

# **ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ**

№1, 2011

---

**ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ**

---

ТРАНСПОРТНОЕ ОБОЗРЕНИЕ  
ПРОСТРАНСТВА 1520  
СТРАНЫ СНГ И БАЛТИИ  
ОБЩИЙ СТАНДАРТ  
ОБЩИЙ ПУТЬ  
ОБЩИЕ НОВОСТИ  
**МЫ ИДЕМ ОДИМ ПУТЕМ!**

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 19994  
ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ:  
(499) 262-89-69; [PODPISKA@GUDOK.RU](mailto:PODPISKA@GUDOK.RU)  
**[WWW.GUDOK.RU/1520](http://WWW.GUDOK.RU/1520)**

## От первого лица



Владимир Якунин,  
ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»

### Уважаемые коллеги!

Мне хочется представить вашему вниманию новое издание – «Пульт управления. Журнал для руководителей российских железных дорог». Это не обычное средство массовой информации. Круг его читателей определен уже в названии – это менеджмент ОАО «РЖД».

Я надеюсь, что журнал станет не сводом отчетов и рапортов, а превратится в настоящую дискуссионную площадку, где будут подниматься острые и злободневные вопросы.

Есть два основных фактора, определяющих вектор развития нашей компании. Во-первых, являясь инфраструктурным «хребтом» национальной экономики, ОАО «РЖД» должно обеспечивать достаточную степень мобильности экономических ресурсов и населения. Поэтому вопросы развития сети железных дорог, эффективных механизмов привлечения и использования инвестиционных ресурсов, модернизации, внедрения инновационных и энергоэффективных технологий являются для нас первоочередными.

Во-вторых, продолжается процесс реформирования отрасли, развивается рынок железнодорожных услуг.

С момента старта реформы изменилось многое, и для нас важно, что ОАО «РЖД» сегодня уже стало рыночной структурой национального и международного уровня. Это означает, что в своей деятельности мы должны руководствоваться рыночными принципами и подходами.

Многие принимаемые нами сегодня решения не имеют аналогов. Поэтому необходимо минимизировать сам риск ошибочных шагов. Важно чутко улавливать все изменения во внешней, и не только российской, но и глобальной рыночной среде, использовать передовой опыт как отечественный, так и зарубежный.

И здесь мы не должны забывать, что главной ценностью любой компании является человеческий капитал. От того, насколько эффективно он используется, как развивается, зависит эффективность нашей работы. Именно поэтому для всех нас важно, чтобы в ОАО «РЖД» процессы совершенствования управленческих технологий были непрерывными, соответствующими постоянно изменяющимся внешним условиям и потребностям экономики. При этом мы должны поменять ментальность, унаследованную от прошлых лет, когда сам по себе человек рассматривался как материал, из которого нужно было лепить великое будущее.

Сделать это могут только менеджеры принципиально нового уровня, владеющие обширными и актуальными знаниями и навыками. Качественным сдвигом в направлении создания системы их подготовки является открытие корпоративного университета. Но только этим, безусловно, важным элементом ограничиваться нельзя. Необходимо создать новую, инновационную среду, в которой не только руководители всех уровней, но и весь персонал коллективно вырабатывали бы принципиально новые решения и подходы. Это не отменяет вертикальной системы управления, без которой невозможно управлять инфраструктурной компанией такого масштаба.

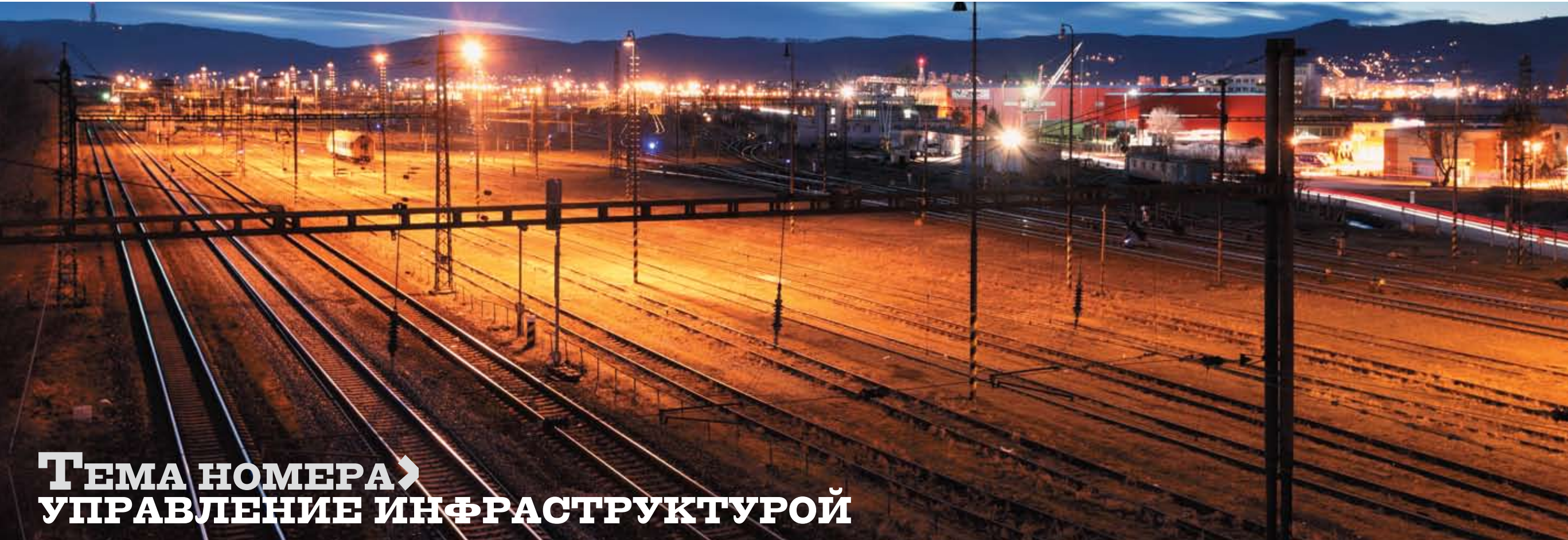
Однако сам подход к управлению людьми для решения подобных задач меняется кардинально. Принципиально важно сделать так, чтобы сопричастность всех работников стала ключевым фактором, обеспечивающим решение новых задач. Для внедрения этого принципа в повседневную практику и для того, чтобы он стал визитной карточкой нашей компании, необходимо создание точно выверенной и эффективной системы мотивации.

Мы работаем в постоянно меняющейся рыночной среде, каждый этап реформирования, каждое изменение в компании, например выделение того или иного бизнеса, приводят подчас к тому, что меняется не просто система экономических отношений. Меняются уровень культуры и сама парадигма нашей работы.

Мы должны понимать, что задачи, которые нам предстоит решать, будут постоянно усложняться. Например, сегодня высокоскоростное движение организовано по нескольким направлениям, а в ближайшем будущем, в рамках подготовки к чемпионату мира по футболу 2018 года, предстоит организовывать его в национальных масштабах. Строительство широкой колеи до Вены, ускорение движения внутри коридоров, модернизация и обновление основных фондов – список новых вызовов можно продолжить.

Мы все с вами находимся за сложным «пультом управления». При этом мы не только его операторы, но и инженеры-разработчики. Для того чтобы соответствовать реалиям сегодняшнего дня, всем нам – от президента компании до линейного руководителя – нужно постоянно углублять свои знания, осваивать новые технологии, подходы, мы должны постоянно учиться, обмениваться опытом. Надеюсь, те, кто держит в руках этот журнал, так же, как и я, понимают масштаб стоящих перед нами задач, готовы меняться, учиться и развиваться. А новое издание, надеюсь, поможет нам быть более эффективными и конкурентоспособными.





ТЕМА НОМЕРА»  
УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ

Вектор развития

4–9 К новой структуре управления

Выступление первого вице-президента  
ОАО «РЖД» Вадима Морозова

Оперативка

10–11 Новости департаментов

ТЕМА НОМЕРА» УПРАВЛЕНИЕ  
ИНФРАСТРУКТУРОЙ

12–15 В поисках грани

Вопросы взаимодействия и экономической  
свободы структурных подразделений могут  
стать самыми сложными для Дирекции  
инфраструктуры ОАО «РЖД»

16–21 Рождение системы

О том, как реформируется один  
из основных блоков компании,  
рассказывают представители дорог  
и подразделений ОАО «РЖД»

22–25 Суверенные пути

Каждое государство пространства колеи 1520 выбирает  
собственную модель управления железнодорожной  
инфраструктурой

26–31 Путевое разветвление

Опыт управления и развития инфраструктуры  
в зарубежных странах

ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕМЕН» ПРИГОРОДНЫЕ  
ПЕРЕВОЗКИ

32–35 Трудности перехода

Для того чтобы пригородные перевозочные  
компании стали более интересны с точки зрения  
привлечения долгосрочных инвестиций, необходимо,  
чтобы их работа стала хотя бы  
безубыточной

36–41 Дальние перспективы ближних перевозок

Модели и сценарии взаимоотношений между регионами  
и пригородными компаниями

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ

42–49 Арсенал менеджера

Подходы к решению проблемы рационального  
и эффективного использования человеческого капитала

МАСТЕР-КЛАСС» ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КУРС

50–53 Корпоративный университет: первые итоги

НАУКА И ТЕХНОЛОГИИ» ВЗГЛЯД НА ИННОВАЦИИ

54–57 Потенциал повышения эффективности  
инновации должен быть направлен на преодоление  
конкретных технических проблем и снижения  
себестоимости

БИБЛИОТЕКА МЕНЕДЖЕРА

62–63 Обзор деловой литературы

Правила игры

64 Обзор разрабатываемых и вступивших в силу нормативных  
актов, регулирующих различные аспекты деятельности  
железнодорожного транспорта

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

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

Служба выпуска

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

Корректурa

ЗАВЕДУЮЩАЯ ОТДЕЛОМ ГАЛИНА МОЦАРЬ

Над номером работали:

Андрей Гурьев, Елена Мирошникова,  
Всеволод Колупаев, Яна Позолотчикова,  
Андрей Лазарев, Сергей Кез, Сергей Донцов,  
Евгения Мусихина, Вера Морозова, Олеся Мезинко,  
Владимир Павлов, Николай Порецкий,  
Сергей Михалёв, Игорь Евдокимов, Инга Быкова,  
Елена Кудрявцева, Юлия Громадская, Рина Мориц

Отдел распространения:

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

Издатель ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес редакции

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, 38/2, стр. 3.

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА

«Пульт управления» запрещена.

Тираж 3025 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»,

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

Номер заказа 200–03

Подписано в печать 31.03.2011

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору

в сфере связи, информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС 77-44350 ОТ 22 МАРТА 2011 ГОДА.





# К новой структуре управления

Сегодня в ОАО «РЖД» идёт активный процесс перехода на новую систему управления холдингом. В этой связи хотелось бы остановиться на сущности и структуре формируемой целевой корпоративной модели, а также связанных с этим задачах менеджмента компании.

### Модель и метод

Институциональная реформа системы управления на российских железных дорогах обусловлена необходимостью их полноценной адаптации к рыночной экономике. Старая структура, стабильно и рационально работавшая на протяжении нескольких десятилетий, была сформирована при совершенно других экономических и политических отношениях. Мы по праву гордимся очень многими свершениями прошлых лет, однако сегодня железнодорожный транспорт нуждается в иных, чем существовали в дореформенный период, инвестиционных инструментах, принципах экономического учёта, производственных стимулах, способах руководства кадрами.

Мы стремимся в полной мере обеспечить необходимые на современном этапе клиентоориентирован-

ность наших услуг, способность гибко реагировать на спрос, оптимизацию доходов и расходов. Наряду с нашей основной задачей – обеспечением устойчивого и безопасного функционирования железнодорожного транспорта – мы нуждаемся в рентабельной деятельности за счёт высокой внутренней эффективности работы всех звеньев транспортного бизнеса. Компания не может позволить себе стоять на месте. Она должна повышать свою конкурентоспособность, развиваться технически, технологически и структурно, расширять долю на рынке, наращивать качество услуг, осваивать новые продукты и рынки. Внутренняя реструктуризация ОАО «РЖД» теснейшим образом связана и прямо вытекает из основных мероприятий общей структурной реформы железнодорожного транспорта, реализуемой согласно постановлению

Правительства № 384 от 18 мая 2001 года и другим правительственным решениям.

Новая структурная модель компании не только отражает универсальные теоретические представления о том, как должна быть устроена современная корпорация, действующая в рыночной среде, но и адекватно учитывает опыт и сегодняшнюю специфику работы железнодорожного транспорта, причём именно в отечественных условиях. То есть сразу следует подчеркнуть, что, говоря о новой структуре и методах корпоративного управления, мы ни в коем случае не перечёркиваем то, что было действенным и рациональным в нашей прежней работе. Например, использование процессных управленческих подходов совершенно не исключает, а, напротив, предполагает активное



# ✓ Вектор развития



применение и административно-распорядительного метода управления, являющегося системообразующим в любой хозяйственной деятельности, а тем более в такой технологически сложной системе, как железная дорога. Принимаемые нами сегодня на вооружение новации являются, по сути, существенным расширением и модернизацией инструментария, необходимого для достижения большей экономической эффективности наших подразделений. В то же время мы понимаем, что добиваться высоких технологических результатов без выстраивания чётко работающих административных связей, конечно же, ни в каком виде бизнеса не удастся.

## Корпоративный центр

Напомню, что в 2008 году была выработана «Концепция системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД». Её цели и принципы остаются неизменными и сегодня. В 2010 году правлением компании была одобрена «Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года и основные приоритеты его развития на среднесрочный

период до 2015 года», определившая в том числе целевую модель управления. Базовые положения, лежащие в её основе, предполагают сохранение и совмещение отраслевого (функционального) и территориального подходов, но со значительными изменениями как по вертикали, так и по горизонтали по сравнению с прежней структурой.

Управлять холдингом будет Корпоративный центр. Согласно принятой концепции, он не осуществляет непосредственной операционной деятельности и фокусируется на исполнении функций стратегического целеполагания, контроля и координации взаимодействия между подразделениями холдинга, а также представляет компанию в связях с внешними контрагентами. В Корпоративный центр войдут подразделения ОАО «РЖД», специализирующиеся на управлении холдингом как набором бизнес-единиц.

Основной областью ответственности Корпоративного центра будут определение задач долгосрочного развития холдинга в целом и каждой из входящих в него хозяйственных единиц, распределение наиболее важных и ограниченных ресурсов,

обеспечение синергии деятельности бизнес-единиц, назначение ключевых руководителей и др.

В настоящее время прорабатываются детали организационной и штатной структуры Корпоративного центра. Предполагается, что в него войдут все подразделения аппарата управления ОАО «РЖД», непосредственно не связанные с управлением перевозочным процессом и другой хозяйственной деятельностью. Юридическое обособление Корпоративного центра с созданием управляющей компании не предполагается.

## Вертикаль

По вертикали осуществляется обособление из хозяйственного комплекса ОАО «РЖД» различных видов деятельности в бизнес-единицы (дирекции и другие вертикально интегрированные подразделения в форме филиалов компании, а также дочерние общества). Среди основных функциональных филиалов можно назвать такие, как Дирекция инфраструктуры, Центральная дирекция управления движением, Дирекция тяги, Центр фирменного транспортного обслуживания, Дирекция железнодорожных вокзалов.

При этом бизнес-единицы будут выступать центрами ответственности за результаты и эффективность операционной хозяйственной работы. Обособление вида деятельности в бизнес-единицу означает формирование отдельного подразделения с наделением его функциями, полномочиями, имуществом, человеческими и прочими видами ресурсов, достаточными для самостоятельного осуществления этого вида деятельности.

Для управления группами взаимосвязанных бизнес-единиц и максимально полной реализации синергетических связей будут сформированы бизнес-блоки. Это структуры, включающие несколько бизнес-единиц и отвечающие за наиболее

параметров своей деятельности и участвует совместно с Корпоративным центром в управлении бизнес-единицами с использованием корпоративных процедур.

Мы вправе ожидать, что организация хозяйственной деятельности по видам бизнеса позволит в полной мере реализовать преимущества специализации и привести модель управления в соответствие с хозяйственным комплексом, серьёзно изменившимся в результате структурной реформы отрасли. Также это создаёт условия для прямой постановки чётких бизнес-задач перед руководством подразделений и контроля их исполнения, эффективного делегирования полномочий, оптимизации хозяйственной деятельности в

## Бизнес-единицы будут выступать центрами ответственности за результаты и эффективность операционной хозяйственной работы

приоритетные бизнесы холдинга. Бизнес-единицы, непосредственно осуществляющие хозяйственную деятельность, будут объединены в три бизнес-блока: «Пассажирские перевозки», «Грузовые перевозки» и «Инфраструктура».

Для организации управления бизнес-блоком планируется сформировать органы, обеспечивающие организацию и контроль управления в бизнес-единицах с учётом специфики конкретного блока по таким направлениям, как управление затратами и эффективностью, контроль за человеческими ресурсами, развитие, корпоративные процедуры и др.

Каждый бизнес-блок (как и бизнес-единица) является центром ответственности за достижение установленных результатов и целевых

каждой бизнес-единице, адресной мотивации коллективов и руководителей на решение задач, приближающих нас к стратегическим целям холдинга.

При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов взаимодействия бизнес-единицам предоставляются достаточно широкие полномочия по принятию оперативных решений, определению способов достижения установленных целей, финансовых и нефинансовых показателей.

Новая вертикальная система управления призвана способствовать окончательной переориентации всей работы компании на удовлетворение потребностей клиентов, повышению ответственности внутри видов деятельности, раскрытию потенциала

руководителей, стимулированию их инициатив по оптимизации усилий для достижения поставленных задач. Она также должна обеспечить жёсткий, эффективный контроль технологической дисциплины по всей вертикали управления, соблюдение правил и требований безопасности движения и установленных нормативов.

## Горизонталь

Важнейшим организационным вопросом перехода на новую корпоративную модель являются выработка и реализация действенных механизмов координации работы подразделений отраслевых дирекций и дочерних компаний на региональном уровне, то есть по горизонтали. Не будет преувеличением сказать, что с учётом огромной протяжённости российской железнодорожной системы от решения данной проблемы напрямую зависит качество её будущей деятельности в новых условиях.

В 2010 году в ОАО «РЖД» была завершена оптимизация числа уровней управления. Упразднены отделения железных дорог, а их функции и штат переданы профильным службам дорог и территориальным дирекциям. Для координации работы подразделений и обеспечения оперативного взаимодействия с местными органами власти введены должности заместителей начальников железных дорог по районам обслуживания.

Сегодня мы можем констатировать, что переход на трёхуровневую систему управления прошёл в целом успешно и принятые продуманные меры позволили не упустить управление деятельностью подразделений ОАО «РЖД» по горизонтали на уровне бывших отделений. При этом мы исключили дублирование и избыточность функций, уменьшили затраты на содержание аппарата управления.

Ключевые перемены происходят также и на уровне железных дорог.

В целевой перспективе в регионах планируется создать региональные корпоративные центры как предста-



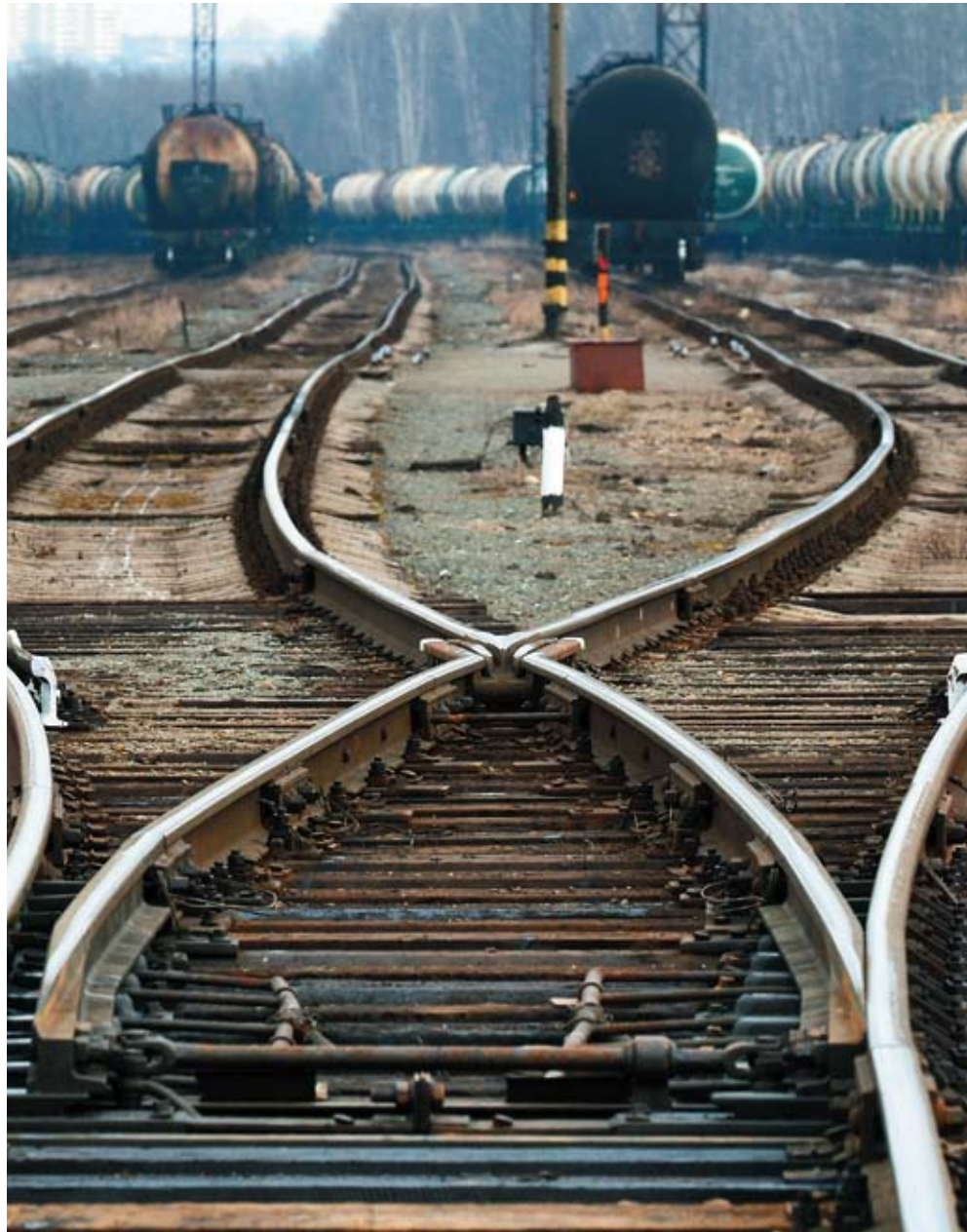
# ✓ Вектор развития



вительства Корпоративного центра холдинга. Они будут сформированы на базе железных дорог без изменения организационно-правовой формы – «филиал ОАО «РЖД» – и без изменения наименования «железная дорога». Начальники железных дорог будут реализовывать на региональном уровне функции Корпоративного центра, делегированные им президентом компании, стратегически направлять и координировать деятельность территориальных подразделений филиалов и ДЗО.

На уровне железных дорог – региональных центров будет осуществляться не только правовое и в известной мере технологическое управление всеми хозяйствами, участвующими в перевозке, но и, в частности, кадровая и социальная политика. Например, на заместителей начальников дорог по кадрам и социальным вопросам возлагаются дополнительные полномочия. Среди них – обеспечение функционирования системы ротации персонала между структурными подразделениями филиалов ОАО «РЖД» и ДЗО, формирование и мониторинг внутреннего рынка трудовых ресурсов, организация мероприятий по развитию компетенций персонала, применение единых технологий их оценки, использование общих информационных и обучающих ресурсов, формирование единого кадрового резерва.

Кроме того, здесь же будут осуществляться формирование и реализация в границах железной дороги единой социальной политики, развитие корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения, жилищная, молодёжная и культурная политика, координация деятельности объектов социального назначения и обеспечение равной доступности их услуг для работников как структурных подразделений ОАО «РЖД», так и дочерних компаний, проведение мероприятий по формированию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.



Г. ЯКО

Имущественный комплекс железных дорог в большинстве своём переходит в управление функциональных дирекций и дочерних компаний. Вместе с тем важнейшую роль продолжает играть начальник дороги со своим аппаратом. Для этого он наделяется соответствующими полномочиями. В частности, начальнику дороги предоставляются следующие права:

- организовывать и руководить выполнением мероприятий в чрезвычайных условиях с привлечением всех необходимых ресурсов и подразделений;
- рассматривать и согласовывать контрольные показатели бюджетов всех подразделений ОАО «РЖД» на территории дороги. Также начальник дороги может в целях своевременной ликвидации угроз безопасности движения и сбоев в эксплуатационной работе давать предложения о перераспределении бюджетов подразделений ОАО «РЖД» в пределах до 15% от сумм их эксплуатационной составляющей. Особенно ответственно следует подходить к роли начальника дороги и его первого заместителя в переходное

*Мы должны целенаправленно уходить от избыточного непосредственного администрирования там, где уже достигли вполне отработанных технологий*

время. Общеизвестно, что наибольшие риски нарушения технологий работы всегда существуют в период неких преобразований или же на стыках тех или иных производственных систем. Поэтому уже сегодня отчётливо видно, что успешных результатов работы мы добиваемся на тех дорогах, где подразделения дирекций и ДЗО теснее, если можно так выразиться, «прижимаются» к дороге, понимают необходимость чёткой и даже порой жёсткой координации их деятельности со стороны начальника магистрали. И, наоборот, там, где верх берут не вполне обоснованные надежды, что, стоит только расписать соответствующие регламенты, всё гармонизируется само собой, мы имеем нарушения технологии перевозок и отступления от плановых параметров работы.

## Менеджмент

Изменение структуры управления железнодорожным транспортом и принципов взаимосвязей между его различными звеньями (то есть возникновение новых институтов) требует существенным образом усовершенствовать, обогатить методы работы менеджмента компании. Мы должны целенаправленно уходить от избыточного непосредственного администрирования там, где уже достигли вполне отработанных технологий при полном обеспечении нормативно-правовой базой и всеми необходимыми ресурсами.

Компания сегодня идёт к тому, чтобы координация работы различных звеньев перевозочного процесса (движенцев, локомотивщиков, вагон-

ников и т.д.) всё менее заключалась в прямых оперативных приказах должностного лица и всё более осуществлялась через налаживание правильных экономических и технологических отношений между ними, успешно реализуемых вследствие отработки адекватной законодательной основы, процедур взаимодействия, взаимных договорных обязательств.

Такова наша цель, и для этого, конечно, необходимо планомерно и системно наращивать долю регуляторного менеджмента, то есть вести разработку и нормативное закрепление в корпоративных политиках, регламентах, договорах, доверенностях и различных положениях оптимальных процедурных норм, правил принятия решений, системы приоритетов в ситуациях конфликта интересов.

В то же время, как уже упоминалось выше, следует предостеречь от ошибок тех менеджеров, которые склонны недооценивать, особенно на переходном этапе, свою личную ответственность за умение выявлять реальные причины невыполнения производственных заданий и устранять их путём принятия адекватных ситуации мер, быть по-настоящему лидером, то есть вести за собой людей как своим личным примером, так и принимаемыми решениями на основе хорошего знания технологии производства, законов бизнеса и человеческой природы вообще. Не секрет, что порой мы наблюдаем отнюдь не дефицит каких-то регламентов и инструкций, коих у нас бывает предостаточно, а дефицит самого руководителя.

В целом же формирование новой структуры управления компании холдингового типа требует от современного менеджера-транспортника всей полноты знаний в области управления и организации вертикального и горизонтального взаимодействия подразделений железнодорожного транспорта. При этом необходимо владеть как методом управления процессами, взаимоотношениями, институтами, так и умением чётко и качественно администрировать, управлять непосредственно поведением людей и коллективов. Разумеется, на первый план сегодня выходят и экономическая подготовка современного управленца, то есть знания и навыки в вопросах управления затратами и доходами, проявление инициативы в сфере предпринимательства, адекватные представления по поводу макроэкономических вопросов и др. И всё это должно сопровождаться исполнительской дисциплиной, соблюдением требований корпоративных политик, регламентов, норм и стандартов.

Таким образом, новая корпоративная структура требует от нас перехода и на новое качество менеджмента. Уверен, что поставленные задачи нашему управленческому корпусу вполне по силам. **ПУЛЬТ**





## План по инновациям

Департамент технической политики (ЦТЕХ) в ближайшие месяцы закончит разработку программы инновационного развития ОАО «РЖД». Как рассказал заместитель начальника департамента Марк Чернин, в документе будут отражены основные направления инновационной деятельности РЖД, включая международное научно-техническое сотрудничество, энергосбережение, разработку и постановку на производство инновационной продукции. Программа предусматривает, например, проектирование, производство и поставку новой путевой техники, создание документации для серийного производства газотурбовоза ГТ1 и целый ряд других ключевых работ. Документ должен охватить все дочерние и зависимые общества компании, реализующие инновационные проекты.

Согласно перечню поручений президента России по итогам заседания комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России от 31 января 2011 года программа инновационного развития ОАО «РЖД» должна быть утверждена до 15 июля 2011 года. Системным интегратором и организатором разработки этой программы является департамент технической политики компании. Концепция программы была одобрена на совете директоров ОАО «РЖД» 29 ноября 2011 года.



## Питание по карте

Департамент информатизации и корпоративных процессов управления (ЦКИ) этой весной запускает на Московской железной дороге пилотный проект по предоставлению льготного производственного питания локомотивным бригадам. Каждому сотруднику, участвующему в пилоте, будет выдана многофункциональная электронная карта (МЭК), по которой он сможет ежедневно получать компенсацию расходов на питание. Как рассказал начальник отдела автоматизации и контроля отчётности департамента информатизации и корпоративных процессов управления РЖД Владислав Кустарев, к концу года этот проект может быть распространён по всей сети железных дорог. Помимо этого, ЦКИ совместно с департаментом социального развития начнёт опытную эксплуатацию на пилотном полигоне системы персонифицированного учёта социальных льгот, гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам ОАО «РЖД», в том числе

предоставление компенсируемого социального пакета значимым категориям персонала. Ежегодно компания будет выбирать значимые категории сотрудников, которые будут получать персонифицированный соцпакет. С помощью электронной карты они смогут выбрать, на что хотят его потратить: на фитнес, отдых в санатории, оплату телефона или Интернета и т.д. В конце весны – начале лета ЦКИ совместно с дирекцией тяги запустит пилотный проект по формированию электронного маршрута машиниста. Пилот будет проходить в депо Киров на ГЖД, а также в четырёх депо на МЖД и на Северной железной дороге. Предполагается, что все операции, совершённые машинистом, будут регистрироваться с помощью пластиковой карточки. По окончании поездки электронный маршрут будет выдан машинисту для подписания в информационном киоске.



## Абонементное обслуживание

Департамент пассажирских сообщений (ЦП) уже в первом полугодии 2011 года планирует ввести продажу билетов на скоростные электропоезда через Интернет. Это коснётся электричек, совершающих перевозки пассажиров на дальние расстояния, например Москва – Владимир или Москва – Рязань.

Кроме того, в скоростных поездах планируется ввести новый абонемент на билеты, рассказал заместитель начальника департамента пассажирских сообщений Александр Ротанов. У пассажиров появится возможность забронировать себе конкретное место на целый месяц. Стоить эта услуга будет 7 тыс. руб.

По словам Александра Ротанова, большую популярность получил пилотный проект, запущенный на ярославском направлении МЖД. С 15 февраля 2011 года цена абонементного билета для пассажиров, следующих на расстояние свыше 50 км, была установлена на уровне 3,5 тыс. руб. Ранее стоимость абонемента доходила до 8 тыс. руб.

Александр Ротанов отметил, что количество купленных билетов на ярославском направлении значительно возросло и теперь департамент подумывает о расширении программы.

При этом руководство ОАО «РЖД» намерено активизировать борьбу с безбилетниками. В ближайшее время 100% поездов будут охвачены выездными билетными кассирами, а к борьбе с безбилетниками массово привлекут сотрудников ЧОПов.

## Оператор социальных льгот

Департамент социального развития (ЦСР) проведёт весной этого года совместно с причастными департаментами и Роспрофжелом кампанию по разъяснению работникам принципов нового коллективного договора на 2011–2012 годы, а также особенностей системы социальной поддержки персонала (ССПП). Как сообщил первый заместитель начальника департамента Вячеслав Батаев, информирование сотрудников будет проходить с привлечением корпоративных средств массовой информации. Кроме того, в ближайшие месяцы ЦСР будет активно вести работу по созданию единого социального оператора. Предполагается создать структуру, которая будет заниматься централизованным предостав-



лением льгот, гарантий и компенсаций работникам и пенсионерам всего холдинга «РЖД». Уже сформирована рабочая группа, куда входят представители департаментов ОАО «РЖД», филиалов, внешних организаций и ДЗО. Окончательный проект будет подготовлен к концу этого года.



## Медицина готовится к выходу на рынок

Департамент здравоохранения (ЦУВС) готовится к выведению лечебных учреждений из ОАО «РЖД». Как рассказал заместитель начальника департамента Анатолий Азаров, в июне 2011 года состоится совет директоров компании, который рассмотрит концепцию развития здравоохранения до 2020 года. Это знаковое мероприятие, на котором, скорее всего, будет принято решение о выводе непрофильных активов из структуры ОАО «РЖД». Когда лечебные учреждения компании станут отдельными организациями, структурам ОАО «РЖД» нужно будет заключать с ними договор на медицинские услуги для сотрудников. В остальном ничего не изменится, утверждает Анатолий Азаров. Железнодорожники как сейчас, так и в дальнейшем будут получать качественную медицинскую помощь, уверен специалист.



# Тема номера» Управление инфраструктурой

Владимир Воробьев,  
вице-президент ОАО «РЖД»



## В поисках грани

Вопросы взаимодействия и экономической свободы структурных подразделений могут стать самыми сложными для дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

В конце прошлого года советом директоров ОАО «РЖД» принято решение о создании Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД». Этой организации предстоит обеспечить централизованное управление инфраструктурой железнодорожного транспорта общего пользования и отвечать за готовность путевого комплекса к пропуску поездов.

Принятое решение, как это часто бывает с нововведениями, вызвало определенное неприятие на первых этапах его внедрения. По моему мнению, в данном случае торможение связано со слабой информиро-

мирования Центральной дирекции инфраструктуры разделён на три этапа: на первом этапе, во II квартале этого года должен быть создан аппарат управления Центральной дирекцией инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД». Необходимо запустить централизованное управление инфраструктурным комплексом, изменить процесс планирования и контроля исполнения работ, повысить хозяйственную самостоятельность служб инфраструктурного комплекса.

Реализация второго этапа будет проходить в течение всего 2011 года. Он включает в себя: создание территориальных дирекций инфраструктуры (эта работа уже выполнена), формирование нормативной базы, необходимой для перехода к планированию затрат на текущее со-

*Важно, чтобы каждый понимал, что основная цель создаваемой дирекции – это оптимизация издержек, повышение рентабельности перевозочного процесса и уровня безопасности движения*

ванностью руководителей среднего и линейного уровней, а также со стереотипами и отсутствием инициативы. Ряд сотрудников на местах пока активно не включились в процесс преобразований. Надеюсь, что это трудности переходного периода, которые быстро сойдут на нет.

Тем не менее важно, чтобы каждый сотрудник, а тем более руководитель структурного подразделения дирекции понимал, что основная цель создаваемой дирекции – это оптимизация издержек, повышение рентабельности перевозочного процесса и уровня безопасности движения.

С целью минимизации рисков, потери технологической устойчивости и управляемости процесс фор-

держание по оценке фактического состояния инфраструктуры, отработку процедур взаимодействия между создаваемой Центральной дирекцией инфраструктуры и другими функциональными дирекциями на всех уровнях управления.

На третьем этапе до начала 2013 года территориальные дирекции инфраструктуры переходят в состав Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД».

Хотелось бы отметить ряд проблем, которые уже возникают или могут возникнуть в будущем. Вопросы взаимодействия линейных подразделений внутри территориальной дирекции инфраструктуры на железных дорогах были хорошо отработаны и



# Тема номера»

## Управление инфраструктурой



регламентированы инструкциями профильных департаментов. В них определён порядок взаимодействия, разработаны технологии централизованного управления перевозками во взаимодействии с дирекциями управления движением, тяги, инфраструктуры и сбыта. В то же время регламент взаимодействия создаваемых вертикалей управления на дорожном и центральном уровнях необходимо ещё разрабатывать. Поэтому сегодня одной из ключевых задач является создание регламентов взаимодействия структурных подразделений и отделов, входящих в состав Центральной дирекции инфраструктуры на горизонтальном и вертикальном уровнях управления.

Ещё один острый вопрос – уровень свободы различных предприятий, входящих в дирекцию. Выстроенная на железных дорогах система жёсткого бюджетирования позволяет управлять расходами и контролировать все параметры деятельности тех или иных подразделений ОАО «РЖД». Обратной стороной такой централизации является сдерживание разумной инициативы руководителей в принятии решений. Это не способствует росту творческого потенциала менеджмента. При ликвидации отделений в соответствии с планами реформирования планировалось расширить полномочия линейных предприятий за счёт передачи им части функций бывших отделений.



Однако всё произошло иначе. Функции и полномочия отделений оказались переданы на уровень отраслевых служб железных дорог. В то

время как ответственность за содержание объектов инфраструктуры и фактически за пропуск поездов ложится на линейные подразделения дирекции. На мой взгляд, это неправильно.

Сейчас руководство компании оценивает сложившуюся ситуацию и разрабатывает меры по её исправлению. Нужно дать больше самостоятельности линейным подразделениям, поднять их статус, тогда они заработают более эффективно. Важно найти грань между производственной дисциплиной и инициативой работников в рамках заведомо определённого процента коммерческого риска и при условии гарантированного обеспечения безопасности движения.

Особое внимание в процессе реформирования необходимо уделить сегменту путевых машин, который в настоящее время насчитывает более 8 тыс. единиц специального подвижного состава, машин для ремонта и текущего содержания пути, моторно-рельсового транспорта, снегоуборочной техники и т.д.

К сожалению, при существующей структуре управления путевой техникой взаимодействие между дорожными дирекциями по эксплуатации и ремонту путевых машин (ДПМ) и дирекциями по ремонту пути (ДРП) организовано недостаточно эффективно. Чтобы решить эту задачу, необходимо перераспределить машины между службами пути, ДПМ и ДРП в соответствии с объёмами выполняе-

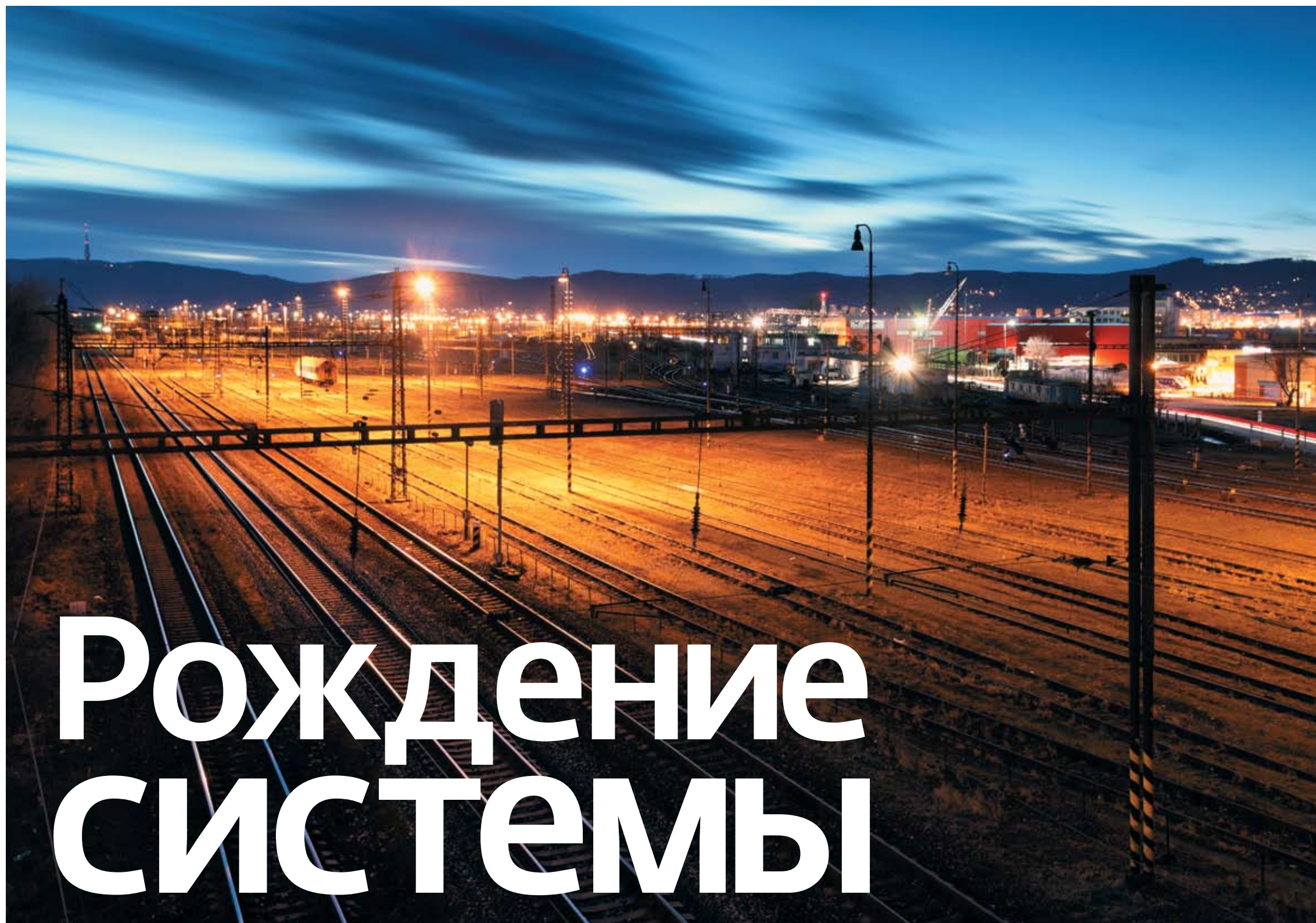
мых ими работ. Внедрить необходимое количество путевых машин с новыми функциональными возможностями, отвечающими требованиям скоростного и высокоскоростного движения. ДПМ же будут следить только за техническим состоянием машин во время сезонных работ.

В компании существуют планы технического перевооружения и реинжиниринга производства путевых машин. Стратегия группы заводов «Ремпутьмаш» предполагает рост выручки компании за счёт реализации проектируемых высокопроизводительных машин и роста доли группы в их кооперационном производстве. Капитальный ремонт, гарантийное и сервисное обслуживание путевой техники лягут на плечи «Ремпутьмаша»,

имеющего соответствующие мощности и технологии. В связи с этим на всей сети железных дорог будут созданы специализированные предприятия сервисного обслуживания (сейчас они есть только в европейской части страны).

Создание инфраструктурной дирекции – одно из ключевых этапов реформирования железнодорожного транспорта. Задача подобного масштаба требует от всех вовлечённых в этот процесс не только исполнительской дисциплины и ответственности при реализации намеченных этапов реформирования, но и творческой активности руководителей на местах. Во многом от вас будет зависеть успешность реализации задуманного. **ПУЛЬТ**





Во второй половине минувшего года на сети ОАО «РЖД» началась реализация одного из ключевых этапов реформирования железнодорожного транспорта – создание дорожных дирекций инфраструктуры. 2011 год станет для этого процесса ключевым, а летние путевые работы – первым серьёзным испытанием создаваемой структуры управления. О том, как реформируется один из основных блоков компании, редакции «Пульта управления» рассказали представители различных дорог и подразделений ОАО «РЖД».

#### Структурные вопросы

Инфраструктурный комплекс ОАО «РЖД», выделяемый в отдельную дирекцию, станет крупнейшим подразделением компании. В него войдут такие комплексы, как путевой, электрификации и электроснабжения, автоматики и телемеханики, часть вагонного хозяйства и ряд объектов технологического и коммунального назначения. Дирекция в целом должна объединить около 800 структурных подразделений с общей численностью работающих более 270 тыс. человек. Стоимость основных фондов новой структуры составит 2,6 трлн руб., на содержание и ремонт которых ежегодно расходуется около 300 млрд руб.

Создать столь значительный конгломерат из различных подразделений – задача нестандартная. Слишком много нюансов на каждой дороге, в каждом регионе. Так, по словам Сергея Курдюмова, заместителя начальника СКЖД по реформированию

и работе с органами власти, в отличие от типовой структуры на СКЖД в составе дирекции инфраструктуры не будет сектора информатизации.

«Было принято решение, что на первом этапе его функции будет выполнять служба корпоративной информатизации. Перевод структурных подразделений в дирекцию был тщательно продуман, в работу предприятий были внесены определённые изменения. К примеру, в центр диагностики и мониторинга устройств инфраструктуры были включены вагоны-лаборатории службы электроснабжения и службы автоматики и телемеханики. Это позволит объединить все вопросы диагностики в одних руках. Центр подчиняется непосредственно начальнику дирекции, что позволяет избежать возможного давления на результаты замеров со стороны причастных служб», – говорит Сергей Курдюмов.

Как отметили на Северной железной дороге, создание дирекции



# Тема номера»

## управление инфраструктурой



инфраструктуры совпало с переходом на трёхзвенную систему управления. Географические особенности магистрали потребовали организации эффективного управления линейными предприятиями, вошедшими в состав дирекции. После упразднения отделений решать большинство вопросов начали напрямую службы.

Современные средства связи позволяют разрешать многие проблемы, возникающие на местах. Однако, как оказалось, в вопросах управления инфраструктурой, и в первую очередь путевым комплексом, не всё так просто. Есть ряд задач, которые необходимо оперативно решать на месте, опираясь на доскональное знание конкретной ситуации. Это относится к разработке и согласованию предоставления «окон», распределению путевой техники, контролю и диагностике систем безопасности и многим другим вопросам. Поэтому в каждом регионе магистрали создали отдел инфраструктуры. Теперь на местах службы работают под объединяющим началом дирекции инфраструктуры, отмечают на СЖД.

Переход на безотделенческую структуру внёс коррективы в процесс создания дирекции и на ЗСЖД. По словам представителей магистрали, наделение большими полномочиям заместителя начальника дороги по региону оказалось принципиальным вопросом. Именно этот менеджер координирует работу подразделений дирекций и дочерних зависимых обществ в границах бывшего отделения, а также отвечает за обеспечение безопасности движения на вверенном участке, за технологическую координацию созданных и создаваемых структур в границах региона, проведение комиссионных осмотров объектов инфраструктуры, взаимодействие с органами власти. Для эффективного выполнения этих функций он наделён теми же полномочиями в границах своего региона, что и начальник дороги.

«Руководитель же магистрали совместно с первым заместителем и

главным инженером осуществляют контроль над тем, как дирекция выстраивает свою работу», – отмечают на СЖД.

Как будет организована работа аппарата управления Центральной дирекции инфраструктуры, однозначно сегодня сказать сложно. Однако в ОАО «РЖД» «Пульту управления» сообщили, что дирекция будет сформирована на базе департаментов пути и сооружений, автоматики и телемеханики, электрификации и электроснабжения, вагонного хозяйства, управления объектов технологического и коммунального назначения. Кроме того, в состав дирекции войдёт управление механизации, задачами которого являются определение стратегии развития парка путевых

работ нередко демонстрировала разбалансированность действий ряда подразделений, что сказывалось на общем результате. В рамках же создания дирекции инфраструктуры предстоит практически заново отработать схемы совместной работы как внутри дирекции, так и со смежными подразделениями компании.

Основным инструментом решения этой задачи на сети должен стать регламент взаимодействия.

По словам Геннадия Писарева, заместителя начальника ПривЖД – начальника Приволжской дирекции инфраструктуры, регламент – это правила игры, детальное описание того, кто и за что отвечает. «Отношения между дирекциями будут строиться на финансово-экономических

## Инфраструктурный комплекс ОАО «РЖД», выделяемый в отдельную дирекцию инфраструктуры, станет крупнейшим подразделением компании

машин и координация региональных дирекций производственного блока. Контроль за состоянием, диагностика и мониторинг объектов инфраструктуры будут проводиться региональными подразделениями создаваемого центра диагностики и мониторинга обустройств инфраструктуры. Территориально они будут располагаться в границах дорог на базе дорожных центров диагностики пути.

**Координация и технология работы**  
Сегодня руководству РЖД необходимо увязать работу большого числа подразделений в рамках единой технологии обслуживания инфраструктуры. Прежняя система не раз давала сбой, заставляя порой в ручном режиме налаживать технологическое взаимодействие. Организация путевых

принципах. Не выполнил регламент – неси финансовую ответственность. В настоящее время мы продолжаем разрабатывать регламенты по горизонтальному территориальному взаимодействию с дирекциями и службами ПривЖД. Говорить о чем-либо конкретном сейчас ещё преждевременно. Наши предложения, как и предложения других 16 территориальных дирекций, должны пройти согласование в ОАО «РЖД». Сейчас мы пользуемся планами, сформированными для всей дороги и по всем службам в конце 2010 года на 2011 год, что означает сохранение технологии работы. Когда же будет создана Центральная дирекция инфраструктуры и запущены регламенты вертикального управления, изменения, конечно, произойдут. Дирекция



инфраструктуры будет главной, она будет стоять над всеми службами, объединяя их».

По словам Сергея Курдюмова, заместителя начальника СКЖД по реформированию и работе с органами власти, регламент взаимодействия создаваемых вертикалей управления на дорожном уровне разрабатывался при участии дороги. Была создана рабочая группа под руководством первого заместителя начальника СКЖД Валерия Юсупова, на которой обсуждались вопросы корректировки нормативной базы дороги. Принято дорожное положение о дирекции инфраструктуры, штатное расписание, подготовлены документы о передаче функций от служб в дирекцию.

Определённый опыт по выстраиванию горизонтальных и вертикальных связей существует и у других дирекций, созданных в рамках реформирования. Например, Центральной дирекции по ремонту пути (ЦДРП) уже в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности в дополнение к действующим регламентам пришлось срочно разрабатывать ряд дополнительных. «Не менее сложным будет отработка этих вопросов при становлении Центральной дирек-

2,6 ТРЛН РУБ.  
СОСТАВИТ СТОИМОСТЬ  
ОСНОВНЫХ ФОНДОВ  
НОВОЙ СТРУКТУРЫ

ции инфраструктуры», – считает начальник ЦДРП Алексей Бунин. По его мнению, с учётом опыта работы ЦДРП необходимо с самого начала разработать регламенты её взаимодействия с железными дорогами, дирекциями и филиалами ОАО «РЖД».

Алексей Бунин приводит такой пример. Для ремонта пути выделяется определённое окно. Для того, чтобы в период его предоставления все работы были проведены вовремя и качественно, дирекция тяги обязана предоставить исправные локомотивы. Специалисты по энергоснабжению, которые войдут в дирекцию инфраструктуры, должны вовремя отключить контактные сети, а потом своевременно подключить их, работники дирекции движения грамотно рассчитать время предоставления

окна, специалисты эксплуатационного комплекса путевого хозяйства без задержек принять работу, работники ПМС должны точно, в срок и с надлежащим качеством провести ремонт. «Если все участники процесса отработали правильно – главная цель достигнута, наша общая работа увенчалась успехом. Если же хоть одно хозяйство допустило сбой – жди беды. Но для эффективной работы нам всем надо с пониманием относиться к задачам, стоящим непосредственно перед нашими подразделениями, а также делать всё, чтобы «сосед» – будь то служба или дирекция – без помех смог бы выполнить свои работы», – отмечает Алексей Бунин.

Тем не менее, по словам представителей дорог, сегодня уже можно оценить первые итоги создания дорожных дирекций инфраструктуры. Как рассказал начальник Дирекции инфраструктуры СЖД Александр Борецкий, раньше между смежными службами зачастую возникали разногласия, в частности, по отнесению вины за неисправности. «Путейцы кивали на эсцэбистов, эсцэбисты – на энергетиков и т.д. Теперь это единое хозяйство. Проще стало выявлять причины неисправностей, намечать



# Тема номера»

## управление инфраструктурой

общие меры по устранению нарушений. Заметно сократился документооборот, стало меньше бюрократии. Общая степень управляемости технологическими процессами значительно выросла», – считает Александр Борецкий.

С другой стороны, руководителям реформируемых хозяйств ещё предстоит найти резервы оптимизации структур, которые переданы в дирекции в рамках реформирования. Например, путеец красит пикетные столбики. Но по действующим нормам выполнить разметку на платформе станции он не имеет права. Это работа других подразделений и специалистов. Хотя банка с краской и кисточкой может быть одна и та же. Получается, что функции двух служб дублируются.

Другой случай: не сработала автоматика стрелочного перевода. На отказ собираются специалисты из служб, которые отвечают за путевое хозяйство, работу электросетей, железнодорожной автоматики и телемеханики. Если случилась серьёзная авария, комиссия необходима. Но если речь идет, скажем, о малодеятельном участке, зачем туда посылать группу специалистов? Оперативнее и экономичнее будет, если предварительную диагностику проведёт кто-то один. Если дефект незначительный, он же может самостоятельно исправить поломку. Аналогичный принцип применяют в ряде частных управляющих компаний, работающих в жилищно-коммунальном комплексе. Бранд-мастера совмещают обязанности сантехника, плотника, электрика, если не требуется выполнять сложных работ, требующих глубокой специализации и навыков.

**Кадровый вопрос**  
Изменение идеологии работы технологического блока компании, переход на финансово-экономические взаимоотношения с другими подразделениями холдинга требует иной квалификации руководителей.

В этой связи службы управления персоналом на многих дорогах сегодня заняты поиском специалистов, соответствующих выдвижаем требованиям, или повышением квалификации существующих кадров. Например, на Приволжской магистрали сейчас проводится работа по укомплектованию аппарата дирекции из числа руководителей служб, вошедших в состав дирекции инфраструктуры.

«Нами представлены в ОАО «РЖД» материалы на десять кандидатов на должности ключевых руководителей Приволжской дирекции инфраструктуры, которым предстоит пройти серьёзные испытания в Москве»,

Ещё одна задача – это повышение квалификации линейных руководителей. Их роль в эксплуатационном процессе в рамках реформы резко возрастает. Поэтому дороги уже начали работу по повышению квалификации этого управленческого звена. Например на ЗСЖД осенью 2010 года руководители структурных подразделений дороги прошли обучение в научно-практическом центре Сибирского государственного университета путей сообщения по программе «Развитие управленческих компетенций и повышение персональной эффективности руководителя в условиях работы холдинга «РЖД».

Коснутся кадровые программы и некоторых рядовых сотрудников дорог.

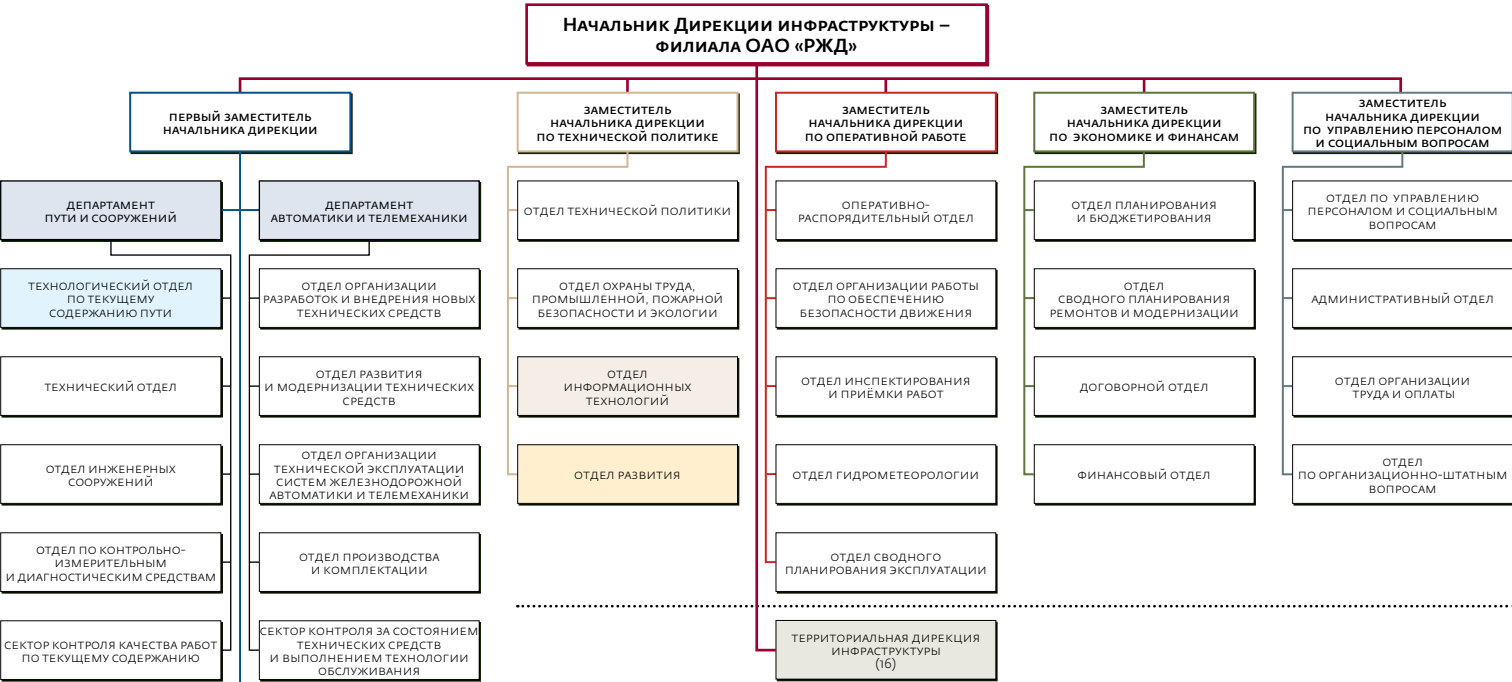
### Службы управления персоналом на многих дорогах сегодня заняты поиском специалистов, соответствующих выдвижаем требованиям

– рассказал заместитель начальника службы управления персоналом ПривЖД Алексей Касьянов.

По словам одного из них, экзамен такой сложности ему придётся сдавать второй раз за 26 лет работы на железной дороге. Принимать его будут руководители всех причастных департаментов, каждый из которых может задать вопросы, касающиеся пяти хозяйств, вошедших в состав дирекции инфраструктуры. Далее предстоит собеседование со всеми вице-президентами компании. В случае успеха кандидата ждёт собеседование у президента ОАО «РЖД». Испытания длятся до недели. «Если только пройду, по силам будет улететь хоть в космос на поезде!», – поделился с «Пульт управления» своим мнением один из потенциальных руководителей Приволжской дирекции инфраструктуры.

#### СПРАВКА

### Структура Дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД»



Основная идея реформы – сосредоточить управление всеми инженерно-технологическими процессами в путевом хозяйстве в дирекции инфраструктуры. Это позволит четко увязать функции всех созданных в ОАО «РЖД» дирекций. Например, Центральная дирекция по управлению движением задает параметры, которые должны обеспечить состояние путей, габариты и вес поездов, нитки движения поездов. А система ФТО – формировать коммерческий продукт для продажи на рынке в зависимости от заданных уже дирекцией инфраструктуры, тяги и по управлению движением характеристик пути



# Тема номера»

## Управление инфраструктурой



# Суверенные пути

Единой модели управления железнодорожной инфраструктурой на пространстве колеи 1520 не сложилось и, видимо, уже не сложится.

Каждое государство выбирает собственную схему, исходя из внешних и внутренних факторов.

**Ш**есть стран «пространства 1520»: Россия, Казахстан, Таджикистан, Латвия, Литва и Эстония.

Национальная железнодорожная компания «Казахстан темир жолы» (КТЖ) планирует создать АО «КТЖ-Инфраструктура» в 2014 году. Её миссия сформулирована так: предоставление услуг пользования путями всем железнодорожным перевозчикам, имеющим соответствующие лицензии.

По словам директора департамента внутреннего протокола и связей с общественностью КТЖ Мурата Бульденбаева, в настоящее время в КТЖ нет какого-либо подразделения, отвечающего за инфраструктуру. «У нас другие принципы, не калька РЖД. В своё время компания была сегментирована на тягу, вагонное хозяйство, магистральную сеть, а подъездные пути у нас приватизированы. Это реформа 15-летней давности», – отметил он.

Необходимость организации инфраструктурной компании в Казахстане объясняют несколькими факторами. «Сейчас трудно гибко устанавливать дифференцированные цены в зависимости от интенсивности использования отдельных участков сети, что приводит к её неоптимальному использованию. Кроме того, усреднены нормы расходов по сети без учёта интенсивности работ участков, речь идёт о типовых штатных расписаниях, лимитах и нормах расходов ресурсов», – рассказывает господин Бульденбаев.

Тарифы на пользование железнодорожной инфраструктурой Казахстана сейчас устанавливает местный регулятор – Министерство естественных монополий.

По задумке авторов проекта по выделению АО «КТЖ-Инфраструктура», компания сможет самостоятельно формировать тарифы. Это позволит

увеличить капитализацию головной компании за счёт покрытия всех операционных расходов (диспетчеризация, техническое обслуживание инфраструктуры) при извлечении рыночных доходов (плата за использование путей и сопутствующие услуги).

В Таджикистане планируется создание отдельной инфраструктурной компании ориентировочно к 2018 году. Первый заместитель начальника ГУП «Таджикская железная дорога» (ТЖД) Владимир Собкалов отметил, что сейчас уровень инвестиций в железнодорожную инфраструктуру страны находится на очень низком уровне, несмотря на то что тарифы устанавливает сама ТЖД.

«Пока трудно сказать, на каких условиях будет создана отдельная компания, все зависит от того, на какую структуру перейдёт сама ТЖД. Также трудно спрогнозировать выгодность этого решения. Точно сказать можно только одно: основной пакет акций новой компании будет закреплён за государством. Государственный комитет имущества Таджикистана сейчас только рассматривает все возможные варианты, для этого оценивается опыт стран СНГ и Балтии», – отметил он. По его словам, создаваемая инфраструктурная компания сможет оптимизировать свои расходы на модернизацию путей за счёт исключения перекрёстного субсидирования, сдерживающего равноправный доступ всех участников рынка к железной дороге.

За содержание инфраструктуры Белорусской железной дороги (БЖД) сейчас отвечает структурное подразделение магистрали – Служба пути. И тарифы, в том числе на пользование инфра-

структурой, устанавливает сама БЖД. Как рассказал заместитель начальника по сотрудничеству со странами СНГ БЖД Алексей Фуренец, отдела по управлению инфраструктурой как такового в настоящее время в составе БЖД не существует. «А если говорить о перспективах выделения инфраструктуры в отдельную компанию, то сейчас в стадии разработки находится вопрос о формах реформирования БЖД. Создана специальная комиссия под руководством начальника дороги, которая изучает опыт всех наших соседей. Но пока говорить о каких-либо деталях этого проекта рано», – добавил он.

В Армении похожая ситуация. Различными аспектами управления инфраструктурой Южно-Кавказской железной дороги (ЮКЖД) занимается Служба пути. В 2011 году на дороге появится дирекция по управлению инфраструктурой. Распоряжение генерального директора ЮКЖД Шевкет Шайдуллина о разработке проекта создания Дирекции инфраструктуры ЮКЖД уже подписано. «Её создание позволит оптимизировать расходы на управление инфраструктурой. ЮКЖД, как ЗАО, является пользователем железной дороги Армении. Целью создаваемой дирекции будут дальнейшая эксплуатация и модернизация инфраструктуры железной дороги. По российскому варианту создаётся отдельная компания, которая платит за пользование инфраструктурой. А у нас не так – в рамках ЮКЖД создаётся дирекция, которая будет заниматься модернизацией и развитием инфраструктуры», – рассказал пресс-секретарь компании Ваге Давтян.

**Тарифы на пользование железнодорожной инфраструктурой Казахстана сейчас устанавливает местный регулятор – Министерство естественных монополий**



# Тема номера»

## Управление инфраструктурой



Украинские железные дороги также не имеют в настоящее время единого органа управления инфраструктурой. В рамках реформирования Государственной администрации железнодорожного транспорта Украины («Укрзалізниця», УЗ) к 2015 году ожидается создание специальных подразделений, эксплуатирующих и обслуживающих четыре вида путей, в том числе и скоростные магистрали. При этом в соответствии с проектом реформы финансовую самостоятельность будет иметь только базовый инфраструктурный департамент.

«Отдельная инфраструктурная компания на Украине никогда не появится, – уверен руководитель аналитической группы консорциума Management Consulting Group Дмитрий Подтуркин, – не в традициях украинской платёжной дисциплины разделять эти процессы, оставляя деньги от клиента на одной стороне, а все затраты – на другой. И, таким образом, разбивать технологию на несколько бизнесов. В стране уже есть примеры негативного результата подобного опыта – в секторе электроэнергетики, когда генерацию оставили за государством, а дистрибуцию отдали в частные руки. В результате генерация осталась без денег».

По словам эксперта, «в результате реформирования за государством останутся инфраструктура и тяга. Опыт Казахстана, выделившего в отдельную компанию локомотивную составляющую, также показывает негативный эффект, когда резко увеличились расходы на тягу. Очень трудно соблюсти пропорцию между доходами и расходами. С одной стороны, нужно следить за тем, чтобы не слишком завывались расходы на содержание,

**В Узбекистане и Туркменистане железнодорожные администрации ориентируются на плотное сотрудничество с Китаем, а в Молдавии всё ещё пытаются определиться, с кем им выгоднее сотрудничать**

а с другой – обеспечить чёткий приход средств и 100-процентную платёжную дисциплину».

В Азербайджане лишь ожидают закона о железнодорожном транспорте, в котором появятся базовые понятия, в том числе «железнодорожная инфраструктура».

«Закон позволит в первую очередь создать законодательное поле для полноценной коммерческой деятельности железной дороги. Но вопрос о создании отдельной инфраструктурной компании никогда не поднимался, несмотря на то что со вступлением законопроекта в силу железная дорога будет действовать как коммерческое предприятие, в том числе в сфере тарифообразования», – заявил заместитель председателя ЗАО «Азербайджанские железные дороги» Гурбан Назиров.

В Молдавии, Киргизии, Узбекистане и Туркменистане магистрали управляются министерствами железнодорожного транспорта, в которых отсутствуют какие-либо отделы, отвечающие за инфраструктуру.

По мнению председателя исполкома Координационного транспортного совещания государств – участников СНГ Чингиза Измайлова, эти страны ещё не

скоро придут к вопросу создания специальной компании по управлению железнодорожной инфраструктурой.

«В Киргизии Министерство транспорта только начинает формировать свою структуру после многократной смены руководства. В Узбекистане и Туркменистане железнодорожные администрации ориентируются на плотное сотрудничество с Китаем, а в Молдавии всё ещё пытаются определиться, с кем им выгоднее сотрудничать – с Россией или со странами Европейского союза. Но те, кто мыслит своё будущее без России, могут и не поднимать вопрос о выделении инфраструктуры в отдельную компанию, так как без российских грузов в ней не будет никакой необходимости», – полагает он.

Наиболее активную работу по выделению инфраструктуры в отдельную компанию проводят страны Балтии, что продиктовано директивой Европейского союза от 1991 года «О развитии предприятий железнодорожного транспорта ЕС». Документ предписывает разделение функций предоставления транспортных услуг и управления инфраструктурой.

В Латвии с начала 2011 года приступила к работе новая дочерняя



инфраструктурная компания латвийской железнодорожной компании Latvijas dzelzceļš. Одной из функций АО LatRailNet является распределение мощностей железнодорожной инфраструктуры, чем ранее занималась техническая дирекция головной компании. Новая «дочка» начиная с 2012 года будет сама определять плату за инфраструктуру.

«Ранее плату за эти услуги рассчитывала государственная комиссия по регулированию общественных услуг. Она же занималась расчётом тарифов на коммунальные услуги, что не соответствовало требованиям Евросоюза», – сказала «Пульту управления» пресс-секретарь LDz Антра Бирзуле.

В Литве только готовятся перейти к такой схеме работы. По словам советника президента по экономическим и социальным вопросам Литвы Нериуса Урдена, правительство стра-

ны склонялось к тому, чтобы частично удовлетворить предложение Европейского союза – создать регулирующую госструктуру, а также разделить железнодорожную инфраструктуру и передать её в управление дочернему предприятию Lietuvos geležinkeliai, а не учреждать отдельное предприятие, как планировалось ранее.

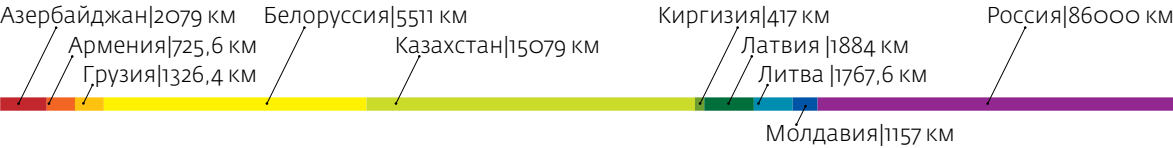
«В результате разделения средств и учреждения регулятора, который обеспечит честный и прозрачный подход к нашей инфраструктуре, в секторе перевозок будут созданы достаточно хорошие условия конкуренции, соответствующие пунктам директивы ЕС», – отметил он. Ожидается, что инфраструктурная «дочка» «Литовских железных дорог» будет создана в течение 2011 года.

А в Эстонии уже три года работает дочерняя инфраструктурная компания Эстонской железной дороги (Eesti

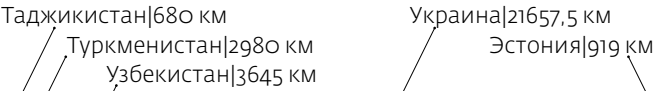
Raudtee) – AS EVR Infra. Как рассказал пресс-секретарь головной компании Урмас Глазе, за это время работа Eesti Raudtee не претерпела изменений.

«Сферой деятельности этой компании является развитие и поддержание в рабочем состоянии инфраструктуры магистрали, в том числе строительство и управление движением. А тарифы на железнодорожную инфраструктуру устанавливает грузовая «дочка» Eesti Raudtee – AS EVR Cargo. За прошедшие три года существования AS EVR Infra никаких существенных изменений в вопросе реализации инфраструктурных проектов не произошло. Мы остались единым концерном, и инвестиции на инфраструктурные проекты привлекает головная компания», – сказал он, добавив при этом, что структура железной дороги стала более прозрачной только в соответствии с нормами Европейского союза. **ПУЛЬТ**

Протяжённость путей железнодорожных администраций «пространства 1520»



145 928,1 КМ



ПО ДАННЫМ ИЗ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ



## Тема номера» Управление инфраструктурой



# Путевое разветвление

Вопрос управления и развития инфраструктуры для всех стран, прошедших через процедуру реформирования железнодорожного транспорта, являлся ключевым. Анализ мирового опыта не даёт универсального рецепта построения оптимальной модели реструктуризации инфраструктурного хозяйства. Однако изучение последствий принятых зарубежными коллегами решений позволяет минимизировать риск повторения ошибочных шагов

**Р**оль железнодорожного транспорта в национальной экономике, исторически сложившиеся отношения в отрасли, в том числе и участие в ней частного капитала, – всё это факторы, существенно влияющие на ситуацию в разных странах. Несмотря на заметные отличия, наиболее интересным для изучения является европейский опыт реформирования железных дорог. В числе причин этого можно назвать географическую близость, необходимость экономической интеграции, схожесть стартовых условий для реформ, в том числе и общие проблемы: доминирующее государственное участие,

недоинвестирование, неэффективное управление, перекрёстное субсидирование, невысокое качество услуг и низкая конкурентоспособность. Существенным отличием можно считать лишь внешний фактор. Объединение стран Европейского союза вызвало необходимость интеграции транспортных, в том числе и железнодорожных, систем. Хотя свою официальную историю Евросоюз ведёт с 1992 года, когда в голландском городе Маастрихте был подписан договор о его создании, первые шаги для появления единого железнодорожного рынка были приняты ещё в 1991 году. Тогда в рамках Европейского экономического сообщества была выпущена директива 91/440/ЕЕС «О развитии железных дорог». Среди основных её требований были отде-

ление инфраструктуры от эксплуатационной деятельности и обеспечение недискриминационного доступа на рынки стран – участниц Сообщества. В соответствии с принятыми в дальнейшем на уровне ЕС нормативными документами каждое государство могло выбрать собственный путь реформ в отрасли. Так, согласно утверждённому в 2001 году «Первому железнодорожному пакету» предлагались разные модели реструктуризации: выделение инфраструктуры в отдельную компанию с созданием независимого регулирующего органа либо разделение по финансам, например в рамках холдинга. Таким образом, при единстве общего подхода каждое государство получило возможность действовать по наиболее предпочтительной для себя



# Тема номера»

## Управление инфраструктурой



схеме. При этом, учитывая специфику национальных экономик, уже сложившиеся в отрасли отношения, каждая из стран столкнулась с рядом уникальных проблем.

### Великобритания:

#### экстремальная реформа

Наиболее радикальным путём пошла Великобритания – власти страны решились не только на отделение инфраструктуры от перевозочной деятельности, но и от услуг по предоставлению тяги. При этом инфраструктурная компания Railtrack подлежала приватизации. В дальнейшем Британия столкнулась с целым комплексом проблем. Во-первых, внедрённая система тарифообразования не учитывала в полной мере расходы на эксплуатацию и развитие путевого хозяйства. Это, впрочем, не мешало Railtrack выплачивать своим акционерам достаточно высокие дивиденды. Несмотря на субсидии государства, в 2000 году компания обанкротилась и попала под внешнее управление. Во-вторых, в послереформенный период существенно упало качество управления сетью железных дорог, возросло число аварий, в том числе произошли серьёзные инциденты с человеческими жертвами.

В 2002 году была создана некоммерческая организация Network Rail, в ведение которой перешёл контроль за эксплуатацией сети и качественными характеристиками перевозочного процесса. В состав её учредителей вошли частные промышленные компании, технологически связанные с железными дорогами, и различные

Инфраструктурная компания получает значительную финансовую поддержку от государства, вдобавок все её долговые обязательства гарантируются DfT. Поэтому можно говорить о том, что Network Rail де-факто является государственной компанией.

Впрочем, вплоть до 2006 года даже поддержка государства не способ-

**Наиболее радикальным путём пошла Великобритания – власти страны решились не только на отделение инфраструктуры от перевозочной деятельности, но и от услуг по предоставлению тяги**

госструктуры, в том числе Стратегическое управление железными дорогами (Strategic Rail Authority) и Департамент транспорта (Department for Transport – DfT). При этом директор Network Rail назначается DfT, а совет директоров компании может состоять исключительно из независимых директоров.

ствовала безубыточности этой организации. Из-за этого состояние инфраструктуры очень медленно улучшалось. Сейчас Network Rail в целом работает достаточно успешно. По данным самой компании, по состоянию на 1 апреля 2010 года 91,5% поездов в стране ходит без отставания

от графика. Для сравнения: в 2002 году этот показатель из-за ограниченной скорости в результате изношенности железнодорожного полотна находился на уровне 78,6%.

### Франция: социальный взрыв

Иначе ситуация складывалась во Франции. Попытка разделения государственной железнодорожной компании SNCF встретила неожиданное серьёзное сопротивление со стороны профсоюзов. Из-за того, что забастовки работников железнодорожной отрасли проходили на фоне в целом напряжённой социальной ситуации в стране, вызванной рядом непопулярных решений властей, в том числе касающихся сокращения пенсионных выплат, правительство пошло на уступки профсоюзам, и в SNCF кардинальных изменений не произошло.

Но для того, чтобы соответствовать требованиям Евросоюза, в 1997 году был принят закон о создании государственной компании RFF («Сеть железных дорог Франции», или Réseau Ferre de France). Она получила в собственность инфраструктуру, а SNCF осталась её оператором. При этом RFF оплачивает услуги SNCF, связанные с управлением инфраструктурой. Ежегодный объём данных услуг оговаривается отдельно. Кроме того, RFF несёт ответственность за планирование инвестиций, а SCNF – за их реализацию. Важен и тот факт, что инфраструктурная компания приняла на себя долговые обязательства SNCF в части финансирования инфраструктуры.

Обе компании остаются под контролем государства. В том числе Министерство транспорта устанавливает глобальные цели SNCF и RFF, назначает руководство компаний, куриру-

ет ключевые финансовые вопросы. Кроме того, государство устанавливает правила функционирования отрасли и утверждает любые инфраструктурные изменения на сети железных дорог Франции.

### Германия: решение внутривитических задач

Серьёзно отличается от других стран и история реформирования железных дорог в Германии. На момент выхода директивы 91/440/ЕЕС процесс воссоединения Западной и Восточной Германии только начинался, поэтому первоочередной задачей здесь было решение внутривитических проблем. В том числе важным являлось объединение в одну структуру железнодорожных компаний ФРГ и ГДР: Deutsche Bundesbahn и Deutsche Reichsbahn.

В начале 1994 года было учреждено акционерное общество Deutsche

## СПРАВКА

### Другой опыт

Опыт реформирования инфраструктурной отрасли экономики есть и в российской практике – формально завершена реформа электроэнергетики. Преобразования стартовали в 2001 году и были нацелены на повышение эффективности предприятий отрасли, создание условий для ее развития на основе стимулирования инвестиций. В ходе реформы произошло разделение естественно-монопольных (передача электроэнергии, оперативно-диспетчерское управление) и потенциально конкурентных (производство и сбыт электроэнергии, ремонт и сервис) функций, вместо прежних вертикально-интегрированных компаний созданы структуры, специализирующиеся на отдельных видах деятельности. Одним из наиболее остро diskutруемых вопросов, возникших



в рамках реформы, была судьба энергетической инфраструктуры. На «старте» все магистральные сети принадлежали РАО «ЕЭС России», в котором государство владело порядка 52% акций. Если бы при разделении энергохолдинга произошло пропорциональное распределение акций, то государство получило бы в инфраструктуре долю, соответствующую пакету акций в самом РАО. Однако в момент прохождения через Госдуму пакета законов, регламентирующих реформу, в них была включена норма, по которой доля государства в уставном капитале организации по управлению единой национальной электрической сетью должна быть не менее 75% плюс одна акция, то есть составлять квалифицированное большинство. Таким образом, в ходе реформы контроль государства над инфраструктурной частью отрасли был усилен. На сегодня государству

принадлежат 79,1% акций ОАО «ФСК ЕЭС», организации по управлению общероссийской электрической сетью. Помимо этого, под 100-процентным контролем государства находится ОАО «Системный оператор ЕЭС» – структура, осуществляющая централизованное оперативно-диспетчерское управление в единой энергетической системе. При этом в советы директоров обеих компаний помимо чиновников профильных ведомств и менеджмента введены также независимые директора, представляющие субъектов рынка электроэнергии, а также «Администратора торговой системы» (отраслевой биржи). Стоимости услуг инфраструктуры определяется государством. Финансирование инвестиционных программ осуществляется за счёт собственных и заёмных средств, а также по отдельным проектам за счёт федерального бюджета.



# Тема номера ➤

## Управление инфраструктурой

Bundesbahn AG (DB AG), 100-процентным собственником которого стало государство. К исполнению директивы ЕС Германия приступила в 1999 году, когда DB AG была преобразована в холдинговую структуру, имеющую пять дочерних обществ, разделённых по видам деятельности: DB Netz AG (путевая инфраструктура), DB Station & Service AG (управление вокзалами), DB Reise & Touristik AG (перевозки пассажиров), DB Regio AG (региональные/пригородные пассажирские перевозки), DB Cargo AG (грузовые перевозки). Однако на этом корпоративные преобразования закончены не были. С 2007 года DB AG включает в себя всего три направления: Networks – инфраструктура и сфера услуг, включая DB Netz AG и DB Station&Service AG; Mobility – пассажирский транспорт, включая DB Fernverkehr (ранее DB Reise&Touristik) и DB Regio AG; а также Logistics – грузо-

вые перевозки и логистика, включая Railion Deutschland AG (ранее DB Cargo). Контроль со стороны государства над инфраструктурой осуществляют два ведомства: Федеральное железнодорожное управление (Eisenbahn-Bundesamt – EBA) и Федеральное сетевое агентство (Bundesnetzagentur – BNetzA). В числе прочего государство обеспечивает контроль за соблюдением условий недискриминационного доступа независимых операторов к сети. Финансируется развитие железных дорог Германии в основном из средств государственного бюджета.

**Испания:**  
зависимость от внешних займов  
Достаточно успешным считается испанский опыт реформирования. Выделение инфраструктуры здесь проходило в два этапа. Сначала в

1996 году в соответствии с директивой 91/440/ЕЕС правительство страны создало подконтрольную Министерству развития (Ministro de Fomento) госкомпанию GIF, основной функцией которой стало строительство новых железнодорожных линий. К концу 2004 года GIF вошла в состав испанской железнодорожной компании RENFE. С 1 января 2005 года уже из неё выделили подконтрольное Министерству развития управление железнодорожной инфраструктурой (ADIF). Управление ведёт работу по трём направлениям: строительство новых линий, техническое обслуживание уже существующих, а также диспетчеризация. При этом следует отметить, что персонал, который ранее работал в GIF, перешёл в ADIF. В соответствии со Стратегическим планом развития транспорта



лезнодорожного транспорта. При этом масштабные преобразования в отрасли здесь начались ещё до выхода директив Евросоюза и в некотором роде стали прототипом для реформ в других странах. Ещё в 1988 году произошло разделение государственной Statens Järnvägars. Бренд SJ сохранила за собой компания, осуществляющая пассажирские и грузовые перевозки. Инфраструктура отошла в ведение правительственного агентства Banverket. В 2010 году Banverket вошло в состав нового общего транспортного ведомства Trafikverket. Его генеральным директором правительство назначило железнодорожника – Гуннара Мальма. Ранее он был главой Arlandabana (скоростной железнодорожной линии, соединяющей Стокгольм и аэропорт Арланда), а также занимал пост замруководителя SJ.

По сути же кардинальных изменений не произошло. Trafikverket продолжает выполнять начатые ранее Banverket проекты. Так, с 2004 года в Швеции идёт программа развития инфраструктуры, которая продлится до 2015 года. Её утверждённая стоимость составляет 11,7 млрд евро, дополнительно 4,3 млн евро выделено парламентом на текущее содержание инфраструктуры. Однако по результатам проведённого ранее Banverket с привлечением Государственного аналитического института систем коммуникации (SIKA) исследования необходим более серьёзный объём финансирования – порядка 27 млрд евро. А программа в её нынешнем масштабе не может решать все проблемы сети, которая на отдельных участках не соответствует существующим потребностям в грузовых и пассажирских перевозках. Кроме того, Banverket, а ныне Trafikverket, неоднократно напоминала, что предыдущий десятилетний план развития инфраструктуры финансировался государством не в полном объёме, а лишь на уровне 80%. **ПУЛЬТ**

### СПРАВКА

#### Инвестиции в инфраструктуру в странах Евросоюза

| Страна                                 | 2004  | 2005     |                                                                    | 2006   |                                                                    | 2007   |                                                                    | 2008   |                                                                    | 2009     |                                                                    |
|----------------------------------------|-------|----------|--------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------|
|                                        | Объём | Объём    | Темп роста по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, % | Объём  | Темп роста по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, % | Объём  | Темп роста по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, % | Объём  | Темп роста по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, % | Объём    | Темп роста по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, % |
| Великобритания*, млн фунтов стерлингов | 3528  | 3088     | -12,5                                                              | 3256   | +5,4                                                               | 3544   | +8,8                                                               | 4601   | +29,8                                                              | 3939     | -14,4                                                              |
| Швеция, млн шведских крон              |       |          |                                                                    |        |                                                                    | 9 258  |                                                                    | 10 551 | +14                                                                | 12 664   | +20                                                                |
| Испания, млн евро                      |       | 3 518,10 |                                                                    | 3837   | +9,1                                                               | 4706   | +22,6                                                              | 5382   | +14,4                                                              | 5 767,90 | +7,2                                                               |
| Германия, млн евро                     |       |          |                                                                    | 4402   |                                                                    | 4423   | +0,5                                                               | 4621   | +4,5                                                               | 4609     | -0,3                                                               |
| Франция, млн евро                      |       | 2347,3   |                                                                    | 2330,3 | -0,7                                                               | 2468,3 | +5,9                                                               | 2967,3 | +20,2                                                              | 3319,7   | +11,9                                                              |

\* Финансовый год длится с 1 апреля по 31 марта.  
Источник: данные компаний

Достаточно успешным считается испанский опыт реформирования. Выделение инфраструктуры здесь проходило в два этапа

в 2005–2020 годах в инфраструктурные железнодорожные проекты планируется инвестировать 120 млрд евро, или 48% от общего объёма плана. Причём в стране идёт активное развитие высокоскоростного движения, полигон которого за 15 лет должен увеличиться в 10 раз. Одновременно важным направлением работы является реализация проектов по достижению совместимости испанской сети (ширина иберийской колеи составляет 1668 мм, кроме высокоскоростных участков) с остальными европейскими странами. Финансирование инфраструктурных проектов ведётся с использованием как бюджетных средств (участие государства, как правило, осуществляется

в размере порядка 60% от стоимости проекта), так и собственных, и заёмных средств ADIF. В период мирового финансового кризиса и последующего за ним кризиса суверенного долга Испании возникли серьёзные проблемы с финансированием инфраструктуры. На фоне общего сокращения бюджетных расходов у ADIF возникли значительные сложности с привлечением займов, ведь кредитный рейтинг компании привязан к страновому. Швеция: государство устраняется от выполнения своих обязательств Самым успешным считается шведский опыт реформирования же-



# Технологии перемен»

## Пригородные перевозки

МАКСИМ ШНЕЙДЕР,  
НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА  
ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ  
ПРИГОРОДНЫМ КОМПЛЕКСОМ  
ОАО «РЖД»



## Трудности перехода



**П**роцесс выведения пассажирских перевозок в пригородном сообщении из состава деятельности ОАО «РЖД» путём создания специализированных компаний фактически завершён. С 1 января 2011 года 21 компания-перевозчик выполняет 100% общесетевых объёмов перевозок пассажиров.

Понятно, что формальный переход на новую схему работы не снимает количества и остроты проблем в этой сфере. Однако радикальное изменение ситуации ставит перед пригородными компаниями и ОАО «РЖД» как их акционера задачи принципиально иного уровня.

Прежде всего нам предстоит подготовить и добиться принятия основополагающих документов, создающих качественно новую нормативную среду. В минувшем году целый ряд шагов в этой сфере уже был сделан. Так, например, Минюст зарегистрировал Методику расчёта экономически обоснованных затрат, четвёртую главу Прейскуранта 10-02-16, которая определяет ставки за пользование инфраструктурой.

Была проведена работа по стандартизации взаимоотношений между ОАО «РЖД» и компаниями-перевозчиками. Утверждены регламент формирования и контроля исполнения консолидированных бюджетов, их формы, отчёты об исполнении. Утверждение единых подходов к формированию тарифов на услуги, внедрение единой статистической отчётности и системы экономической ответственности сторон позволили сформировать унифицированные договоры между заказчиками пригородных перевозок – администрациями субъектов Федерации и исполнителями – пригородными пассажирскими компаниями (ППК). Эта работа должна сформировать прозрачные, экономически обоснованные рас-



**Важно подчеркнуть, что в общении с регионами общей задачей является не топтание на месте, а согласованное видение развития пригородного комплекса на 10–15 лет вперёд**

ходы пригородных компаний, чётко сформировать объёмы движения, выстроить договорные отношения между владельцем инфраструктуры, подвижного состава и компаниями-перевозчиками.

В этом году нам также предстоит добиться продвижения ряда нормативных правовых актов, подготовленных при участии компании. В первую очередь федерального закона «Об организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения в РФ». Он регламентирует сферу как дальних, так и пригородных перевозок. В первом случае заказчиком транспортных услуг является федеральное правительство, во втором – субъект Федерации.

Схема работы в пригороде проста: субъект заказывает необходимый объём транспортных услуг, компания-перевозчик рассчитывает экономически обоснованный уровень тарифа, предъявляет свои расчёты и говорит, что на заказанный объём работы при действующей стоимости билетов ожидается следующий финансовый результат. К примеру, планируется перевезти 10 млн пассажиров, доходы – 500 млн руб., расходы – 900 млн руб., значит, выпадающие доходы составят 400 млн руб. Именно последнюю сумму необходимо заложить в бюджет субъекта Федерации.

В законе также прописывается необходимость заключения договора меж-



# Технологии перемен»

## Пригородные перевозки



ду перевозчиком – ППК и субъектом Федерации. Есть и ещё одна важная особенность. Это выведение комплекса пассажирских перевозок из сферы естественной монополии. Перевозчиков в одном субъекте Федерации может быть несколько. В конкурсе, проводимом органами региональной власти, могут участвовать несколько компаний, с помощью лотов можно делить объёмы и направления перевозок. В итоге регионы должны подходить к этому процессу, как к абсолютно рыночному.

Что касается ещё одного важного аспекта работы в правовом поле, то в 2011 году необходимо внести изменения в законодательство в части норм, направленных на предупреждение безбилетного проезда. Сегодня борьба с безбилетниками – компетенция

перевозчика и его головная боль. Инструменты же её весьма ограничены.

Помимо нормотворчества, перед пригородным пассажирским комплексом стоит не менее важная задача – выстраивание партнёрских отношений с региональными властями. Основой для взаимодействия с субъектами Федерации является договор на транспортное обслуживание населения с чёткими условиями транспортного заказа. Отсутствие такого документа обрекает компании на убыточность, так как только регион может компенсировать выпадающие доходы. При этом заключение договоров на сумму, меньшую необходимой, либо включение в него формулировки «при условии поступления средств из федерального бюджета» резко

снижает возможность взыскания убытков в судебном порядке.

На сегодняшний день только 41 субъект Российской Федерации (чуть более половины из тех, кому следует это сделать) заключил договоры на организацию транспортного обслуживания населения с 16 пригородными пассажирскими компаниями. По предварительным оценкам, расходы всех ППК в 2011 году составят порядка 80 млрд руб. Доходы от продажи билетов – около 40 млрд руб., соответственно ещё примерно столько же – это выпадающие доходы перевозчиков. Сегодня же по факту во всех региональных бюджетах заложено не более 10% от требуемой суммы, что вызывает серьёзные опасения.

Пригородные компании уже предъявили регионам свои расчёты затрат,

проведённые с помощью среднесетевого тарифа на услуги инфраструктуры, утверждённого ФСТ. Для субъекта Федерации это означает, что те затраты ППК, которые они всегда предпочитали считать «необъективными», теперь обоснованы законодательно и их необходимо принимать. Затем регион должен решить, какую часть затрат ППК будет оплачивать пассажир (через стоимость билета), а какую сумму регион должен компенсировать из бюджета.

На вопрос региональных властей об источниках финансирования этих расходов должен быть следующий ответ: активнее обращайтесь в Минфин. В прошлом году нам удалось убедить

с регионами. Инфраструктурные вложения – задача государства. Если субъект Федерации будет полностью компенсировать выпадающие доходы перевозчикам, то он может предъявить требования в том числе к владельцу инфраструктуры. Он говорит: «Я считаю, что на территории моего субъекта Федерации должен быть навес на каждой платформе». ОАО «РЖД», как владелец инфраструктуры, посчитает в связи с этим затраты, и далее встанет вопрос о том, что в инвестпрограмме их необходимо предусмотреть.

Стоит отметить, что ОАО «РЖД» – это компания, управляющая государственной инфраструктурой,

**В будущем ППК станут более привлекательными с точки зрения получения долгосрочных финансовых ресурсов. Но для этого необходимо, чтобы в 2011 году их работа была безубыточной**

субъекты отправить в министерство заявки на полное возмещение затрат ППК. Напомню, 4 августа 2010 года премьер-министр России подписал распоряжение № 1322-р. В нём сказано, что Минфину и Минтрансу необходимо предусмотреть в федеральном бюджете средства для субсидирования данного вида перевозок. Опираясь на эти нормы, мы призываем ППК и регионы активнее заключать договоры на транспортное обслуживание.

При этом важно подчеркнуть, что в общении с регионами общей задачей является не топтание на месте, а согласованное видение развития пригородного комплекса на 10–15 лет вперёд. С 2011 года инвестиции в обновление фондов пойдут только при налаженной схеме взаимодействия перевозчиков

а все затраты на региональную будут идти через затраты на пригородный комплекс. Поэтому мы говорим регионам: «Вы хотите больше новых электропоездов, навесов и платформ, заказывайте, но при этом готовьтесь за это платить».

Сейчас на всех ППК висят совокупные долги в размере 11 млрд руб. Это акционерные общества, и дальнейшие убытки могут повлечь процедуру банкротства. Мы настаиваем, чтобы регионы заняли активную позицию в этом вопросе и сами пробивали деньги в федеральном бюджете, доказывая, что это насущная потребность субъектов Федерации в развитии. Ведь давно известно, что чем выше транспортная активность населения, тем быстрее растёт валовой региональный продукт.

Безусловно, обсуждать реформирование пригородного комплекса без учёта мнения пассажиров неправильно. Самый волнующий их вопрос – это стоимость проезда. ОАО «РЖД» напрямую заинтересовано в том, чтобы субъекты Федерации не повышали резко тарифы на перевозки, так как это приводит к снижению пассажиропотока. Нам бы очень хотелось, чтобы регионы взвешенно подходили к стоимости перевозок и в ряде случаев снижали тарифы. Должно развиваться комплексное пригородное пассажирское сообщение, когда на базе ППК могут формироваться автобусные маршруты. Сейчас система работает нерационально: на одном направлении каждый час отправляется электричка и пригородный автобус. Мы исходим из того, что комплексное развитие даст снижение нагрузки на региональные бюджеты.

Мы призываем регионы: используйте ППК в этом качестве, которое оптимизирует затраты всего пригородного хозяйства. Субъекты Федерации входят в состав акционеров ППК, а значит, имеют прямое влияние на их развитие. Компания в данном случае может получить лицензию и стать перевозчиком в автобусном сообщении. При использовании стыковки автобус – электричка можно значительно повысить качество транспортного обслуживания, сокращая при этом затраты.

Сегодня ОАО «РЖД» готово передавать на баланс ППК как электропоезда, так и обслуживающий их штат сотрудников. Единственная причина, по которой это не делалось до сих пор, – убыточность компаний. Однако будущая передача предусмотрена в правительственной программе реформирования железнодорожного транспорта, и это не столь отдалённая перспектива. В будущем ППК, обладая активами, станут более привлекательными с точки зрения получения долгосрочных финансовых ресурсов. Но для этого необходимо, чтобы по итогам 2011 года их работа была безубыточной. **ПУЛЬТ**



# Технологии перемен» Пригородные перевозки

## Дальние перспективы ближних перевозок

По-разному произошла передача пригородных перевозок пригородным пассажирским компаниям. Также по-разному в каждом регионе власти реагируют на проведение реформы. Тем не менее сегодня можно уже выделить определённые модели взаимоотношений, которые возникают между ППК и региональными властями. Скорее всего, и сценарии развития ситуаций в рамках этих моделей будут похожи.

**Поездка без компенсации**  
Особая ситуация с пригородными перевозками складывается в Ленинградской области. Это единственный российский регион, который с 8 февраля установил тариф исходя из себестоимости перевозки. По сути, это означает, что все затраты пригородной компании оплачивает сам пассажир. «Областные власти подразумевают, что у нас убытков не будет», – сказал «Пульту управления» финансовый директор ОАО «Северо-Западная пригородная компания» (СЗППК) Антон Оленцевич.

Но ситуация может разворачиваться и по совсем иному сценарию. За первые 20 дней перевозок по новому тарифу пассажиропоток в Ленобласти снизился на 15%, соответственно,

торые утвердила область», – говорит Оленцевич.

На сегодняшний день СЗППК заключила договоры лишь с тремя субъектами РФ – Мурманской, Тверской и Ленинградской областями. Причём, по словам финансового директора компании Антона Оленцевича, они носят скорее рамочный характер и накладывают больше обязательств на перевозчика, чем на областные власти. «Заключённые договоры не предусматривают обязательство региона возмещать выпадающие доходы. Из них пока вытекает только одно – мы должны осуществлять перевозку пассажиров по действующему тарифу определённым количеством поездов, – говорит Оленцевич, – а обязательство субъек-

**По отдельным маршрутам в Ленобласти стоимость билета на электричку превысила цену на аналогичный автобусный маршрут в два раза**

растёт себестоимость перевозки. «Ведь она рассчитывалась исходя из затрат компании на определённое количество пассажиров, – объясняет Антон Оленцевич. – То есть убыток может возникнуть не обязательно потому, что тариф слишком низкий, но и из-за того, что тариф слишком высокий и пассажир просто не поехал».

Причём в подобной ситуации железнодорожники начинают явно уступать в конкурентной борьбе. По отдельным маршрутам в Ленобласти стоимость билета на электричку превысила цену на аналогичный автобусный маршрут в два раза. «Автобусники при этом не регулируются субъектом, они сами устанавливают тарифы, а мы регулируем. Мы вынуждены возить по тем ценам, ко-

тов компенсировать убытки регламентирует действующее законодательство».

По его словам, регионы не готовы подписывать договоры с указанием конкретных сумм, как это предусмотрено новыми «правилами игры» на рынке пригородных перевозок. Вместо этого предлагается подписать договор на частичную компенсацию выпадающих доходов. Но к такому сценарию развития событий не готов перевозчик. «Это приведёт к тому, что мы не сможем в дальнейшем задавать вопросы по увеличению размера субсидии», – поясняет Антон Оленцевич.

Пока регионы ждут решения федеральных властей о выделении субсидий на пригородные перевозки. К тому же за время затянувшегося

ожидания областные власти устанавливают на своих территориях тарифы ниже себестоимости перевозок. А это означает, что долг по пригородным перевозкам растёт уже сегодня, а гасить его придётся завтра.

Вместе с тем практически все регионы уже сейчас думают, каким образом можно минимизировать затраты на пригородные перевозки. Одним из вероятных путей решения этой проблемы является сокращение маршрутов. Инициатором процесса может быть как сам регион, так и компания-перевозчик.

«Формально мы можем сокращать количество маршрутов, согласовав их отмену с администрацией региона, либо делать это через суд», – говорит Антон Оленцевич.

Впрочем, по его словам, вероятность судебных разбирательств в этом году минимальна. Да и опыт Ленинградской области показывает, что сокращение пассажиропотока может вызвать ещё один виток убытков.

**Везут чужие**

В Иркутской области собственная перевозочная компания не появилась до сих пор, хотя рамочное соглашение о её создании было подписано между ОАО «РЖД» и региональным правительством ещё в сентябре 2010 года. Согласно этому документу учредителями Байкальской пригородной компании (БПК) должны выступить ОАО «РЖД» и правительство области. Им должно принадлежать 51% и 49% уставного капитала нового перевозчика. При этом срок его создания был определён – до конца 2010 года.

В ноябре прошлого года внимание на этом вопросе заострили депутаты областного парламента. По их мнению, правительство Иркутской области затянуло процесс создания региональной перевозочной компании. В итоге главе региона Дмитрию Мезенцеву пришлось объясняться перед парламентариями. Он пообещал, что до конца года Байкальская пригородная компания появится. И действительно, 30 декабря вышло





# Технологии перемен»

## Пригородные перевозки

соответствующее постановление губернатора. Но в нём были существенно изменены первоначальные условия создания БПК. В частности, акции предусматривалось разделить поровну, значительно возрос уставный капитал, а председателем совета директоров должен был стать не начальник ВСЖД Анатолий Краснощёк, как планировалось изначально, а вице-премьер регионального правительства Николай Хиценко.

«Естественно, советом директоров ОАО «РЖД» такие изменения согласованы не были. Поэтому сейчас стоит вопрос: что будет дальше? Мы направили губернатору области очередной запрос, а ответы на свои вопросы мы ожидаем услышать на мартовской сессии областного парламента», – прокомментировал ситуацию вице-спикер Законодательного собрания Иркутской области Геннадий Истомин, который входит в рабочую группу по созданию БПК.

Пока же пригородные пассажирские перевозки на полигоне ВСЖД с нового года осуществляет ОАО «Краспригород», с которым правительство области заключило договор. Но и соседи из Красноярска наступили на те же грабли, что в своё время и ВСЖД, – сумма компенсаций из областного бюджета не отвечает масштабам затрат. Так, в региональном бюджете на весь 2011 год на организацию пригородных пассажирских перевозок заложено всего 100 млн руб.

Получилось так, что вместо желанного сокращения дотаций на пригородные перевозки регион получил очень весомый счёт. «Только за январь эта компания предъявила к оплате 197 млн руб. А ВСЖД планировала в своё время 935 млн руб. за весь 2011 год, и именно эта сумма была согласована службой по тарифам Иркутской области. В итоге затягивание сроков создания БПК уже больно ударило по региональному бюджету», – пояснил Геннадий Истомин.

Это, по мнению иркутских депутатов, может привести к резкому сокращению объёма пригородных пере-



возок в области. Впрочем, министр жилищной политики, энергетики и транспорта регионального правительства Пётр Воронин заявляет, что работа по созданию компании будет завершена в марте.

В соседнем с Иркутской областью Забайкальском крае также пока не создана собственная пригородная компания. И здесь также сегодня работает пригородная компания из Красноярска. Причём с теми же проблемами, что и в Иркутске.

«Сумма, которую представила компания «Краспригород», непомерно возросла по сравнению с прошлым годом, когда такие услуги осуществляла Забайкальская железная дорога, – сказал «Пульту управления» начальник департамента транспорта и дорожного строительства Забайкальского края Дмитрий Палкин. – Денег в бюджете региона на покрытие таких убытков точно не хватит. Думаю, всё должно решаться на федеральном уровне».

Договор между Забайкальским краем и «Краспригородом» заключён на первый квартал 2011 года, с апреля красноярского перевозчика должна сменить вновь созданная Забайкальская пригородная компания.

В любом случае восточносибирский опыт показывает, что отсутствие акционерного контроля за деятельностью пригородных компаний приводит к достаточно резкому росту стоимости перевозок, хотя сам процесс их создания преследовал обратную цель. И с этой точки зрения затягивание процесса создания местных компаний-перевозчиков чревато для региональных бюджетов потерями, а для жителей – проблемами.

### Компания без региона

В некоторых регионах власти заведомо отказываются от учредительства в компаниях-перевозчиках. С одной стороны, это экономия на вкладе в уставный капитал, но одновременно и утрата прав на участие в её управлении и контроле, в том числе за обоснованностью тарифной политики.

22 февраля 2011 года зарегистрировано ОАО «Южно-Уральская пригородная компания». Её учредителем стали ОАО «РЖД», которому принадлежит 99% акций, и АНО «Центр «Желдорреформа». Правительство Челябинской области, на территории которой в том числе будет работать

в 1,3 млрд руб. прогнозируются убытки от организации пригородных перевозок по Челябинской области

пригородная компания, отказалось выступить её учредителем. По заявлению министра строительства, инфраструктуры и дорожного хозяйства области Виктора Тупикина, область готова к взаимодействию с ЮУЖД путём участия в проведении тарифной политики, компенсации убытков, оптимизации маршрутной сети и объёмов движения. Но только при условии того, что ОАО «РЖД» будет стопроцентным собственником компании. Впрочем, в этом случае формального механизма контроля за доходами акционерного общества область иметь не будет.

Созданная Южно-Уральская пригородная компания сейчас готовит документы для получения лицензии

на право осуществления перевозочной деятельности и заключает с ОАО «Свердловская пригородная компания» (СПК) агентские договоры по обслуживанию пассажиров в пути следования, по оформлению проездных документов и сбору денежной выручки в границах Челябинской области.

До получения лицензии осуществлять перевозку пассажиров на территории региона Южно-Уральской железной дороги будет ОАО «СПК». С этой компанией всеми субъектами Федерации, расположенными в зоне обслуживания ЮУЖД, – Челябинской, Курганской и Оренбургской областями – заключены договоры социального заказа на 2011 год. Тем не менее вопрос о выделении из региональных бюджетов средств на покрытие выпадающих доходов в этих областях не решён.

Как сообщили «Пульту управления» в ОАО «СПК», в 2011 году по Челябинской области убытки от организации пригородных перевозок прогнозируются в размере 1,3 млрд руб. С учётом планируемых компенсаций из регионального бюджета (81 млн руб.) уровень покрытия выпадающих доходов составит 6,2%. В Оренбургской

области выпадающие доходы прогнозируются в размере 581,2 млн руб., а уровень их покрытия – 10,2%. Убытки ОАО «СПК» от организации пригородных перевозок на территории Курганской области прогнозируются в размере 439,2 млн руб., а их компенсация из регионального бюджета в нынешнем году не предусмотрена вообще.

В этой ситуации практически неизбежными становятся вопросы оптимизации и сокращения маршрутной сети. Они находятся в ведении региональных органов власти, но принимаются на основании рекомендаций ОАО «СПК». Так, уже отменён поезд Челябинск – Магнитогорск.

«В случае недостаточного покрытия убытков перевозчика из бюджетов разных уровней возможна дальнейшая оптимизация маршрутной сети, при этом она будет производиться исключительно на основе исследования и анализа пассажирского потока», – подчёркивают в ОАО «СПК».

### Полная компенсация

Впрочем, далеко не везде есть проблемы во взаимоотношениях между пригородными перевозчиками и региональными властями. Красноярский край стал одним из первых российских регионов, где удалось договориться о полном покрытии выпадающих доходов. И не просто договориться, но и реализовать эти положения на практике.

Это стало возможным благодаря подписанному ещё в 2009 году президентом ОАО «РЖД» Владимиром Якуниным и действующим тогда губернатором Александром Хлопониным соглашению о партнёрстве на 2009–2011 годы. В этом году в бюджете Красноярского края предусмотрены средства (162,6 млн руб.) для организации перевозок пассажиров в пригородном железнодорожном сообщении, в том числе 2 млн руб. на предоставление льготного проезда студентам и школьникам.

Региональный перевозчик – «Краспригород» – в свою очередь ведёт





# Технологии перемен»

## Пригородные перевозки

Константин Воронцов,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ОАО «СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ  
ПРИГОРОДНАЯ ПАССАЖИРСКАЯ  
КОМПАНИЯ»



работу по оптимизации затрат. «Мы отчётливо понимаем, что необоснованных и непроизводительных расходов не должно быть, – говорит генеральный директор ОАО «Краспригород» Пётр Овсянников. – Сегодня мы очень серьёзно взялись за безбилетников. Для многих железных дорог страны «зайцы» – серьёзная проблема, а ущерб от них исчисляется миллионами рублей. В красноярских электропоездах с оплатой проезда полный порядок. Недавно у нас работала специальная комиссия ревизоров, проверили 80% всех наших электричек и не нашли ни одного «зайца».

Сейчас в электропоездах работают разъездные кассиры-контролёры. Зимой на борьбу с «зайцами» выходит 80 контролёров, в летний период

их число доходит до 120. Благодаря такому подходу доходы от продажи билетов на поезда пригородного сообщения возросли на 12%.

Также 100% выпадающих доходов Свердловской пригородной компании возмещают Тюменская область и Ханты-Мансийский автономный округ. В СПК это объясняют рядом факторов. Во-первых, в результате долгой работы перевозчику и руководству СВЖД удалось выстроить хорошие рабочие отношения с властями ХМАО и Тюменской области. К тому же бюджеты этих нефтегазовых регионов хорошо наполняются, а маршрутная сеть и объёмы пригородных перевозок на их территории сравнительно невелики. Кроме того, пригородные железнодорожные перевозки здесь очень востребованы,

так как альтернативными видами транспорта можно добраться не до всех районов.

Как и в Красноярском крае, для повышения доходности пригородных перевозок специалисты СПК также активно борются с безбилетным проездом. Комплекс таких мер был разработан ещё в 2008 году, прошёл проверку в Свердловской области и теперь успешно применяется в других регионах. Сейчас количество безбилетных пассажиров в пригородных поездах, курсирующих в Тюменской области и ХМАО, значительно снизилось и, по подсчётам перевозчика, не превышает 5-7%. Сокращение количества безбилетников привело к росту выручки и, соответственно, к повышению доходности. **ПУЛЬС**

### Старайтесь объяснить пассажиру и суду

Права и полномочия по установлению тарифов в пригородном сообщении сегодня законодательно лежат на субъекте Федерации, и очень важно донести эту мысль до населения. Граждане должны обладать полноценной информацией о том, кто несёт за это ответственность.

Но, прежде чем браться за эту работу, необходимо точно понимать, на кого рассчитана информация. Нужно смотреть на возраст пассажира, род его занятий, понимать, едет он на работу или на дачу. Например, у нас есть две основные категории пассажиров, которых мы условно называем «работающие» и «дачники». Первые чётко знают расписание движения поездов и зачастую покупают проездные билеты с длительным сроком пользования. Вторая категория – люди, которые в летний период активно пользуются электричкой, они едут на дачу, за город на отдых. «Дачники» обращаются в кассы, читают информацию. Получается, что для каждой категории нужен свой канал коммуникации. Важную роль в этом процессе играют СМИ. Но здесь важно понимать, что информация должна быть интересна, прежде всего, изданию, а уже потом РЖД и перевозчику.

Люди привыкли, что последние 20 лет железная дорога устанавливала цены, и это отложилось в голове. Мы третий год тесно взаимодействуем с органами, регулирующими тарифы, и активные пользователи услуг пригородного транспорта уже прекрасно понимают, чья это зона ответственности. И обращаются со своими претензиями не только к нам, но и к субъектам Федерации. Это как раз и есть результат работы по донесению информации до потребителя услуг.

Основываясь на собственном опыте, я бы мог посоветовать коллегам главное – определить самые эффективные каналы коммуникации и активно их использовать. Желательно делать это не один раз в месяц или квартал, это должна быть постоянная работа. Ведь в разные периоды времени у нас значительно видоизменяется основная категория потребителей. Например, в январе это в большей мере «рабочий поток», а в июне он снижается, но растёт число садоводов, выезжающих на дачи, и туристов. Надо понимать, что туристу можно донести информацию через билетного кассира, ведь он практически гарантированно придёт в билетную кассу. В этом случае каналом передачи информации могут быть брошюра и наглядная агитация, по станционному радио должна постоянно идти информация о том, что тарифы устанавливает регион и в соответствии с таким-то распоряжением губернатора он действует. При этом наш опыт показывает, что оптимальным



сроком планирования для такой информационной кампании является год.

Перемены в сознании пассажиров будут происходить не быстро, но потихоньку люди начнут понимать, кто сегодня установил цену на эту услугу. Это актуально ещё и потому, что не все регионы хотят брать на себя ответственность перед пассажиром.

Например, в 2007 году мы начали активно работать с регионами. В первую очередь с Санкт-Петербургом, который является одним из учредителей компании. Мы сразу определили не только методику, но и порядок взаимодействия, и вопросов не возникало. А в конце того же года по аналогии начали работать с Ленобластью. И надо отметить, что все наши попытки, направленные на формализацию отношений с регионом в части ответственности за объёмы движения и стоимость услуг, оказались безрезультатными. Мы долго не получали никакого ответа, и в конечном итоге нам было отказано практически во всём. Поэтому компания была вынуждена пойти на оптимизацию размеров движения, то есть на сокращение расходов с целью минимизации убытков.

Это послужило поводом для первого обращения Ленобласти в прокуратуру. Она, рассматривая это дело, сделала запрос в ФАС по Ленобласти. Та, в свою очередь, усмотрела нарушения антимонопольного законодательства и завела собственное дело. В ходе него было вынесено решение, в котором нас признали нарушителями закона. Мы не согласились с ним и обратились в Арбитражный суд по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. После нескольких рассмотрений суд отменил решение ФАС и посчитал нас не нарушившими закон. Чем поучительна эта история? Ленобласть, не считая, что она должна что-либо заказывать или просто говорить, пыталась доказать, что наша компания в одностороннем порядке ухудшила транспортное обслуживание населения. Но на наши вопросы, сколько нужно поездов, какой составности, на каких маршрутах, ответа не последовало. И правоту своей позиции мы сумели отстоять в суде, доказав обратное – именно администрация области, по сути, занимается тем, в чём упрекает нас. **ПУЛЬС**



# Управление персоналом» Инструменты мотивации



## Арсенал менеджера

Проблема рационального и эффективного использования человеческого капитала как основы для успешного функционирования и развития актуальна для любой крупной компании в мире.

Процесс совершенствования системы мотивации персонала является для современной компании практически непрерывным. Сегодня об этом говорят и на всех уровнях управления ОАО «РЖД». В минувшем году в компании начато внедрение сразу двух новых инструментов мотивации персонала: трёхуровневая система премирования и компенсируемый социальный пакет, получивший неформальное название «Кафетерий». Оба они находятся на разной стадии внедрения, и пока рано подводить даже предварительные итоги. Но осознание, что от того, насколько быстро и качественно эти инструменты будут внедрены в повседневную практику, насколько эффективно ими будут пользоваться руководители различных уровней, в конечном итоге зависит успешность работы российских железных дорог в будущем, есть.

### ИНСТРУМЕНТ №1: СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ

Новая трёхуровневая система премирования должна заинтересовать рядовых сотрудников в достижении «общекомандных» результатов и увязать достижения компании, её отдельных подразделений и каждого исполнителя в единое целое.

Для проведения количественного анализа экономического эффекта от нововведений пока недостаточно статистической информации, но появились уже первые оценки того, как происходит этот процесс на сети.

Так, например, по словам начальника Горьковской региональной дирекции инфраструктуры и дистанции пути Горький-Московский Владимира Барабанова, работникам путевых бригад было непросто объяснить, что теперь в качестве баллов при расчёте премии учитывается не только качество работы, но и эксплуатационные расходы.

«Мы проводили собрания, разъясняли суть этого. Не знаю, каждый ли понял. Пока всё идёт хорошо: качество работы растёт – балльность снизилась на 3%, эксплуатационные расходы также снижаются. Премия выросла по сравнению с летом на 6–7%. Но вот если где-то произойдёт сбой, все ли



### ОЦЕНКА



**СЕРГЕЙ САРАТОВ,**  
начальник департамента  
организации, оплаты  
и мотивации труда ОАО «РЖД»:

При внедрении корпоративной системы премирования для оказания практической помощи на местах наши специалисты провели ряд рабочих встреч с коллегами из ВСЖД, ЗСЖД, КбшЖД и ЮВЖД. Это позволило оперативно выявлять и устранять проблемы. Одна из них – отсутствие планирования и достоверного учёта индивидуальных показателей. Особенно это касается локомотивных бригад, занятых в грузовом движении. Выяснилось, что перегонное время хода (техническая скорость) по участкам обращения в отдельных локомотивных эксплуатационных депо не планируется и не учитывается по каждой бригаде. Премирование же производится при выполнении этого показателя в целом по депо, что в итоге приводит либо к безразличию со стороны работников, либо к их негативному отношению к системе премирования. Поэтому необходимо в кратчайшее время автоматизировать персонифицированный учёт этого показателя и увязать его с расчётом заработной платы. Ещё одна проблема выявилась во время встреч с работниками локомотивных ремонтных депо. Ежемесячная система учёта гарантийного пробега локомотивов, предусмо-

тренная текущим премированием, очень громоздкая, а малая величина премии за выполнение этого показателя никак не мотивирует сотрудников. Дирекция по ремонту тягового подвижного состава совместно с департаментом приняла решение заменить этот показатель, а за обеспечение гарантийного пробега осуществлять премирование по дополнительному положению. Хочу подчеркнуть, что основная работа сегодня проводится на местах. В первую очередь филиалам необходимо обеспечить качественное планирование индивидуальных показателей. Для исключения случаев необоснованного снижения размера премии в каждом структурном подразделении должен быть организован соответствующий мониторинг зарплат. В период реформирования компании важно сохранить взаимодействие филиалов, занятых в едином бизнес-процессе, так как у работников разных хозяйств, работающих на общий результат, показатели премирования не должны противоречить. Новой системой регламентировано, что размер премирования в Положении устанавливается, исходя из планового размера ФОТ. Процент премий и их снижение регулируются в каждом конкретном подразделении. При условии выполнения всех показателей размер премии по отношению к прежней схеме премирования не снизится.



# Управление персоналом»

## Инструменты мотивации



работники готовы будут принять то, что они несут определённую коллективную ответственность за результаты работы всей дистанции?» – задаётся вопросом Владимир Барабанов.

С подобными сложностями сталкиваются и другие руководители на местах. По мнению начальника департамента организации оплаты и мотивации труда ОАО «РЖД» Сергея Саратова, появление подобных проблем естественно: «Изменение психологии людей потребует немало времени и организационных усилий. До каждого работника следует донести, что финансовые результаты, а значит, и фонд оплаты труда теперь напрямую зависят от результатов производственной деятельности. Важно, чтобы цели

и задачи, которые стоят перед предприятиями, были и внутренними целями каждого члена коллектива».

Но не только изменение психологии работника, которое возможно только путём кропотливой разъяснительной работы, волнует сегодня руководителей различного уровня. Многие из них говорят не только об изменении системы премирования, но и о размерах вознаграждения работников. С одной стороны, руководителям нельзя допустить снижения премиальных выплат при условии соблюдения всех показателей, установленных в положении о премировании. Это принципиальная позиция компании. С другой – необходимо строго соблюдать бюджетные параметры, в том числе не превысить

ФОТ. И решение этой двуединой задачи порой оказывается непростым.

«Пока все обязательства перед работниками, предусмотренные положением о премировании, нам удавалось выполнять, – рассказывает Владимир Барабанов. – Мы не допускали превышения эксплуатационных расходов, кроме одного раза. В октябре дистанции пути пришлось проводить срочные работы в ранжирном парке станции Нижний Новгород-Московский. Они не планировались, однако были необходимы, что в итоге существенно улучшило ситуацию. Вот здесь денег на поощрение нам не хватило. Мы обратились в управление дороги – план был скорректирован, средства добавлены».

**До каждого работника следует донести, что финансовые результаты, а значит, и фонд оплаты труда теперь напрямую зависят от результатов производственной деятельности**

Чтобы подстраховаться от таких ситуаций, руководителям приходится искать резервы в собственном ФОТ, а это может вызывать определённые трения с профсоюзами.

«Никаких жёстких требований мы не выдвигаем, – говорит один из

представителей дорпрофсожа ЗабЖД. – Но, основываясь на арифметических расчётах, мы просим немного увеличить размер премии по ряду индивидуальных показателей. Если принять существующие предложения, то у работников локомотивных

бригад произойдёт снижение заработной платы. В предусмотренном варианте положения о премировании снижения не будет при условии того, что локомотивные бригады будут стопроцентно выполнять установленные для них показатели. Но в жизни такого практически невозможно достичь. Поэтому мы просим по ряду показателей провести незначительную корректировку размера премии, скажем, с 7% до 9%. Это позволит поддержать существующий уровень зарплаты в бригадах».

Как отмечают в департаменте организации, оплаты и мотивации труда ОАО «РЖД», по результатам внедрения трёхуровневой системы премирования в филиалах значительных

### ОПЫТ



**Анатолий Володько**, начальник Юго-Восточной железной дороги:

На трёхуровневую систему премирования ЮВЖД полностью перешла с 1 декабря 2010 года. За основу мы взяли типовое положение о премировании ОАО «РЖД», адаптировав его для магистрали. Во время проведения дискуссий о путях внедрения новой системы не раз возникали самые разные вопросы. Например, должен ли максимальный размер премии быть одинаков в различных подразделениях дороги, входящих в одно хозяйство или один регион? В некоторых хозяйствах условия премирования одни и те же для различных под-

разделений, а вот сам размер премии – не одинаков. Решение далось нелегко. Существовало два подхода. Первый – сделать размеры премии равными для всех. Но это привело бы к перераспределению фонда оплаты труда между подразделениями. Как следствие, у одних работников зарплата выросла бы, а у других, наоборот, снизилась. Причём не из-за того, что они стали лучше или хуже работать, а просто волевым решением. Второй подход – оставить ФОТ на премирование на прежнем уровне, изменив лишь его распределение внутри подразделения. Этот вариант в конечном итоге и был принят. Однако при этом мы решили впредь направлять дополнительно заработанные средства на выравнивание премий в родственных подразделениях и на их увеличение тем, кто работает на важнейших для дороги участках.

Ещё одна проблема – это общий уровень заработка. ЮВЖД занимает одно из последних мест в отрасли по величине зарплат. Тарифные ставки в отрасли единые, поэтому и премии зачастую весьма невелики. В связи с этим есть опасение, что для многих работников она не станет важным стимулирующим фактором. Накануне внедрения системы мы провели полноценную кампанию по информированию сотрудников. Были регулярные публикации в дорожной газете, выпускались плакаты и памятки, организовывались разъясняющие выступления на собраниях и совещаниях. Когда же за месяц до внедрения центр оценки, мониторинга персонала и молодежной политики провёл анонимное анкетирование на ряде предприятий, мы были неприятно удивлены. Оказалось, что работники, подтверждая, что до них принципы новой системы

были доведены, оказались слабо знакомы с её основными положениями. Мы приняли решение о вторичном проведении разъяснительной работы. Третий раз эту же работу мы провели по результатам начисления премии за декабрь. И хотя сегодня мы можем констатировать, что в целом сотрудники дороги понимают принципы и правила расчёта премиальных, нам, видимо, ещё предстоит огромная разъяснительная и организационная работа. Об этом свидетельствует тот факт, что лишь от 30 до 40% опрошенных работников дистанций пути и чуть более половины работников двух депо считают, что оценка их труда не занижена (в одном из депо 90% респондентов заявили о несправедливости оценки их труда). Думаю, что нарабатываемая практика высветит и другие проблемы, но у нас есть твёрдое убеждение, что они вполне разрешимы.

### МНЕНИЕ

**Редакция журнала «Пульт управления» провела анонимный опрос сотрудников различных дорог. Мы задали им один вопрос: как вы оцениваете эффективность внедрения трёхуровневой системы премирования. Ниже приведены наиболее критические ответы респондентов.**

#### Машинист

– Сейчас у машинистов и помощников размер премии зависит от того, насколько точно и правильно они выполняют пять показателей, в том числе участковую техническую скорость. Однако она далеко не всегда зависит от грамотной работы поездной бригады. Локомотив может «притормозить» диспетчер или на участке установлено ограничение скорости из-за проведения путевых работ. Получается, что показатель зависит от работы других служб магистрали, но при начислении премий этот фактор не учитывается.

#### Энергетик

– Я не заметил, чтобы зарплата изменилась в связи с внедрением трёхуровневой системы премирования. Есть деньги в дистанции – вы платят премию, а нет денег – не выплатят. Приезжало руководство, разъясняло механизм начисления, но он очень сложный и запутанный, и никто ничего не понял. Из «квиточка» тоже выяснить ничего невозможно. Да, честно говоря, и не хочется. Там премий-то на полтора рубля. Бывает, подкидывают нам к зарплате прилично, но оформляют это другими кодами в «расчётке». Я так думаю, система премирования у нас есть, но она формальная, и смысла в ней нет никакого.

#### Дежурная по станции

– По-моему, раньше премии были намного прозрачнее. Ещё в декабре прошлого года я получила к зарплате 2400 руб., а за январь на тысячу меньше – 1400. Подо-

шла к начальнику станции, чтобы он мне растолковал, почему выходит меньше. Он мне сказал, что сам ничего не знает и вообще не понимает в этой системе премирования. И лезть, мол, «наверх» разбираться не рискнёт. Вот до сих пор мне и непонятно, почему зарплату мы получили меньше, когда нам обещали с нового года её поднять.

#### Старший механик СЦБ

– Новая система премирования с финансовой стороны меня устраивает. Я стал получать больше на 3–4 тыс. руб. Однако та нагрузка, за которую добавили премии, не соответствует моим должностным обязанностям. Вместо того чтобы расширить полномочия по налаживанию оборудования, организации «окон», работе с путевой и движенческой службами, мне вменяют в обязанность бумажную волокиту. Не за бумажные выборы, отчёты и таблицы нужно премии по-

вышать, а за конкретные производственные дела. И потом – такая «деятельность» очень отвлекает специалистов.

#### Машинист

– Система премирования у нас не изменилась. Я как получал премии по показателям (участковая скорость, экономия электроэнергии, производительность локомотива), так и получаю. Единственное: зарплата моя не стала от этого прозрачнее. Механизм начисления не всегда ясен. К примеру, за один месяц с хорошими показателями участковой скорости я получил 32 тыс. руб., в следующем месяце с точно такими же показателями – уже 28 тыс. руб. С пояснениями от начальства тоже сложно. Личной беседы с руководителем всё больше не получается, не стыкуемся по времени. А на инструктажах и совещаниях все говорят общими, размытыми фразами.



# Управление персоналом»

## Инструменты мотивации

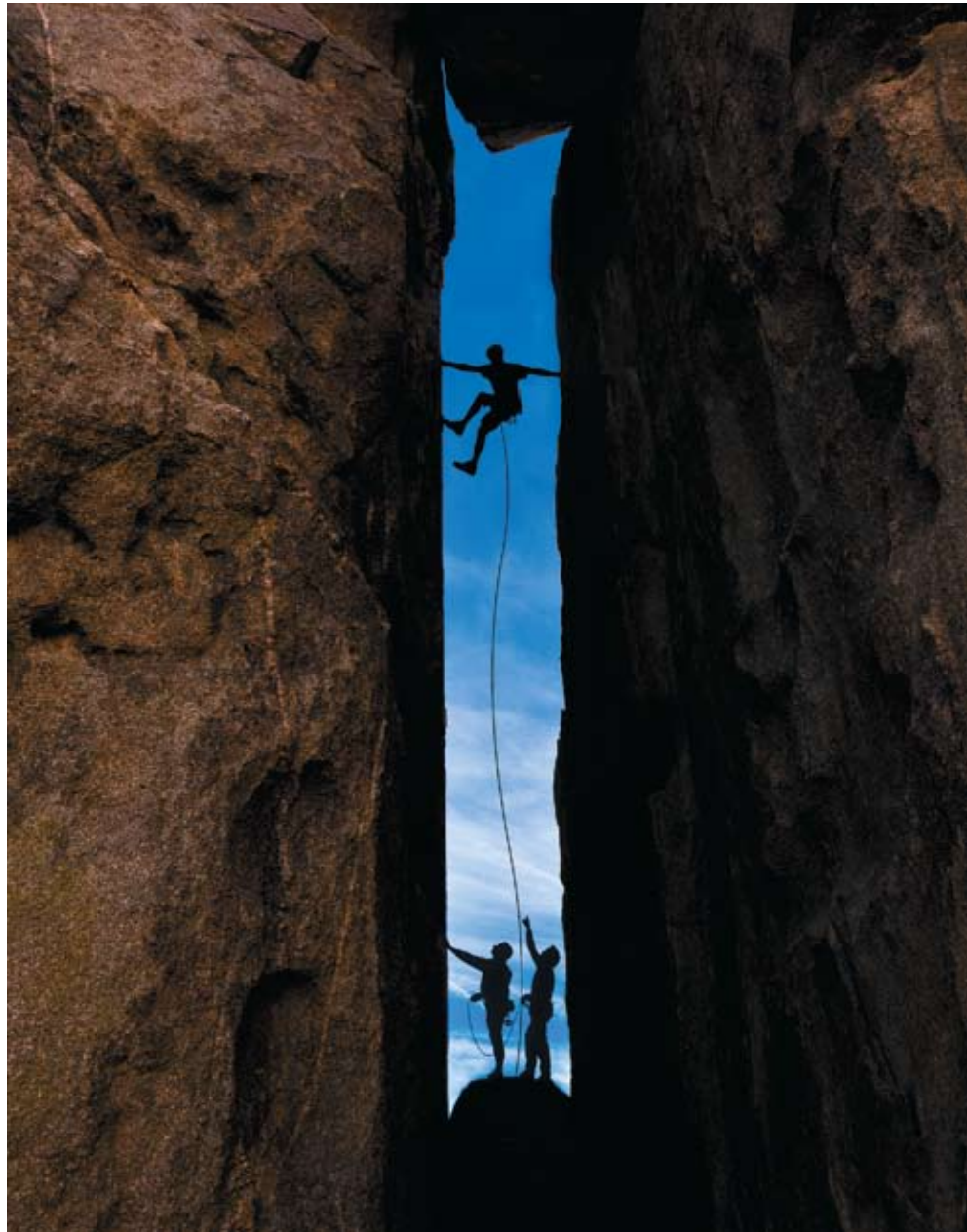


отклонений от централизованно установленных показателей не было. «Но система достаточно гибкая и позволяет руководителям подразделений оперативно вносить изменения в показатели премирования для решения конкретной ситуации, – отмечает начальник департамента Сергей Саратов. – Мы также считаем, что система премирования должна развиваться, поэтому по мере необходимости сами будем актуализировать показатели премирования».

Тема показателей, определяющих размеры премирования, сегодня вызывает много дискуссий на сети. Особенно это касается локомотивного хозяйства. В нём возникла проблема автоматизации расчёта планового показателя технической скорости по каждой бригаде. Она зависит как от индивидуальной характеристики участка, так и от некоторых одномоментных факторов, например, наличия в составе вагонов, ограничивающих его скорость. Да и сами участки в течение месяца у бригады могут меняться, отмечают, например, на Юго-Восточной дороге.

О схожих сложностях говорят и на других магистралях. Дело в том, что каждая поездка бригады отслеживается в электронном формате, но такая обработка маршрута не привязана к ЕКАСУТР, в которой рассчитывается заработная плата. В результате такой нестыковки обработка данных производится вручную. Эти проблемы есть, в частности, на Забайкальской и Красноярской дорогах.

«Трудность заключается в том, что машинисты выполняют много дополнительных видов работ, оплату за которые очень сложно рассчитать в системе ЕКАСУТР, так как она не учитывает их особенности, – отмечает заместитель начальника Красноярской дороги по кадрам и социальным вопросам Николай Захаров. – Поэтому мы поручили нашей службе корпоративной информатизации связаться с соседними дорогами (ВСЖД, ЗСЖД) и изучить их опыт, выбрав вариант, приемлемый для нас».



Конечно, со временем проблемы переходного периода будут решены. И тогда на первый план выйдет умение руководителей использовать преимущества новой системы. Готовы ли они к этому – пока сказать трудно. Возможности влияния на определение показателей и учёта региональной специфики производственно-хозяйственной деятельности добивались филиалы

на этапе тестирования трёхуровневой системы. Однако сегодня практика показывает – руководители на местах этим правом практически не пользуются, применяя типовые общесетевые решения. Возможно, сейчас, на этапе внедрения, такой подход и оправдан. Но, с другой стороны, нет смысла внедрять что-то индивидуальное, если его в дальнейшем не использовать.

### ИНСТРУМЕНТ №2:

#### РЕФОРМА СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА

Концепция оптимизации системы социальной поддержки персонала (ССПП), элементы которой заложены в действующий Коллективный договор ОАО «РЖД», была принята ещё в 2008 году. Тогда впервые в документах была сформулирована идея разделения социального пакета, предоставляемого компанией работнику, на

корпоративную и индивидуальную части. Последняя, в свою очередь, также дробилась на несколько частей, в том числе компенсируемый социальный пакет (КСП). Он представляет собой набор услуг и гарантий, которые работник может самостоятельно выбирать, исходя из выделенной работодателем суммы. Этот принцип напоминает меню в кафетерии, отсюда и его условное название.

В 2009–2010 годах технологию «кафетерия» обкатывали на пяти дорогах, а с этого года он распространён на все филиалы – железные дороги и Дирекцию скоростного сообщения. Однако финансовые ограничения пока не позволяют одновременно выделить КСП каждому сотруднику ОАО «РЖД». Сейчас «кафетерием» могут пользоваться только представители значимых категорий

### МНЕНИЕ



**Олег Дудкин,**  
начальник департамента  
социального развития  
ОАО «РЖД»:

Тестирование компенсируемого социального пакета на пилотных полигонах выявило много вопросов, требующих регламентации. Введение КСП – это совершенно новый для компании бизнес-процесс. На этапе планирования была продумана и спроектирована вся система, но жизнь внесла в неё свои коррективы. Основные резервы, не использованные рядом филиалов, на самом деле находятся в области информирования персонала. Там, где эта работа была поставлена на системную основу, практически не возникало сложностей. Например, ГЖД задействовала практически все каналы предоставления информации – от дорожных СМИ до личного информирования работников-получателей непосредственными руково-

дителями. В итоге внедрение новшества практически не вызывало затруднений. Обсуждая вопрос донесения информации до сотрудников, нельзя не упомянуть о роли Роспрофжела. Наш социальный партнёр провёл большую разъяснительную работу с персоналом. Но, чтобы что-то разъяснить, нужно очень хорошо погрузить в тему. Поэтому мы постоянно проводим с профсоюзами встречи, консультации, обсуждаем сложные вопросы. Теперь важно, чтобы к этой работе подключились и «первички» на местах. Второй аспект – требования к документам. Департаментом социального развития совместно с Бухгалтерской службой были разработаны требования к подтверждающим документам, которые работникам необходимо представлять для компенсации затрат. На первый взгляд, кажется довольно сложным внимательно проверять чеки и необходимые реквизиты других документов. Но практика показала, что одного подробного объяснения и опыта сбора документов достаточно, чтобы работник понял суть требований. К тому же эта работа

имеет ещё один значимый аспект – она повышает уровень экономической и юридической грамотности наших сотрудников, что тоже весьма полезно для компании. Определённую сложность вызвала процедура выбора значимых категорий персонала. Это новый мотивационный инструмент, который пока не стал привычным для наших руководителей. Тем не менее сама возможность выбора даёт руководителям новый и современный инструмент управления персоналом, который имеет гибкий механизм настройки. В России очень мало компаний, имеющих подобные мотивационные системы, и сегодня очень важно правильно использовать все имеющиеся возможности. Кроме того, КСП заставляет руководителей на местах принимать управленческое решение на основе сбора определённых показателей и серьёзной аналитической работы. Это совершенно новый подход к управлению. В качестве параметров анализа в этом году мы использовали текущее различие категорий персонала, укомплектованность по разным позициям, коэффициент постоянства

кадров, удовлетворённость персонала, рассчитанную по данным социологических опросов, а также ситуацию на рынке труда региона. В будущем возможно расширение перечня показателей для анализа с учётом данных об эффективности и производительности труда, а также инновационности выполняемых задач. В настоящее время мы подведём итоги тестирования КСП в 2010 году. Затем планируем совершить серию командировок на все железные дороги, познакомиться с рабочими группами, занимающимися организацией работ по предоставлению КСП, разъяснить наиболее важные аспекты новой системы, ответить на вопросы, предостеречь от возможных ошибок. Такие командировки у нас запланированы на март-апрель. В мае запланировано проведение сетевой школы, на которой мы также хотели бы обсудить наиболее актуальные вопросы предоставления КСП. Кроме того, уже разработан и утверждён единый порядок предоставления КСП. Его основные принципы закреплены в Положении о компенсируемом социальном пакете.



# Управление персоналом

## Инструменты мотивации



персонала. Среди профессий, получивших такой статус, в основном монтеры пути, электромеханики, электромонтеры, слесари по ремонту, машинисты и другие категории в зависимости от особенностей филиала. Основные критерии, которые брались в расчёт при определении значимых категорий в 2011 году, – дефицитность кадров по этой профессии в регионе и сложность их удержания в компании. Учитывался ещё один из основных критериев концепции – обеспечение основного производственного процесса и участие во внедрении изменений в компании.

«Наибольшее число сотрудников для участия в КСП выбрано на Октябрьской (772 чел.), Московской (426 чел.), Горьковской (571 чел.) и Свердловской

**Работникам предстоит выбрать, на что потратить выделяемые средства: оплату детсада, Интернета, фитнеса, взносы в Пенсионный фонд, на медстраховку и т.д.**

дорогах (2238 чел.)», – говорит первый заместитель начальника департамента социального развития ОАО «РЖД» Вячеслав Батаев. При этом на каждой магистрали была своя специфика отбора. «Плюс свердловчан в том, что они детально и качественно прошлись по всему спектру профессий. И скрупулёзно подошли к определению дис-

танций и участков, на которых были выбраны получатели КСП», – считает Вячеслав Батаев.

На Юго-Восточной дороге упор сделали на молодых специалистов. Причём не всех, а только прибывших на работу сразу после окончания учёбы и работающих в подразделениях, находящихся вне городской зоны.



### ПОКАЗАТЕЛИ

#### Критерии для определения значимых категорий персонала

- Дефицитность профессии. Дефицитность определяется на основе анализа текучести, укомплектованности штата, удовлетворённости трудом, ситуации на рынке труда региона, а также на основании целей и задач филиала. Обоснование предоставления КСП дефицитным профессиям состоит в их привлечении и удержании в компании.
- Участие работников во внедрении изменений в компании (руководители, наставники, представители рыночных профессий и другие). Обоснование предоставления КСП этим группам персонала состоит в моральной мотивации и поддержке внедрения инноваций.
- Высокая квалификация работников, обеспечивающих основной производственный процесс для жизнедеятельности компании. Цель предоставления КСП – подчеркнуть важность работников высокой квалификации, используя механизм моральной мотивации.
- Производственные показатели, эффективность труда. Цель предоставления КСП высокоэффективным работникам, демонстрирующим высокие производственные показатели, состоит в мотивации на повышение производительности труда.
- Прочие критерии, указанные в локальных нормативных актах компании по вопросам кадровой и социальной политики.

То есть многие руководители, засучив рукава, взялись за внедрение изменений в компании, решив с максимальной эффективностью использовать мотивирующий принцип», – считает Вячеслав Батаев.

Базовый лимит на человека составляет в этом году 13,8 тыс. руб. (без учёта НДФЛ – 12 тыс. руб.). Кроме того, на большинстве дорог воспользовались предоставленным им правом и к этой сумме ввели повышающие коэффициенты для работников наиболее дефицитных профессий. Например, 1,2 – дорожным мастерам и бригадирам, 1,3 – монтерам пути, 1,15 – молодым специалистам и т.д.

Сам по себе КСП состоит из одиннадцати позиций. Работникам предстоит выбрать, на что потратить выделяемые средства: оплату

**13,8** ТЫС РУБ.  
СОСТАВЛЯЕТ  
БАЗОВЫЙ ЛИМИТ  
НА ЧЕЛОВЕКА  
В ЭТОМ ГОДУ

детсада, Интернета, фитнеса, взносы в Пенсионный фонд, на медстраховку и т.д.

В настоящее время предусмотрены две схемы предоставления услуг. Первая – компенсационная. Работник сначала пользуется услугой, самостоятельно её оплачивает, а затем предоставляет подтверждающие документы, и в сроки выдачи заработной платы компенсация перечисляется на его зарплатную карту.

Вторая схема предполагает формирование заявки на платёж по выбранному элементу КСП через специальный терминал с использованием многофункциональной электронной карты (сокращённо

она называется МЭК). Работник в информационном киоске (терминале) заполняет заявку на платёж, и компания перечисляет средства поставщику услуги. Пока данная схема находится в стадии опытной эксплуатации. Это сложный бизнес-процесс, отработка которого только начинается, и предстоит ещё много потрудиться, чтобы он заработал в полной мере.

«По итогам 2010 года выявлен ряд моментов, которые полезно учесть всем дорогам. Например, на одном из пилотных полигонов всю разъяснительную работу проводили специалисты по управлению персоналом, а линейные руководители, мастера практически не принимали участия в информировании работников. В итоге сотрудник, получив информацию, каждый раз, по мере возникновения вопросов, был вынужден снова обращаться к кадровикам, а это не всегда удобно и возможно, особенно в удалённых районах. В этой ситуации участие в разъяснительной работе непосредственных руководителей было бы полезно», – говорит первый заместитель начальника департамента социального развития ОАО «РЖД» Вячеслав Батаев.

Многие данные ещё обрабатываются, однако оценка текучести кадров и динамика роста производственных показателей должны помочь департаменту социального развития сделать вывод о том, насколько инвестиции в человеческий капитал «возвращаются» компании. На основе мониторинга к 2012 году ЦСР предстоит подготовить очередные предложения по актуализации Концепции оптимизации системы социальной поддержки персонала, в том числе по предоставлению КСП.

В будущем же предполагается, что все сотрудники ОАО «РЖД» станут получателями КСП, а мотивация значимых для компании сотрудников будет осуществляться за счёт повышающих коэффициентов.

Игнат Вьюгин



# Мастер-класс»

## Образовательный курс



# Корпоративный университет

## Первые итоги

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД» –  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ АНО  
«КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ОАО «РЖД»



НИКОЛАЙ СТЕБЛЯНСКИЙ,  
ДИРЕКТОР КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА ОАО «РЖД»



**П**оявлению Корпоративного университета ОАО «РЖД» (КУ) предшествовала значительная подготовительная работа. Был проведён аудит существующей в компании системы обучения руководящих кадров. Правлением была разработана и утверждена концепция КУ, на основании которой был разработан собственно проект его создания. В ноябре 2009 года проект создания Корпоративного университета был утверждён советом директоров ОАО «РЖД». И наконец, после того как было издано распоряжение от 26 марта 2010 года № 605р «О создании автономной некоммерческой организации «Корпоративный университет» ОАО «РЖД», университет перестал быть только передовой идеей и превратился в реальный инструмент.

С помощью КУ компания приступила к реализации долгосрочных программ обучения, позволяющих менеджерам и участникам кадрового резерва на управленческие должности сделать качественный скачок в развитии своих компетенций.

В соответствии с принятой базовой идеологией программы обучения в университете ориентированы на развитие управленческих навыков различных целевых категорий обучающихся в университете.

В своей практической деятельности мы выделяем следующие целевые категории участников обучения:

- Категории А+, АР+ – топ-менеджеры (вице-президенты и резерв кадров на эти должности из числа руководителей департаментов, крупных филиалов и ДЗО).
- Категории А, АР – руководители высшего звена (начальники и первые заместители начальников департаментов, управлений, филиалов, структурных подразделений

ОАО «РЖД», ДЗО и резерв кадров на эти должности).

- Категория В – заместители руководителей начальников департаментов, управлений, филиалов и ДЗО, начальники служб крупных филиалов, заместители руководителей структурных подразделений ОАО «РЖД»).
- Категория С – молодёжный резерв (перспективные молодые руководители структурных подразделений филиалов, ДЗО и молодёжные лидеры).

Таким образом, основная деятельность КУ направлена на развитие и обучение руководителей всего спектра номенклатуры ОАО «РЖД» и перспективных молодёжных лидеров.

Корпоративный университет создавался как инструмент выполнения

процедуры, программы обучения и методические материалы для перечисленных выше целевых категорий сотрудников.

Цикл обучения в Корпоративном университете включает в себя три семестра. За первый семестр с июля по декабрь 2010 года в КУ обучились 1573 руководителя, в том числе 210 молодёжных лидеров.

Программы КУ начинались с видеобращения президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина к слушателям, в котором глава компании мотивировал их на активное личностное развитие.

Далее в течение дня проводилась оценка слушателей по модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Оценка проходила для каждой

**Не случайно, что свою практическую деятельность весной 2010 года университет начал с проведения серии интервью с топ-менеджерами и руководителями высшего звена**

заказа топ-менеджеров на развитие бизнеса через человеческий фактор. И не случайно, что свою практическую деятельность весной 2010 года КУ начал с проведения серии интервью с топ-менеджерами и руководителями высшего звена. Таким образом, был получен «запрос из первых рук» на приоритетные темы для обучения управленцев. Информация, полученная в ходе встреч, послужила базой для создания модели корпоративных компетенций, отражающей требования компании к деловым качествам руководителей в контексте актуальных стратегических задач, стоящих перед ней. На основе этой модели в дальнейшем были разработаны оценочные

целевой категории в своём формате: для А+, АР+ – в формате глубинного интервью с коучем; для А, АР – стратегической сессии; для В – «центра развития», для С – стратегической конференции.

Важной составляющей оценочных процедур стала трансляция руководителям и «резервистам» записанного на видео обращения вице-президента ОАО «РЖД» по кадрам. В нём говорилось, что входная оценка необходима для определения вектора развития сотрудников и не предназначена для принятия кадровых решений, а также были сформулированы цели и задачи обучения в Корпоративном университете. Такой подход позволил задать позитивный тон, необ-



# Мастер-класс

## Образовательный курс

ходимый для начала работы любого учебного заведения.

Основываясь на полученных результатах оценки на входе в процесс обучения, можно уверенно сказать, что нашим менеджерам необходимо наращивать управленческое мастерство. Средняя оценка по всем компетенциям составила 1,2 балла (оценка в 1 балл означает, что требуются улучшения, а 2 балла – что уровень развития навыков соответствует ожиданиям компании).

Наименьшие средние баллы отмечены в компетенциях, связанных с учётом в работе руководителя человеческого фактора – это компетенции «Управление развитием подчинённых» и «Лидерство как стиль руководства» (в среднем – 1,0 балла). Отсюда вытекают необходимость руководителям развивать умения, связанные с организацией сбалансированной обратной связи с подчинёнными, навыки убеждения и влияния без использования административного ресурса.

Наиболее сформированными компетенциями в компании являются «Стратегическое мышление» и «Нацеленность на результат». Они оценены в среднем в 1,3 балла.

В целом из прошедших оценку в КУ 1573 человек по своей эффективности и потенциалу можно рекомендовать для включения в стратегический кадровый резерв компании 390 руководителей (24,8%). Их результаты являются лучшими среди всех оценённых. Списки этих руководителей переданы в ЦКАДР для возможного их включения в резерв кадров.

Сразу после оценочных процедур начались занятия в рамках общих программ университета. Они распределены по трём тематическим блокам (семестрам), продолжительность каждого из которых составляет шесть месяцев (см. рисунок). Они направлены на формирование эффективных навыков управления.

В целевые программы Корпоративного университета заложен принцип преемственности по горизонтали и

по вертикали. Реализация «вертикального» принципа подразумевает, что ключевые понятия, заложенные в основу программ руководителей разных уровней, одни и те же. Отличаются при этом лишь способ подачи материала и масштаб рассмотрения проблем. Например, и с топ-менеджерами, и с нижестоящими руководителями и их заместителями, и с молодёжными лидерами на занятиях прорабатываются принципы предоставления «развивающей обратной связи» для подчинённых.

Реализация «горизонтального» принципа предполагает связь между семестрами. По итогам каждого из них руководители получают практические задания, а следующий семестр начинается с мастерской, на которой про-

руководителей в отдельные группы оказалось верным решением. По наблюдениям тренеров эта категория работает с большей вовлечённостью и отличается мотивацией к обучению.

Группы HiPo в процессе обучения проявляют большую активность и желание изменяться вместе с компанией. Так, их участники в ходе работы мастерской перед началом очередного семестра, докладывая о выполнении домашнего задания, приводят множество конкретных примеров о применении ими полученных знаний, навыков и инструментов для развития подчинённых, эффективного управления трудовыми коллективами. Это ещё раз подтверждает, что оценка, основанная на модели корпоративных компетенций,

## Наименьшие средние баллы отмечены в компетенциях, связанных с учётом в работе руководителя человеческого фактора

исходят актуализация содержания прошлого этапа обучения, обмен опытом применения освоенных на тренингах навыков и управленческих инструментов. Благодаря вертикальной и горизонтальной преемственности достигается целостность обучения.

Основу деятельности КУ составляет реализация целевых программ обучения. Но по мере развития деятельности университета расширяется спектр программ обучения, они становятся более адресными и вариативными. Так, по результатам оценки, проведённой в первом семестре, из общего потока обучающихся была выделена группа слушателей, так называемых HiPo (high potential – «высокий потенциал»). Во втором семестре для них разработан дополнительный модуль обучения «Углубленные финансы». Практика же показала, что выделение «высокопотенциальных»

работает. С учётом передачи технологии ассессмент-центра в 16 дорожных центрах оценки, социального мониторинга и молодёжной политики у руководителей появится надёжный инструмент выявления лучших при назначении на должность и формировании кадрового резерва.

Корпоративный университет и в дальнейшем планирует делать акцент на обучении именно категории HiPo, поскольку отдача на вложения у этой категории выше, чем у остальных.

Также во втором семестре выделены отдельные категории финансистов, экономистов, бухгалтеров, для которых программа «Управление финансовой и организационной эффективностью» проводится на углубленном уровне.

В 2011 году КУ начинает обучение с учётом «индивидуальных запросов». По результатам анализа и кон-

### ПРОГРАММА

Содержание общих программ Корпоративного университета ОАО «РЖД»



солидации запросов на индивидуальное развитие, вытекающих из индивидуальных планов развития слушателей КУ, будут сформированы «группы по интересам». Для них планируется провести отдельные обучающие мероприятия, направленные на развитие конкретных корпоративных компетенций.

Помимо проведения целевых программ для отдельных категорий руководителей, в деятельности КУ постоянно появляются новые направления работы. Ещё в первом семестре ряд филиалов ОАО «РЖД» и ДЗО обратились в Корпоративный университет с предложением провести обучение своих сотрудников управленческим навыкам. Так, главный бухгалтер ОАО «РЖД» Галина Крафт и филиал «Желдоручёта» обратились с просьбой провести корпоративное обучение руководителей разного уровня «Желдоручёта» навыкам командообразования, управлению изменениями, повышению внешней и внутренней клиентоориентированности. В результате КУ совместно с внешними провайдерами была разработана специальная программа обучения для «Желдоручёта», которую реализовали

в IV квартале 2010 года. В настоящее время готовятся специальные программы обучения для руководителей ПГК и ВГК.

Также в конце 2010 года за счёт экономии и своевременного перераспределения средств бюджета КУ совместно с ЦКАДР началась реализация проекта по передаче технологии «центров оценки» в дорожные центры оценки, социального мониторинга и молодёжной политики. В настоящее время в Корпоративном университете проходят обучение специалисты ЦОММПА, которым предстоит проводить оценку кандидатов в базовый резерв кадров (на должности номенклатуры Н) в интересах подразделений холдинга, расположенных в регионах железных дорог.

Таким образом, Корпоративный университет начинает выполнять функцию методического центра для подразделений компании, отвечающих за оценку и обучение.

С самого начала деятельности перед ним ставилась задача, которая на этапе проектирования университета не рассматривалась в качестве основной, – поддержка изменений. Практика показала, что Корпоратив-

ный университет может выступать проводником изменений, обеспечивающим реализацию внедренческих проектов. В сентябре 2010 года при проведении мероприятия по открытию КУ команда ключевых топ-менеджеров ОАО «РЖД» приняла ряд решений, направленных на внедрение изменений в управленческую практику компании.

Среди них:  
• создание системы управления развитием менеджмента компании.  
• Разработка нового Кодекса деловой корпоративной этики.

Кроме того, привлечение топ-менеджмента к разработке программ второго семестра позволило включить в них те темы, знания и навыки, которые станут необходимы руководителям в ближайшее время в их повседневной деятельности, и адаптировать программы под специфику РЖД. Например, в модуль обучения по стратегии включён блок вопросов по ключевым показателям эффективности (КПЭ). Он позволяет слушателям понять принципы декомпозиции КПЭ от стратегии компании к видам бизнеса, подразделениям, руководителям и их подчинённым. При этом теоретические знания были дополнены прикладными и практическими аспектами с использованием специфики отрасли. Так, для использования в тренинге была записана видеолекция начальника департамента конъюнктуры рынка и стратегического развития Валерия Веремеева «Стратегия развития холдинга «РЖД». Разработан двухдневный кейс на примере локомотиворемонтного депо Кинель. В его создании приняло активное участие руководство Дирекции по ремонту тягового подвижного состава.

В целом можно сказать, что в лице Корпоративного университета компания получила собственную систему обучения и развития персонала, учитывающую не только специфику железнодорожного транспорта, но и современные требования эконо-





# Наука и технологии» Взгляд на инновации

Борис Липидус,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ОБЪЕДИНЁННОГО  
УЧЁНОГО СОВЕТА ОАО «РЖД»,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ОАО «ВНИИЖТ»



**П**еред отраслевой наукой сейчас стоит важнейшая задача повышения эффективности работы железнодорожного транспорта, причём это относится как к ОАО «РЖД», так и к его дочерним обществам.

Для того чтобы передовые научные разработки стали повседневной производственной реальностью, необходимо, чтобы на всех этапах технологической и управленческой цепочки было понимание основных направлений научного развития.

Объединённый учёный совет ОАО «РЖД» сформулировал, а президент компании Владимир Якунин утвердил 16 приоритетных направлений научных исследований, направленных на решение системных стратегических задач. Хотелось бы отметить несколько приоритетов в этой сфере.

Стратегия развития ОАО «РЖД» предусматривает рост производительности труда к 2015 году по сравнению с 2008 годом на 30%, производительности локомотивов в грузовом движении – на 16%, а удельные энергозатраты на тягу поездов должны сократиться на 3%. Ожидаемая экономия затрат на этой основе оценивается в 115 млрд руб.

В связи с этим одной из ключевых задач является создание модели оценки и оптимизации себестоимости перевозок, а также системы комплексной оценки и повышения производительности использования ресурсов по четырём основным направлениям: трудовые ресурсы, инфраструктура, подвижной состав и энергоэффективность.

Внедрение этих разработок создаст предпосылки для снижения издержек на всех этапах производственного процесса и во всех структурах и подразделениях.

Не менее значимой является и разработка новой технологии перевозочного процесса. Она должна обеспе-



**Предлагаемые инновации должны быть направлены на преодоление конкретных технических проблем, снижение себестоимости, улучшение условий труда**

чить системное повышение скорости и веса поезда, надёжности доставки грузов, снижение порожнего пробега. В основе всего этого должны лежать экономические критерии, а механизмом реализации призваны стать интеллектуальные железнодорожные системы.

Работа в этом направлении уже ведётся на сети железных дорог, а тя-

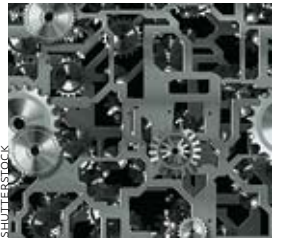
желовесные поезда стали практикой на ряде направлений.

И с этой точки зрения важно ещё одно направление научных разработок – гармонизация параметров локомотивной тяги и инфраструктуры с точки зрения воздействия на скорость и вес поездов. Конечным итогом должна стать оптимизация эффективности перевозочного процесса.



# Наука и технологии

## Взгляд на инновации



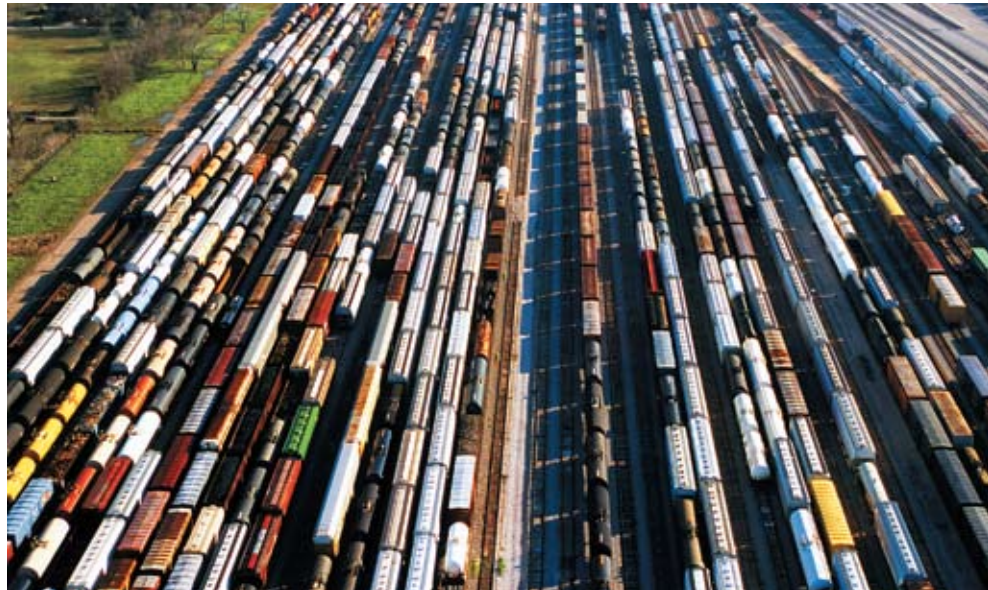
Ещё одно направление, на котором будет концентрироваться отраслевая наука, также является системообразующим для российских железных дорог. Речь идёт о разработке системы управления эксплуатацией и развитием пропускной способности участков железных дорог, исходя из минимизации инвестиционно-эксплуатационных затрат и максимизации объёмов перевозок и доходов. Тесно связана с ней и проблема рационализации полигонов, на которых применяются новые типы вагонов и локомотивов.

Решение этих вопросов и внедрение практических решений в этой сфере имеют большое значение для различных железных дорог и направлений, и в первую очередь это касается полигонов с интенсивным движением.

Рост грузооборота, особенно на отдельных направлениях, и ускоренное развитие в стране новых форм пассажирского движения, прежде всего высокоскоростного, делают весьма актуальной выработку решений в ещё одном направлении научных разработок. Речь идёт о модели оптимального распределения пропускных способностей между грузовым и пассажирским движением с выработкой перспективной схемы развития инфраструктуры.

Также важно разработать и внедрить дифференцированную систему нормативов содержания и обслуживания железнодорожных линий в зависимости от интенсивности перевозок, макропрофиля пути, особенностей климатических зон и геофизических свойств основания пути.

Принятая в компании программа оптимизации издержек и увеличения доходов содержит конкретные технические и организационные мероприятия, увязанные с инвестиционной программой развития, а также требования к новой технике с точки зрения уровня её производительности.



### Ключевой задачей является создание системы комплексной оценки и повышения производительности использования ресурсов по четырём направлениям

И отраслевая наука должна создать технические и экономические предпосылки для достижения заданных в этой стратегии параметров. В связи с этим требуется стимулировать научные исследования, обеспечить быстрое и как можно более полное внедрение полученных результатов.

Необходимо применять лучший зарубежный опыт в области использования ресурсов, повышения энергоэффективности, увеличения скоростей движения поездов и качества обслуживания клиентов как в грузовом, так и в пассажирском сообщении. Причём учёные должны не только решать текущие задачи, но и предвидеть будущие проблемы и вызовы.

Руководство российских железных дорог понимает значимость

этих вопросов. Принятая программа научно-технического развития компании на 2011 год предусматривает рост финансирования НИОКР в пять раз. Это минимально необходимая сегодня величина для научно-технического обеспечения модернизации железнодорожного транспорта. Выделяемые средства позволят усилить мотивацию научных работников, обновить исследовательскую базу, в целях ускорения инновационного обновления отрасли привлечь в качестве партнёров лучшие научные организации нашей страны.

И здесь важно отметить, что одна из ключевых задач Объединённого учёного совета ОАО «РЖД» состоит в том, чтобы сформировать условия для существенного омоложения и



обновления качественного уровня научных кадров. Нам нужно привлекать к исследованиям молодых специалистов в области информатики, материаловедения, проектирования сложных технических систем, в том числе из практиков, занятых в производственном процессе.

Поэтому мы планируем расширить набор в аспирантуру в отраслевых учебных заведениях. При ОАО «ВНИИЖТ» организована докторантура, где к защите диссертаций сейчас готовятся 15 молодых перспективных учёных. Совместно с МИИТОм открыта магистратура для подготовки научных сотрудников с привлечением не только преподавателей этого университета, но и профессоров МГТУ им. Баумана

и других ведущих столичных вузов. Читать лекции будущим исследователям будут и ведущие учёные ОАО «ВНИИЖТ».

Помимо этого, сейчас мы создаём новую структуру – корпус научных железнодорожных исследователей. Восстановлены различные формы стимулирования защиты диссертаций и руководства аспирантами. Все эти меры уже в ближайшем будущем позволят существенно омолодить научные кадры отрасли.

Потенциал для развития отраслевой науки в нашей компании значителен, и Объединённый учёный совет ОАО «РЖД» постоянно работает над его углублением. Важно отметить, что мы стремимся не замыкаться в узкоотраслевых рамках.

Помимо ведущих специалистов отрасли, в состав совета входят девять академиков и членов-корреспондентов РАН, представляющих различные организации, шесть ректоров крупнейших вузов, 25 докторов наук. Из членов совета сформированы проектные группы для реализации приоритетных направлений научных исследований в области развития железнодорожного транспорта. Они работают в интерактивном режиме с привлечением профильных специалистов.

Процесс привлечения академической науки для разработки новых технологий, техники и систем управления, предназначенных для нужд железнодорожной отрасли, получил серьёзный импульс в октябре 2010 года, когда президентом компании Владимиром Якуниным и главой РАН Юрием Осиповым был подписан новый договор о сотрудничестве. В его рамках учёные планируют создать материалы с новыми свойствами, в том числе с помощью нанотехнологий, заняться разработкой перспективных видов транспорта, систем управления рисками, повышением надёжности технических средств железных дорог.

ВНИИЖТ, в свою очередь, заключил договоры о сотрудничестве с Сибирским отделением РАН, Институтом прикладной физики, МГТУ имени Баумана, Федеральным ядерным центром в Сарове. В плане научно-технического развития ОАО «РЖД» на 2011 год предусмотрен специальный раздел, в котором перечислены темы исследований, которые будут выполнять учёные РАН и других организаций по заказу железнодорожников.

Предлагаемые инновации должны быть направлены на преодоление конкретных технических и экономических проблем, повышение качества и снижение себестоимости услуг, улучшение условий труда. Не сомневаясь, что первые результаты такой деятельности появятся уже в текущем году. **ПУЛЬТ**



# Корпоративная культура»



## Культурная программа

Без изменения корпоративной культуры сложно реализовать стратегию собственного развития

### Что такое корпоративная культура

Корпоративная культура – система выработки ценностей, норм, образцов, регулирующих поведение, деятельность, коммуникацию и восприятие сотрудников, доказавших свою эффективность в реализации целей и стратегии организации и транслирующихся для новых сотрудников компании.

Концепция корпоративной культуры как реальный инструмент руководства компании становится востребованной, когда:

1. Перед компанией поставлены задачи, требующие внутренней интеграции, эффективного взаимодействия разных профессиональных или субкультурных групп.
2. Для эффективного внедрения новых технологий необходимо понимание того, как они будут влиять на компанию.
3. Деятельность компании выходит за рамки национальных или этнических границ.
4. Процессы организационного обучения и развития, а также плановые изменения требуют специальной работы по преодолению сопротивления со стороны корпоративной культуры.

Эдгар Шейн

«Организационная культура и лидерство».

Сегодня перед ОАО «РЖД» стоят масштабные задачи, связанные с реализацией утверждённой правительством «Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года». Активно идёт процесс реформирования самой компании. Меняется её структура, в повседневную практику работы внедряются передовые научно-технические и организационные новации. Но успех реформ невозможен без интенсивной работы по развитию корпоративной культуры.

Одной из главных причин, которые заставляют уделять повышенное внимание развитию корпоративной

культуры сегодня – это необходимость проведения масштабных организационных изменений. Для ОАО «РЖД» изменения не являются чуждым элементом. В 170-летней истории российских железных дорог было немало свершений. Наши предшественники не раз успешно решали принципиально новые задачи, которые ставило перед ними государство, эффективно отвечали на вызовы времени.

Но сегодня перед компанией поставлены цели, требующие проведения глубинных изменений на всех уровнях. И масштаб нововведений таков, что одним административным путём их не внедрить, необходимы «изменения в головах».

Утверждена «Стратегия развития железнодорожного транспорта в Рос-

в том, как мы осуществляем свою деятельность, чем мы руководствуемся в принятии решений, каким образом строим отношения с коллегами и подчинёнными, что считаем важным, а что – второстепенным.

Оценивая корпоративную культуру железнодорожной отрасли, стоит отметить некоторые особенности её формирования. Во-первых, её возраст. Не секрет, что система взаимоотношений внутри ОАО «РЖД» по большей части сложилась ещё в МПС. Причём корни этого процесса уходят во времена строительства первой железной дороги в Российской империи. Консерватизм, патриотичность и дисциплинированность – отличительные черты российских железнодорожников всех времен.

**«Технологическое развитие, модернизация любой организации и экономики страны в целом невозможны без изменения в головах».**

Из выступления президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина.

сийской Федерации до 2030 года», разработаны меры по формированию холдинга, определены стратегические направления научно-технического развития, принят ряд и других решений. Каждый новый документ подобного статуса так или иначе требует изменения типа поведения и взаимоотношений сотрудников. Сферы этих трансформаций сегодня чрезвычайно разнообразны: переход к клиентоориентированному и эффективному бизнесу, внедрение стандартов корпоративного управления, проектного менеджмента, современных систем мотивации, и не только материальной.

Управленческая наука утверждает, что ни одна стратегия не может быть реализована без изменения корпоративной культуры и наоборот. Ведь корпоративная культура проявляется

Во-вторых, сила воздействия корпоративной культуры на поведение. Её нетрудно заметить, наблюдая за тем, как быстро меняются молодые люди, впервые пришедшие работать в компанию. Буквально за год куда-то пропадает юношеская наивность, осваиваются профессиональный лексикон и особый образ мышления – словом, обычные люди на глазах превращаются в железнодорожников.

Культурная монолитность и иммунитет к чужеродным нововведениям, не раз спасавшие отрасль от успешных и необдуманных реформ, сейчас могут сослужить дурную службу. Сегодня скорость принятия решений и их быстрая, эффективная реализация играют очень важную роль в жизни компании, поэтому сложившиеся отношения могут стать тормозящим



# Корпоративная культура»



фактором. Можно подписывать различные распоряжения, осуществлять те или иные административные процедуры, привлекать лучших консультантов, собирать совещания, но реальных подвижек без тех самых «изменений в головах» не произойдёт. Следовательно, ОАО «РЖД» не сможет эффективно развиваться.

Все компании в мире, имеющие сколько-нибудь длительную историю, проходят через этот ответственный этап. Для тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, это заканчивается трагично. Не спасают ни слава, ни годы доминирования на рынке, ни господдержка, ни безупречная репутация их лидеров. Успешные же компании, вовремя почувствовав дух времени и сумев эффективно изменить свою корпоративную культуру, закладывают основы своего будущего процветания. Возможность для такого глубокого обновления культуры представляется не всегда. К сожалению, подходящий

## Сегодня скорость принятия решений и их быстрая, эффективная реализация играют очень важную роль в жизни компании

для этого период чаще всего самый сложный в жизни организации, но без него не будет и последующего успеха. Очень важно не упустить его.

Сегодня в компании многое делается для создания новых принципов корпоративной культуры. Появился Корпоративный университет, культивирующий новые подходы к управлению. Одним из основных каналов внутренних коммуникаций являются корпоративные СМИ, готовые поддерживать позитивные изменения в этой области. Ведётся интенсивная работа по созданию новой редакции Кодекса деловой этики ОАО

«РЖД», который будет принят в скором времени и станет инструментом формирования корпоративной культуры.

Топ-менеджмент компании регулярно проводит дискуссии, направленные на выработку нового стиля управления, что напрямую связано с вопросами корпоративной культуры.

Так, по итогам обсуждения, прошедшего осенью прошлого года в пансионате «Буран», выработано видение образа компании в будущем и основных направлений изменений. По результатам этих обсуждений образ компании был описан следующим образом:

### Запуск механизмов интенсивного культурного производства

Хотя термин «производство культуры» (или «культурное производство») является малознакомым в массовой литературе по менеджменту, он чрезвычайно актуален в свете особенностей современного этапа развития компании. К культурному производству относятся процессы создания новых образцов, схем, решений для деятельности и поведения сотрудников, которые доказали свою эффективность и могут транслироваться на другие подразделения компании и новых сотрудников. Культурное производство – особая компетенция управленцев высокого уровня, которая

за последние десятилетия стала цениться на вес золота. Современная экономика предъявляет особый спрос на менеджеров, способных не только к воспроизводству деятельности, сформированной до них («сверху», кем-то ещё), но и к участию в её развитии, трансформации, модификации. На собственном опыте вы могли не раз видеть, как проекты изменений, развития, инноваций встречают сопротивление сложившейся системы. Да, это неизбежно, но специфика деятельности ОАО «РЖД» накладывает дополнительное ограничение. Существующая система управления построена на том, что у человека нет права на ошибку, – слишком высоки

• в прошлом: мощная, монолитная, эффективная в достижении целей государства, консервативная, инерционная, социально ответственная, централизованная, высокоорганизованная, сохраняющая традиции, затратная, зависимая от государства, клиентоненавистническая, жизнеобеспечивающая;

• сейчас: мощная, стабильная, инерционная, развивающаяся, социально ориентированная, бизнес-ориентированная, консервативная;

• в будущем: целостная, развивающаяся, перспективная, надёжная, доступная.

Команда под руководством старшего вице-президента ОАО «РЖД» В.И. Решетникова выделила список элементов корпоративной культуры, которые необходимо сохранить в компании:

• управляемость;

• дисциплина как свойство коллектива;

• чёткая регламентация;

• командный метод управления;

• идеология, воспитание железно-

• рожного патриотизма;

• планирование и ориентация на стратегию.

Команда под руководством стар-

• шего вице-президента ОАО «РЖД» В.А. Гапановича в ответе на вопрос о том, от каких элементов корпоратив-

• ной культуры необходимо отказаться, указала следующее:

• чрезмерное администрирование (много указаний, распоряжений);

• боязнь делегирования полномочий и ответственности;

• унижение подчинённых;

• длительные совещания;

• планирование от достигнутого;

• задачи, не подкреплённые ресурсами.

Команда под руководством перво-

• го вице-президента ОАО «РЖД» В.Н. Морозова в качестве новых прак-

• тик, которые необходимо развить в компании, отметила:

• управление эффективностью и ре-

• зультатами;

• интеллектуальное управление;

• делегирование полномочий;

• лидерство;

• вовлечение людей;

• культура.

Для того чтобы успешно реализо-

• вать это видение на практике, пред-

• стоит провести системную работу по

• развитию корпоративной культуры.

Наиболее эффективно это сделать

• можно лишь в том случае, если об-

• суждение связанных с этим вопросов

• будет идти не только среди высшего

• менеджмента компании. Некото-

• рые направления, которые должны

• обсуждаться и коллективно прораба-

• тываться при участии широкого круга

• руководителей компании, описаны

• ниже.

Юрий Игнатов  
при содействии Центра внутренней  
политики и развития корпоративной  
культуры ОАО «РЖД»

Для каждого менеджера и сотрудника это означает соблюдение особой трудовой дисциплины. Именно она позволит сотруднику помимо добросовестного выполнения своих основных обязанностей участвовать в развитии корпоративной культуры. Компании, в свою очередь, предстоит создать эффективную мотивационную систему для тех, кто активно участвует в обновлении и развитии корпоративной культуры. Без сомнения, изменения в ОАО «РЖД» будут происходить, в соответствии с этим будет меняться и корпоративная культура. Данная статья, как и последующие публикации в рамках этой проблематики, а также результаты совмест-

ных обсуждений с активным участием руководителей всех уровней направлены на то, чтобы провести необходимые изменения наиболее осмысленно и эффективно, а сотрудникам компании подойти к решению поставленных задач наиболее подготовленными.

Вы, как никто другой, знаете свои подразделения и коллективы, ваше мнение по указанным выше вопросам очень ценно в разработке эффективной политики в области развития корпоративной культуры. Мы будем благодарны тем, кто предоставит свои комментарии и суждения по этим вопросам (email для обратной связи culture@center.rzd.ru).

### МАТЕРИАЛ К ОБСУЖДЕНИЮ

## Наши задачи

### Локализация приоритетных зон развития культуры

Богатая история компании, обширная география работы, профессиональная разнородность персонала и организационная сложность, а также многосторонность происходящих изменений означают, что единый генерализованный подход к развитию корпоративной культуры вряд ли будет эффективным. Для того чтобы точнее локализовать зоны приложения усилий, необходимо учитывать видение руководителей на местах, непосредственно ощущающих происходящие изменения, по следующим вопросам:

1. Следует выделить, что именно в существующей культуре поведения, отношений, меха-

низмах принятия решений и профессиональной деятельности необходимо сохранить как способствующее достижению стратегических целей компании. Вероятно, сюда можно отнести то, что касается оперативности принятия решений, уверенности в собственных силах.

2. Необходимо проанализировать, какие новые элементы корпоративной культуры предстоит создать и воспроизводить в ближайшем будущем. Предположительно это могут быть культура делового взаимодействия, способность к конкурентной борьбе, установление конструктивных неформальных отношений в коллективе (тимбилдинг) и многое другое.





**Роб Гоффи, ГАРЕТ ДЖОНС**  
**«Почему люди должны следовать за вами?»**  
(WHY SHOULD ANYONE BE LED BY YOU?)  
С-Пб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2008. — 240 с.



**Шарова Ольга Георгиевна,** начальник организационно-штатного отдела Московской железной дороги, участник программ Корпоративного университета ОАО «РЖД»

**От издателя:**  
«А знаете ли вы, что большой начальник ещё не означает лидер, что необязательно быть корпоративным «суперменом», чтобы вдохновлять и вести за собой? В этой книге авторы опровергают многие привычные мнения и убеждения касательно природы лидерства. Главным становится личность, умение правильно использовать слабые и сильные стороны и просто быть собой. Врываться с горящими глазами и громкими идеями в надежде собрать толпы последователей не всегда правильно. Порой важнее чувствовать атмосферу вокруг вас, уметь подстраиваться под ситуацию и всего-навсего знать ответ на вопрос: «Почему люди должны следовать за вами?» Вы обязательно найдёте свой уникальный ответ, прочитав эту книгу».

**От читателя:**  
«В книге Роба Гоффи и Гарета Джонса «Почему люди должны следовать за вами?» мне понравилась идея, что одной из важнейших задач для лидера должно стать раскрытие потенциала собственного «я», а не стремление превратиться в какого-то другого человека. Наиболее интересными, на мой взгляд, являются следующие заключения автора: Быть лидером — значит быть человеком! У лидера должна быть цель, к достижению цели следует упорно стремиться. Лидер должен обладать трезвым оптимизмом, иметь позитивное, конструктивное мышление. При любых обстоятельствах нужно стремиться делать своё дело максимально хорошо. В любой ситуации. Всегда. Каждый человек ценен! Необходимо стремиться узнать правду о себе. Задача лидера в том, чтобы показать своим последователям, как участие в его деле поможет им получить то, чего они хотят».



**ФЕРНАНДЕС-АРАОС К.**  
**«Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях».**  
Пер. с англ./ Клаудио Фернандес-Араос; пер. с англ. Михаила Фербера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 408 с.



**Капитонов Антон Николаевич,** заместитель директора Корпоративного университета ОАО «РЖД»

**От издателя:**  
«Вы — основатель стартапа? Выбор партнёров и первых сотрудников компании может стать ключом к её последующему взлёту или причиной её гибели в юном возрасте. Вы — менеджер и получаете очередное повышение? Вам всё больше приходится полагаться на свою команду, соответственно возрастает цена ошибки, совершённой на стадии подбора её членов. Вы — собственник и ищите CEO или другого топ-менеджера? Иначе как жизненно важным такое решение не назовёшь. Все знают, что «кадры решают всё». Однако далеко не все лидеры работают над одним из важнейших навыков — умением находить и расставлять «правильных людей по правильным позициям». Этому мало где учат, а метод проб и ошибок обходится дорого. Поэтому принято считать такую способность талантом и перепоручать экспертам. Но этот навык можно натренировать даже у тех, кто считал себя обделённым подобного рода «интуицией». Никакая другая инвестиция в своё развитие не даст вам такой отдачи!»

**От читателя:**  
«Автору удалось уникальным языком цифр рассказать о такой тонкой материи, как подбор менеджеров. В книге наглядно показано влияние кадровых решений на результаты деятельности компании. После прочтения книги я стал воспринимать процесс подбора новых сотрудников как увлекательное, интересное искусство, которому можно и следует учиться всю жизнь».

**Книга достойна того, чтобы стать настольной для любого руководителя**



**Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт**  
**«Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления».**  
Пер. с англ./ А. Калинина. М.: Олимп-Бизнес, 2009. — 416 с.

**От издателя:**  
«Книга «Путеводитель по царству мудрости» предназначена для бизнесменов, которым необходимо идти в ногу с самыми последними тенденциями в области управления, но у них нет времени на то, чтобы штудировать многочисленные бестселлеры по бизнесу. Написанная авторами, пользующимися международной репутацией исследователей и консультантов в области бизнеса, книга содержит краткие, но глубокие обсуждения самых лучших современных идей, касающихся управления и руководства. В процессе исследований, предшествовавших написанию «Путеводителя по царству мудрости», Джозеф и Джимми Бойетты обработали более 200 книг и 3000 статей, авторами которых были Стивен Кови, Питер Сенге, Том Питерс, Питер Дракер, Маргарет Уитли, Майкл Хаммер, Уоррен Беннис, Роберт К. Гринлиф и многие другие эксперты в области управления. Из огромного объёма деловой мудрости они выделили сущность основных идей каждого мыслителя, показали их взаимосвязь и дали читателю ценное и глубокое понимание как основных конфликтов между влиятельными научными направлениями, так и точек совпадения в концепциях представителей различных школ. Критические комментарии и приводимые авторами примеры наглядно демонстрируют, как принимают и осуществляют в реальном мире идеи каждого из этих мыслителей».



**Павел Безручко,** генеральный директор и управляющий партнёр компании «ЭКОПСИ Консалтинг»

**Эта книга:**  
• выделяет и разъясняет важнейшие понятия, концепции и теории ведущих современных консультантов и мыслителей в области управления;  
• даёт представление о 75 ведущих специалистов в области управления;  
• анализирует понятия «руководство/лидерство», «управление изменениями», «обучающаяся организация», «командная работа», «стратегия», «управление людьми и их мотивирование» и др.;  
• проясняет связи между важнейшими идеями, что создаёт более ясную картину того, по каким вопросам среди экспертов существует согласие и по каким вопросам такого согласия нет;  
• даёт критические комментарии к примерам из реальной жизни.

**От читателя:**  
«Являясь обзором мировых идей управления, книга даёт систему координат в широком спектре техник, инструментов управления и отвечает основному требованию современных менеджеров: максимум информации за минимум времени. В качестве рекомендации при чтении подобных книг: каждая теория, концепция, идея создаётся под конкретную задачу и имеет свой срок жизни, поэтому необходимо внимательно, вдумчиво применять их. Следует всегда анализировать свою собственную ситуацию и теорию, предлагаемую в книге».

**Из огромного объёма деловой мудрости авторы выделили сущность основных идей каждого мыслителя, показали их взаимосвязь**



## Повестка дня ➤ Мониторинг



ПРАВИЛА ИГРЫ

В ЭТОЙ РУБРИКЕ МЫ ПРЕДСТАВЛЯЕМ КРАТКИЙ ОБЗОР РАЗРАБАТЫВАЕМЫХ И ВСТУПИВШИХ В СИЛУ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ И НОРМАТИВНЫХ АКТОВ, А ТАКЖЕ СУДЕБНЫХ РЕШЕНИЙ, КАСАЮЩИХСЯ РАЗЛИЧНЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

**№1**  
С 9 марта 2011 года вступило в силу постановление Правительства РФ «Об организации ведения статистики взаимной торговли Российской Федерации с государствами – членами Таможенного союза в рамках ЕврАзЭС». Теперь при перевозках грузов (товаров) между РФ, Беларуссией и Казахстаном перевозчик помимо комплекта перевозочных документов, независимо от вида транспорта, должен иметь статистическую форму. Статистическая форма заполняется лицом, имеющим право владения, пользования и (или) распоряжения грузом (товаром) и должна быть передана перевозчику до начала перевозки.

### №2

На рассмотрение Государственной думы РФ внесён законопроект «О ратификации Соглашения об особенностях использования транспортных средств международной перевозки, осуществляющих перевозку пассажиров, а также прицепов, полуприцепов, контейнеров и железнодорожного подвижного состава, осуществляющих перевозку грузов и (или) багажа для внутренней перевозки по таможенной территории Таможенного союза». Рассмотрение законопроекта состоится в весеннюю сессию.

### №3

Минтранс опубликовал план работы ведомства по подготовке проектов актов Правительства РФ на 2011 год. Согласно документу, в срок до мая должны быть подготовлены и представлены на согласование предложения по внесению изменений в постановление Правительства РФ «О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте». Поправки будут касаться продления сроков реализации мероприятий реформы. Документ должен быть представлен в правительство в октябре. Кроме того, в мае должны быть подготовлены поправки в Положение о Федеральном агентстве железнодорожного транспорта. Изменения касаются вопросов мобилизационной подготовки. Документ должен быть представлен на рассмотрение кабинета

министров в октябре. Также в плане работы ведомства значится подготовка пакета документов, касающихся обеспечения транспортной безопасности. Как говорится в плане Минтранса, соответствующие документы в марте были представлены в правительство.

### №4

Минтранс опубликовал проект поправок в закон «О вневедомственной охране». В числе прочего предлагается ввести в закон новое понятие – «зоны особо важных охраняемых объектов». Согласно законопроекту, к таким зонам должны относиться «запретные (контролируемые) территории (акватории), в пределах которых расположены критически важные объекты и (или) потенциально опасные объекты Российской Федерации, наиболее важные объекты железнодорожного транспорта и иные объекты, подлежащие защите подразделениями ведомственной охраны в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации».

### №5

Росжелдор опубликовал проект методики оценки результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения, подведомственных Федеральному агентству железнодорожного транспорта. Согласно документу, результативность деятельности

научных организаций должна оцениваться по следующим направлениям: научный потенциал и эффективность научных исследований (в том числе оцениваются объекты интеллектуальной собственности); вовлечённость научной организации в национальное и мировое научно-образовательное сообщество; коммерциализация и прикладное значение результатов исследований (в том числе оценивается взаимодействие научной организации с реальным сектором экономики); кадровая обеспеченность; ресурсная обеспеченность; состояние финансовой деятельности (в том числе оцениваются доходы и расходы научной организации, а также структура внутренних затрат на исследования и разработки). В марте завершился приём предложений по корректировке документа.

### №6

Федеральный арбитражный суд Московского округа подтвердил законность предписания ФАС, согласно которому ФГП «Ведомственная охрана железнодорожного транспорта РФ» фактически должно отменить разработанную им методику расчёта предела ответственности перед своими контрагентами. ФАС настаивала, что если охрана берёт груз под свою защиту, то она должна нести полную ответственность за его сохранность. Федеральный арбитражный суд Московского округа поддержал эту позицию, отклонив два принятых ранее решения судов нижестоящих инстанций. [puls.ru](http://puls.ru)

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ В ИЮНЕ 2011 ГОДА

КАК СТРОЯТСЯ ОТНОШЕНИЯ  
МЕЖДУ ХОЛДИНГОМ И ДОЧЕРНИМИ КОМПАНИЯМИ –

## «ДОЧКИ-МАТЕРИ» ИЛИ «ОТЦЫ И ДЕТИ»

НОВАЯ РОЛЬ НАЧАЛЬНИКА ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ.  
ЧТО МЕНЯЕТСЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

СКОЛЬКО СТОЯТ БРЕНДЫ  
КРУПНЕЙШИХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОМПАНИЙ МИРА.  
КАК РЖД ВСТАТЬ В ОДИН РЯД С НИМИ

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



