Московского вокзала в Нижнем Новгороде или у разъездных кассиров в поезде. А кассы автостанций в конечных пунктах и автобусные кондукторы маршрутов предложили пассажирам приобрести у них билеты на электрички. При этом графики были идеально согласованы, расписание автобусов появилось на сайте ОАО «Волго-Вятская пригородная пассажирская компания», а сами они останавливаются у перрона.

– Мы предложили людям на выгодных условиях пользоваться предельно безопасным, хорошо продуманным

вариантом поездки, – прокомментировал тогда услугу начальник пассажирской службы компании Леонид Тихонов. – Для совместной работы выбрали надёжного, достойного партнёра. Мы убедились, что МУП «Шахунское ПАП» – автопредприятие с высокой культурой труда, новым подвижным составом: на него можно положиться в пилотном проекте. А дальше мы сможем распространить опыт на другие направления.

Действительно, знакомя с автопарком, его директор Андрей Соколов привёл три факта. Шахунское ПАП сумело сохранить в расписании все рейсы, которые были в нём четверть века назад, в то время как в большинстве районов области пошли на многократные сокращения и закрытие маршрутов. Регулярность дви-

жения в 2014 году составила 99,8%. Ну а ремонтная база здесь такова, что Шахунское ПАП – единственное из муниципальных предприятий области имеет лицензию одного из крупнейших в России производителей автобусов на их гарантийное обслуживание.

– Мы рассудили, что для нас такое сотрудничество с крупнейшим региональным перевозчиком – большая честь, – говорит Андрей Соколов, кстати, сам в прошлом работник железной дороги, путеец. – Мы получили в аренду кассовые аппараты ОАО «ВВППК». Пригородная компания обучила работе с ними двух наших кассиров, а они, в свою очередь, других кассиров и кондукторов. Всё сделано, чтобы пассажиры выбрали наши муниципальные автобусы, не

прибегая к услугам частного извоза, в большинстве своём даже не имеющего лицензий.

Проект потребовал серьёзных вложений от ОАО «ВВППК»: современные кассовые аппараты недешевы, к тому же нужна была дорогостоящая дополнительная работа над программным обеспечением. Однако там исходили из того, что эти средства в результате вложены в привлечение дополнительных пассажиров и безопасность их перевозки.

– Мы поддержали это предложение, – сказал первый заместитель главы администрации городского округа Шахунья Александр Серов. – Оно делает поездки жителей севера области в Нижний Новгород удобнее и доступнее. Договор двух перевозчиков нам кажется взаимовыгодным, способ-

ствующим укреплению и развитию учреждённого нашей администрацией Шахунского автопредприятия.

Однако с самого начала в проекте не всё пошло гладко.

– Я взял билет в Нижнем Новгороде, приехал в Шахунью. Да, автобус стоит. А на моём месте сидит другой пассажир и показывает мне билет именно на него, – рассказывал житель Тоншаева Александр Жуков.

– Да, такое бывало, – подтвердил спустя несколько месяцев после начала работы Андрей Соколов. – Автобусы идут по тайге, на значительной части пути кассовые аппараты теряют связь с Нижним Новгородом, так что на линию мы технику вскоре перестали давать. Но постоянно прерывалась связь и с автостанциями. Когда обещана новая услуга, но она

предоставляется с перебоями – это не дело. Многие пассажиры просто не рисковали ею пользоваться: в день мы продавали от четырёх до семи билетов. И стоимость аренды касс и расходных материалов не покрывалась. Обид или претензий к пригородной компании у нас нет, но договор в январе 2016 года мы решили расторгнуть. Население севера области за последние 20 лет почти вдвое сократилось, а у тех, кто продолжает здесь жить, не хватает средств часто ездить в Нижний Новгород: 300 км для них – это дорого даже при самом щадящем тарифе. Мы убедились, что пассажиропоток с пересадкой через Шахунью в областной центр реально невелик.

Тем временем к проекту уже успели присоединиться два других автопредприятия севера области.

Тема номера

Городская электричка»



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ГУДОК»

– Интермодальные перевозки стали популярны, – рассказывает директор МУП «Шарангское ПАП» Николай Филимонов. – Правда, в первые дни у пассажиров было недоверие: признают ли в электричке билет, который им продадут на нашей автостанции в посёлке Шаранга. По понедельникам со станции Урень, где жители Шаранги пересаживаются, был пущен новый ранний поезд, чтобы приехать в Нижний Новгород к восьми утра. И мы запустили к нему рейс отправлением около трёх часов ночи.

Сейчас из Шаранги с билетами на интермодальный маршрут ежедневно уезжает около полутора десятков пассажиров.

Ещё более удачным оказался маршрут Нижний Новгород – Воскресенское с пересадкой в Семёнове. На

автостанции Воскресенское до Семёнова продают в день около 80 мест, и больше 30 из них – вместе с билетами на электричку.

– Работать мы начали с конца декабря 2015 года. И уже за первый месяц перевезли около 950 пассажиров, получили прибыль, а арендная плата оказалась нам несущественной, – говорит директор МУП «Воскресенское ПАП» Евгений Бородин.

– Мы сделали для себя важный вывод, – поделился Леонид Тихонов. – При организации таких перевозок кассы стоит устанавливать стационарно на автостанциях, а в автобусах они неэффективны. Ещё момент: маршруты до Шаранги и Воскресенского существенно короче, чем те три первых, которые проработали четыре месяца. Транспортное тяготение

отдалённых районов к областному центру в пассажирских перевозках существенно слабее, и результат хуже.

Весной в орбите пригородной компании оказался город Ветлуга, находящийся в 45 км от ближайшей станции Урень.

– С самого начала был убеждён, что дело пойдёт, – сказал директор МУП «Ветлужское ПАП» Алексей Орлов. – Мы изучили пассажиропоток: по пригородному маршруту между Ветлугой и городом Урень наше предприятие везёт в месяц 2,5 тыс. человек, и 90% из них делают в Урене пересадку с поезда на автобус или наоборот.

Среди конкурентов у ветлужских муниципальных автотранспортников – частные перевозчики. Минут за двадцать до посадки на рейс по расписанию к автостанции подка-

тывает «Газель» и встаёт в сторонке. Владельцы микроавтобусов не имеют лицензии на регулярные перевозки – только на заказное обслуживание. Но «попросить» их с автостанции, которую построил и содержит автопарк, не получается. А правоохранители разводят руками: очень сложно доказать, что имеют место незаказные перевозки. У автопарка появилась надежда, что конкурент будет вытеснен чисто экономическими средствами и выгодный, денежный маршрут позволит муниципальному предприятию содержать другие линии внутри района – убыточные, но необходимые жителям небольших таёжных сёл.

– В первом полугодии у нас действовало три интермодальных маршрута. И за эти шесть месяцев ими воспользовались 12 тыс. пассажиров, – рассказал начальник пассажирской службы ОАО «ВВППК» Леонид Тихонов.

А в июле сеть интермодальных перевозок в Нижегородской области выросла. В неё были включены три новые линии и один новый пункт пересадки – станция Заволжье.

МУП «Чкаловское ПАП» договорилось с пригородным перевозчиком о том, чтобы в Нижнем Новгороде началась продажа билетов на его маршруты, которые связывают со станцией Заволжье город Чкаловск и крупное село Пурех. Это популярные линии, по которым выполняется 30 рейсов в сутки. Особенно много пассажиров летом: на этих автобусах нижегородцы добираются к местам отдыха на Горьковском водохранилище и в музей Чкалова, который по праву считается одной из достопримечательностей региона. Многие предпочитают ехать с пересадкой в Заволжье: прямые автобусы в Чкаловск, конечно, есть, но в них получается и дороже, и значительно дольше с учётом пробок на Балахнинском шоссе. Кроме этого, чкаловские автотранспортники, увидев, какой порядок, какая строгая учётность действует в Волго-Вятской пригородной пассажирской компании, приняли решение о том, что все билеты на их

автобусы в Заволжье будут продаваться именно в железнодорожной кассе, а не на автостанции.

Впервые присоединилось к программе и частное предприятие – ОАО «Автомобилист» из Урени.

– Кроме Уренского, мы обслуживаем соседний Тонкинский район. Тонкино находится в 50 км от вокзала Урень, и у нас там есть автостанция. Мы решили, что жителей Тонкина предложение связать его интермодальным маршрутом с Нижним Новгородом заинтересует, – говорит директор ОАО «Автомобилист» Сергей Молодцов.

Новый партнёр предложил новую необычную услугу тонкинцам: теперь они могут заказать билет на пригородный поезд по телефону. Конечно,

И открываются перспективы для дальнейшего роста. В октябре к программе присоединился перевозчик, работающий на автобусном маршруте Заволжье – Дзержинск. Рассматриваются варианты включения в сеть интермодальных маршрутов Варнавинского и Ковернинского районов, расположенных в северной части области.

– Начальник Горьковской железной дороги Анатолий Лесун рассказал мне об идее организовать такие перевозки в Варнавино с пересадкой на станции Ветлужская, – говорит глава администрации Варнавинского района Сергей Смирнов. – По-моему, это отличная идея. Мы живём в 40 км от этой станции, и хочется, чтобы поездки варнавинцев были

Среднемесячное число пассажиров, которые пользуются интермодальными перевозками, с июля удвоилось. И открываются перспективы для дальнейшего роста

удобно купить на автостанции такой билет на поезд из Урени в Нижний Новгород. Но этой возможности лишены пассажиры из многочисленных сёл, где автобус делает остановку по пути в Урень. Вот такое решение нашлось у проблемы, которая год назад поставила в тупик автотранспортников соседнего Шахунского района. На остановках появились объявления с номером телефона автостанции, по которому заказывают билет. Кассир по заявке оформляет его и прикладывает к билетной ведомости, которую водитель получает перед рейсом в Урень. А когда пассажир садится в автобус на промежуточной остановке, он выкупает этот билет у водителя.

Среднемесячное число пассажиров, которые пользуются интермодальными перевозками, с июля удвоилось.

по-настоящему цивилизованными. Наш район обслуживается небольшим частным автопредприятием, с которым заключён договор о работе по муниципальному заказу. Убеждён, что и при такой форме собственности дело пойдёт: пассажиропоток в Нижний Новгород большой, и можно рассчитывать на прибыль.

Тем временем ОАО «Волго-Вятская пригородная пассажирская компания» начинает работать уже и с автотранспортниками соседней Владимирской области. В одном из районов просчитывается вариант, при котором продажу билетов, которая ведётся пока на автостанции, возьмут на себя кассы пригородной компании. Расчёты показали, что этот вариант может оказаться выгодным и для ВВППК, и для автоперевозчиков.



В активном поиске

Э

кономическая конъюнктура приводит к тому, что высокодоходные грузы постепенно уходят с железной дороги на альтернативные виды транспорта, а их место занимают грузы низкодоходные. Это негативно влияет на доходы ОАО «РЖД», уменьшает возможности компании по строительству новой современной

инфраструктуры, которая и должна обеспечить рост производства и экспортных возможностей государства. В условиях стагнации экономики и при существующей нормативной базе привлечение новых грузоотправителей на железнодорожный транспорт становится очень сложной задачей. Чтобы переломить эту тенденцию, необходимо принять ряд решений на законодательном уровне, дать возможность компании более гибко применять существующие тарифные условия,

в частности изменять их точно. Это является прерогативой Федеральной антимонопольной службы и Минэкономразвития, которые могут разрешить компании индивидуально работать с каждым клиентом, исходя из его возможностей. Но пока это определяющее решение не принято, РЖД всячески стараются переломить ситуацию. Холдинг последовательно работает над вопросами привлечения грузов, повышения доходности перевозок и прибыльности.

ПУЛЬТ

Клиентоориентированность

Виктор Попов,
начальник Южно-Уральской
железнодорожной



МАКСИМ КАШИРИН/
ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



АРХИВ/ИД «ГУДОК»

Сверхплановый стимул

Система поощрения должна мобилизовать начальников станций на привлечение дополнительных объёмов грузов

В течение 9 месяцев дорога погрузила более 63 млн тонн грузов. Установленный план перевыполнен на 0,6%, и обеспечен рост погрузки к прошлому году на 1,2%.

По объёмам погрузки Южно-Уральская железная дорога занимает 5-е место на сети дорог.

Улучшен к 2015 году и показатель качества работы дороги – надёжность доставки, которая выросла на 1,7% (выполнение – 94,6%), в том числе надёжность доставки гружёных отправок – на 1,3% (выполнение – 96,6%, что выше задания правления на 1,6%), порожних – на 1,9% (92,9%).

Основная номенклатура: строительные грузы – 36%, чёрные металлы – 22%, нефтепродукты – 13%. Доля перечисленных грузов в структуре погрузки дороги превышает 70%.

Доля грузов первого тарифного класса составляет 56%, второго – 17%, третьего – 27%.

Изменение структуры погрузки К сожалению, негативные тенденции изменения структуры перевозимых грузов присущи и Южно-Уральской дороге.

В текущем году при росте погрузки грузов 1-го и 3-го тарифных классов, на 3,1% и 2% соответственно, произошло значительное, на 7,5%, снижение отгрузки грузов 2-го класса. В первую очередь это коснулось падения погрузки нефтепродуктов на 14,6%.

Анализ динамики изменения структуры погрузки показывает: отгрузка грузов 2-го класса с начала года систематически снижается, и к третьему кварталу текущего года падение составило почти 11%.

Основной причиной снижения поставок является падение рентабельности производства тёмных нефтепродуктов в условиях низких цен на нефть, что привело к снижению их выпуска на нефтеперерабатывающих заводах и переходу на выпуск светлых

нефтепродуктов, но в меньших объёмах, а также к увеличению экспорта сырой нефти.

Естественно, негативным следствием такого изменения структуры погрузки стало падение доходной ставки, которая в сопоставимых условиях снизилась на 7%. Из-за чего по не зависящим от дороги причинам мы понесли потери в начисляемых доходах от перевозок.

Поиск дополнительных объёмов
Изучение потребностей и запросов участников транспортного рынка и повышение уровня клиентоориентированности стали ключевыми вопросами повестки дня каждого Регионального координационного совета.

цесс грузоотправителя. Привлечено 170 тыс. тонн с дополнительным доходом 73 млн руб. Например, перевозка трубной заготовки между производственными площадками, расположенными на станциях Первоуральск и Челябинск-Южный в установленные сроки;

- комплексная услуга по заводу и погрузке грузов. Привлечено 120 тыс. тонн с дополнительным доходом 15 млн руб. Например, завод железной руды с Сосновского рудника на станцию Муслумово, предоставление подвижного состава, осуществление погрузочных работ;
- регулирование цены перевозки за счёт привлечения дополнительных объёмов грузов. Привлечено

Прямой и открытый диалог с клиентом стал основой для совершенствования действующих процессов, разработки и реализации новых транспортных услуг

Прямой и открытый диалог с клиентом стал основой совершенствования действующих процессов, разработки и реализации новых транспортных услуг комплексного обслуживания.

Так, в 2016 году нами уже реализованы проекты обслуживания грузоотправителей по следующим направлениям:

- комплексная услуга по складированию, хранению, погрузке грузов и предоставлению услуг тяги. Привлечено 250 тыс. тонн с дополнительным доходом 111 млн руб. Например, приём груза на прирельсовый склад станции Тамерлан, хранение, погрузка, организация маневровой работы;
- внедрение транспортных услуг ОАО «РЖД» в производственный про-

- перевозка грузов по расписанию в местном сообщении. Привлечено 100 тыс. тонн с дополнительным доходом 7 млн руб.;
- организация обслуживания на вновь открываемых грузовых площадках. Привлечено 130 тыс. тонн с дополнительным доходом 22 млн руб.;
- иные комплексные услуги, такие как: предоставление агентских услуг по обеспечению погрузочными ресурсами; услуги грузоотправителям с ускоренными сроками исполнения, организация обслуживания на вновь открываемых грузовых площадках, и другие. Привлечено 440 тыс. тонн с дополнительным доходом 154 млн руб.;
- перевозка грузов по расписанию в местном сообщении. Привлечено 100 тыс. тонн с дополнительным доходом 7 млн руб.;
- организация обслуживания на вновь открываемых грузовых площадках. Привлечено 130 тыс. тонн с дополнительным доходом 22 млн руб.;

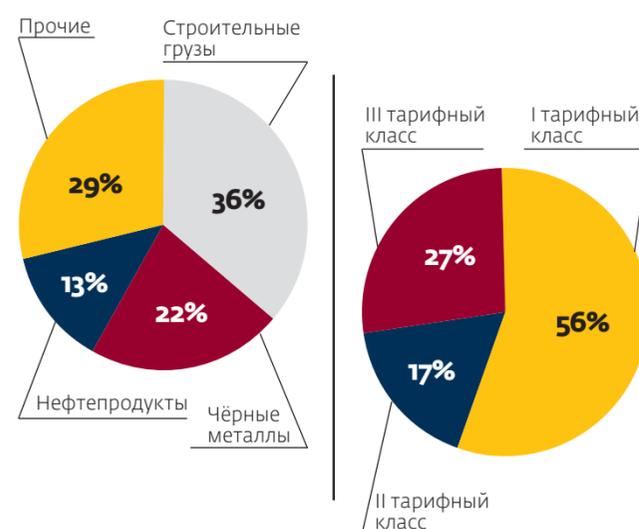
Клиентоориентированность



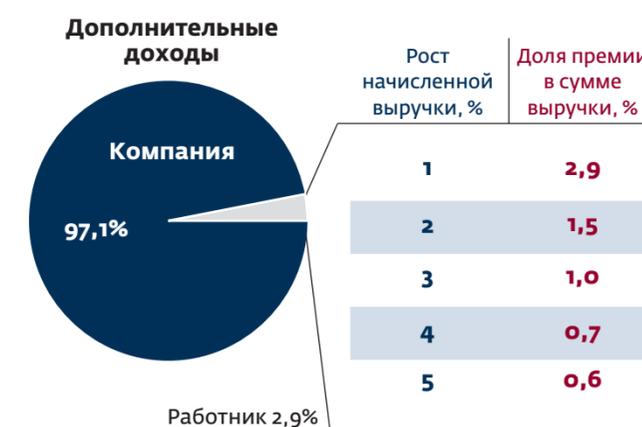
Изменение структуры погрузки по тарифным классам по кварталам, тыс. т/сут.



Структура погрузки Южно-Уральской железной дороги за 9 месяцев 2016 года



Предлагаемая схема повышения мотивации начальников станций



– предоставление агентских услуг по обеспечению грузоотправителей погрузочными ресурсами. Привлечено 100 тыс. тонн с дополнительным доходом 13 млн руб.;

– предоставление услуг грузоотправителям с ускоренными сроками исполнения. Привлечено 10 тыс. тонн с дополнительным доходом 76 млн руб.;

– предоставление услуг тяги. Привлечено 100 тыс. тонн с дополнительным доходом 36 млн руб.

В результате реализации данных проектов было привлечено на железнодорожный транспорт более 1,4 млн тонн грузов, дополнительный доход составил 400 млн руб.

Работа по реализации проектов комплексного обслуживания грузоотправителей на дороге продолжается. Прогнозируемая дополнительная выручка до конца года – более 300 млн руб.

В итоге в 2016 году всего планируем привлечь 2 млн тонн грузов и получить доход более 600 млн руб., что в 2,5 раза выше уровня 2015 года (в 2015 г. – 1,2 млн тонн, 240 млн руб.).

Для роста эффективности

Анализируя функциональные обязанности исполнителей местной работы, на дороге пришли к следующему выводу. Сегодня мы понизили роль, или, если можно так выразиться, «отодвинули» ключевого руководителя местной работы – начальника железнодорожной станции от решения задач по привлечению погрузки на железнодорожный транспорт.

Вместе с тем на линейном уровне начальник станции остаётся единственным руководителем, не только организующим местную работу, но и непосредственно взаимодействующим с грузоотправителями.

Существующая (3-уровневая) система премирования недостаточно мотивирует начальника станции даже на выполнение установленного плана погрузки и вообще не содержит инструментов стимулирования на поиск дополнительных объёмов работы.

Максимальный размер вознаграждения начальника грузовой станции, т.е. станции со значитель-

ными объёмами погрузки и выгрузки, за выполнение плана погрузки составляет 12,5% от должностного оклада. У начальников сортировочных, участковых, промежуточных станций данный показатель ещё меньше.

За истекший период текущего года среднемесячный размер премиальных выплат за выполнение плана погрузки составил:

– для начальника станции второго класса 6,4%, или 3 711,5 руб.;

– для начальника станции третьего класса 6,2%, или 2 621,3 руб.;

– для начальника станции четвёртого класса 4,9%, или 1 670 руб.

Данные суммы не являются значимым фактором вовлечения начальников станций в активный поиск дополнительных объёмов работы как от существующего грузоотправителя, так и потенциального.

Анализ ситуации приводит к выводу о необходимости введения системы дополнительного материального поощрения начальников станций и линейных агентств фирменного транспортного обслуживания за привлечение сверхпланового

объёма погрузки и начисленной выручки при обязательном росте к уровню прошлого года. При этом величина данного поощрения должна быть значимой.

Проведённые нами расчёты показали, что при внедрении ежеквартального премирования начальников станций и линейных агентств фирменного транспортного обслуживания даже в размере должностного оклада за каждый процент выручки, начисленной сверх плана, на выплату премии будет направлено всего 2,9% полученного компанией дополнительного дохода.

Иными словами, из 100 рублей сверхплановой выручки на выплату дополнительной премии будет направлено менее 3 рублей, а 97 рублей – это сверхплановые доходы компании.

При этом с ростом процента сверхплановой выручки её доля, направленная на премирование, уменьшается.

Такая система поощрения мобилизует начальников станций и линейных агентств фирменного транс-

В сегодняшних условиях одним из ключевых критериев эффективности управления производственным процессом является скорость принятия решений

портного обслуживания на решение задачи увеличения объёмов погрузки и привлечения дополнительных грузоотправителей на железнодорожный транспорт.

В сегодняшних условиях одним из ключевых критериев эффективности управления производственным процессом является скорость принятия решений. В целях сокращения сроков перераспределения трудовых ресурсов Центральной дирекцией инфраструктуры, Дирекцией тяги, Дирекцией по ремонту пути и Центральной дирекцией железнодорожных вокзалов делегированы руководителям территориальных подразделений полномочия из-

менения штатного расписания по должностям рабочих массовых профессий (в пределах утверждённых бюджетом затрат и лимита численности). Дорога предлагает распространить данную практику на все филиалы компании. Кроме того, в целях своевременного привлечения дополнительных объёмов сезонных, разовых (значимых) и других грузов предлагаю делегировать начальникам дорог право принятия решений о применении тарифного коридора при наличии экономической целесообразности.

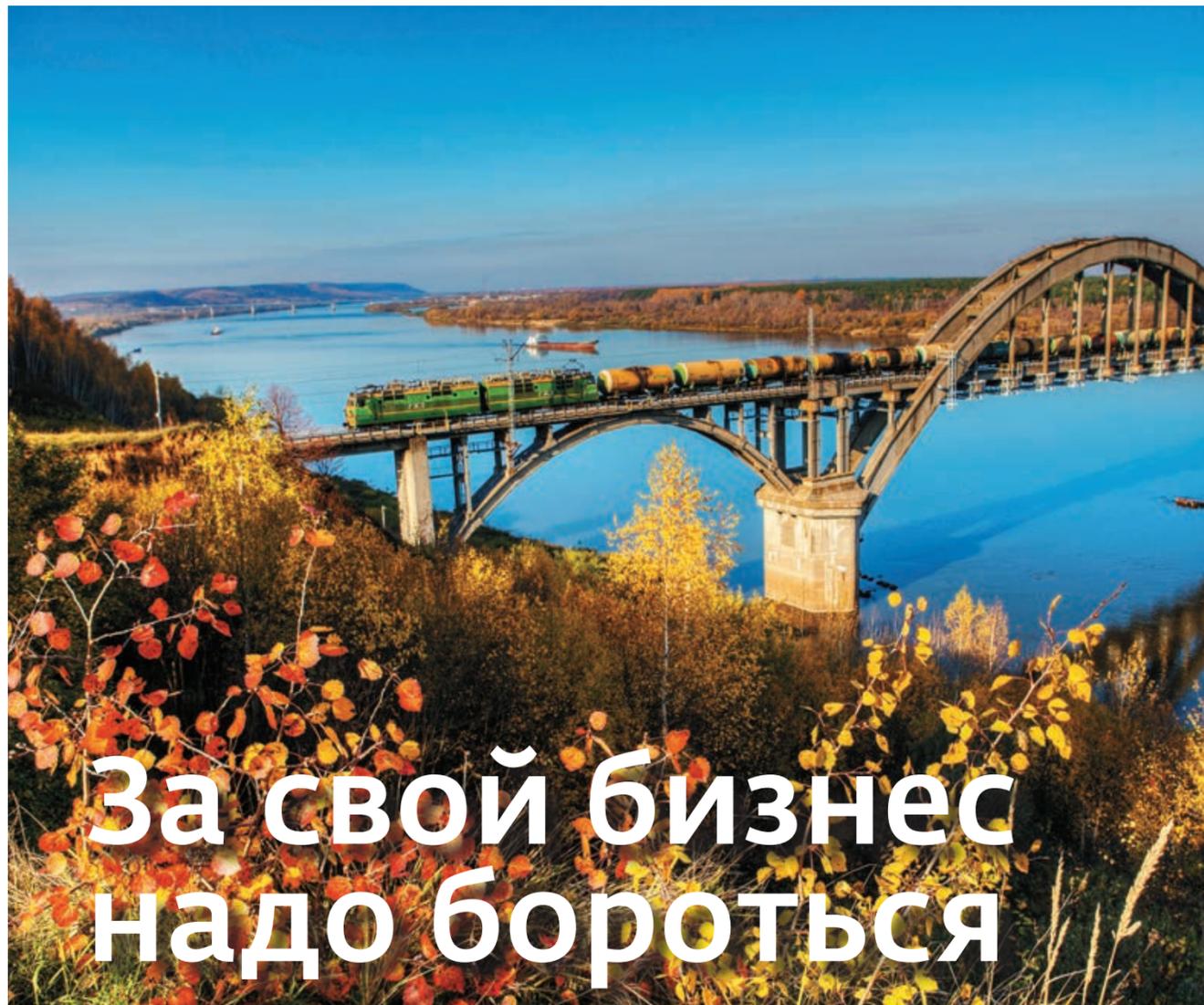
Данные предложения будут способствовать росту эффективности деятельности компании.

Клиентоориентированность

Анатолий Лесун,
начальник Горьковской
железнодорожной дороги



ВЛАДИМИР ПАЛЫГАЛИН/АДГ/УДОК



ПРЕСС-СЛУЖБА РЖД

За свой бизнес надо бороться

Клиентоориентированность – важнейший элемент бизнеса. А за свой бизнес надо бороться. Наш бизнес – это обеспечение перевозки грузов и пассажиров в установленные сроки с

максимальным комфортом и качеством. И наша задача заключается в том числе в привлечении клиента и выдаче качественного конечного продукта.

На Горьковской железной дороге достигнуты долгосрочные партнёрские отношения с крупными отправителями навалочных грузов, удобрений, нефтепродуктов. А вот

чтобы вернуть клиента – представителя малого и среднего бизнеса, – надо хорошо потрудиться. Мы не должны сегодня пугать его своими тарифами, а также отношением. К сожалению, и говорю это откровенно, наши работники, взаимодействующие с грузоотправителями, не всегда готовы обеспечить им полный сервис. Наши профильные

учебные заведения сегодня выпускают первоклассных движенцев, путейцев, машинистов, работников других железнодорожных профессий. А вот знатоков человеческой души, знатоков клиента – пока нет. Дороге требуются квалифицированные менеджеры по продажам. Мы, кстати, работаем в этом направлении, заключаем соглашения с высшими учебными заведениями, где готовят таких специалистов.

Всё большее значение придается переходу от оказания услуг по перевозке грузов к формированию комплексных услуг «от двери до двери», построению глобальных логистических цепочек. Разработка комплексных продуктов и транспортно-логистических услуг позволяет предложить клиентам более привлекательные и экономически выгодные условия, чтобы переключить их с других видов транспорта на железнодорожный. Среди сегодняшних приоритетов – увеличение скорости и надёжности доставки грузов, формирование индивидуальных пакетов услуг, развитие технологии оказания услуг по принципу «одного окна», перевозка грузов по расписанию.

Начиная с 2015 года еженедельно на Горьковской железной дороге руководством Горьковского территориального центра фирменного транспортного обслуживания проводится тематический селектор «День клиента». Для охвата широкого спектра вопросов клиентов на каждом таком совещании присутствует рабочая группа дороги в составе структурных подразделений, дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД», осуществляющих обслуживание и взаимодействие с пользователями услуг. Участие в подобных совещаниях позволяет клиентам получать актуальную информацию, связанную с грузовыми перевозками, а нам – обеспечить постоянную и очень эффективную обратную связь, повысить качество транспортного обслуживания.

С сентября 2016 года в регионах дороги воссозданы АФТО (агентства фирменного транспортного обслуживания), которые были упразднены семь лет назад, что позволит сделать активнее работу со средними и мелкими клиентами и за их счёт увеличить погрузку. Мы придаём этому особое значение. Ведь сейчас на дороге восемь крупных клиентов, которые в сумме отгружают около 70% грузов. Остальные 30% приходится на средних и мелких отправителей, которых почти полторы тысячи. И если им предложить выгодные варианты перевозки, мы сможем переключить их с авто-

счёт вновь образованного рынка сбыта, собственник вагонов АО «ФГК» снижает стоимость предоставления вагонов за счёт ускоренного оборота вагонов силами Горьковской железной дороги. Общим результатом стало привлечение более 30 тыс. тонн груза дополнительно. Это, повторюсь, один из примеров, на деле их гораздо больше.

Не теряет актуальности и такая форма общения с клиентами, как региональный и межрегиональный координационные советы, региональные оперативные комиссии, технико-технологические советы. Координационные советы сегодня

Разработка комплексных продуктов и транспортно-логистических услуг позволяет предложить клиентам более выгодные условия и переключить их с других видов транспорта на железнодорожный

мобильного на железнодорожный транспорт.

Одним из самых ярких примеров может служить работа с предприятием ООО «Профтехсервис-М», добывающим гравий на станции Зюря, и потребителями гравия в Ижевске. Мы провели сложные многоуровневые переговоры для привлечения дополнительных объёмов к перевозке железнодорожным транспортом минерально-строительных грузов – гравия и песка – на «коротких» плечах, где очень сильна конкуренция со стороны автотранспорта. Итогом переговоров стало формирование конкурентного предложения по доставке груза железнодорожным транспортом, когда продавец снижает цену на отпускаемый товар за

являются важнейшей площадкой для обсуждения всех актуальных проблемных вопросов (в том числе их оперативного решения), изменений в нормативно-правовой базе, а также подготовки предложений, направленных на повышение качества организации перевозочного процесса.

Не могу не отметить и такой способ работы, как привлечение инвестиций от бизнес-партнёров. Реконструкция станций Ворсма и Зеледино – тому пример. За счёт в том числе и средств внешних инвестиций выполнена модернизация инфраструктуры этих станций, чтобы обеспечить производственный цикл расположенных рядом крупных предприятий.

Клиентоориентированность»

Игорь Сарычев,
начальник Западно-Сибирского
территориального центра
фирменного транспортного
обслуживания



ПРЕСС-СЛУЖБА ЭСЖС



Право на индивидуальный подход

Темпы роста погрузки Западно-Сибирской магистрали во многом зависят от влияния инфраструктурных ограничений. И здесь стоит отметить предъявление грузов к перевозке на

припортовые станции Дальневосточной дороги. За последние шесть лет объём перевозок в этом направлении вырос почти вдвое. В этом году прирост погрузки на дороги Восточного полигона составляет более 13%. Увеличение экспорта через порты Дальневосточной связано как с развитием существующих портовых мощностей, так и с увеличением спроса

в развивающихся странах Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Несмотря на удалённость, для угольщиков Кузбасса страны АТР остаются более привлекательным рынком, поскольку его ёмкость и перспективы роста намного выше в сравнении с рынком Европы. Можно с уверенностью говорить, что на ближайшие несколько лет

для Западно-Сибирской дороги это направление будет служить одной из основных точек роста. Говоря о росте объёмов погрузки, нельзя не остановиться и на другом направлении деятельности Территориального центра фирменного транспортного обслуживания – получении доходов за счёт развития новых сервисов и оказания дополнительных услуг. За те неполные четыре года, на протяжении которых происходило развитие транспортно-логистической деятельности компании, Западно-Сибирский ТЦФТО накопил опыт по привлечению грузов и развитию новых сервисов. В настоящее время это самостоятельный сегмент на рынке грузовых перевозок

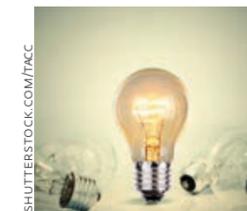
со своей спецификой и проблематикой. Основными направлениями по-прежнему остаются ускорение доставки грузов за счёт организации движения по расписанию и предоставление вагонов по агентской схеме. Сейчас на дороге действуют 11 договоров на расписание для 16 грузоотправителей. Разработано 44 расписания в 36 направлениях, в том числе три – в местном сообщении и 33 – назначением на порты Дальнего Востока. Западно-Сибирский территориальный центр фирменного транспортного обслуживания третий на сети по финансовому результату и количеству отправленных по графику поездов.

«жёлтым пробегом» по сниженным ставкам для осуществления погрузки в местном сообщении. Это позволило не только привлечь дополнительный парк полувагонов, но и осуществлять перевозки грузов первого класса, которые изначально планировались к перевозке автотранспортом. Так, например, в июле перевезено более 33 тыс. тонн строительных грузов. Изучается спрос на предоставление и внедрение новых услуг, таких как подача и уборка вагонов клиента на пути необщего пользования по графику или предоставление клиентам для отстоя путей необщего пользования. Таким образом, мы прочно взяли направление на повышение эф-

За неполные четыре года Западно-Сибирский ТЦФТО накопил опыт по привлечению грузов и развитию новых сервисов. В настоящее время это самостоятельный сегмент на рынке грузовых перевозок

Недавно мы заключили договор на организацию перевозок по расписанию с АО «Сибуглемет», сейчас ведём переговоры о предоставлении такой услуги с АО «Сибирский Антрацит» и ООО «Белкоммерц». В этом году мы несколько пересмотрели подход к реализации услуги предоставления вагонов по агентской схеме. Столкнувшись с дефицитом порожних полувагонов в летние месяцы, мы обратили внимание на полувагоны с истекающими межпробежными сроками различных операторов, которые простаивали в ожидании очередного ремонта. По итогам переговоров с рядом компаний мы договорились о предоставлении в оперирование вагонов с

эффективности своей деятельности. Предвосхищая желания клиента, которому необходимо получать все услуги в одном пакете, доставлять груз максимально оперативно и с минимальными затратами, мы готовы индивидуально работать с запросами клиентов. Например, разрабатывать сложные сервисы, продукты, цепочки поставок, внедрять новые технические и технологические решения. Тенденции, наметившиеся в этом году, говорят о сохранении роста погрузки на Западно-Сибирской дороге. По итогам 9 месяцев мы приросли к уровню прошлого года на 5,7 млн тонн. По итогам года планируется погрузить более 283,5 млн тонн, что превышает уровень прошлого года и установленное задание. **ПУЛЬТ**



Между идеей и практикой

Российским компаниям не хватает реальных стимулов для развития технологий

Агентство стратегических инициатив (АСИ) представило долгосрочную программу инновационного развития России «Национальная технологическая инициатива». Среди её задач создание защищённых линий связи, беспилотных летательных аппаратов и автомобилей, собственный язык программирования – и всё это до 2035 года. Но чтобы этот технологический рывок состоялся, одной стратегии мало. Инновации должны поддерживать промышленность и бизнес.

Закон прогресса

В технически продвинутых странах развитию технологий способствует конкурентная среда. После посещения Кремниевой долины и её самых инновационных компаний глава Сбербанка Герман Греф заметил, что преимущество сегодня получает тот, кто способен быстро и бесперебойно поставлять новую продукцию на рынок. Современное инновационное предприятие, по его словам, внедряет ноу-хау «короткими спринтами» – максимум за две недели, но это требует перенастройки управленческой платформы.

«Планируя работу над инновационными продуктами, компании непременно придётся перестраивать систему управления и контроля за выполнением проектов. Новая модель должна в несколько раз сократить сроки выполнения задач и назначить ответственного за каждый, даже небольшой этап работы», – отмечает генеральный директор ГК «Аэроклуб» Денис Матюхин. В противном случае, как утверждает он, компании придётся затрачивать больше финансов и времени на производство.

Вместе с тем для любого предприятия смена модели управления и переход на инновационные рельсы – процесс болезненный. Это пере-

смотр всей организации производства без заведомо гарантированного результата. Компании фактически предлагается трансформировать отлаженную систему, в том числе оптимизировать звенья управления и штат, ради гипотетически возможного повышения производительности и эксплуатационной эффективности. И такого фантома успеха, как правило, оказывается недостаточно, чтобы убедить российский бизнес.

«Инновации признают все. Другое дело, что бизнес не хочет тратить деньги на развитие новых технологий, потому что пока они в достатке, а потребности отечественного рынка не столь высоки, как в других

первой половине XIX века, когда те выводили из строя новые механические станки, из-за которых резко сокращались потребности фабрик в рабочих руках. Такие протесты, конечно, дело прошлого, но торможение модернизации производства – проблема дня сегодняшнего. В техническое перевооружение промышленных предприятий сейчас вкладываются миллиарды бюджетных рублей, и пока без особого эффекта.

«Комплексного переоснащения не происходит. Оборудование, оставшееся ещё с прошлого века, обновляется, но в целом производственные системы никак не меняются и не модернизируются», – констатировал

Более 70% российских компаний, как показывают последние опросы руководителей, не развивают собственные новые технологии из-за их нерентабельности

странах», – признаёт председатель Общественного научно-технического совета технопарка Сколково Шамиль Ганцев.

Парадоксально, но на предприятиях пользу от новаций даже считают вредной и опасной. «Что я после внедрения этого метода буду делать дальше? Ведь завод благодаря этому в последующие годы может лишиться миллиардного заказа. А чем тогда загружать производственные мощности, откуда брать средства на зарплаты рабочим?» – так отреагировало руководство одного из заводов на предложенное ноу-хау.

Крупное производство всегда отличалось высоким уровнем консерватизма. Можно вспомнить повсеместные протесты ткачей в Европе в

эксперт Открытого правительства Владимир Серебряный.

При этом практически весь технический прогресс идёт за счёт импортирования готовых решений и ноу-хау. Так, два года подряд иностранная робототехника полностью перекрывает потребности российской промышленности, и прогнозируемое удвоение спроса, по оценкам экспертов, приведёт только к сопоставимому росту закупок.

Более 70% российских компаний, как показывают последние опросы руководителей, не развивают собственные новые технологии из-за их нерентабельности. Отсюда недостаток финансирования и формальный подход к инновациям, отмеченный Экспертным советом при правитель-



стве. Вместо того чтобы заниматься прорывными новинками, предприниматели из опасения сломать существующий порядок имитируют инновационное развитие.

В этом парадокс российского рынка. Бизнес, который мог бы стимулировать продвижение инноваций, тормозит их развитие. А без клиента даже перспективные ноу-хау остаются не более чем теоретической выкладкой, иногда достаточно убедительной.

Рынок технологий

Традиционная для стальных магистралей проблема повышенного износа металла в системе «колесо – рельс», по наблюдению учёных, за 30 лет стала только острее. Есть потребность – появилась и инновация. Чтобы нивелировать силы, мешающие свободному скольжению колеса по рельсу, доцент кафедры «Подвижной состав электрических железных дорог» ОмГУПС Валерий Шиллер изобрёл новую технологию – развязать колёса в стандартной паре между собой. Каждое колесо при этом, по задумке учёного, нужно «разрезать» на две части: гребневую и цилиндрическую, позволив им вращаться по отдельности. Пока цилиндрические фрагменты будут принимать всю вертикальную нагрузку от вагона, гребневые, жёстко соединённые между собой на оси, обеспечат вписывание колёсной пары в колею. Таким образом, по словам изобретателя, получится избежать паразитных проскальзываний, разрушающих металл, замедлить и сделать равномернее износ. Также в результате пятикратно уменьшится вероятность наката гребня на рельс, а напряжение в металле колёсной пары снизится предположительно до 30%. Теоретически это значит, что при использовании тех же самых материалов осевую нагрузку можно увеличить. По мнению Валерия Шиллера, колёсные пары нового типа поддерживают скорости 250 км/ч для грузовых

и от 350 до 500 км/ч для пассажирских поездов даже при движении по обычному пути. Это значит, что организация высокоскоростного движения не потребовала бы замены верхнего строения пути и модернизации рельсошпальной полотно.

Зато пришлось бы перевести подвижной состав на новый тип колёс. Это самое слабое место разработки. Чтобы заинтересовать других собственников, нужны сертифицированные образцы, но заводы не будут перенастраивать производство без крупного заказа. Так или иначе, коммерческий фактор сегодня – главный двигатель научно-технического прогресса.

Отсутствие спроса остановило на финальной стадии – в шаге от внедрения – и технологию индукционно-металлургического восстановления и упрочнения деталей. По задумке проректора Ростовского государственного университета путей сообщения Юрия Зайченко, индукционное нанесение износостойкого сплава на изношенную рабочую поверхность детали упорно-тягового механизма позволяет избежать её нагрева. Благодаря этому в ней не накапливается остаточное напряжение и после ремонта её не «ведёт», как это обычно бывает. Для наплавки используются токи сверхвысоких частот, что сводит до минимума глубину проникновения наплавочного материала. Так, при токе частотой 440 кГц достигается глубина проникновения в деталь всего в 1 мм, из-за чего не происходит нагрева и деформации остальной части детали или узла. Несколько лет этот метод тестировался на «Уралвагонзаводе» и был одобрен.

Позже масштабные испытания восстановленных и упрочнённых таким способом деталей проводились на экспериментальном полигоне ВНИИЖТа. Оказалось, что отремонтированные таким образом узлы и детали прочнее и долговечнее новых, а пробег вагонов, где они установлены, увеличивается, при-

чём без проведения промежуточного ремонта. Это достаточно серьёзная экономия. На ремонт и замену тех деталей, которым по методу Зайченко можно продлевать жизнь на два-три года без промежуточного обслуживания, ежегодно по сети тратится до 3 млрд руб. Таким образом, экономия за один цикл эксплуатации деталей может достигать 6–9 млрд руб. Однако на заводах внедрять новую разработку пока опасаются.

Но если недоверие к не апробированному в полевых условиях новинкам можно объяснить здравым скепсисом, то куда сложнее понять пренебрежение ноу-хау, уже доказавшими свою эффективность. Реагент восстановительного действия (РВД) российского изобретателя Виктора Рыжова по итогам лабораторных испытаний признан специалистами одним из лучших в своей категории.

«Препарат создаёт на металлической поверхности антифрикционное защитное покрытие, которое частично компенсирует износ. За счёт этого восстанавливается функциональность деталей», – рассказывает ведущий научный сотрудник лаборатории № 14 Федерального научного агроинженерного центра ВИМ Анатолий Дунаев.

Кроме того, состав понижает коэффициент трения. «От этого несколько повышается мощность мотора, уменьшаются механические потери. В целом продлевается ресурс и увеличивается надёжность работы детали», – замечает эксперт. А если реагент добавить в машинные масла и смазочные материалы, расход топлива в тех же двигателях внутреннего сгорания уменьшается на 14–25% без негативных последствий для самого механизма.

Применять препарат, по словам Дунаева, можно везде, где есть трение и большие износы, то есть минимум в десятке отраслей. РВД опробовали, и довольно успешно, на различной технике, начиная от судовых и автомобильных двигателей и заканчивая промышленными

компрессорами, но широкого распространения он пока так и не получил. Причины назывались разные. В 1990-е, когда реагент начали применять на бронетанковой технике, не нашлось статьи, на которую можно списать расходы. Затем изобретением заинтересовались на железной дороге. РВД давал возможность продлить ресурс работы редуктора без замены масла со 150 до 450 тыс. км пробега вагонов. Представители РЖД поставили условие: препарат должен получить официальное заключение «Роснано», что он подпадает под категорию изделий, произведённых на основе нанотехнологий. Впрочем, через какое-то время этот вопрос отпал сам собой, поскольку в связи с кризисом объём заказов на редукторы со стороны РЖД снизился. Сегодня глава ЗАО «Приводкомплектация» объявил о готовности оплатить все расходы, необходимые для начала официального применения реагента в производстве, но для этого опять же нужен спрос.

Перспективы роста

Такой спрос на некоторые российские разработки сегодня формируют иностранные компании. В 2013 году у Красноярского института химии и химической технологии Сибирского отделения РАН закупили концентратов микроалмазов на 5 тыс. тонн масла. Хорошие перспективы, с точки зрения экспорта, есть у наноразмерных углеродных волокон, которые работают аналогично, но в 1,5 раза дешевле.

В некоторых отраслях российские разработки, по мнению специалистов, могут конкурировать и превосходить зарубежные аналоги. «В Тамбове, например, изобрели цилиндр, уменьшающий расход топлива в среднем на 27%. А в городе Шахты придумали на масломерный шуп мотора подавать напряжение с аккумуляторной батареи так, чтобы оно уходило в масло, а не в двигатель. В результате уменьшается расход топлива и износ. Коэффициент трения

при подаче тока в масло уменьшается в три раза. Это изобретение есть только в одном экземпляре», – рассказывает Анатолий Дунаев.

Так может продолжаться, пока не заработает пресловутая система открытых инноваций, когда предложение со стороны малого бизнеса и самостоятельных инноваторов находит клиентов среди серьёзных игроков рынка. Пока, с точки зрения крупных компаний, этому препятствуют объективные факторы.

«Нам нужна готовая высокотехнологичная продукция, произведённая в том числе на основе современных инновационных технологий и в больших объёмах, а представители

Отсутствие спроса остановило на финальной стадии – в шаге от внедрения – технологию индукционно-металлургического восстановления и упрочнения деталей

малого и среднего бизнеса в подавляющем большинстве не могут этого обеспечить», – отметил на «круглом столе» «Инновационные технологии обеспечения безопасности транспортно-логистических систем крупных городов РФ» в Торгово-промышленной палате РФ заместитель начальника отдела методологического обеспечения и экспертизы Центра инновационного развития ОАО «РЖД» Донат Клефортов.

Однако рыночные предпосылки для перехода на российские инновации всё-таки есть. Например, технологии синтеза изделий путём послойного добавления сырья (так называемая 3D печать), по оценке рынка, проведённой в АО «Наука и инновации», будут не просто догонять традиционные машиностро-

ительные технологии, а развиваться значительно интенсивнее их. «При стоимости материалов в десятки тысяч долларов за килограмм мы не можем себе позволить отходы производства в 50% и более, которые имеют место при традиционной обработке», – отметил первый заместитель генерального директора АО «Наука и инновации» Алексей Дуб.

Всё это будет возможно, если для инновационного бизнеса будет создана комфортная среда. По мнению директора Ассоциации кластеров и технопарков Андрея Шпиленко, государству необходимо предложить такие правила, при которых внедрение инноваций стало бы коммер-

Обзор прессы >

International Railway Journal:

«Британское грузовое подразделение немецкого железнодорожного оператора Deutsche Bahn Cargo UK подтвердило, что планирует сократить собственный штат на 893 сотрудника, включая 391 машиниста, обосновав это решение «резким снижением на основных рынках». Сокращение будет сопровождаться уменьшением численности локомотивного и вагонного парков и «пересмотром количества и расположения производственных участков».

«Ответственные и успешные предприятия должны развиваться и изменять форму, поскольку их рынки меняются, а это иногда требует принятия жёстких решений», — отмечает генеральный директор DB Cargo UK Ханс-Георг Вернер. — Несмотря на то что это трудное время для всех нас в DB Cargo UK, перестройка компании даст нам возможность построить бизнес на будущее и сохранить большинство рабочих мест. Мы всецело поддерживаем коллег, которые могут быть подвержены риску сокращения», — подчеркнул он. Объявление о сокращении штата крупнейшего в Великобритании оператора грузовых железнодорожных перевозок пришлось на время роста напряжения в отрасли. Статистические данные, опубликованные Управлением железнодорожного и автомобильного транспорта в начале текущего года, демонстрируют снижение общего объёма грузопотока в 2015–2016 финансовом году на 22,2% — до 86 млн тонн. Общий объём грузоперевозок

в 2015–2016 году уменьшился на 17,8 млрд ткм. Во многом это связано с сокращением перевозок угля, который был до недавнего времени самой крупной товарной номенклатурой. С закрытием многих угольных электростанций, переходом на возобновляемые источники энергии и удвоением налога на эмиссию углерода с 1 апреля 2015 года перевозки угля снижаются, и эта тенденция сохранится, поскольку правительство приняло решение ликвидировать угольные электростанции до 2025 года».

Railway Gazette:

«Международный союз железных дорог (МСЖД) выпустил доклад о железнодорожных авариях в Европе в 2016 году, опирающийся на созданную в 2001 году базу данных, которая в настоящее время включает в себя информацию, поступающую от 22 операторов инфраструктуры. В МСЖД отмечают, что железнодорожные перевозки остаются наиболее безопасным видом наземного транспорта. В последнее десятилетие наблюдается «почти непрерывное снижение» числа значительных железнодорожных аварий, которые определяются как происшествия, включающие по крайней мере одно движущееся рельсовое транспортное средство и повлекшие обширные разрушения, серьёзный ущерб или же гибель или тяжёлое ранение по меньшей мере одного человека. Самоубийства и происшествия в депо исключаются. В 2015 году участники базы данных безопасности МСЖД

зафиксировали сокращение числа несчастных случаев на 14% по сравнению с прошлым годом и на 32% с 2006 года. База данных содержит подробную информацию о причинах, обстоятельствах и последствиях аварий. Она свидетельствует, что 80% несчастных случаев объясняются внешними причинами — в основном это нарушение правил пересечения путей. В МСЖД отмечают, что «общество в целом должно продвигаться в том же направлении» сокращения количества несчастных случаев. На каждые 20 смертельных случаев, зарегистрированных в 2015 году, приходится один пассажир или сотрудник железнодорожной компании и 19 третьих лиц. Наиболее значительными авариями в прошлом году были три столкновения с автодорожными транспортными средствами на переездах с семью-восемью жертвами каждое, а также столкновение поездов, повлекшее гибель одного и тяжёлое травмирование 26 человек. Вместе с тем второй год подряд не было смертельных случаев от схода составов с рельсов».

The Times of India:

«Индийские железные дороги планируют начать строительство высокоскоростной магистрали Мумбаи — Ахмадабад. Об этом сообщил член Совета по железным дорогам Мохаммед Джамшед. «Работы по созданию высокоскоростного железнодорожного коридора начнутся в следующем году», — сказал он. Администрация собирает средства запустить первый поезд в 2023 году. Это позволит сократить время поездки из



Мумбаи в Ахмадабад приблизительно до двух часов. Максимальная скорость составит 350 км/ч, а рабочая — 320 км/ч. Ориентировочная стоимость проекта — около 976,36 млрд рупий (\$14,6 млрд). Основная часть финансирования поступит в рамках кредита из Японии. Согласно проекту, выполненному Японским агентством международного сотрудничества, большая часть коридора должна быть построена на приподнятых над землёй путях. Пролетающий между Тхане и Вирамом участок магистрали будет проложен под водой. Подвижной состав и другое оборудование, такое как системы сигнализации и питания, будут импортированы из Японии в соответствии с условиями кредитного соглашения. Администрация выделила 2 млрд рупий (\$30 млн) для

создания специального совместного предприятия, 50% которого будет принадлежать Индийским железным дорогам и по 25% — штатам Махараштра и Гуджарат».

The Straits Times:

«Международная портовая группа PSA International приобрела гонконгскую компанию Luck Glory International, владеющую 15,33% акций China United Int'l Rail Containers (CUIRC) — крупнейшей в Китае сети железнодорожных контейнерных терминалов. Решение принято в связи с ожидаемым ростом сети. Инвестиции в совместное предприятие, созданное под эгидой властей КНР, должны стимулировать развитие и эксплуатацию 18 железнодорожных контейнерных терминалов на территории страны. Сумма сделки не раскрывается».

Сегодня по железной дороге перевозится только 2–3% всех контейнеров из морских портов Китая

Все 18 терминалов расположены в стратегических экономических центрах, формируя ядро интермодальной транспортной сети Китая. Десять из них находятся в Куньмине, Чунцине, Чэнду, Чжэнчжоу, Ухань, Сиань, Далянь, Циньдао, Нинбо и Тяньцзинь. Государственная сеть CUIRC, созданная в 2007 году, входит в состав национального железнодорожного оператора China Railway Corp. Партнёрами совместного предприятия являются компании China Railway Container Transport Corp, NWS Holdings, China International Marine Containers и Deutsche Bahn Mobility Logistics.

Сделка также знаменует собой приход группы PSA на рынок железнодорожной логистики Китая. Сеть терминалов расширяет свою географию, включая 11 прибрежных городов, в том числе Далянь, Фучжоу, Гуанчжоу, Тяньцзинь, Дунгуань, Ляньюньган и Гуанси (Циньчжоу). Исполнительный директор PSA Тан Чун Мэн отметил, что проект является определяющим для группы и вписывается в её общую стратегию в Китае. «Благодаря нашему присутствию в основных портах Китая PSA ставит цель развития взаимодействия с CUIRC для роста интегрированных морских и железнодорожных

интермодальных перевозок во второй по величине экономике мира», — подчеркнул он. В настоящее время в железнодорожном контейнерном сегменте перевозится только 2–3% всех контейнерных грузов из морских портов страны, тогда как в Европе и США таким образом транспортируется от 15 до 40% контейнерных грузов. Дальнейший рост железнодорожных перевозок контейнерных грузов в Китае может быть обеспечен в рамках реализуемых инициатив Китая («один пояс — одна дорога» и программа развития Западного Китая) и реформ железнодорожного сектора страны».

Лариса Сидорова,
начальник отдела организации
и оплаты труда СКЖД



ПРЕСС-СЛУЖБА СКЖД

Гибкость манёвра



SHUTTERSTOCK.COM/TACC

Благодаря лимиту начальника дороги существуют действенные рычаги значимого материального стимулирования работников и их руководителей.

Новшество было внедрено в 2014 году. На дороге его восприняли с энтузиазмом – ведь это реальные деньги, деньги сверхбюджета, которые направляются только на мотивацию. На начальном этапе было важно наладить взаимодействие всех структурных подразделений полигона дороги, чтобы максимально эффективно использовать лимит. С задачей

справились – по итогам 2014, 2015 и за 9 месяцев 2016 года удалось добиться 100% освоения плановых средств.

С момента образования лимита на уровне полигона дороги проделана большая работа: образована комиссия по его распределению, рассмотрены и утверждены порядок и направления использования лимита. Кроме того, за каждой номинацией предусмотре-

но закрепление профильной службы, которая рассматривает представленные ходатайства дирекций, выбирает самых лучших и выносит кандидатуры на заседание комиссии.

Заседания комиссии проходят неформально. На каждом заседании мы обсуждаем кандидатуры, спорим. Наш девиз – премия начальника дороги должна выплачиваться самым достойным и быть весомой для работника. Лимит – это не заформализованный, а очень живой стимул.

За время работы направления использования лимита неоднократно пересматривались. На сегодняшний день единовременные поощрения распределены по 31 номинации, объединённой в пять основных направлений.

В результате появилась отличная возможность поощрять работников и их руководителей за проявленную инициативу в ходе аварийно-восстановительных работ в условиях чрезвычайных ситуаций, возникающих в результате воздействия на железнодорожную структуру природно-геологического процесса, и за оперативное устранение подмывов пути, а также за личный вклад в укрепление горизонтальных производственных связей и повышение технологической эффективности. Это узловые рабочие группы, единые комплексные диспетчерские смены, диспетчерские смены, взаимодействующие с портами Новороссийск и Туапсе, комплексные бригады сортировочных станций.

Процесс обсуждения с кадровыми, технологическими подразделениями, а также с представителями дирекций не обходится без эмоций – бурно обсуждается и доказывается, что нужно делать, где главное направление, а где второстепенное.

Для дороги особенно актуально обеспечение гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса. Поэтому именно за обеспечение безопасности движения поездов по итогам работы за 9 месяцев этого года поощрено около 2 тыс.

работников на сумму почти 10 млн руб. В их числе общественные инспекторы по безопасности движения поездов и уполномоченные по охране труда, сотрудники региональных дирекций.

В числе поощрённых также работники, которые приняли своевременные меры по остановке грузовых поездов и предотвратили столкновение с выехавшим на переезд автомобилем, своевременно предупредили машинистов о внезапно возникших препятствиях на пути. Сумма их поощрения достигает более 70% заработной платы.

К примеру, осмотровики – ремонтники грузовых вагонов в некоторых случаях при обнаружении сложных

электроснабжения получают от 1 до 7 тыс. руб. за каждый выявленный дефект электроснабжения.

Заместители начальников дистанций, начальники районов, электро-механики районов контактной сети хозяйства электрификации и электро-снабжения за улучшение балльной оценки состояния контактной сети по дистанции поощряются от 2 до 5 тыс. руб. Как результат, балльная оценка в целом по хозяйству с 128,9 балла в IV квартале 2014 года улучшилась до 65,3 балла во II квартале 2016 года.

По итогам работы за 9 месяцев этого года из лимита начальника дороги премировано более 8 тыс. работников структурных подразделений регио-

Благодаря лимиту начальник дороги имеет действенные рычаги для обеспечения координации деятельности территориальных дирекций, выделенных в вертикальные структуры

дефектов поощряются в сумме двойной месячной заработной платы. Согласитесь, это мощный импульс совершенствовать свою работу.

Впервые разработан порядок премирования за выявление дефектов для работников хозяйства пути и хозяйства электрификации. Полагаем, что это стимулирует своевременно обнаруживать дефекты, угрожающие безопасности движения поездов. Поощряются мастера участков производства, монтеры и обходчики пути и искусственных сооружений, сигналисты, операторы дефектоскопных тележек. Размер вознаграждения – от 300 до 3000 руб. за каждый выявленный дефект рельсов. А электромеханики, электромонтеры, начальники участков

нальных дирекций на общую сумму около 60 млн руб.

Нужно отметить, что поощрения из средств лимита начальника дороги имеют все основания стать одной из лучших на сегодняшний день мотиваций работать добросовестнее и эффективнее. Главная особенность положения о мотивации – это его гибкость, то есть возможность направлять большие суммы на те направления, которые наиболее актуальны.

Что особенно важно, благодаря лимиту начальника дороги имеет действенные рычаги для обеспечения координации деятельности территориальных дирекций, выделенных в вертикальные структуры, так как у него есть реальные средства для денежной мотивации.

Анатолий Давыдов,
ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ
«ЭКОНОМИКА ТРАНСПОРТА» СГУПСА,
Д.Э.Н., ПРОФЕССОР



Фактор тарифа

Внедрение новых информационных, коммуникационных и «безлюдных» технологий в отрасли коренным образом меняет понятие о рабочем месте слесаря-ремонтника, монтажера пути, поездного диспетчера, дежурного по станции, других специалистов и даже руководителей различных уровней.

Ведь оснащение железнодорожного транспорта современной техникой и подвижным составом значительно повышает сложность выполняемых работ. В связи с этим необходимо усовершенствовать тарифную сетку рабочих профессий, не меняющуюся в Корпоративной системе оплаты труда (КСОТ) с 2007 года.

Считаю, что уже на уровне тарифной ставки (оклада), гарантированной работнику, размер оплаты его труда должен зависеть от степени сложности и условий выполняемых работ, уровня квалификации и образования. Для этого нужно по-новому тарифицировать машинистов локомотивов, машинистов и наладчиков железнодорожных путевых машин и комплексов – не с 6-го по 10-й разряд, как предусматривает сейчас тарифная сетка, а до 12-го разряда включительно. При этом повышающий коэффициент ставки первого разряда оплаты труда работников, связанных с обслуживанием и ремонтом подвижного состава и технических средств, должен быть 1,25.

Практика предыдущих реформ показала, что стремление произвести дифференциацию тарифных ставок по таким признакам, как занятость на работах, связанных с движением поездов, ремонтом основного технологического оборудования и средств транспорта, приводила в конечном счёте уже через несколько лет к применению максимальных тарифных ставок без их деления по указанным признакам.

Чтобы избежать этого, повышать тарифную ставку работнику необходимо

с учётом сложности выполняемых им работ. Причём более высокий квалификационный разряд должен подтверждаться теоретическими и практическими испытаниями в условиях реального технологического процесса.

В 1–3-й разряды могут быть зачислены работники, прошедшие профессиональное обучение в учебных центрах железных дорог, без предъявления требований к стажу. Эта профессиональная группа должна относиться к категории «работник низкой квалификации».

В 4–6-й разряды должны зачисляться работники со стажем до двух лет в предыдущем квалификационном разряде и сроком обучения один-два месяца в учебных центрах или тех-

Наконец, в 11–12-й разряды должны зачисляться работники, имеющие многолетний опыт, получившие специальное профессиональное образование в профильном вузе. Эту новую категорию высококвалифицированных специалистов рабочих профессий могут составлять работники локомотивных бригад скоростного и высокоскоростного пассажирского движения, а также машинисты путевых машинных комплексов и путевых машин, оснащённых современными ИТ-системами «БОРТ», «Кипарис» и другими.

Причём зачисление в определённый тарифный разряд должно происходить не автоматически, а с учётом способностей работника. Руководитель на предприятии при переводе

Зачисление в определённый тарифный разряд должно происходить не автоматически, а с учётом способностей работника

никумах с отрывом от производства. Эта профессиональная группа должна относиться к категории «работник средней квалификации».

В 7–8-й разряды могут попадать работники со стажем не менее трёх лет в предыдущей квалификации и специальным обучением в ИПК вуза или специальным образованием (диплом техникума). Эта категория работников должна относиться к категории «работник высокой квалификации».

В 9–10-й разряды могут зачисляться работники, имеющие достаточный опыт или прошедшие специальное обучение в вузе. На лиц с университетским образованием должны распространяться особые правила регулирования оплаты. При этом обязательно учитываются стаж и опыт работы. Эта категория работников должна относиться к категории «специализированные работники высшей квалификации».

работных в более высокие тарифные разряды обязан приводить службе управления персоналом и подготовки кадров доказательства того, что они отвечают требованиям следующего по порядку квалификационного тарифного разряда. В целом доля тарифной заработной платы в общей сумме заработка работника в среднем может достигать 75–85%.

В свою очередь, система вознаграждения труда специалистов и руководителей также должна базироваться на принципах квалификации, образования, знаний и профессиональных качеств. Сейчас же определяющим фактором при назначении оклада является занимаемая должность.

Уверен, что новая система оплаты, стимулирующая повышение квалификации, знаний и профессиональных качеств, позволит увеличить общий кадровый потенциал компании.

Как строить и развивать логистический бизнес

Стоит ли отдать логистику на аутсорсинг – плюсы и минусы, риски и преимущества

Одна из теорий возникновения Вселенной гласит, что однажды в результате воздействия некоего импульса возникло движение, следовательно, материя и время. Можно представить, что материя – это некий товар, но он бесполезен без логистики, без возможности доставить его потребителю. Заводы и фабрики – это места производства товаров. Логистика – это система, которая связывает все уголки нашей планеты в единый транспортно-логистический комплекс.

Стратегия развития

Потребности общества постоянно видоизменяются и растут, повышая конкуренцию среди производителей. Любая компания, завоевав локальный рынок, пытается вывести свою продукцию на мировой уровень и стать лидером. При переходе на этот этап одним из наиболее важных факторов развития является возможность доставки груза и её стоимость.

Основным толчком к развитию логистики послужили войны благодаря необходимости планировать доставку продовольствия для поддержания армии в состоянии боевой готовности. Логистика использовалась ещё римлянами для управления ресурсами армии, но они не выделили эти действия в отдельную науку.

Со временем военная логистика, как часто случается, получила дальнейшее развитие в гражданской сфере, переняв основные принципы военного дела – согласованность действий, максимальную эффективность и рациональность поставок, а также точное планирование.

Развитие научного и технического прогресса привело к активному развитию отрасли, появлению науки по управлению цепями поставок, выделению логистики из отделов снабжения производственных компаний в отдельные структуры.

Прогресс приводит к глобальным изменениям, которые сложно было представить ещё 10 лет назад. Развитие Интернета стремительно идёт вверх, всё больше и больше информации ежедневно появляется в Сети, и будущее будет зависеть от того, сумеем ли мы обрабатывать и анализировать эту информацию.

Вот некоторые технологии, которые наверняка окажут значительное влияние на логистику в ближайшем будущем.

Автомобильные дроны. Сейчас они пользуются большим интересом медиаресурсов, так как эти технологии активно тестируют ведущие компании, занимающиеся электромобилями и развитием информаци-

му. Достаточно будет передать макет товара по электронной почте или другим сетям и запустить его печать.

Hyperloop. Проект вакуумного поезда, который, возможно, сможет обеспечить скорую перевозку экспресс-грузов как внутри города, так и между городами на больших расстояниях. Данная инновация может разгрузить автомобильные дороги и предотвратить растущие автомобильные пробки в крупных мегаполисах. Но запуск Hyperloop для логистики потребует крупных инвестиций в строительство инфраструктуры и самих капсул, что впоследствии может отразиться на стоимости перевозки.

Big Data, Data Science, Machine Learning. Совокупность методов и

Внедрение инноваций в логистике – довольно сложный и рискованный процесс. Даже небольшие изменения могут привести к изменению сроков, маршрутов доставки, изменению размеров и географии размещения запасов, изменению рисков

онных технологий. Использование дронов в логистике может повысить производительность и скорость обработки и доставки грузов. В складской логистике уже используются автономные челноки и погрузчики в чётко определённой и контролируемой зоне склада, повышая тем самым производительность процессов.

3D-печать. Эта технология добавляет новые возможности и совершенно изменяет стратегию производства, от которого можно будет отказаться путём печати необходимых товаров. Данный инструмент может избавить человечество от необходимости перевозок грузов при условии, что 3D-принтер будет доступен каждо-

подходов по обработке разнообразных данных больших объёмов, не связанных между собой. Основные составляющие Big Data – это данные, аналитика и технологии, а её главная задача – это построение закономерностей и выявление новых зависимостей на основе разнородных данных. Другими словами, используя этот инструмент, можно автоматически получать и моделировать результат анализа разнородных данных.

Внедрение инноваций в логистике – довольно сложный и рискованный процесс. Даже небольшие изменения могут привести к изменению сроков, маршрутов доставки, изменению размеров и географии размещения

Алина Чурикова,
СПЕЦИАЛИСТ ПО ВНЕШНИМ
КОММУНИКАЦИЯМ
GEFCO Россия



GEFCO

«Римляне использовали много современных методов построения логистических систем. Они создавали дорожные сети, магазины, которые можно было перемещать, и координировали их передвижение таким образом, чтобы можно было обеспечить продовольствием всё войско».

«LOGISTICS OF THE ROMAN ARMY AT WAR»,
Стенли Фолк



Этапы развития логистики



Источник: «Контрактная логистика», А.В. Дементьев.

запасов, изменению рисков и т.п. Однако прогресс не стоит на месте, а рыночные условия диктуют свои правила и заставляют игроков бороться за доверие клиента.

Анализ сегодняшнего рынка логистики

В рейтинге стран мира по индексу эффективности логистики Россия в 2014 году занимала 90-ю строчку, в 2016-м находится на 99-м месте (согласно данным The World Bank). Данные ранжируются исходя из шести показателей: эффективность организации процесса таможенного контроля, качество инфраструкту-

Логистические операторы изначально развивались в крупных мегаполисах, в то время как региональные проекты сталкивались с большими проблемами

ры, компетентность провайдеров логистических услуг и их качество, международные перевозки, наличие возможности слежения за грузом, количество доставок вовремя. Основ-

ные причины отставания от Европы и Китая – достаточно сложная и длительная система таможенного оформления и проблемы, связанные с инфраструктурой.

Низкий показатель развития логистики влияет на увеличение стоимости производимых продуктов и услуг, снижение прибыли и конкурентоспособности российских производителей на рынке.

Логистический аутсорсинг в России развивается на протяжении длительного периода и занимает около 30% рынка транспортно-логистических услуг, что почти в два раза меньше, чем в США, Европе и Китае. Основная часть российских компаний-производителей и дистрибьютеров имеют свои отделы логистики, собственный автопарк и службы доставки. Если рассматривать аутсорсинг логистических услуг в России, то здесь преобладает спрос на 2PL-услуги, доля 3PL составляет около 5–8%, а доля 4PL не превышает 4%, тогда как на мировом рынке 4PL-услуги занимают около 20%.

Логистические операторы (или же интеграторы/провайдеры) изначально развивались в крупных мегаполисах, в то время как региональные проекты сталкивались с большим количеством проблем, в частности с дефицитом квалифицированного персонала, отсутствием инфраструктуры, удалённостью логистических операторов и отсутствием у них необходимых знаний об особенностях регионов. Вследствие этого образ логистического консультанта, помогающего решить проблемы доставки, так и не был сформирован.

Из соображений информационной и финансовой конфиденциальности, а также из-за отсутствия доверия к логистическим операторам владельцы промышленных предприятий предпочитают сохранять логистические функции внутри компании либо создавать кэптивные компании с моноклиентом. На практике же сохранение функций логистики внутри компании экономически невыгодно, так как затраты на содержание собственного автопарка постоянны, а объём грузопотока может варьироваться. Автопарк, работающий под нужды одного клиента, является не-

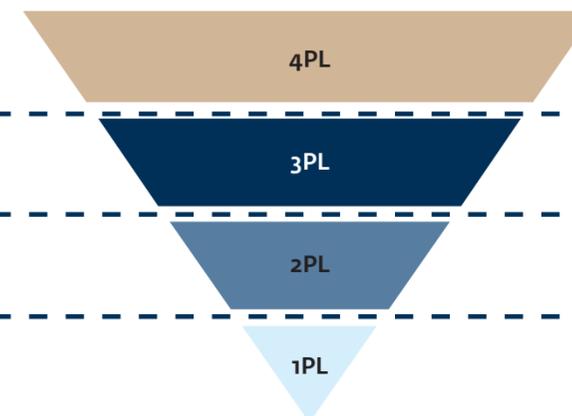
Уровни управления логистикой

Комплексное управление логистикой и всей цепью поставок

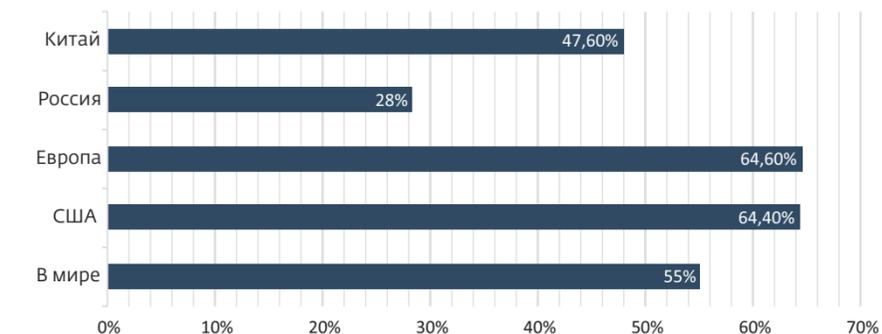
Поставщики логистических услуг

Перевозчики

Владельцы груза



Логистический аутсорсинг, % рынка транспортно-логистических услуг



Источник: Armstrong & Associates

рентабельным. Максимально эффективное использование транспорта – постоянная загрузка, отсутствие порожних пробегов.

У логистического оператора бизнес-процессы сбалансированы, и подбор клиентов происходит по принципу асинхронности путём максимально эффективного расхода ресурсов. Также у логистического оператора создаётся рабочая группа (отдел/команда) для минимизации рисков работы с новыми клиентами, в который входят опытные специалисты компании (топ-менеджмент, аналитики, сотрудники IT-отдела, коммерсанты, юристы и т.п.), занимающиеся де-

тальной проработкой логистических бизнес-процессов.

Развитие 3PL- и 4PL-аутсорсинга в России происходит в основном за счёт иностранных производителей, пришедших на российский рынок, руководители которых уже смогли на собственном опыте оценить преимущества использования логистических операторов для выстраивания собственной логистики.

3PL и 4PL-аутсорсинг.

Риски и преимущества
Эффективное использование аутсорсинга в мире – вовлечение и номинирование 3PL и 4PL логистических



Основные преимущества и риски аутсорсинга логистических операций

Преимущества	Риски
Снижение издержек, повышение эффективности и прозрачности	Дублирование функций при недостаточной согласованности действий
Повышение гибкости предприятия	Уменьшение степени влияния на процессы и их контроля
Освобождение ресурсов менеджмента	Утрата специфического подхода к работе
Возможность концентрации на основных бизнес-процессах	Потеря клиента или поставщика из-за отсутствия доверия к подрядчику
Использование опыта работы логистического оператора	Снижение качества выполнения операций
Стратегическое планирование на основании прозрачной аналитики	Поручение неверных функций подрядчику, которые приведут к потерям

провайдеров – позволило многим компаниям сократить свои бюджеты на логистику в среднем на 15–20%.

Повышенное внимание к аутсорсингу логистических функций в последнее время вызвано расширением профессионального рынка услуг, а также весомыми финансовыми результатами при вводе оператора.

Круг задач логистического провайдера при оказании 4PL-услуг:

- планирование, управление и оптимизация цепей поставок;
- стратегическое сетевое планирование;
- интеграция IT-систем;
- отслеживание ключевых показателей эффективности;
- гарантированное снижение стоимости логистики на единицу продукции;
- система Track-and-Trace;
- управление документацией.

В целом компании выделяют следующие положительные аспекты применения аутсорсинга логистики: доступ к новым рынкам сбыта, применение современных технологий, повышение гибкости и производительности, повышение оборачиваемости как запасов, так и активов, снижение уровня стоков, концентрация на ключевой деятельности и сокращение логистических затрат в целом.

Использование 4PL-решений позволяет предприятиям сосредоточиться на своей профильной деятельности. При полном аутсорсинге логистики достигается прозрачность бюджета закупки логистических услуг. Клиент видит закупочную стоимость услуг и размер вознаграждения 4PL-провайдера. С самого начала диалог с клиентом строится гораздо более открыто и доверительно.

Экспертиза GEFCO. 4PL проекты
Один из 4PL-проектов GEFCO – взаимодействие с компанией Ferronordic Machines – официальным дилером Volvo Construction Equipment и Terex Trucks, ведущим в России дилером по продаже и сервисному обслуживанию строительной и лесозаготовительной техники. Проект заключается в комплексной транспортировке крупногабаритных и тяжеловесных грузов с использованием автомобильного, железнодорожного и морского транспорта в различных комбинациях. По условиям контракта GEFCO необходимо сократить издержки компании на логистику на 10% в течение пяти лет.

В первый год совместной работы GEFCO продемонстрировала сокращение логистического бюджета Ferronordic Machines в рамках 4PL-проекта на 4,1%. Результаты по



сокращению логистического бюджета рассчитываются в сравнении с определённым ранее базовым уровнем расходов предыдущих периодов, который устанавливается в результате логистического аудита и закрепляется в контракте.

Среди методов, с помощью которых достигается оптимизация, – комплексный подход, комбинация потоков различных грузовладельцев из портфеля клиентов GEFCO, аналитика и планирование на основе этих данных.

Стратегия и планы

Для успешной реализации проектов по аутсорсингу логистических функций (3PL и 4PL) рекомендуется придерживаться следующего плана:

- Провести логистический аудит всех потоков и деятельности, планируемой к передаче на аутсорсинг.
- Определить стратегию взаимодействия с логистическим оператором

За более чем 10-летний опыт работы GEFCO Россия существенно расширила перечень предоставляемых услуг, сохранив приверженность европейским стандартам качества

- и подготовить детальное техническое задание.
- Определить ключевые (наиболее важные) показатели при выборе поставщика услуг.
- Сформировать рабочую группу для определения условий контракта с логистическим оператором.
- Определить и автоматизировать процесс контроля работы оператора

логистических услуг на основании разработанных ключевых показателей эффективности работы подрядчика.

Успешное взаимодействие между логистическим оператором и клиентом при оказании услуг аутсорсинга возможно при доверительном и эффективном подходе к работе с обеих сторон. Логистическому оператору необходимо активно приспособи-

ваться к изменениям в сфере инновационных технологий, учитывая политику и стратегию производства клиента.

Партнёрам необходимо проводить регулярные встречи для поддержания процесса оказания услуг на должном уровне, анализа и аудита бизнес-процессов, поиска возможных оптимизаций. На практике аутсорсинг обычно контролируется с помощью разработанных ключевых показателей эффективности в автоматическом режиме с помощью интегрированной IT-системы.

Обеим сторонам необходимо совместно внедрить процесс непрерывной оптимизации операционных процессов и организовать рабочую группу для решения операционных проблем и поиска узких мест в процессах. Только в условиях слаженной работы и постоянного совершенствования возможен видимый результат от сотрудничества.

Регион Дальний Восток»



Путь к обогащению

На полях состоявшегося в сентябре II Восточного экономического форума представлено более 110 проектов с объёмом требуемых инвестиций 2,2 трлн руб. Немалая часть

из них касается стратегических для Дальнего Востока отраслей, которые будут определять характер экономики региона в ближайшие десятилетия и генерировать значительные объёмы перевозок.

Недра – наиболее привлекательный объект инвестиций на Дальнем Востоке. Ведь здесь находятся крупнейшие по мировым меркам месторождения нефти и газа, гелия, угля, меди, алмазов, сосредоточены серьёзные запасы фосфоритов урана, олова, плавикового шпата, других рудных и нерудных полезных ископаемых.

На рынки АТР во многом ориентирована продукция УК «Колмар», которая также добывает уголь на юге Якутии. В этом году холдинг открыл обогатительную фабрику «Инаглинская-1». В следующем будет построено ещё одно предприятие, так что со временем производитель предполагает ежегодно отгружать не менее 12 млн тонн концентрата.

Несколько горно-обогатительных комплексов запланировано в Хабаровском крае. Например, в Нанайском районе открыто крупнейшее золото-медно-порфирировое месторождение

Проектом модернизации железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона предусмотрено увеличение провозной способности в направлении дальневосточных портов на 66 млн тонн к уровню 2012 года

В частности, за последние годы заметным угледобывающим регионом в России стала Якутия. Продукция, доставляемая по железной дороге, находит спрос в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). «Главным драйвером рынка остаётся Китай, где во втором квартале был зафиксирован повышенный спрос на уголь по причине сокращения собственного производства. Власти КНР в текущем году объявили о своих планах закрыть нерентабельные производства, которые суммарно добывают до 250 млн тонн угля, – говорит гендиректор ПАО «Мечел» Олег Коржов. – По данным аналитических агентств, уже выбыла треть этого объёма. Соответственно, замещение нерентабельного производства, особенно в части коксующегося угля, происходило за счёт импортных закупок. «Мечел» воспользовался сложившейся рыночной ситуацией».

Малмыжское. Его утверждённые запасы – 5,6 млн тонн меди и 298 тонн золота. К разработке стратегического месторождения допущена компания «Амур Минералс», учреждённая американской Khabarovsk Minerals LLC. Как сообщили в краевом правительстве, американцы намерены продолжить разведку месторождения и в 2021 году начать его промышленное освоение.

Говоря о природных богатствах Дальнего Востока, стоит отдельно выделить лесную промышленность. Допустимый объём заготовки древесины в ДФО на сегодня оценивается порядка 100 млн куб. м. Поскольку доля кругляка постепенно снижается, пиломатериалы и биотопливо в ближайшие годы станут драйвером роста производства лесопродукции. Как отметил Александр Ермолин, министр природных ресурсов Хабаровского края (на этот регион

Регион Дальний Восток



приходится более 40% заготавливаемого леса в ДФО), к 2020 году планируется перерабатывать 5,7 млн куб. м древесины ежегодно, что на 2,5 млн куб. м превышает прошлогодний уровень. К примеру, лесопромышленный холдинг «РФП Групп» намерен открыть рядом с действующим в городе Амурске новый завод по производству до 230 тыс. куб. м сухих пиломатериалов ежегодно. Компания, помимо Японии и КНР, прорабатывает выход на рынки Юго-Восточной Азии, Северной Америки, Европы. В будущем пиломатериалы там найдут большого покупателя в связи с развитием каркасного домостроения, говорит

глава УК «РФП Групп» Константин Лашкевич.

Перспективным проектом обещает стать российско-китайский деревоперерабатывающий комбинат, создаваемый на базе ООО «СП «Аркаим» в Ванино. Мощности по комплексной переработке древесины там рассчитаны на приём до 1,5 млн куб. м леса в год. Другой крупный проект в Хабаровском крае – по выпуску строганых и профилированных пиломатериалов близ станции Постышево на БАМе. Завод сможет ежегодно производить 330 тыс. куб. м пиломатериалов, 290 тыс. куб. м технологической щепы и 84 тыс. тонн топливных гранул.

Безусловно, для дальнейшего роста региональных экономик необходимо опережающими темпами развивать систему транспорта. На Дальнем Востоке имеется фундамент базовой инфраструктуры, как БАМ и Транссиб, а его географическое положение и близость к развитым странам АТР создают предпосылки для организации международных транспортных коридоров, что повышает инвестиционную привлекательность отраслей производства.

Большое развитие уже коснулось дальневосточных портов. Расширяются перевалочные мощности в портах Посыет и Ванино, строятся новые перегрузочные комплексы в Восточном

порту. В прошлом году в адрес дальневосточных стивидоров отправлено железнодорожным транспортом 105,7 млн тонн грузов. В 2016-м прогнозируется перевезти уже 116,1 млн тонн, то есть ещё на 9,8% больше.

Благодаря экспорту наиболее динамично растут грузоперевозки на находкинском направлении. И если учитывать перспективы отгрузок угля в адрес станции Хмыловский, в районе которой планируется создание ООО «Новый угольный терминал», и участка Смоляниново – Дунай, где собираются реализовать проекты ООО «Порт Вера» и ООО «Порт Суходол», то в целом здесь возможен рост перевозок с прошлогодних 55,6 млн до 75,7 млн тонн к 2020 году.

Со строительством новых перевалочных мощностей ожидается дополнительная загрузка терминалов Ванино-Совгаванского транспортно-промышленного узла. Свои комплексы планируют завершить ООО «Сахатранс», ООО «Компания «Ремсталь», ООО «Дальневосточный Ваннинский порт».

Поскольку Дальневосточная железная дорога является припортовой, её загрузка на основных направлениях превышает 90%. «Уже сегодня магистраль не всегда способна беспрепятственно пропускать предъявляемый грузопоток, обеспечивая загрузку портов и нефтебаз лишь на 77% от перерабатывающей мощности. Чтобы эту ситуацию исправить, нам нужно развивать свои пропускные способности», – подчёркивает начальник ДВЖД Николай Маклыгин.

Проектом модернизации железнодорожной инфраструктуры Транссиба и БАМа (Восточный полигон), реализация которого началась несколько лет назад, предусмотрено увеличение провозной способности в направлении к портам Дальнего Востока на 66 млн тонн к уровню 2012 года. Программа рассчитана по 2019 год и предусматривает только в границах Дальневосточной дороги инвестиции в 230 млрд руб. – 42% от общего лимита.



МАКСИМ КАШИРИН/РЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

За счёт модернизации инфраструктуры в рамках программы развития Восточного полигона начиная с 2013 года Дальневосточная дорога в среднем ежегодно увеличивает провозную способность на 7–10%

Стоит сказать, в инвестпрограмму ДВЖД на 2016 год включено 587 объектов, в том числе по проекту развития Восточного полигона – 284. Запланированы реконструкция 38 станций и пяти разъездов, строительство 33 новых отдельных пунктов и двухпутных вставок на шести перегонах, укладка второго пути на девяти участках и т.п.

По словам заместителя главного инженера ДВЖД Сергея Дрокина, за счёт модернизации инфраструктуры в рамках программы развития Восточного полигона начиная с 2013 года Дальневосточная дорога в среднем ежегодно увеличивает провозную способность на 7–10%, что позволя-

ет обеспечивать рост грузопотока к морским портам. А по завершении её реализации инфраструктура только в направлении Ваннинского узла будет готова обеспечивать перевозки на уровне 37,1 млн тонн – в два раза больше, чем в 2013 году.

Вместе с тем предъявляемый объём отправок грузов в адрес Ванино и Советской Гавани может превысить данную планку. Поэтому специалисты дороги сформировали и направили в ОАО «РЖД» инвестиционную заявку по дальнейшему развитию участка Комсомольск – Ванино со строительством вторых путей, что позволит увеличить ежегодную провозную способность до 50 млн тонн и выше. **ПУЛЬТ**

Регион Дальний Восток»



ВОСТОЧНЫЙ ПОТОК

ЮРИЙ СМИТЮК/ТАСС

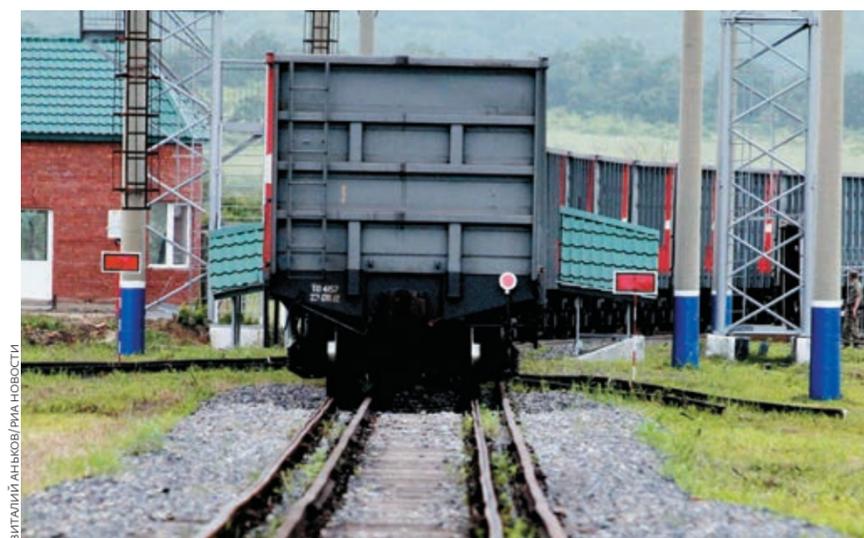
Обеспечение транзита между странами Северо-Восточной Азии через территорию России стало одной из наиболее обсуждаемых тем на Восточном экономическом форуме, поскольку даже частичное обеспечение грузопотока через Дальний Восток и российские транспортные магистрали способно удешевить затраты грузоотправителей из Китая, Кореи, Японии и других государств.

Потенциал развития транзита через Россию огромен. В 2000–2015 годах средний темп роста международной торговли составил 5,2% против роста мирового ВВП на 3,9%. Согласно прогнозу МВФ, эта тенденция сохранится и в ближайшие пять лет. Ожидается, что ежегодные темпы роста международной торговли составят 4% при росте мирового ВВП на 3,6%. Это говорит о том, что объёмы перевозок грузов также будут увеличиваться.

За последнее время принят ряд решений, направленных на раскрытие транзитного потенциала регионов Дальневосточного федерального округа. В первую очередь речь идёт о развитии портовой инфраструктуры и участков железных дорог, повышении качества работы пограничных переходов и таможни, в том числе в рамках режима действия свободных портов.

Как следствие, положительную динамику сегодня демонстрирует сегмент контейнерных перевозок в сообщении Китай – РФ. В первом полугодии между странами перевезено почти 246,4 тыс. TEU (контейнеров в 20-футовом эквиваленте), что на 20% превысило показатель за тот же период 2015 года. В том числе транзитные перевозки составили 68,5 тыс. TEU – на 83% больше, чем год назад.

Пути из Поднебесной При доставке китайских товаров широкого потребления задействуются возможности Транссиба и примор-



ВИТАЛИЙ АНЬКОВ/РИА НОВОСТИ

Первая очередь комплекса «Большой порт Зарубино» позволит переваливать до 500 тыс. TEU ежегодно. Для перевозок будет задействован железнодорожный погранпереход Махалино – Хуньчунь – одно из главных звеньев МТК «Приморье-2»

ских портов – Восточного и Владивостока. Контейнеры сюда приходят как с южных портов Китая, так и с сухопутного погранперехода Суйфэньхэ – Гродеково, который входит в международный транспортный коридор (МТК) «Приморье-1».

С китайскими грузами начинают работать и другие портовые зоны Приморского края. В частности, в Славянке начал функционировать контейнерный терминал, где перегрузочные работы осуществляются без швартовки судов к причалу – прямо на рейде.

В настоящее время группа «Сумма» вынашивает идею создания Большого

порта Зарубино. Первая очередь комплекса позволит переваливать до 500 тыс. TEU ежегодно. Ожидается, что 60% грузов, обрабатываемых в этом порту, составят грузы из северных провинций Китая. Для перевозок будет задействован железнодорожный погранпереход Махалино – Хуньчунь, который является одним из главных звеньев МТК «Приморье-2».

Привлечь в новый порт 500 тыс. TEU (с учётом среднего веса контейнера в 17 тонн это 8,5 млн тонн грузов) – задача достаточно амбициозная, отметил независимый эксперт Александр Редько. По данным Минтранса, объём контейнерных пере-

Регион Дальний Восток



возок в железнодорожном сообщении Китай – РФ в 2015 году составил около 440 тыс. TEU. Но для обслуживания грузопотока через Зарубино, указывает эксперт, сперва необходимо обустроить до современных требований погранпереход Махалино (Краскино) – Хуньчунь, через который выходят на территорию РФ транзитные грузы. «Также нужно внедрять современные логистические технологии, чтобы пограничный переход не стал узким местом и для обеспечения транзита, и для осуществления экспортно-импортных перевозок», – подчеркнул Александр Редько.

Впрочем, под эгидой Минвостокразвития разработана концепция МТК «Приморье-1» и «Приморье-2», которая как раз включает реконструкцию автомобильного пункта

пропуска Краскино и приграничной станции Махалино. «Согласно расчётам, к 2030 году потенциальный дополнительный грузооборот по международному транспортному коридору «Приморье-1» может составить до 7 млн тонн грузов в контейнерах и до 5 млн тонн зерна. По МТК «Приморье-2» – до 15 млн тонн контейнерных грузов и до 23 млн тонн зерна», – прогнозирует губернатор Приморья Владимир Миклушевский.

В области трансграничной логистики скрыт большой потенциал, соглашается зампред правительства китайской провинции Хэйлунцзян Хайтао Ли. «Из Харбина через Суйфэньхэ и далее через приморские порты интермодальные маршруты могут выйти в Корею, Японию и юго-восточные провинции Китая. У нас

планируется развитие инфраструктуры погранпереходов. В будущем выйдем с нынешних объёмов транспортировки в 23 млн тонн до 70 млн тонн», – заявил он.

Кстати, возможности транспортных коридоров могут быть задействованы и для туристического обмена. Губернатор южнокорейской провинции Кангвон Чой Мунсун предложил идею объединения уже построенных и создаваемых в регионах Северо-Восточной Азии железных и автомобильных дорог, портов, аэропортов, а также туристических зон в преддверии трёх Олимпиад: в 2018 году в городе Пхенчхан (Республика Корея), в 2020-м – в Токио и в 2022-м – в Пекине. К тому же в провинции Кангвон в следующем году планируется спустить на воду мощный круизный лайнер,

который будет курсировать между портами Владивосток, Зарубино, Сокчо, Донхэ, Сакаиминато и Шанхай.

Почта расширяет границы

В свою очередь «Почта России» заявила о строительстве логистического центра в Хабаровске. Он станет единственным в своём роде на Дальнем Востоке и будет обрабатывать как международную, так и внутрироссийскую почту. «Мы наблюдаем период, когда бурно развивается интернет-торговля и товарооборот по электронным каналам достигает колоссальных величин. Например, в РФ он удваивается ежегодно», – сказал гендиректор ФГУП «Почта России» Дмитрий Страшнов. – Существует также понятие международного рынка почтового транзита, который исчисляется миллиардами долларов. До недавнего времени Россия не участвовала в этом рынке».

В 2015 году в качестве пилотного проекта компания запустила скорый почтовый поезд Москва – Владивосток. По словам Дмитрия Страшнова, достигнут хороший результат: сегодня загрузка такого состава – более 85%, «поэтому в планах «Почты России» продлить данный маршрут с одной стороны до Пекина, с другой – до Берлина».

Эти слова нашли подтверждение на состоявшемся 30 сентября XV Международном инвестиционном форуме «Сочи-2016». На нём президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров и генеральный директор ФГУП «Почта России» Дмитрий Страшнов подписали дорожную карту организации перевозки почтовых отправок в межгосударственном железнодорожном сообщении Китай – Европа. Согласно договорённости, на первом этапе доставка почты будет осуществляться в багажном вагоне в составе международного пассажирского поезда Пекин – Москва один раз в неделю. В перспективе запланирован запуск отдельного почтового состава по маршруту Пекин – Москва – Берлин.



«Почта России» заявила о строительстве логистического центра в Хабаровске. Он станет единственным в своём роде на Дальнем Востоке и будет обрабатывать как международную, так и внутрироссийскую почту

«Последние несколько лет мы наблюдаем значительный рост интернет-торговли между Китаем и Россией. Поскольку этот бизнес особенно чувствителен к срокам доставки, мы предлагаем новый сервис, который позволит не только сократить время посылки в пути, но и снизить транспортные расходы по сравнению с другими видами транспорта. Это в итоге будет выгодно и поставщикам, и их клиентам. Участие же нашего партнёра, «Почты России», позволит реализовать принцип «одного окна» и сделать доставку удобной и быстрой для потребителей», – отметил Олег Белозёров.

В свою очередь, рассказал Дмитрий Страшнов, «Почта России» приступает к консультациям с западноевропейскими и китайскими

партнёрами, а также с Japan Post Service. «Уровень заинтересованности высокий, мы можем предложить альтернативный канал поставки и обмена почтовыми сообщениями из Азии в Европу по уникальной схеме и тарифам. Транзитный потенциал – это колоссальный бизнес», – резюмировал он.

Для достижения данной задачи большая роль отводится логистическим центрам, которых у «Почты России» будет по стране порядка десяти. В Хабаровске, где расположена одна из крупнейших на сети сортировочных станций, такой комплекс должен заработать в 2018 году. Ожидается, что ежегодная пропускная способность логистического центра составит более 270 млн почтовых отправок.



Зерновой перевал

Дальневосточному порту требуется специализированный терминал

SHUTTERSTOCK.COM/TAC

К проектным работам по созданию терминала по перевалке зерна в приморском порту Зарубино приступила «Объединённая зерновая компания». Первый пусковой комплекс планируется построить к 2021 году. В ОЗК считают, что строительство специализированных портовых мощностей в Зарубино должно активизировать развитие растениеводства на Дальнем Востоке. Но немалую загрузку терминалу может принести и транзит китайской сельхозпродукции.

Проект, реализуемый «Объединённой зерновой компанией», был представлен президентом ОЗК Маратом Шайдаевым на Восточном экономическом форуме (ВЭФ). По его словам, если в западной части России наблюдается перенасыщение специализированными мощностями по перевалке зерна, то в дальневосточном регионе они отсутствуют вовсе. «Грузовладельцы, которые используют каналы поставок через порты Дальнего Востока, осуществляют отгрузку зерновых в биг-бэги либо в контейнеры. Это делает перевозку достаточно затратной», – сказал Марат Шайдаев.

Нехватка специализированных портов в Приморье сдерживает экспорт российской сельхозпродукции, добавил он, тогда как рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) интересны для отечественного агросектора, в последние годы находящегося на подъёме. Как сообщил президент ОЗК, в настоящее время проведены конкурсные процедуры по выбору проектировщиков и начаты проектно-исследовательские работы, которые планируется завершить в конце 2018 года. Затем до 2021 года предстоит построить первый пусковой комплекс терминала ежегодной мощностью 3 млн тонн. Но работы продолжатся и до 2024 года – они увеличат объём зернохранилищ и доведут перевалку до 10 млн тонн за счёт дополнительных причалов и других

технологических объектов. Нынешнюю стоимость проекта Марат Шайдаев не уточнил, два года назад он оценивался в 40 млрд руб.

Дальневосточный зерновой терминал в Зарубино сможет работать как с автотранспортом, так и с железной дорогой – рядом с терминалом расположена станция Сухановка. Под перевозки зерна будет задействован инновационный подвижной состав. В июле 2016 года ОЗК подписала договор с научно-производственной корпорацией «Объединённая вагонная компания» (НПК ОВК) на поставку 1,5 тыс. вагонов-хопперов с повышенным объёмом кузова. Зерновозы производства Тихвинского вагоностроительного завода (входит в НПК ОВК) оснащены ходовой частью с нагрузкой 25 тонн на ось, что позво-

ляет в каждом перевозить не менее 76 тонн зернопродуктов. В дальнейшем, до 2020 года, объём вагонного парка ОЗК планируется пополнить до 8,5 тыс. единиц.

«Наверное, скептики будут говорить о том, что у Амурской области, Хабаровского края, Приморья недостаточно зернового потенциала, необходимого для загрузки этого порта. Однако есть и другая мысль. Когда сначала строится крупный логистический центр, появляется возможность экспортной перевалки, это подстёгивает рост производства зерновых и растениеводства в целом», – отметил Марат Шайдаев.

О грядущем оживлении производства в аграрном секторе Дальнего Востока говорит замглавы Минвостокразвития Сергей Качаев: «В регионе сегодня организовано 13 территорий опережающего развития (ТОР), среди них есть и специализирующиеся на сельском хозяйстве». Гендиректор ГК «Русагро» Максим Басов считает, что дальневосточные аграрии имеют неплохие шансы закрепиться на рынках АТР, к тому же соседние страны являются крупнейшими в мире импортёрами сельскохозяйственной продукции. В частности, сама компания сейчас активно работает с японскими потребителями – в этом году она поставит в Японию 60 тыс. тонн кукурузы. В рамках ВЭФ «Русагро» договорилась о сотрудничестве с Фондом развития Дальнего Востока и Байкальского региона при реализации сельскохозяйственных проектов на Дальнем Востоке, в том числе по ТОР «Михайловская» в Приморье. На этой территории опережающего развития предусмотрено создание элеватора на 180 тыс. тонн зерна.

Зерновой терминал в Зарубино сможет работать как с автотранспортом, так и с железной дорогой

Терминал в Зарубино сможет работать как с автотранспортом, так и с железной дорогой

Терминал в Зарубино сможет работать как с автотранспортом, так и с железной дорогой

Терминал в Зарубино сможет работать как с автотранспортом, так и с железной дорогой

Терминал в Зарубино сможет работать как с автотранспортом, так и с железной дорогой

Терминал в Зарубино сможет работать как с автотранспортом, так и с железной дорогой



Скорость без ограничений

Инженерный центр, который займётся разработкой магнитолевитационной грузовой системы для перевозки контейнеров, будет создан до конца года на базе Петербургского университета путей сообщения при поддержке правительства Санкт-Петербурга.

Центр объединит усилия учёных ПГУПС и предприятий, которым предстоит выпускать отдельные узлы магнитолевитационной системы. Первый образец планируется изготовить к 2018 году и представить на

чём приоритет отдаётся магнитной левитации.

При данной технологии, в отличие от классической, взаимодействие между подвижным составом и несущей конструкцией пути осуществляется с использованием физических свойств магнитного поля. Таким образом, для поезда на магнитной подушке – маглева – нет ограничения скорости, которое диктует коэффициент сцепления колеса с рельсом.

В рамках проведения исследований в данной области учёные ПГУПС при поддержке ОАО «РЖД» уже создали опытный образец грузовой магнитолевитационной транспортной платформы (ГМЛТП), который российские учёные разрабатывали

Для поезда на магнитной подушке – маглева – нет ограничения скорости, которое диктует коэффициент сцепления колеса с рельсом

24-й Международной конференции Maglev-2018, которая пройдёт на площадке университета.

Испытания пройдены
Классическая технология «колесо – рельс», применяемая сегодня в высокоскоростном пассажирском движении, имеет свои пределы: максимальная скорость подвижного состава составляет около 300 км/ч при тяге на переменном токе и 200 км/ч – на постоянном. В грузовом движении скорости и вовсе ограничены 120 км/ч, в результате средняя скорость движения грузов по железным дорогам России составляет 230 км/сут. В ходе исследований учёные пришли к выводу, что для массовых перевозок необходимы транспортные технологии, обладающие особыми качествами. При-

два года. Конструкция выполнена с разделением системы левитации и системы движения (линейный тяговый двигатель) для наглядности при демонстрации магнитолевитационной технологии и исследования процессов деградации магнитных сборок в условиях открытой внешней среды. Опытный образец был представлен на Александровском заводе в Пушкине в мае прошлого года. Платформа выдержала грузовой контейнер весом 28 тонн. Левитационный зазор при этом составил 25 мм, а максимальная скорость передвижения платформы – 250 км/ч. По расчётам учёных, нагрузку на платформу можно увеличить до 80 тонн.

Двухлетние испытания подтвердили правильность выбора постоянных магнитов для конструирования комбинированных систем подвеса. За



СОВ/СПБ.RU

этот период накоплен опыт расчёта и формирования однородных магнитных полей, расчёта конструкций (сборок) из постоянных элементарных магнитов для обеспечения потребностей всех известных и возможных в будущем требований по грузоподъёмности. Итогом работы стал зафиксированный протоколом вывод о завершении работ по компьютерному и натурному моделированию и возможности перехода к строительству реального участка магнитолевитационной магистрали.

Именно эти технологии позволяют создать, в частности, эффективную систему разгрузки и погрузки контейнеров в портах. В перспективе рассматривается опытный участок протяжённостью 72 км – от порта Бронка до станции Владимирская.



ИВАН КУРГОВ/ИД/ГУДОК

Сейчас в производстве находится крупный испытательный стенд – трёхметровый круг с электрическим двигателем с возможностью замеров расхода энергии и мощности. Завершается изготовление специальной тележки. На первом этапе её испыта-

ют на 200–300-метровом участке. Потом его удлинит до 2–3 км, а получив необходимые данные, продлят на 70 км до порта Усть-Луга или Бронка, где уже отработают вопросы скорости, безопасности, энергоэффективности и экономичности, взаимодействия с окружающей средой.

В ПГУПСе разработано технико-экономическое обоснование магнитолевитационной магистрали от портов Финского залива (Санкт-Петербург) до грузовых терминалов Москвы. Линия рассматривается как головной участок межконтинентальной системы «Восток – Запад» и «Север – Юг» по территории России. Стоимость жизненного цикла в пересчёте на один год эксплуатации почти вдвое ниже, чем для обычной железной дороги.

Магнитные коридоры

В политических, инженерных, предпринимательских кругах России утвердилось мнение о необходимости создания межстрановых и межконтинентальных транспортных коридоров в направлениях «Восток – Запад» и «Север – Юг» по территории страны, которое основывается на результатах происходящих процессов глобализации мировой экономики, сопровождающихся ускорением темпов перемещения капиталов, материалов и людских ресурсов. Стремительными темпами развиваются центры промышленного производства в Азии и странах Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). В этой связи резко повышается роль транспортных связей, которые должны обеспечивать бесперебойную и своевременную доставку сырья и готовой продукции в различные уголки мира.

Россия является естественным связующим звеном между востоком и западом, севером и югом Евразии. Страны АТР ежегодно транспортируют около 50 млн тонн грузов (потребительских товаров) в страны Европейского союза. Если часть этого грузопотока будет обслуживать транспортная система России, то для нашей страны это может стать потенциальным экспортным продуктом. Аналогичная ситуация складывается с грузопотоками между странами Северной Европы, Ближнего Востока и Северной Африки.

К сожалению, существующая в РФ транспортная система не в состоянии освоить и малую долю этого экспортного продукта. Перевозки по Транссибирской магистрали составляют всего около 1% грузооборота между Азией и Европой. С одной стороны, главное преимущество железнодорожных перевозок из Китая в Европу по сравнению с морским транспортом заключается в скорости. С другой – коммерческая скорость движения поездов по нашим магистралям составляет около 13 км/ч, что намного меньше, чем в США, Европе и Китае.

Исследования определили рациональные для различных видов транспорта скоростные ниши для массовых грузовых и пассажирских перевозок. Классическая система «колесо – рельс» с электрическим приводом (современная высокоскоростная железная дорога) имеет верхний предел экономически приемлемой скорости 300–350 км/ч. При более высокой скорости начинаются проблемы с устойчивостью взаимодействия систем, обеспечивающих движение, с передачей мощности на движущийся подвижной состав, а также рост энергетических затрат на преодоление аэродинамического сопротивления.

основное для этой скорости сопротивление движению – аэродинамическое.

Согласно проведённым расчётам, затраты, необходимые для строительства магнитолевитационной магистрали, не выше, чем требуется для прокладки трассы классического транспорта. При этом эксплуатационные расходы будут ниже при более продолжительном жизненном цикле.

Догнать и перегнать

Решение провести следующий, 24-й Всемирный конгресс Maglev 2018 на площадке ПГУПС в России было принято на минувшем форуме, который

Затраты, необходимые для строительства магнитолевитационной магистрали, не выше, чем требуется для прокладки трассы классического транспорта

Известно, что при скорости свыше 300 км/ч аэродинамическое сопротивление превышает сопротивление трения и качения для движущейся по железной дороге подвижной единицы. Магнитолевитационный транспорт не имеет контакта движущейся единицы с опорной поверхностью, поэтому этот вид сопротивления исключён, на него не надо тратить энергию. Энергозатраты на единицу работы меньше; ограничения, связанные с передачей электроэнергии, отсутствуют.

Следовательно, в условиях естественной среды экономически целесообразно иметь более высокую скорость. Опыт эксплуатации поездов маглев MLU-001 в Японии показал, что вполне допустима скорость 550–600 км/ч.

Для освоения скоростной ниши до 900 км/ч требуется нейтрализовать

прошёл в сентябре в Берлине. В научных, инженерных и коммерческих аспектах магнитолевитационного движения российские учёные и инженеры выступают на равных с мировым сообществом. Однако западные партнёры имеют явное преимущество в виде серьёзной государственной поддержки – и идеологической, и финансовой.

Такая поддержка оправдана, ведь разработка и внедрение магнитолевитационного транспорта стимулируют появление высокотехнологичных производств в области криогенной инженерии, постоянных магнитов на основе редкоземельных материалов, преобразования и передачи электроэнергии, автоматизированных систем управления на основе микроэлектроники, строительных технологий без существенного вмешательства в окружающую среду.



Отыскать и удержать

Три направления talent management

Как известно, в античные времена древнегреческое слово «талант» означало единицу массы и счётно-денежную единицу и использовалось для расчёта в Европе, Передней Азии и Северной Африке. Талант имел наивысшую ценность: вес одного полуталанта соответствовал 8,4 кг бруска золота. Со временем значение слова трансформировалось, талант перестал быть денежной единицей, но измерительной функции не утратил – его стали применять в оценке природных способностей человека. В известной притче о талантах говорится: способности даны каждому, но от того, как человек распорядится ими, зависит, какую пользу они принесут. То же можно сказать и о компаниях. Те из них, которые имеют выработанную стратегию по управлению талантами, более успешны, так как их сотрудники генерируют почти на 30% больше прибыли, чем у конкурентов. Поэтому талантливый подход к подбору талантов – мощный инструмент современного управленческого менеджмента. Применительно к бизнес-процессам к талантам мы относим сотрудника, который показывает эффективность

значительно выше среднего в своей сфере деятельности. Давно доказано, что производительность одного эффективного сотрудника показывает нелинейную зависимость в сравнении с посредственными работниками: если квалификация такого сотрудника в два раза выше, чем у прочих, за одну единицу времени он выполнит объём работы, превосходящий ожидания не в два, а в четыре и более раз. Таким образом, результативность таланта – это

Основной озвученный тогда посыл: мы активно вступаем в постиндустриальную эпоху, поэтому потребность в сотрудниках умственного труда составляет более 60%, и этот показатель в ближайшие годы будет только расти. Люди перестают выполнять операции, которые можно оцифровать с помощью математических алгоритмов и поручить машинам. Поэтому многие профессии уйдут в прошлое. Тренд на высокотехнологичность продолжится

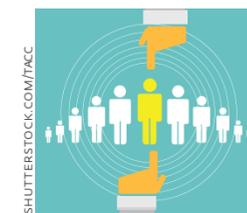
Талант – это высокая эффективность и производительность, то есть значительный вклад в развитие компании

высокая эффективность и производительность, то есть значительный вклад в развитие компании.

Зачем и как управлять талантами

Впервые термин «управление талантами» (talent management) прозвучал в докладе «Война за таланты» международной консалтинговой компании McKinsey в конце 1990-х годов.

и будет обрывать скоростями. И действительно, вроде бы совсем недавно во всех магазинах установили кассовые аппараты со сканером, а сейчас автоматические кассы уже заменяют кассиров. Компания Google разрабатывает технологию автоматического беспилотного вождения, оцифровывается производство: на конвейере уже нет людей, всю рутинную работу за них делают машины.



Что же делают люди? Люди придумывают алгоритмы. И до тех пор, пока изобретение алгоритмов остаётся уделом человека, таланты будут крайне востребованы. В этот короткий промежуток между веком машин и постиндустриальной эпохой возникает необходимость привлекать тех, чьим главным капиталом является интеллект. Таких не хватает, и именно поэтому компании начинают за них бороться.

Когда руководители и управленцы российских компаний слышат фразу «управление талантами», перед ними встаёт ряд ассоциативных вопросов. Управление талантами – это потребность или очередное веяние с Запада, которое плохо приживётся на нашей почве? Насколько управление талантами применимо в российских

условиях? И, в конце концов, что же такое талант и как отличить его от неталанта? Можно ли им управлять и как это делать?

Эти вопросы влекут за собой проблемы, одна из которых – большие финансовые и временные затраты: обучить талантливого сотрудника либо нельзя, либо сложно. Чтобы талант стал частью команды, нужно инвестировать в развитие его потенциала. В нынешних экономических реалиях это практически невозможно, поэтому компании всё чаще задумываются над тем, что таланты проще не растить, а отыскать и удерживать. Это новая реальность, и мы все в ней живём.

Таким образом, вырисовываются следующие направления работы с талантами.

1. Эффективный подбор персонала

Следует критично оценить на входе и принять в компанию лишь тех, кто будет приносить пользу. Иными словами, главная задача – привлечь нужных сотрудников.

Наиболее эффективные методики для оценки талантов на входе – это проективное интервью, методики DISC и Майерс-Бриггс.

Практичность интервью-подхода состоит в том, что интервьюер может понять мотивацию и демографию потенциального сотрудника. Также этот метод применим в случае, когда кандидат не имеет значительного опыта работы и можно лишь предположить, как он будет вести себя в той или иной рабочей ситуации.

Оценка по методике DISC позволяет увидеть психологические и поведенческие особенности кандидатов, его стиль мышления и стиль принятия решений. Кроме того, на основании этого метода можно формировать эффективные команды.

Оценка по методике Майерс-Бриггс в целом отвечает на те же вопросы.

2. Оценка действующих сотрудников

Нужно обязательно разглядеть таланты в коллективе, поскольку инвестировать имеет смысл только в тех, кто представляет определённую ценность для компании.

Наиболее эффективный метод оценки персонала с целью выявления талантов – Ассессмент-центр. Это метод комплексной оценки на основании кейсов и деловых игр, максимально приближенных к практической деятельности. Суть заключается в наблюдении за проявлением ключевых компетенций сотрудников, занимающих определённые должности в компании. Данная практика должна иметь регулярный характер и проводиться не реже раза в год. В качестве наблюдателей обязательно должны присутствовать руководители организации.

По итогам оценки формируется опорная матрица сотрудников:

А – «звёзды» (таланты). Таких сотрудников, как правило, бывает не более 10%. Ключевое направление работы с ними – удержание и мотивация. Среди инструментов удержания талантов – обязательное их вовлечение в принятие стратегических решений, инициатив, влияющих на бизнес-цели организации, а также проектная работа, корпоративные мероприятия.

Б – «крепкие профессионалы». В эффективных компаниях, заботящихся об HR-бренде, таких сотрудников бывает до 80%. Их необходимо развивать. Часто из этой категории могут вырастать сотрудники, которые в дальнейшем, возможно, перейдут в категорию А.

С – сотрудники, которые не просто неэффективны, а приносят существенный вред компании. Их может быть до 10%, и от них нужно незамедлительно избавляться.

3. Удержание

Основной инструмент удержания – нематериальная мотивация. Почему нематериальная? Потому что увеличение вознаграждения работает только три месяца. Известный факт: любое увеличение дохода в течение трёх месяцев меняет уровень жизни и тут же перестаёт быть значимым для сотрудника.

Говоря об основных мотиваторах и инструментах, стоит назвать исследование и анкету Герчикова, которые разделяют всех сотрудников на пять

заслуг, готовности служить общему делу.

Таким образом, мотивацию нужно выстраивать в зависимости от профиля сотрудника.

Удержание может также основываться на поколенческих особенностях работников. Например, представитель поколения «беби-бумеров» (1943–1965) ценит командную работу, возможность участия в управлении, возможность передавать свой накопленный успешной практикой багаж знаний. Амбициозный представитель поколения «X» (1965–1979) ориентирован на личный результат, возможность получить ценный лично для него практический опыт, он будет стремиться к изменению принятых в компании бизнес-процессов.

В управлении талантами должны участвовать все управленцы – от владельца компании до каждого руководителя. Процесс начинается именно с первых лиц компаний

профилей: профессионал, инструментал, хозяин, патриот и люмпен. Для каждого из этих типов нужно подбирать свой инструмент мотивации.

Например, профессионал стремится к экспертной карьере, для него вознаграждение не так важно, как для инструментала. Вместе с тем существуют риски, что профессионал выполняет лишь ту работу, решает лишь те задачи, которые ему интересны: такие сотрудники часто игнорируют рутинную деятельность. Отличной мотивацией для профессионала будет снять с него рутину. Патриот – наиболее лояльный к компании сотрудник, можно смело рассчитывать на длительные деловые отношения с ним. Лучшая мотивация в этом случае – признание его

А самый молодой сотрудник – представитель поколения «Y» (1980–2000) эффективно работает, если у него есть учитель, наставник. Он менее амбициозен в карьерной гонке, чем «X», и очень внимательно относится к балансу «работа – жизнь».

Разрабатывая и внедряя систему talent management, обязательно нужно учесть тот факт, что в управлении талантами должны участвовать все управленцы – от владельца компании до каждого руководителя. Этот процесс начинается именно с первых лиц компаний. И следует помнить, что основной тезис системы управления талантами состоит в дифференцированном подходе к управлению сотрудниками с учётом особенностей мотивации каждого из талантов.

Библиотека менеджера



МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
КОРПОРАТИВНЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ РЖД



Дж. Колризер
«КАК НЕ СТАТЬ ЗАЛОЖНИКОМ: СОХРАНИТЬ САМООБЛАДАНИЕ И УБЕДИТЬ ОППОНЕНТА».
Издательство: «Альпина Бизнес Букс», 2010

От издателя:

«Наша жизнь полна конфликтов. Считается, что от них нужно уклоняться, однако Джордж Колризер, эксперт по психологии менеджмента, уверен, что уходить от конфликтов нельзя. Лишь погрузившись в конфликт, можно найти выход из сложного положения на работе или в личной жизни. По терминологии автора «быть в заложниках» – значит чувствовать себя загнанным в ловушку, ощущать бессилие и беспомощность. Настоящий руководитель не должен опасаться конфликтов или уходить от острых разговоров, поскольку успешные переговоры гарантируют установление эмоциональных связей и возможность правильно управлять положением. Именно трудные ситуации позволяют выявить лидера. Истинные лидеры должны уметь взаимодействовать с людьми».



Аркадий Пригожин
«ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ. НОВЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ С БУДУЩИМ».
Издательство: «Дело АНХ», 2010

От издателя:

«Наши руководители слабо владеют методами целеполагания. Большинство их стратегий не идут дальше долгосрочных планов. Но даже они доводятся до сотрудников с большими искажениями. Автор предлагает философию и теорию построения целей организаций и социумов и детально раскрывает технологическое определение VISION, идеологии бизнеса, грамотного перевода их на уровни подразделений и работников, мотивации последних на достижение общефирменных целей. Эта книга для тех, кто хочет не только встраиваться в тенденции рынка, но и воздействовать на них, не только удовлетворять спрос, но и формировать его. Любой руководитель, консультант, коуч, преподаватель найдёт здесь для себя немало нового и полезного».

От эксперта:

«Казалось бы, уж чего только не написано о целях и ценностях... Однако книга Аркадия Пригожина стала для меня неким открытием и помогла осознать причины, связанные с качеством выполняемой людьми работы или с его отсутствием. Центральным понятием в книге является этос – сфера культуры, отвечающая за поведение людей, основанная на ценностях, убеждениях и поведенческих нормах. Автор помогает руководителям понять, что сильное лидерство может быть лишь там, где решения принимаются не по инерции, а следуют за изменениями. А любые изменения влекут за собой обновление этоса. Чтобы добиться от подчинённых качества в работе, руководителю необходимо осознать тот факт, что корпоративные ценности и убеждения должны раствориться в нормах настолько глубоко, что их уже не потребуется воспроизводить в приказах, заданиях, стимулах, ибо они станут естественными».



Светлана Чарышкина,
преподаватель
Корпоративного
университета РЖД

От эксперта:

«Когда в мои руки попала эта книга, я подумала, что узнаю о методах переговоров, предназначенных для узких специалистов, поскольку автор – профессиональный психолог, имеющий тридцатилетний стаж работы по освобождению захваченных террористами заложников. После прочтения я поняла: это касается любого человека! Автор удивительно и всесторонне раскрывает понятие «заложник». Зачастую люди становятся заложниками своих же представлений, целей, идей, мыслей, установок. Это своеобразный «психологический плен». Автор показывает ценность эмоциональной связи, диалога с другим человеком. Размышляя о способах мотивации сотрудников, многие руководители задаются вопросом: «Ну где же у них эта кнопка?!» Прочитав книгу, вы найдёте эту кнопку не только у них, но прежде всего у себя самого. Удачи!»



Марина Раджабова,
преподаватель
Корпоративного
университета РЖД

Соорганизатор



МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Минтранс России



ЮБИЛЕЙНЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ И ВЫСТАВКА

30 ноября – 2 декабря 2016
Комплекс «Гостиный Двор», Москва

Реклама 16+



Официальный партнер



Спонсор



Генеральный спонсор



Спонсор



Генеральный спонсор



Спонсор



Партнер



Генеральные информационные партнеры



Официальная газета



Партнер



Организатор



**Пятый год
мы ищем лучших
сотрудников холдинга.
Ищем и находим.
Мы хотим, чтобы все
знали, какие замечательные
люди трудятся и живут
рядом с нами, на какие
поступки они способны.**

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
«Гудок» ОБЪЯВЛЯЕТ
О ПРОВЕДЕНИИ
V ЕЖЕГОДНОГО
ОТРАСЛЕВОГО
КОНКУРСА
«ДОСКА ПОЧЁТА» – 2016**



ОРГАНИЗАТОР
Гудок ИД
издательский дом

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЁР
БЛАГОСОСТОЯНИЕ
НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД

ОТРАСЛЕВОЙ ПАРТНЁР

ПАРТНЁРЫ

TMX-Сервис

НАСТОЯЩИЕ ГЕРОИ ЖИВУТ НЕ В ФИЛЬМАХ, А СРЕДИ НАС

ДОСКА  **ПОЧЁТА**

Отправьте информацию по электронной почте: doskapocheta@gudok.ru
или сообщите по телефону: 8 (499) 262-58-69
Все подробности о конкурсе на сайте: <http://doskapocheta.gudok.ru>