

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 01 (17) 2014

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

1,6%

ВВП России
формирует
ОАО «РЖД»



Курс выбран

КОМПАНИЯ ОПРЕДЕЛИЛАСЬ СО СТРАТЕГИЕЙ
СОБСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ **СТР. 6**



ufi
Approved
Event

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ
ВЫСТАВКА И КОНФЕРЕНЦИЯ
ПО ТРАНСПОРТУ И ЛОГИСТИКЕ

ТРАНСРОССИЯ

22-25 АПРЕЛЯ 2014
МОСКВА, МВЦ «Крокус Экспо»

Получите бесплатный билет на
www.transrussia.ru

Организатор:



При поддержке:



Генеральный спонсор:



Реклама

От редакции»



Железный гамбит

В шахматах гамбит – разновидность дебюта, при котором в интересах благоприятного развития игры приходится идти пусть на небольшую, но всё же жертву. Похоже, данный термин может соотноситься и со сложившейся сейчас экономической ситуацией. В нынешнем году, как и в прошлом, российскую экономику ожидают непростые времена. Ослабление курса рубля, всё меньший оптимизм в прогнозах роста и даже пугающее слово «стагфляция». Всё это не может не повлиять на работу железных дорог.

Но даже в такой ситуации реализация комплекса антикризисных мер – это не всё, чего ждёт от ОАО «РЖД» его акционер – государство. И тем более это не всё, на что рассчитывают клиенты и партнёры холдинга, а также его многотысячный персонал. Ответом может быть только взвешенная и, что не менее важно, реализуемая стратегия, позволяющая не только преодолевать временные трудности, но и создавать задел для будущего устойчивого роста.

Здесь, впрочем, есть и сложности. Ведь, с одной стороны, холдинг выполняет государственные задачи в части обеспечения транспортной доступности территорий страны, обеспечения мобильности её экономических и трудовых ресурсов. Но, с другой стороны, как акционерное общество ОАО «РЖД» призвано развивать стандартные для всего мира практики. А потому выбор целевых ориентиров, построение системы управления, контроль за издержками и ещё много того, чем в разной степени заняты все корпорации мира, должны быть направлены на достижение коммерческого успеха. Поиск



баланса между двумя этим принципами обретает особую значимость. Поэтому, разыгрывая гамбит сейчас, стоит думать не только о решении тактических краткосрочных задач, но и об определении долговременных и амбициозных планов. Только в этом случае может быть успешным будущее железных дорог и как государственной инфраструктурной компании, являющейся к тому же одним из крупнейших субъектов экономики, и как коммерческой структуры. В этой связи стратегическая цель становится очевидной – создание транспортно-логистической компании мирового уровня. В том числе выходящей за пределы своей традиционной географии и готовой осваивать новые территории и предлагать востребованные рынком услуги. Таким путём идут

многие игроки европейского рынка, добиваясь значительных успехов. Один из них – французский оператор GEFCO, который сейчас интегрируется в структуру холдинга «РЖД».

Прошлый год стал прорывным в вопросах роли государства в развитии железнодорожной инфраструктуры России. Решение об инвестировании средств Пенсионного фонда и Фонда национального благосостояния является своеобразной реперной точкой. От неё во многом зависит будущее стратегически важного Дальневосточного полигона, создание высокоскоростного сообщения и многие другие задачи. Но здесь важно, что даже в условиях антикризисного реагирования компания не замыкается в существующих рамках, а готовится к полномасштабному движению вперёд. **ПУЛЬТ**

ТЕМА НОМЕРА» Итоги и планы

Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

Тема номера»

Итоги и планы

6–15 Курс выбран
В текущем году перед ОАО «РЖД» стоит ряд принципиальных задач

16–21 Точки соприкосновения

Куда направляют инвестиции железнодорожники стран пространства колеи 1520 мм?

Современная техника»

22–23 Электропоезд «Ласточка» Desiro RUS

Реформа холдинга»

24–29 Координация полигона
Виктор Степов, начальник Октябрьской железной дороги об опыте работы дороги в качестве Регионального центра копоративного управления

Перевозки»

30–31 Работа над качеством

Оценивать эффективность перевозочного процесса необходимо с помощью новых индикаторов

32–33 Обзор зарубежной прессы

Отраслевое образование»

34–37 Учебный план

Дмитрий Шаханов, вице-президент ОАО «РЖД» об обновлении системы подготовки специалистов для отрасли

38–39 Двусторонняя дорога

Борис Лёвин, президент Ассоциации вузов транспорта, размышляет о взаимном интересе вузов, бизнеса и государства в решении проблем транспортного образования

40–43 Окно в будущее

Павел Лукша, директор корпоративных образовательных программ Московской школы управления «Сколково» анализирует тенденции развития транспортного образования в мире

44–47 Погоня за знаниями

Железнодорожники мира по-разному решают вопросы подготовки кадров для своих предприятий

Кадры»

48–51 Буква закона

Изменения нормативной базы в области трудовых отношений

Корпоративное управление»

52–51 Цепочка шагов

Правила антикризисного реагирования

Разбор полётов»

56–59 Работа над ошибками

Нидерланды ищут новые подходы к организации высокоскоростного сообщения

Методика»

60–63 Диагноз переговорщика

Успех развития компании зависит от эффективных коммуникаций

Библиотека менеджера»

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕКАТЕРИНА МЕЛЬНИКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

Главный редактор АЛЕКСАНДР РЕТЮНИН
ШЕФ-РЕДАКТОР ЕВГЕНИЙ ПЕРЕСЫПКИН
АРТ-ДИРЕКТОР ПАВЕЛ КРАМИНОВ
Научный редактор АНАТОЛИЙ ХОДОРОВСКИЙ

Служба выпуска

Выпускающий редактор АННА ЗОГРАФ
Бильдредактор МАРИЯ АХМЕДОВА
Предпечатная подготовка, вёрстка
ТАТЬЯНА МАЦИЕВСКАЯ
Цветокоррекция МИХАИЛ САЯНОВ

Корректурa

Заведующая отделом ГАЛИНА МОЦАРЬ

Над номером работали:

Юлия Громадская, Елена Кудрявцева, Полина Силуанова,
Антон Собченко, Маргарита Меньшакова,
Сергей Михалёв, Николай Порецкий, Анатолий
Болдырев, Инга Быкова, Яна Позолотчикова.
Фото на обложке: shutterstock.com
МАТЕРИАЛЫ, НАБРАННЫЕ ТАКИМ ШРИФТОМ, –
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

ОАО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК»

Адрес учредителя и издателя:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ

ОАО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК» ЗАПРЕЩЕНА.

Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

НОМЕР ЗАКАЗА: 55-02

Подписано в печать: 05.02.2014

ИЗДАНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ

В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ.

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ:

ПИ № ФС 77-44350 ОТ 22 МАРТА 2011 ГОДА

ЦЕНА СВОБОДНАЯ



МАКСИМ КАШИРИН

Приглашение на БАМ

В ОАО «РЖД» приняли дополнительные меры поддержки персонала на Восточном полигоне. С этого года компания начнёт перечислять работникам Байкало-Амурской магистрали единовременное денежное вознаграждение за долгий и добросовестный труд. Право на поощрение предоставляется баумцам с длительным непрерывным стажем работы в регионе, не допустившим серьёзных дисциплинарных проступков, аварий, хищения грузов и имущества. Выплачивать вознаграждение работникам магистрали предполагается раз в пять лет, причём по мере увеличения трудового стажа размер премии будет расти. Так, за пять лет безукоризненной работы баумец сможет получить половину месячной тарифной ставки (оклада), за десять лет – одну ставку, за 15 и более лет – полторы. К примеру, монтажёр пути

4-го разряда при стаже работы 10 лет получит 12,4 тыс. руб., при стаже 15 лет – 18,6 тыс. руб., машинист локомотива поездного движения – соответственно 24,9 и 37,4 тыс. руб. Планируется, что уже в этом году вознаграждение получат более 5,7 тыс. работников ДВЖД и порядка 1,5 тыс. человек с Восточно-Сибирской дороги. Как пояснил начальник департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Сергей Саратов, выплата такого вознаграждения позволит привлечь, закрепить и удержать квалифицированных сотрудников в подразделениях Восточного полигона. «Помимо материальной стороны, немаловажным фактором является само отношение компании к работникам БАМа, подчеркивающее важность и ценность персонала в данном регионе», – отмечает он.

Надо вернуть

ОАО «РЖД» приняло решение возвращать инвентарные грузовые вагоны железнодорожных администраций государств СНГ и Балтии в страну-собственницу в порожнем состоянии. Телеграмму с соответствующим требованием компания разослала всем своим филиалам и дорогам.

Согласно правилам эксплуатации, пономерного учёта и расчётов за пользование грузовыми вагонами собственности других государств после выгрузки подвижной состав идёт под погрузку предъявляемого груза или же отправляется в порожнем состоянии обратно. Если предъявляемых грузов нет, нет и целесообразности допускать, чтобы «порожняк» простаивал на путях, а ОАО «РЖД» за это платило, объясняют в компании.

Напомним, практику взаимной платы за нахождение иностранного вагона на территории чужого государства принял Совет по железнодорожному транспорту государств – участников Содружества после распада СССР. Плата начисляется ежедневно, соответственно, чем дольше железнодорожная администрация пользуется вагоном «соседа», тем больше средств ей приходится направлять за него собственнику. Тариф на использование единицы подвижного состава составляет при этом 20 швейцарских франков в сутки.



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ

НЕ ПРОСТО СЛОВА

«Очень медленно принимаются решения об обновлении вагонного парка. Старые вагоны... всё-таки забывают технологические проблемы», – сказал в ходе декабрьской пресс-конференции Президент РФ Владимир Путин.

«Мы с Владимиром Путиным определили ряд задач, которые помогут ускорить реализацию инфраструктурных высокотехнологичных проектов... Речь идёт, в частности, о согласовании действий по организации финансирования транспортного перехода через Керченский пролив», – заявил недавно президент Украины Виктор Янукович. Первый вице-премьер РФ Игорь Шувалов уже поручил Минтрансу начать проработку моста. Текст поручения в конце января опубликован на сайте Правительства России.

«Программу (по обеспечению безопасности на транспорте. – Ред.), которая реализовывалась три года, нужно возобновить», – сказал премьер-министр РФ Дмитрий Медведев в ходе январского осмотра транспортно-пересадочного узла «Курский».

«Вокзалы Москвы сейчас одни из самых безопасных мест», – считает столичный градоначальник Сергей Собянин. В подтверждение этих слов он привёл статистику: в последние годы криминогенная обстановка на вокзалах снизилась на 45%.

«Нефтяники от принятых решений (замораживания тарифов на услуги естественных монополий, а также предоставления налоговых льгот. – Ред.) получают серьёзные выгоды... Если увидим, что их инвестиции не растут в достаточном объёме и что компании решили увеличить только дивиденды... тогда вполне могут быть приняты в последующие два года иные решения, и тарифы вырастут больше, чем инфляция», – сказал в конце декабря в интервью телеканалу «Вести-24» вице-премьер РФ Аркадий Дворкович.

«На все вновь вводимые (ОАО «РЖД». – Ред.) социальные объекты будем предоставлять льготу по налогу на имущество», – заявил глава Амурской области Олег Кожемяко после встречи с начальником Забайкальской магистрали Валерием Фоминым.



ИВАН КУРТОВ

Всё идёт по плану

По словам первого вице-президента ОАО «РЖД» Александра Мишарина, Правительством России утверждён план-график реализации проекта строительства высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва – Казань. Кроме того, впервые создание национальной высокоскоростной сети включено в Прогноз социально-экономического развития России до 2030 года и актуализированную Транспортную стратегию до 2030 года. Разработаны обоснования инвестиций строительства ВСМ Москва – Владимир – Нижний Новгород – Чебоксары – Казань – Екатеринбург с подключением Челябинска, Уфы и Перми. А также второго направления: Москва – Воронеж – Ростов-на-Дону – Краснодар – Сочи – Адлер с подключением близлежащих городов. На пилотный участок Москва – Нижний Новгород – Казань получено заключение Главгосэкспертизы. Общая стоимость проекта составляет порядка 1 трлн руб. Схема финансирования предполагается смешанная, с участием средств ОАО «РЖД», частных инвесторов и бюджетных субсидий. Однако эксперты указывают на то, что без снижения налогового бремени, в частности установления нулевой ставки НДС по отношению к инфраструктуре ВСМ, проект может остаться на бумаге.

Тема номера Итоги и планы»



Курс выбран

В 2014 году ОАО «РЖД» потребуются решить целый комплекс беспрецедентных по масштабам задач

Прошлый год с точки зрения макроэкономической конъюнктуры был непростым. Проблемы реального сектора отразились на ОАО «РЖД», что привело к реализации антикризисных мер.

Но это не был лишь период потерь. В 2013-м компания ввела в строй инфраструктуру к Играм в Сочи, реализовала задачи, стоявшие в связи с проведением Универсиады в Казани, продолжила настройку системы корпоративного управления, наконец, справилась с влиянием кризисных факторов. А ещё был определён вектор развития РЖД на перспективу.

Удержать баланс

В 2013-м компания отметила свое 10-летие. За это время она перевезла 12,8 млрд тонн грузов и 11,7 млрд пассажиров. Сейчас на долю ОАО «РЖД» приходится 43% грузо- и 30% пассажирооборота страны, формирование 1,6% ВВП, 1,3% всех налоговых посту-

не только на текущие данные, но и на все сценарии развития событий, в том числе наиболее сдержанные.

Как заявил Владимир Якунин, в 2013-м ОАО «РЖД» оптимизировало издержки на 98 млрд руб., в этом году в условиях решения правительства о нулевой индексации тарифов нужно сэкономить ещё 84 млрд. Чтобы достичь сбалансированности бюджета, говорит Вадим Михайлов, к опробованным мерам требуются новые. Речь в том числе о сокращении программы дополнительного и капитального ремонта, а также исключении ценового фактора. И хотя не все поставщики готовы к уступкам, диалог с ними идёт. Кроме того, требуются шаги по повышению доходов. Для этого надо

Негативный тренд в экономике и в том, что оценки меняются. Минэкономразвития России уже пересмотрело план по ВВП, а год ещё только начался

плений и 3,4% инвестиций в основной капитал. Железные дороги прямо влияют на социально-экономическое развитие России. Поэтому, как заявил в прошлом году на итоговом заседании правления ОАО «РЖД» его глава Владимир Якунин, «будучи естественной монополией, принадлежит государству, компания сохраняет баланс между общенациональными и корпоративными интересами».

Но есть и обратная связь. Негативный тренд в экономике сохраняется. Официальные лица и независимые эксперты дают сдержанные прогнозы. Минэкономразвития России уже пересмотрело план по ВВП, а год ещё только начался. Поэтому, как отмечает старший вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Михайлов, приходится опираться

не только максимально использовать возможности инфраструктуры, но и развивать отношения с потребителями. В этой связи, говорит первый вице-президент Вадим Морозов, нужна «системная работа по повышению клиентоориентированности».

Но в грузовом сегменте на конкурентоспособность влияет не только это. Минувший год стал первым с кризиса конца 2000-х, который завершился со снижением погрузки. Однако сейчас, по словам Вадима Морозова, «мощности инфраструктуры всё больше используются не для грузоперевозок, а для перемещения порожних вагонов исходя из коммерческих интересов операторов». Одним из результатов этого является проблема с соблюдением сроков доставки, что

Тема номера

Итоги и планы»



СПРАВКА

На 2014 год определены следующие приоритеты:

1. Обеспечить эффективное и динамичное развитие холдинга «РЖД» в рамках четвёртого этапа реформы с обеспечением конкурентоспособности и ростом качества обслуживания.
2. Реализовать основные принципы и инициативы Стратегии развития.
3. Завершить формирование ключевых элементов оргструктуры для функционирования в форме комплекса вертикально интегрированных подразделений.
4. Обеспечить рост экономической эффективности, оптимизацию производственных процессов на основе внедрения инновационных решений, повышение эффективности использования всех видов ресурсов с применением инструментов бережливого производства.
5. Реализовать переход на долгосрочную модель тарифообразования на грузовые перевозки.
6. Обеспечить взаимодействие с федеральными органами власти по вопросам тарифной политики, реализации важнейших проектов, организации пригородных пассажирских перевозок, компенсации убытков от пассажирских перевозок и предоставления услуг инфраструктуры.
7. Обеспечить организацию и развитие интегрированной сети скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения.
8. Обеспечить конкурентоспособность пассажирских перевозок в дальнем следовании за счёт гибкой ценовой политики и повышения качества обслуживания.
9. Для устранения угроз безопасности движения повысить качество содержания и ремонта объектов инфраструктуры и подвижного состава.
10. Внедрить новые транспортно-логистические продукты и обеспечить развитие партнёрских отношений с крупнейшими грузообразующими предприятиями, а также реализовать транзитный потенциал железных дорог России.
11. Обеспечить рациональное управление трудовым капиталом как важнейшим ресурсом на основе развития системы единых корпоративных требований при обеспечении конкурентоспособного уровня зарплаты, социальных льгот, гарантий и компенсаций.



BLEND IMAGES/GETTY IMAGES/PHOTOBANK.COM

прямо затрагивает клиента. Решение вопроса требует совершенствования методологии работы, в том числе это касается внедрения Единого сетевого технологического процесса, позволяющего повысить эффективность управления парком в условиях множественности операторов. Есть и другие пути. По словам Владимира Якунина, действенной мерой могла бы стать «консолидация под технологическим управлением ОАО «РЖД» с использованием рыночных механизмов не менее 30% парка универсальных полувагонов». Это позволит более гибко удовлетворять спрос.

Работать на перспективу

Несмотря на сложную экономическую конъюнктуру, РЖД важно сохранить курс на развитие. Это сейчас главный

вызов. Поэтому инвестпрограмма сохранена в объёме, определённом до принятия правительством решения по тарифам. Её размер составляет 393,1 млрд руб. Примерно четверть суммы пойдёт на проекты, связанные с выполнением поручений Президента РФ и Правительства РФ. Это касается Московского транспортного узла, БАМа и Транссиба, участка Междуреченск – Тайшет и линии М. Горький – Котельниково – Тихорецкая – Крымская с обходом Краснодара. Ещё 123,2 млрд руб. будет направлено на снятие других инфраструктурных ограничений, а 101,1 млрд руб. – на обновление подвижного состава.

В этом году предстоит отремонтировать 6,3 тыс. км пути. «Главным и необходимым условием повышения качества работ является переход на

круглогодичное оздоровление инфраструктуры с использованием технологии ремонта на закрытом перегоне», – подчёркивает вице-президент Александр Целько.

Что касается задач на более дальнюю перспективу, то в соответствии с Транспортной стратегией РФ при использовании методики межотраслевого баланса была актуализирована Генсхема развития железных дорог. Чтобы реализовать её, требуется увеличить инвестиционную привлекательность компании. Один из путей этого – переход на долгосрочную модель тарифообразования.

В зависимости от срока окупаемости можно обозначить для разных планов разные источники финансирования. Как говорит Вадим Михайлов, проекты с горизонтом в 10–15 лет компания

готова реализовывать за счёт собственных и заёмных средств в пределах допустимой долговой нагрузки. Механизм финансирования проектов со сроком окупаемости 15–30 лет – это инфраструктурные облигации. С более долгими начинаниями сложнее, хотя именно они имеют мультипликативный эффект для экономики страны. Сейчас их финансирование ведётся через взнос государства в уставный капитал ОАО «РЖД», но открыта тема о том, что будет дальше. В вопросах, связанных с привлечением инвестиций, одним из шагов этого года может стать заключение сетевого контракта – договора взаимной ответственности, где фиксируются приоритеты развития отрасли и параметры, в рамках которых гарантировано выполнение перевозок.

Создать каркас

Во внутренней среде главная задача – продолжить настройку системы управления. Цель – уйти от устаревшей горизонтальной модели, когда при невысоком уровне эффективности управления есть много дублирующих друг друга единиц. 2013-й стал первым годом, когда ОАО «РЖД» работало по новой, вертикальной системе, где основная роль принадлежит общесетевым специализированным дирекциям. При этом железные дороги стали региональными центрами корпоративного управления (РЦКУ), задача которых быть координатором в рамках соответствующих территорий. Эффектом от внедрения новых принципов, по словам Владимира Якунина, стал рост ответственности руководителей центрального аппарата, бизнес-блоков, дирекций

тельности руководителей. «На её основе будет персонифицирована ответственность за достижение конкретных задач, оценён вклад руководителей в общий результат холдинга, построена система мотивации», – подчеркнул Владимир Якунин.

Определить свою роль

Формирование долгосрочной Стратегии развития ОАО «РЖД» – одно из важных событий последнего времени. Документ не только определяет все основные ориентиры, но и формирует общие принципы построения бизнеса. Как заявил Владимир Якунин, запланирован переход на новую модель международной транспортно-логистической компании.

Основная цель – повысить удовлетворённость клиентов за счёт роста качества услуг при сохранении кон-

Во внутренней среде главная задача – продолжить настройку корпоративной системы управления

и «дочек» за достижение целевых ориентиров. В нынешнем году предстоит завершить формирование вертикальной структуры путём вывода функций управления операционной деятельностью из центрального аппарата и преобразования его в Корпоративный центр управления.

В 2013-м на базе проектных принципов созданы пассажирский и транспортно-логистический бизнес-блоки, начато формирование инфраструктурного блока. При этом внедрялись механизмы внутреннего обмена услугами между бизнес-единицами на основе согласованных планов и заказов. В этом году, как сказал старший вице-президент Валерий Решетников, данная работа продолжится. Ещё одним важным событием должно стать формирование системы ключевых показателей дея-

курентоспособной цены. Стратегия охватывает все направления работы. Один из акцентов сделан на развитии транспортно-логистического блока. Планируется, что к 2030 году компания войдёт в пятёрку европейских лидеров по объёму этого бизнеса.

Достижению этого в том числе должно способствовать расширение линейки востребованных рынком услуг. Уже организовано движение по расписанию «грузовых экспрессов», а в рамках проекта «Транссиб за семь суток» растёт число отправляемых контейнерных поездов. Ключевым условием для организации работы по расписанию, по словам главы Центральной дирекции управления движением Павла Иванова, является «чёткое соблюдение графика оборота локомотивов». Реализован комплекс

Тема номера

Итоги и планы



мер по усовершенствованию организации работы тяги.

Силами холдинга «РЖД» уже осуществляется комплексное транспортно-экспедиционное обслуживание клиентов, предоставляется услуга «перевозка плюс подвижной состав». В дальнейшем в развитии транспортно-логистического направления ключевая роль отводится компании GEFCO, бизнес которой сейчас интегрируется в портфель холдинга. Кроме того, как заявил Владимир Якунин, «серьёзный задел обеспечен» в вопросах, связанных с созданием Россией, Беларуссией и Казахстаном Объединённой транспортно-логистической компании.

В схожем контексте можно рассматривать ряд других международных проектов. В том числе речь о новом Евразийском транспортном коридоре до Вены. Не менее важно, подчёркивает вице-президент Александр Салтанов, партнёрство со странами Азиатско-Тихоокеанского региона как в сфере предоставления транспортно-логистических услуг, так и по совместным проектам. Здесь можно упомянуть развитие Транскорейской магистрали, формирование с китайским фондом Nору Investment Северной логистической системы, усиление взаимодействия с Японией.

Придать ускорение

«В соответствии с Транспортной стратегией РФ до 2030 года спрос на пассажирские перевозки может увеличиться в 1,8–2,1 раза», – говорит Владимир Якунин. Поэтому, по его словам, нужно повышать качество услуг в данном сегменте «по параметрам комплексности, доступности, пунктуальности и, главное, скорости». Запланированы шаги в трёх направлениях.

Первое касается дальнего следования и связано с оптимизацией маршрутной сети, созданием удобного для пассажиров расписания, внедрением гибкой тарифной политики, улучшением сервиса. В этой связи можно сказать, к примеру, о начале эксплуатации двухэтажных вагонов на марш-

Ключевые показатели 2013 года и планы на 2014 год

	2013	2014
Погрузка, млн тонн	1235,9	1246,2
Грузооборот всего, млрд ткм	2797,2	2805,2
Перевезено пассажиров, млн чел.	1081,9	1105,7
Пассажирооборот, млрд пасс.-км	139,0	141,1
Темп роста производительности труда, %	3,5	3,5
Доходы по основным видам деятельности, млрд руб.	1358,6	1383,1
Расходы по основным видам деятельности, млрд руб.	1307,9	1331,1
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	39	39,8

руте Москва – Адлер, благодаря чему стоимость проезда снижена на 30% от цены билетов в обычном купе. Или о запуске программы лояльности, в которой сейчас участвуют, по словам вице-президента Михаила Акулова, около полумиллиона человек. В 2014 году продолжится внедрение системы динамического ценообразования. Благодаря ей пассажиры экономят на билетах, покупая их заранее, а компания обеспечивает рост денежного потока. Будет развиваться и система дистрибуции. Сейчас пятая часть всех продаж проходит через электронные каналы, в том числе терминалы на вокзалах. Предполагается довести этот показатель до 25%.

Но эффекта от всех этих инициатив недостаточно без решения вопроса компенсации выпадающих от регулирования доходов. Иначе есть риск повторения ситуации, когда под влиянием принятых правительством решений цены на билеты в плацкарте резко увеличились, что стало одной из причин снижения популярности железнодорожного транспорта.

Второе направление связано с повышением скорости. Первоочередной проект здесь – высокоскоростная

магистраль (ВСМ) Москва – Казань. В минувшем году Президент РФ Владимир Путин назвал её в числе транспортных приоритетов государства. Как говорит министр транспорта РФ Максим Соколов, проект ВСМ уже полностью готов и в первом квартале планируется представить его на рассмотрение руководства страны.

Есть и иные варианты «ускорения». Сейчас скоростные «Сапсаны» работают на маршрутах от Москвы до Петербурга и Нижнего Новгорода, а «Аллегро» – от Северной столицы до Хельсинки. В дальнейшем, говорит первый вице-президент Александр Мишарин, возможна организация сообщения с применением поездов типа «Тальго» по линиям Москва – Ярославль, Москва – погранпункт Суземка (с продлением до Киева), Москва – погранпункт Красное (потом до Минска и далее в Европу).

И наконец, третье направление связано с пригородом. «Два года назад федеральное правительство дало поручение руководству регионов принять меры по ограничению роста тарифов на пригородные перевозки и обеспечить полную компенсацию потерь в доходах. Это поручение



Пригородные компании будут заключать договоры на транспортное обслуживание только на срок действия и объёмы, обеспеченные финансированием

многими субъектами до сих пор не выполняется», – говорит Владимир Якунин. В 2013-м из необходимых 16,8 млрд руб. компенсаций выпадающих доходов было перечислено 8 млрд. Сейчас в пяти регионах пригород самоокупаем, в восьми безубыточен, ещё 10 близки к полной компенсации, а в оставшихся 50 «ситуацию можно охарактеризовать как проблемную». «Вывод пригородных перевозок на безубыточный уровень и формирование за счёт этого источника для обновления поездов, платформ, вокзалов является важнейшей задачей. Но в её решении каждая из сторон должна нести свою меру ответственности», – говорит Владимир Якунин. Способствовать этому может принятие закона «Об организации

регулярного пассажирского железнодорожного сообщения в РФ», который, по словам Максима Соколова, в ближайшее время Минтранс внесёт в Думу. Пока же пригородные компании вынуждены идти на принципиальный шаг и заключать договоры только на срок действия и объёмы, обеспеченные финансированием.

Выйти из зоны риска

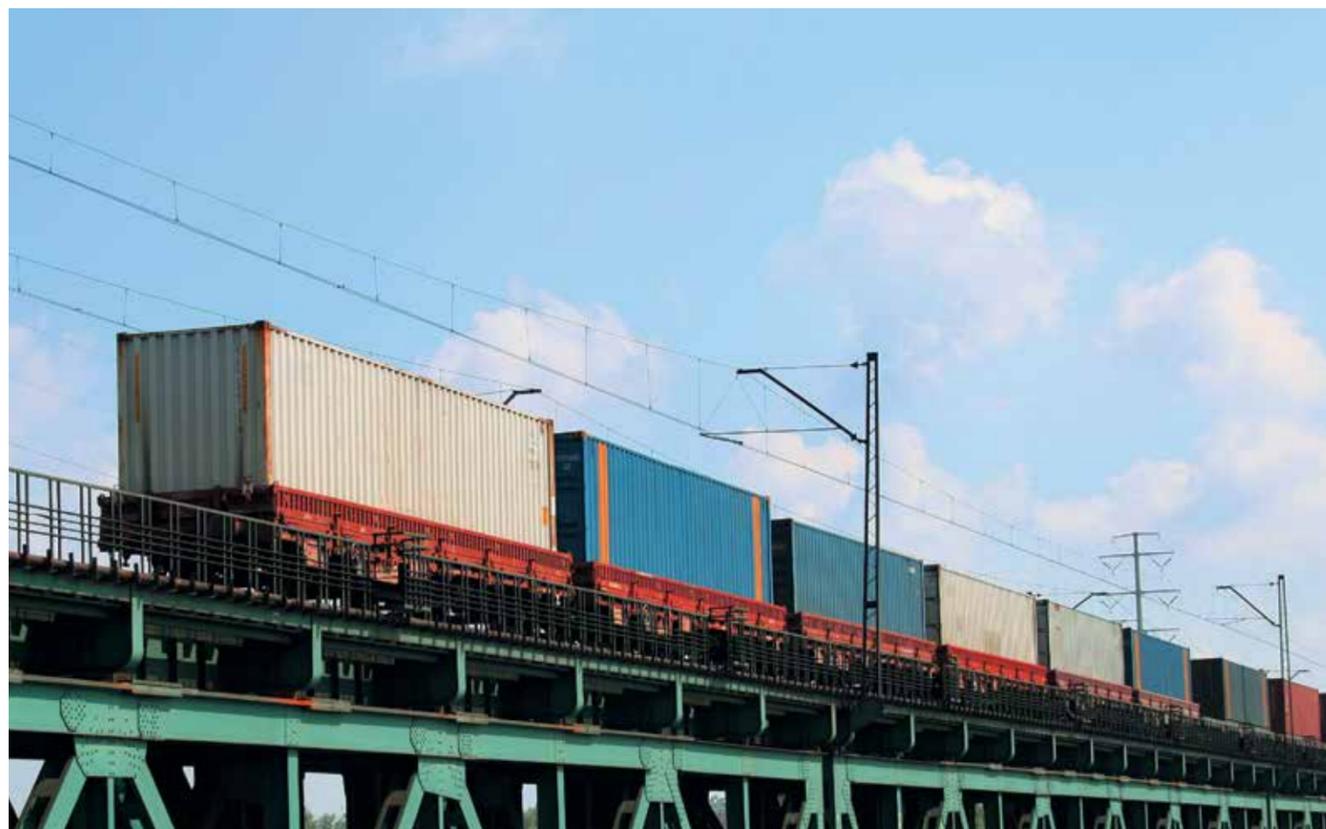
Неизменно значимой для компании остаётся задача обеспечения безопасности. В следующем году действовать предполагается за счёт минимизации актуальных рисков. Первый из них – это дефекты деталей грузовых вагонов. В 2013-м зафиксировано почти 40 изломов боковых рам, семь из них закончились крушением, погибла ло-

комотивная бригада. Была сформирована специальная правительственная комиссия. «Удалось объединить всех участников рынка в части выработки подходов к работе с потенциально опасной продукцией», – говорит вице-президент Шейкет Шайдуллин. Комиссия утвердила план, который позволит снять остроту проблемы. Результат уже есть. Так, созданы условия, при которых невозможно эксплуатировать вагоны с двойной нумерацией деталей. Но есть задачи, решить которые только предстоит. Это касается формирования базы данных о неисправных элементах.

Однако в сфере обеспечения безопасности есть не только внешние, но и внутренние риски. Хотя общее число инцидентов снижается, сотрудниками РЖД в 2013-м были допущены серьёзные происшествия. Для предотвращения этого требуется не только повысить качество содержания и ремонта инфраструктуры, но и сформировать нормативно-методологическую базу по развитию культуры безопасности движения. Кроме того, важно исключить факторы, провоцирующие нарушения. Это, например, несоблюдение графика движения и планов формирования поездов.

Тема номера

Итоги и планы»



Сохранить стабильность

Социальный блок наметил несколько задач, направленных на сохранение стабильности в коллективах. В первую очередь это касается поддержания конкурентоспособного уровня зарплаты. Её индексация, говорит вице-президент Дмитрий Шаханов, в 2013-м, несмотря на сложную ситуацию, была проведена в полном объёме. При этом, обеспечив принцип опережающего роста производительности труда, удалось повысить реальную зарплату на 2,1%. Но в целом по России темпы были несколько выше.

В условиях вынужденной оптимизации для того, чтобы сбалансировать зарплату с помощью перераспределения средств внутри филиалов, решено изменить систему мониторинга. Суть в том, что анализ уров-

ня конкурентоспособности зарплат теперь будет проводиться по конкретным профессиям в конкретных населённых пунктах. Это отличается от подхода, применявшегося ранее, когда исследование велось в целом по промышленности регионов присутствия. В новом формате мониторинг уже проведён в 12 регионах с наиболее высоким уровнем текучести кадров.

На фоне негативной внешней конъюнктуры в 2013-м компания использовала как крайнюю меру, альтернативную сокращениям, режим неполной занятости. Это коснулось почти 13,5% персонала. «Стоит задача минимизировать применение этого режима», – говорит Дмитрий Шаханов.

Ещё одно направление – совершенствование модели материального стимулирования. В том числе речь об ак-

туализации критериев трёхуровневой системы премирования за основные результаты работы на базе регулярного мониторинга. Ранее уже уделялось внимание развитию системы дополнительных видов премирования. Ключевым моментом при этом являлось эффективное выстраивание мотивационных механизмов на стыке ответственности разных филиалов. По словам Дмитрия Шаханова, актуальной задачей является совершенствование видов дополнительно премирования, ориентированных на общий результат компании.

Воспитать капитал

Ещё одно важное направление – совершенствование системы подготовки и развития персонала. В ОАО «РЖД» действует система непре-

рывного образования для всех категорий сотрудников. В 2013-м были сформированы 15 учебных центров профессиональных квалификаций. По сути, на каждом полигоне дорог под методическим и организационным руководством РЦКУ создана единая вертикаль подготовки кадров. При этом идёт работа по повышению качества дополнительного профобразования и снижению его стоимости. На уровне Департамента управления персоналом и РЦКУ образованы комиссии по оптимизации договорной работы, внедряется система разграничения полномочий.

Инициирован пересмотр содержания всех программ повышения квалификации, предлагаемых отраслевыми вузами. Также предстоит реализовать решения, принятые на декабрьской встрече Владимира Якунина с ректорами отраслевых вузов.

В целом в программах подготовки, переподготовки и повышения квалификации в этом году будут участвовать 268,5 тыс. человек. При этом будут активно внедряться новые формы обучения: дистанционное, сетевое, электронное. Особое внимание будет уделяться подготовке кадров для новых направлений, в том числе транспортно-логистического блока и высокоскоростного движения.

Принципиальной задачей развития кадрового потенциала является также внедрение системы единых корпоративных требований. Корпоративные компетенции уже в полной мере используются при формировании кадрового резерва. Сейчас идёт внедрение профессиональных компетенций. Модель разработана для Дирекции тяги, где проходит опытную эксплуатацию автоматизированная система оценки. Вскоре она будет подготовлена и для Дирекции управления движением.

Выполнить обязательства

В прошлом году приняты новое Отраслевое соглашение и Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2014–2016 годы. В общей структуре расходов на персо-

нал 20% приходится на обязательства по Колдговору. При снижении темпов роста зарплаты соцпакет является фактором, обеспечивающим привлечение и удержание кадров. В новом Колдговоре сохранены все традиционные льготы, гарантии и компенсации для работников и неработающих пенсионеров. При этом реализован новый подход. Речь об ограничении права на предоставление льгот сверх трудового законодательства для работников, имеющих взыскания и нарушающих дисциплину.

Традиционно важна для компании и молодёжная политика. С 2006 года действует соответствующая целевая

которого будет запущено на базе Корпоративного университета.

Сберечь здоровье

В прошлом году произошло знаковое событие. Впервые внекорпоративные источники в структуре доходов комплекса здравоохранения компании превысили 50% за счёт средств обязательного медицинского страхования и платных услуг, заявил вице-президент Олег Атьков.

Актуальные вопросы касаются создания «дочек» в области медицины. Уже работают 82 специализированных центра. Кроме того, в ЦКБ № 2 им. Н.А. Семашко готовится к эксплуатации уникальный комплекс «Кибернож» для лечения онкопациентов. «Во второй половине года будет готова начать самостоятельную работу компания на базе 12 стоматологических поликлиник. Вскоре все документы будут рассмотрены советом директоров ОАО «РЖД», – отметил Олег Атьков.

В процессе решения находится вопрос выделения в «дочку» всей корпоративной медицины. Но здесь есть сложности, поскольку на железной дороге она встроена в производственный процесс. В компании намерены провести углублённый анализ ситуации и лишь затем, с учётом рисков, принимать решение. Предварительный срок – 2015 год.

Задачей отраслевого здравоохранения является также профилактика заболеваний. В 2013-м диспансеризацию прошли 98% сотрудников компании. Уровень заболеваемости с временной утратой трудоспособности снизился почти на 4% в днях.

В рамках Программы операционных улучшений выросли инвестиции в ОАО «РЖД-Здоровье». Много сделано. Проведена реконструкция сочинских санаториев «Октябрьский» и «Мыс Видный», а также Кировского профилактория «Сосновый бор». Расширен санаторий «Аквамарин» в Анапе. Начато строительство бассейна в «Жемчужине Зауралья» в Шадринске.

268,5

ТЫС. ЧЕЛОВЕК

БУДУТ УЧАСТВОВАТЬ
В НЫНЕШНЕМ ГОДУ
В ПРОГРАММАХ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ
И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

программа. За это время доля молодых работников увеличилась с 19% до 27,8%. Сейчас развивается международное молодёжное сотрудничество, в том числе с группой GEFCO. Эта работа продолжится. Особое внимание будет уделяться совершенствованию системы наставничества и адаптации молодых специалистов.

Важно и совершенствование системы внутрикорпоративных коммуникаций. Акцент будет сделан на повышении адресности информирования и расширении применяемых инструментов. Задачи стоят также в области развития корпоративной культуры, в том числе по соблюдению Кодекса деловой этики, изучение принципов

Тема номера Итоги и планы»



Решение каких задач для вас и ваших подчинённых является приоритетным в этом году?

Виктор Шейн, начальник Юго-Восточной дирекции по ремонту пути: – Главная задача этого года – не допустить сокращения штатов. Объёмы работы на год уменьшены, а значит, может встать вопрос оптимизации численности персонала. Но нам понятно, что, сократив обученных и проверенных сотрудников, мы можем потерять многое. Поэтому с большим удовольствием берёмся за подсобно-вспомогательную деятельность. Например, где-то промышленному предприятию потребовалось отремонтировать подъездные пути, которые числятся у него на балансе. Обращаются к нам за техникой и специалистами, мы не отказываем. Такой подход позволяет достигать сразу нескольких целей: набрать объём работы, избегая сокращений, при этом ресурсы

ОАО «РЖД» не используются, ведь оплачивает работы владелец подъездных путей. К тому же подъездные пути предприятий ремонтируются не просто так, по ним перевозятся грузы. И если в результате ремонта перевозки будут осуществляться быстрее и в большем объёме, от этого выигрывает в итоге и наша компания. Однако от основной своей работы мы не отвлекаемся. Сейчас на дороге работают наши путевые машинные станции. Они ведут укладку рельсов на закрытых перегонах. Все земляные работы уже давно выполнены, их завершили ещё в ноябре прошлого года, теперь идёт укладка рельсошпальной решётки. Работа зимой позволяет снизить напряжённость летней путевой кампании, да и поступление финансов более равномерно распреде-

лено по году, что немаловажно. Так что главные планы – это, сохраняя работников, выполнять свою основную задачу по ремонту пути. А если потребуется, помочь нашим коллегам с восточных дорог.

Анатолий Крутько, начальник Северной дирекции тяги: – В минувшем году все эксплуатационные депо нашей дирекции справились с планом грузоперевозок. А вот похвастать качеством пока не можем. И это не только имиджевые потери, но и вполне осязаемые материальные – порядка 920 млн руб. Поэтому 2014-й должен стать для нас годом выполнения качественных показателей: производительности и пробега локомотива, участковой скорости и других. Предпосылки к этому есть. За год в обновление локомотивного парка

Северной дороги компания вложила свыше 7 млрд руб. Приобретён 31 новый грузовой тепловоз 2ТЭ116УД, 10 маневровых тепловозов ТЭМ14 и четыре пассажирских ТЭП70БС. Модернизированы почти 100 секций грузовых и маневровых локомотивов. Парк магистрали давно так не обновлялся. Но уповать только на технику не стоит. Постараемся раскрыть свои внутренние резервы, кадровый потенциал. В частности, дисциплинировать бригады помощи реорганизации работы машинистов-инструкторов. Во всех депо планируем внедрить систему укрупнённых колонн. Во главе такой колонны будет стоять инструктор-наставник, а проводить контрольно-инструкторские поездки – инструктор-контролёр. Раньше функции обучения и проверки выполнял один

специалист, поэтому объективность оценки работы бригад была под вопросом. Более эффективно анализировать ошибки персонала при ведении поезда поможет внедрение АСУ НБД-2. Проект предусматривает автоматизацию процесса расшифровки кассет регистрации работы локомотивных устройств с исключением человеческого фактора. Система нацелена на выявление «узких мест» в работе тягового подвижного состава и адресную корректировку проблем. Постараемся на 15% снизить переработки локомотивных бригад, составившие в прошлом году почти 1,7 млн часов. Будем опираться на новую методику расчёта численности с учётом непроизводительных потерь. Так, нам уже разрешили увеличить штат бригад на 95 человек. При этом придётся жёстко контролировать отвлечение персонала. Например, сопровождать локомотивы в ремонт будут уже не наши бригады, а работники сторонних организаций. Уйти от кадрового дефицита поможет и создание так называемой мобильной колонны – «когорты универсалов» с правами управления тепловозом и электровозом. Их можно будет перебросить на любой участок дороги, где вдруг возникла нехватка локомотивных бригад того или иного вида тяги.

Игорь Парфёнов, замначальника Западно-Сибирской дирекции железнодорожных вокзалов по Кузбасскому региону: – В первом квартале нынешнего года мы планируем завершить заключительный этап реконструкции главного

вокзала Новокузнецка. Здесь появятся лифты, эскалаторы, несколько коммерческих точек в рамках «Программы оказания пассажирам дополнительных услуг». Нынешней весной, как планируется, закончим монтаж так называемой умной комнаты, где будут сконцентрированы все системы управления техническими и коммунальными ресурсами вокзала, от электроснабжения до водоотведения. Здесь же будет установлено специальное современное оборудование, способное регулировать температуру внутри вокзала, основываясь на изменениях погоды на улице. Все системы будут работать в автомати-

2014-й должен стать для нас годом выполнения качественных показателей: производительности и пробега локомотива, участковой скорости и других

ческом режиме. Завершим на новокузнецком вокзале и установку видеонаблюдения. Причём система безопасности здесь будет одна из самых современных в России. В ближайшее время будет готова проектно-сметная документация строительства нового вокзала на станции Белово. Старое здание, давшее серьёзные трещины в результате землетрясения 2013 года, будет снесено. Новый вокзальный комплекс станет более современным. Его строительство тоже начнётся в текущем году. В Топках и Киселёвске прорабатываются планы в нынешний пик пассажирских

перевозок усовершенствовать работу игровых комнат для детей. Они есть, достаточно большие, с мебелью, бытовой техникой. Но желаемой наполняемости пока нет. Постараемся к лету добавить им привлекательности. На вокзале Тайга расширим спектр дополнительных услуг. Планов много. И для их реализации энтузиазма работникам дирекции не занимать.

Владислав Губанов, первый замначальника Приволжского филиала ОАО «Федеральная пассажирская компания»: – Наш филиал в 2014 году с учётом экономических пока-

подразделениями филиала и другими филиалами компании с учётом складывающегося пассажиропотока, увязка поездов, формируемых филиалом в общий оборот, что позволяет сократить количество задействованных вагонов при обеспечении потребности населения в перевозках; – разработка и назначение новых маршрутов поездов с полигона дороги для удовлетворения потребности населения в поездах в различные регионы России и ближнего зарубежья; – повышение качества обслуживания пассажиров и улучшение комфортных условий поездки, обеспечивающих



Тема номера Итоги и планы»



THE IMAGE BANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Точки соприкосновения

«Пульт управления» сопоставил программы развития железнодорожных компаний пространства 1520 мм с ситуацией в национальных экономиках их государств

Экономики стран постсоветского пространства движутся по разным траекториям. Но, несмотря на кардинально отличающиеся порой условия, вектор на укрепление инфраструктуры пытаются обеспечить почти все.

Партнёры по Таможенному союзу
В последние годы в Казахстане посткризисный рост замедлялся из-за стагнации в нефтегазовом секторе. Но в перспективе ТЭК ожидает новый подъём, так же как и сельское хозяйство. Поэтому сохранится профицит бюджета. Правительство действует консервативно, накапливая доходы в Национальном фонде. Общий объём валютных резервов достиг 45% от ВВП, госдолг невысок. Всё это позволяет проводить реформы, задача которых включить Казахстан в Топ-30 экономик мира к 2050 году. И хотя внутренние источники ограничены из-за высокого уровня проблемных банковских кредитов, планы амбициозны.

В том числе это касается утверждённой в ноябре Программы развития транспортной инфраструктуры до 2020 года. Её объём озвучил премьер Серик Ахметов: 5 трлн тенге (\$32 млрд) «государственных и частных инвестиций». Что касается железных дорог, то будет построено 1,3 тыс. км новых путей, модернизировано 6 тыс. Также, по словам министра транспорта Аскара Жумагалиева, должны быть реконструированы все вокзалы. Ещё планируется обновить 650 локомотивов, 20 тыс. грузовых и 1 тыс. пассажирских вагонов.

«Казахстан темир жолы» (КТЖ), по словам главы компании Аскара Мамина, акцент делает ещё и на сети транспортно-логистических центров (ТЛЦ). Кроме того, в этом году будет открыто движение на новых линиях Жезказган – Бейнеу и Аркалык – Шубарколь, пущен рельсобалочный завод в Актобе, начат выпуск дизелей в

Астане, завершено расширение порта Актау (им управляет КТЖ). Будет дан старт строительству нового вокзала Астаны (нужен для проведения Ехро 2017). Он сможет обслуживать до 35 тыс. человек в сутки (нынешний вокзал рассчитан на 6 тыс.).

У другого партнёра по союзу – Белоруссии – дела обстоят скромнее. После роста 2000-х, поддержанного низкими ценами на энергоносители из России, в 2010-м власти чрезмерно смягчили бюджетную политику. На фоне дефицита платёжного баланса это усилило давление на национальную валюту. В 2011-м Белоруссия почти растратила золотовалютные резервы, а её рубль был девальвирован. Инфляция более чем в 100% парализо-

каются два транспортных коридора. Но оценки экспертов неоднозначны. Координатор проекта «Логистика Янтарного побережья» Дмитрий Соломахо говорит, что нужно ещё анализировать грузопотоки. «Может быть, это (число ТЛЦ. – Ред.) и много вато», – считает он, указывая, что логистические центры могут стать складами. О такой опасности говорит и глава Минтранса Анатолий Сивак: «Хотелось бы, чтобы среди введённых объектов было больше именно ТЛЦ, где будут стыковаться разные виды транспорта».

«Беларуская чыгунка» (БЧ) упор делает на электрификацию. Общая длина её магистралей – 5,5 тыс. км, из них электрифицирована 1 тыс. Но

Правительство Казахстана утвердило Программу развития транспортной инфраструктуры до 2020 года. Её объём озвучил премьер Серик Ахметов: более 5 трлн тенге (около \$32 млрд)

вала экономику. Коллапс предотвратила помощь Москвы. Сейчас Минск вернулся к жёсткому монетарному курсу, но буря ещё даёт о себе знать.

Касается это и весьма сдержанных на фоне Казахстана планов по развитию транспортно-логистического комплекса. Впрочем, подходы стран в некотором роде схожи. Документом, определяющим развитие логистической системы Белоруссии, является одноимённая программа, рассчитанная до 2015 года. По данным Минторга, на создание сети ТЛЦ в республике с 2008 года направлено 2,5 трлн белорусских рублей (\$260 млн по текущему курсу). Сначала планировалось 36 проектов, затем добавилось ещё 10. Наиболее активная работа идёт в Минской области, где пересе-

именно на них приходится 25% грузов и 30% пассажирооборота. Госпрограммой развития железнодорожного транспорта до 2015 года предусмотрено на электрификацию участков Гомель – Осиповичи, Жлобин – Калинковичи, Молодечно – госграница с Литвой, а также обходов Минска Колодищи – Шабаны и Гатово – Михановичи. До 2020-го планируются работы на линиях Жлобин – Витебск, Заольша – Быгосово, Гомель – госграница с Украиной (на Чернигов) и Калинковичи – госграница с Украиной (на Коростень). Общая длина этих участков – 630 км.

По словам главы БЧ Владимира Морозова, с 2010-го на электрификацию уже направлено 500 млрд белорусских рублей (\$52 млн по текущему курсу), или 15% от общей суммы инвестиций.

Тема номера

Итоги и планы



Восточноевропейская часть СНГ
Рост экономики Молдавии и Украины крайне неустойчив в силу нестабильной внешней конъюнктуры и сложной внутренней политики.

Молдавия сильно пострадала от прошлого кризиса, а год назад пережила спад из-за плохого урожая. Её внешнеторговые доходы формирует в основном сельхозпродукция, но круг партнёров ограничен. При этом на экономику влияют денежные переводы граждан, работающих за рубежом. То есть положение неустойчиво, а возможности властей ограничены.

При этом железнодорожная отрасль находится на начальном этапе реформы. Задача – рост эффективности, уход от перекрёстного субсидирования и модернизация. В 2011-м запущена Программа развития «Железных дорог Молдовы» до 2015 года. Цена вопроса – \$80 млн на обновление тяги и \$25 млн – путей. Глава предприятия Андрей Домашкан говорит, что «модернизация – принципиальный вопрос». Чтобы решить его, надо определиться с источниками инвестиций. Часть средств составит кредит ЕБРР. А само предприятие пока пытается нарастить прибыль. Сделать это, в частности, предпола-

гается за счёт изменений в сфере обслуживания пассажиров (будет другое расписание). Новации возможны и в грузоперевозках: Молдавия пытается увеличить транзит в том числе благодаря контейнерным поездам «Викинг» и «Зубр» (соединяют порты Балтийского и Чёрного морей).

Украина напоминает сейчас пороховую бочку, и предсказать развитие событий сложно. Страна уже давно в рецессии. Падение экономической активности в совокупности со снижением цен на продовольствие добавило проблем. Хотя импорт газа снизился, внешнеторговый баланс отрицателен, а попытки стабилизировать курс гривны пока лишь «вымыли» резервы. Желая разогреть экономику, власть повысила зарплаты и пенсии, а также щедро субсидировала энергоносители, что привело к росту дефицита бюджета. МВФ в качестве условий кредитования потребовал девальвировать гривну, отказаться от субсидий на газ и ужесточить бюджетную политику. Сочтя это неприемлемым, Киев договорился с Москвой о скидках на газ и валютных кредитах. В этом году улучшение конъюнктуры экспортных рынков, высокий урожай зерна и подъём по-

требительского спроса дали бы шанс вернуться к росту экономики. Угроза этому – политическая ситуация.

Поэтому говорить о реальности любых планов проблематично. Хотя перемены нужны почти всем отраслям, в том числе железным дорогам. «И пассажирские, и грузовые сегменты в очень сложной ситуации, степень износа подвижного состава по некоторым категориям – 90%», – говорит Александр Кава из Центра по реализации экономических реформ при Президенте Украины. Решение, по его мнению, в переходе на обоснованные тарифы и ликвидации перекрёстного субсидирования. Кроме того, нужны инвестиции. По оценке главы «Укрзалізниця» Владимира Козака, до 2020 года требуется 200 млрд гривен (почти \$24 млрд). В этом году компания хотела получить из бюджета 10 млрд гривен на обновление подвижного состава, но теперь и это под вопросом. За счёт собственных и заёмных средств планируется модернизировать 1,1 тыс. путей (вся сеть – 21,6 тыс. км). Но, как признал глава путевого хозяйства «Укрзалізниця» Евгений Юрковский, в последние годы планы стабильно на треть меньше необходимости.

Украина напоминает сейчас пороховую бочку, и предсказать развитие событий сложно. Страна уже давно в рецессии

Прибалтика

В странах Балтии картина неоднородна. В Латвии подъём экономики замедлился из-за сокращения инвестиций, но рост занятости и доходов населения расширил внутренний спрос. С этого года страна перешла на евро, что, как ожидается, поможет возобновить приток инвестиций. Но основным источником средств на капитальные вложения остаются доходы компаний, так как банковский сектор ещё не оправился от кризиса. Дефицит бюджета на низком уровне, но для стабильности власть отказалась от планируемого снижения подоходного налога. При этом госдолг превышает 40% от ВВП, что выше норм ЕС.

В Литве инвестиции уже возобновили рост, что при положительном внешнеторговом балансе и улучшении ситуации на рынке труда

обеспечило стабильную динамику ВВП. Но условия кредитования всё ещё жёсткие, несмотря даже на запас прочности банковской системы. Поэтому и в Литве основной объём затрат предприятия финансируют за счёт прибыли. В ближайшие годы доходы населения, как ожидается, будут расти высокими темпами, но безработица будет снижаться медленно. Связанное с ростом внутреннего потребления увеличение импорта приведёт к ухудшению внешнеторгового баланса. Бюджетный дефицит в 2013 году рос из-за недобора доходов. И напряжённая ситуация, вероятно, сохранится в связи с решением Конституционного суда о необходимости компенсировать сокращение зарплат и пенсий, произведённое в кризис.

Эстония после завершения ряда крупных проектов по линии ЕС стол-

кнулась с замедлением роста инвестиций. Снижение спроса в Финляндии (основном её торговом партнёре) и уменьшение транзита из России отразились на экспорте. А рост доходов населения стимулировал импорт, что ухудшило внешнеторговый баланс. В ближайшие годы объём инвестиций, как ожидается, прибавит, но лишь благодаря новым проектам ЕС.

Надо сказать, что именно с ним связан крупнейший инфраструктурный план Прибалтики. Это создание магистрали евростандарта Rail Baltica стоимостью \$3 млрд. Дорога должна соединить Германию, Польшу, Литву, Латвию и Эстонию, а в перспективе дойти до Венеции и Хельсинки. Проект обсуждается уже 20 лет, но всё ещё далёк от завершения. Вопрос даже не в экономических трудностях, хотя и это не стоит исключать. В дело вмешивается политика: дорога должна пройти через все столицы государств – участниц, кроме Вильнюса. Власти Литвы с этим не согласны, хотя изменение трассы оценивается в \$400 млн. Эмоции накалены. В январе министр транспорта и коммуникаций Литвы Римантас Синкявичюс сказал, что если Эстония и Латвия не пересмотрят маршрут, то проект может потерпеть крах. В ответ министр экономики и коммуникаций Эстонии Юхан Партс назвал правительство Литвы «глупцами».

Средняя Азия

Регион Средней Азии в целом показывает неплохие темпы роста экономики. При этом Туркменистан ещё и один из мировых лидеров. Страна увеличивает экспорт газа, запуская одно месторождение за другим. ТЭК формирует 3/4 ВВП, экспорт энергоносителей – 90% внешних доходов. Профицит торгового баланса обеспечивает рост золотовалютных резервов, размер которых достигает 60% ВВП, и стабильность курса нацвалюты. Участие государства в экономике остаётся значительным, но президент Гурбангулы Бердымухамедов уже заявил о начале масштабной приватизации.

Тема номера

Итоги и планы»



Железной дороги это пока не касается. Но здесь много других планов. Сейчас основная часть инвестиций идёт на два международных проекта. Во-первых, осенью будет открыта линия между Казахстаном и Ираном (её строят с 2007 года). Длина ветки – 900 км, из них 700 км – в Туркменистане. Во-вторых, немалые силы направляются на прокладку участка в 88 км, соединяющего страну с Афганистаном и Таджикистаном. Договорённости об этом появились лишь прошлой весной, но Ашхабад хочет завершить работы уже к лету 2015-го.

Экономика Узбекистана показала устойчивость к мировому кризису благодаря изолированности финансовой системы и высоким ценам на газ, хлопок и золото. В числе позитивных моментов диверсификация экспорта. Но несмотря на профицит платёжного баланса, нацвалюта постепенно девальвируется под контролем ЦБ для поддержки конкурентоспособности отраслей. В последние годы зарплаты и пенсии росли, что, наряду с денежными переводами из России, разогрывает внутренний спрос.

То есть можно говорить, что ситуация в экономике более менее ровная. Поэтому не выглядят странным, что госкомпания «Узбекистон темир йуллари» хочет вложить в развитие в этом году \$570 млн (плюс 70% к 2013 году). В числе крупных проектов – электрифицированная линия Ангрэн – Пап длиной 120 км. С её вводом будет сформирована сеть, связывающая все регионы страны. Также продолжатся работы по электрификации участков трассы Мароканд – Термиз. В целом, по словам президента Ислама Каримова, к 2017-му доля электрифицированных линий в стране вырастет с нынешних 35% до 54%.

На этом фоне Киргизия и Таджикистан выглядят немного аутсайдами, хотя свои инфраструктурные планы озвучивают и эти страны.

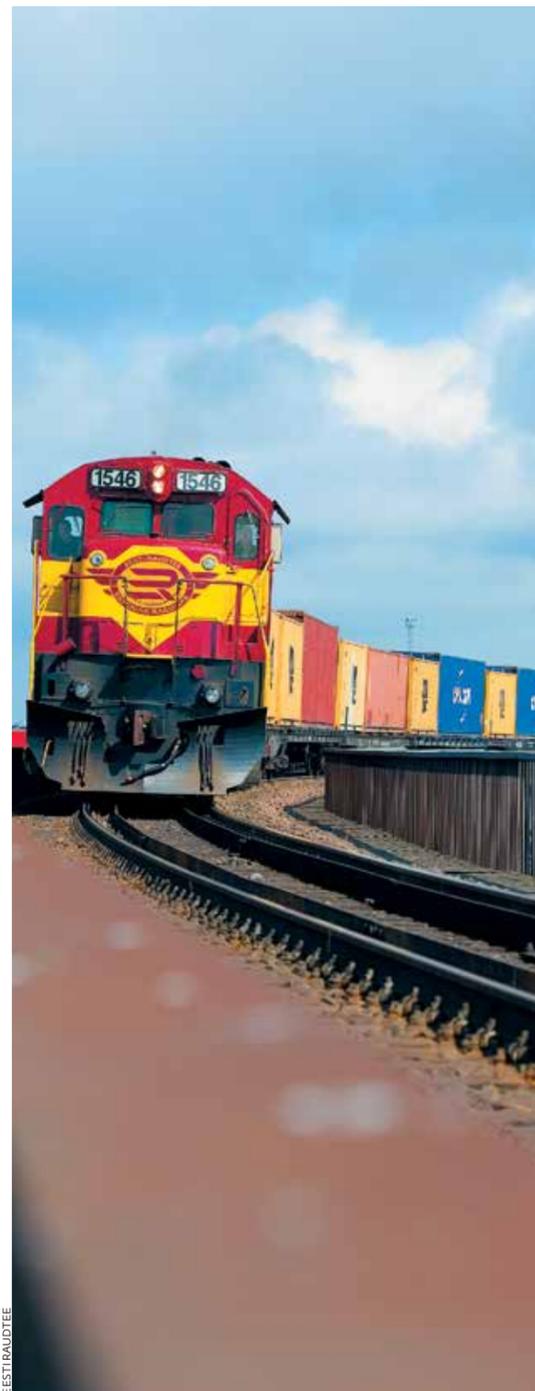
Экономика Киргизии из-за проблем при разработке золотого месторождения Кумтор, одного из крупнейших в мире, в 2012-м пережила

рецессию. Серьёзный спад помогли предотвратить денежные переводы из России. Восстановление добычи золота позволяет не только вернуться к экономическому росту, но и сократить дефицит платёжного баланса. Однако пока финансы Киргизии не в лучшей форме. В 2011-м страна получила трёхлетний кредит МВФ, что утяжеляет её внешний долг.

Поэтому инвестиции в инфраструктуру сложный вопрос. В 2013-м правительство освободило госпредприятие «Кыргыз темир жолу» от уплаты части чистой прибыли в бюджет. Средства пойдут на обновление тяги, хотя против этого предприятие «Кыргыз темир жолу» от уплаты части чистой прибыли в бюджет. Средства пойдут на обновление тяги, хотя против этого предприятие «Кыргыз темир жолу» от уплаты части чистой прибыли в бюджет. Средства пойдут на обновление тяги, хотя против этого предприятие «Кыргыз темир жолу» от уплаты части чистой прибыли в бюджет.

Что касается крайней из указанных в этом списке стран, то для неё проект не был бы лишним. Хотя здесь обсуждаются и другие начинания, чему не мешает даже изменение ситуации в экономике. Благодаря большому объёму заграничных переводов ВВП Таджикистана до кризиса хорошо подрос, а теперь динамика ухудшится на фоне стабилизации притока средств от мигрантов из России и плохой конъюнктуры рынка алюминия.

В стране нет единой сети железных дорог, а потому власти готовы поддержать планы её формирования и укрепления связи с соседями. В ноябре президент Эмомали Рахмон поручил принять меры по началу работ на линии Таджикистан – Афганистан – Туркменистан. В Азиатский банк развития направлена заявка об оказа-



нии помощи. Постпред банка Си Си Ю сообщил, что для подготовки ТЭО таджикского участка выделен \$1 млн. Вопрос финансирования прокладки магистрали пока открыт.

Но и внутри страны идёт строительство. В 2013-м начаты работы на линии Душанбе – Курган-Тюбе, которая соединит центр с Хатлонской областью в обход Узбекистана. Длина трассы – 46 км, 8 км уже завершены. Главным препятствием является цена проекта – \$130 млн. Идут переговоры о кредите с Китаем.

Закавказье

Это второй по ожидаемым темпам роста регион пространства 1520 мм. Армения на волне подъёма сельского хозяйства наконец преодолела кризис

инфраструктуры. Завершена реконструкция станции Туманян. Значимым проектом стала модернизация узла в Гюмри: выполнен ремонт локомотивного депо с полной модернизацией парка, реконструировано вагонное депо, – говорит глава ЮКЖД Виктор Ребец. Среди других значимых событий он называет завершение создания сети передачи данных на участке Севан – Зод, работы по усилению путевого хозяйства. Объём инвестпрограммы ЮКЖД в 2013-м составил 6,3 млрд драмов (\$15,5 млн). Он не изменится и в этом году.

Между тем Армения прорабатывает весьма крупный проект линии, которая свяжет страну с Ираном. Её загруженность на пике может достичь 15–18 млн тонн в год. «При таких

Экономика Узбекистана показала устойчивость к мировому кризису благодаря изолированности финансовой системы и высоким ценам на газ, хлопок и золото

в реальном секторе. Рост внутреннего спроса поддерживают денежные переводы из России и США. Инфляцию в минувшем году подтолкнули продукты питания и газ. В декабре подписано новое межправсоглашение, по которому отменены российские экспортные пошлины при поставках в Армению. Это позволит стране улучшить платёжный баланс и снизить темпы инфляции. Но бюджет пока дефицитен, что провоцирует рост госдолга. А экономика сохраняет высокий уровень долларизации.

Все это в некотором роде отражается на планах по развитию железных дорог (ими управляет ЗАО «Южно-Кавказская железная дорога», «дочка» ОАО «РЖД»). «Главными итогами 2013 года можно считать усиления, направленные на восстановление

объёма она обладает возможностью окупаемости», – говорит Виктор Ребец. Ранее Президент РФ Владимир Путин назвал этот проект «непростым, но реализуемым». Работы могут начаться в будущем году, а в этом нужно решить ряд организационных и, главное, финансовых моментов. Стоимость работ сейчас уточняется, как и инвестиционные механизмы.

Ещё более неопределённым выглядит пока будущее железных дорог Грузии. И это при том, что дела в экономике страны идут вроде бы неплохо. Она быстро оправилась после кризиса благодаря притоку иностранных инвестиций. Но, подобно Армении, сохраняет высокий уровень долларизации. Приоритет правительства – социальная сфера при сохранении взвешенной бюджетной

политики. Впрочем, интерес власти проявляют и к инфраструктуре. В декабре заявлено, что будет завершена стройка обходной железной дороги вокруг Тбилиси. Интересно, что раньше представители «Грузинской мечты» называли её одним из наиболее безрассудных планов, затеянных при президенте Михаиле Саакашвили.

Ещё один проект связан с созданием ветки длиной около 100 км, связывающей Грузию, Азербайджан и Турцию. В январе в Давосе премьер Грузии Ираклий Гарибашвили заявил, что эта дорога должна стать связующим звеном между Каспием и Европой. Об этом же говорил лидер Азербайджана Ильхам Алиев. Но, основываясь на его заявлениях, можно смотреть на эту инициативу шире.

Азербайджан – один из региональных лидеров по объёмам добычи углеводородов. Недавно был спад в нефтегазовом секторе, но от провала в экономике спасли госинвестиции. Сейчас добыча нефти и газа обеспечивает 50% ВВП и 90% экспорта. Трансферты из нефтегазового резервного фонда покрывают 60% расходов бюджета, и эта доля растёт. Но стабильно положительный внешнеторговый баланс помогает правительству восполнять объём резервов и сохранять низкий уровень долга. В Давосе Ильхам Алиев сказал, что приоритет Баку – реализация грандиозных проектов. В их числе план «Шах Дениз-2», который предполагает транспортировку азербайджанского газа в Европу. В этой же связке рассматриваются проекты трубопроводов Баку – Тбилиси – Джейхан, Баку – Тбилиси – Эрзурум, а также уже упомянутая железная дорога по маршруту Баку – Тбилиси – Карс. Ориентировочный срок её запуска – будущий год. О близости завершения работ может свидетельствовать то, что «Азербайджанские железные дороги» уже обратились в Минтранс за выделением средств на закупку у швейцарской Stadler пассажирских вагонов для новой ветки, по которой, как ожидается, будет открыто как грузовое, так и пассажирское движение. **ПУЛЬТ**

Современная техника

Электропоезд «Ласточка» (Desiro RUS)

Начало выпуска:
Базовая версия DESIRO CLASSIC – с 1999 года, адаптированная для российских условий DESIRO RUS – с 2011 года

Производство:
До 2013 года – завод SIEMENS в немецком городе Крефельд. С 2014 года – совместное предприятие SIEMENS и Группы «Синара» в Верхней Пышме



SIEMENS DESIRO



СЕРГЕЙ ГУСЕВ



СЕРГЕЙ ГУСЕВ



РЖД



РЖД



РЖД

Особенности:

Двухсистемность: может работать как на линиях постоянного, так и переменного тока.
Экономичность: облегчённая конструкция кузова из экструдированных алюминиевых профилей позволяет сократить потребление энергии.
Эффективность: система автоведения поезда обеспечивает, помимо прочего, рекуперацию энергии при генераторном торможении.
Безопасность: применение энергопоглощающих краш-модулей в сочетании с жёсткими межвагонными сцепными устройствами.
Вариативность: эксплуатация в пяти- или десятивагонной составности.
Вместимость: «Ласточки» способны перевозить пассажиров на уровне европейских двухэтажных поездов.

Эксплуатируется сейчас:

«Ласточки» работают в Сочи – столице зимних Олимпийских и Паралимпийских игр 2014 года: курсируют на маршрутах, соединяющих город с аэропортом, горным курортом Красная Поляна и Олимпийским парком. Кроме того, «Ласточки» используются на маршрутах

Москва – Нижний Новгород, Санкт-Петербург – Бологое, Санкт-Петербург – Великий Новгород и в интермодальных перевозках Казань – аэропорт города.

Планы:

На заводе «Уральские локомотивы» «Ласточки» будут производиться в трёх модификациях: городской, региональный и межрегиональный поезд. Уровень локализации производства к 2017 году составит 80%. Вероятно применение «Ласточек» на Малом кольце Московской железной дороги, а также в организации транспортного обслуживания чемпионата мира по футболу 2018 года. В перспективе планируется, что «Ласточки» станут базовым электропоездом России и заменят собой электрички «Спутник» и «Экспресс».

Достоинства

Илья Смирнов, машинист: – Одно из главных достоинств – плавный ход. Кроме того, эргономика в кабине хорошо продумана и с участием машинистов, поэтому нареканий нет. Поезд тёплый, да и пассажирам он нравится. У меня есть опыт

работы на «Сапсане» и «Аллегро», поэтому могу сравнивать. «Ласточка» основана на тех же принципах, но она проще в управлении. Есть и ещё один нюанс. Я работаю на маршруте до Великого Новгорода, и в Чудове сдвоенный состав необходимо расцеплять, потому что вторая его часть пойдёт до станции Бологое. Так вот, в «Ласточке» достаточно нажать одну кнопку – и поезд расцепляется автоматически. А вот в обычных электропоездах это нужно было делать самостоятельно.

Недостатки

Артём Рудюк, заместитель начальника Южной дирекции скоростного сообщения: – Слабых мест у «Ласточки» сейчас практически нет. Если раньше была, к примеру, проблема с обогревом лобового стекла в хвостовой кабине, из-за чего при сдвоенном движении конденсат попадал на автосцепку, где имеются электрические контакты, то сейчас этот вопрос решён. Пожалуй, единственным нареканием является стеклоочиститель, который работает неравномерно, но производитель думает над

устранением проблемы. Как раз сейчас у нас ходит один электропоезд с опытным стеклоочистителем.

Мнение клиентов

Андрей Чулков, начальник поезда Москва – Нижний Новгород: – Поезд новый, и нам самим интересно понять, что в нём нравится и что не нравится пассажирам. Большинство людей «Ласточку» хвалят. В основном нравятся её высокая скорость и мягкий ход. «Ласточка» идёт от Москвы до Нижнего Новгорода всего четыре часа – это почти столько же, сколько «Сапсан», но при этом цена билетов существенно ниже. Есть места, проезд на которых стоит всего 400 руб. И люди, которые по каким-то причинам не могут брать более дорогие билеты, благодарят за то, что на «Ласточку» есть разные тарифы. Иногда, правда, звучит критика. Чаще всего это касается того, что на поезд из десяти вагонов отведены всего четыре санитарные комнаты. Также людям солидной комплекции не всегда нравится расположение сидений и то, что у кресел не откидываются спинки.

Фирменная черта: главный поезд сочинской Олимпиады

Технические характеристики:





ИВАН КУРТОВ

Координация полигона



Опытом работы Регионального центра корпоративного управления делится руководитель Октябрьской железной дороги

Прошлый, 2013 год дорога отработала в принципиально новой системе управления. Де-юре региональные центры корпоративного управления (РЦКУ) действуют с 1 октября 2012 года, однако, поскольку на Октябрьской железной дороге система была запущена в пилотном режиме, здесь РЦКУ начал функционировать ещё раньше. О масштабах проделанной работы отчасти можно судить по количеству бизнес-единиц холдинга на полигоне магистрали. Это 22 территориальных подразделения функциональных филиалов и 7 структурных подразделений ОАО «РЖД», а также 36 дочерних и зависимых обществ.

Конечно, реформа проходила не без трудностей, поскольку специфика холдинга не позволяет останавливать непрерывный процесс. Структурные преобразования приходилось осуществлять, как говорится, «на колёсах», и мы не имели права на ошибку. Основная трудность заключалась в отсутствии необходимых компетенций в области реформирования. Ведь развитие системы управления требует от руководителей не только владения инженерными знаниями, но и освоения целого комплекса дисциплин в области корпоративного управления, экономики и маркетинга.

Современный управленец должен не только развиваться сам, но и развивать своих сотрудников, уметь быть лидером, обладать системным мышлением. Перед проведением структурных преобразований мы подвергли скрупулёзному анализу историю реформирования крупнейших железных дорог всего мира. Необходимый опыт пришлось приобретать в ускоренном режиме, ведь отечественный и мировой рынок транспортных услуг не даёт времени на раскачку. Конкуренты не станут

ждать, пока мы наберёмся сил и повысим свою эффективность и конкурентоспособность.

В целях повышения компетентности руководителей мы внедрили специальные передовые программы обучения, в том числе с участием Стокгольмской школы экономики, создав среду для постоянного саморазвития сотрудников. На «круглых столах», деловых играх отработывали разные ситуации, создавали модель эффективного управления в новых условиях. И результаты не заставили себя ждать. Сегодня на дороге работает команда подготовленных управленцев, имеющих необходимый набор знаний.

Управление человеческим капиталом, управление персоналом

компании и обеспечивают её конкурентоспособность на рынке транспортно-логистических услуг.

В 2013 году в рамках регионального совета по кадрам с целью определения порядка взаимодействия РЦКУ с дирекциями, центрами функциональных филиалов ОАО «РЖД» и ДЗО, расположенными на полигоне магистрали, была разработана модель «Управление развитием персонала в регионе Октябрьской железной дороги». Она определяет единые подходы к координации подготовки, переподготовки, повышения квалификации руководителей, специалистов и рабочих кадров, а также проведению технической учёбы. Начата реализация образовательных проектов, направ-

Современный управленец должен не только развиваться сам, но и развивать своих сотрудников

является одной из стратегических задач реформирования РЖД. На совещании, посвящённом итогам первого года работы РЦКУ (состоялось в конце минувшего года), это особо подчеркнул президент нашей компании Владимир Якунин.

Основой реализации поставленных задач является компетентностный подход в развитии работников на ключевых должностях. В данный момент в ОАО «РЖД» создана единая система корпоративных требований к персоналу. На полигоне дороги функционирует рабочая группа по внедрению данной системы. Целью её создания является определение требований к профессиональным знаниям и навыкам работников ОАО «РЖД», которые влияют на эффективность выполнения ими функциональных обязанностей, способствуют реализации стратегии

ленных на развитие компетенций, в том числе молодёжи. Данные программы включают в себя обучение бережливому производству, риск-менеджменту, управлению проектами, основам бизнес-моделирования, навыкам работы в корпоративных ERP-системах (англ. Enterprise Resource Planning System – система планирования ресурсов предприятия) в дистанционном режиме и многим другим дисциплинам, овладение которыми является жизненно необходимым для руководителя крупной международной компании. Такой подход к реализации образовательных программ приобретает решающее значение в достижении целей и задач, поставленных перед РЦКУ.

При этом взаимодействие с провайдерами образовательных услуг по принципу одного окна позволя-

Реформа холдинга



ВЫЧЕСЛАВ СТРЕКОЗОВ



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

ет экономить затраты за счёт выбора оптимальных форм обучения и консолидации корпоративного заказа. Вовлечение в процесс повышения квалификации работников различных хозяйств одновременно обеспечивает лучшее взаимодействие между ними и, как следствие, достижение положительной синергии при организации перевозочного процесса в регионе. Реализуя данный подход, в текущем году на полигоне дороги по корпоративным программам за счёт бюджета РЦКУ планируют обучить более 5,5 тыс. руководителей и специалистов, большая часть которых повысит свою квалификацию дистанционно.

В июне 2012 года в Санкт-Петербурге состоялась открытие филиала Корпоративного универси-

тета, что позволило в дополнение к существующим образовательным программам на полигоне дороги подготовить 283 человека по программе повышения квалификации руководителей холдинга «РЖД» «Корпоративный лидер».

Сегодня у нас создана вертикаль управления: начальник железной дороги – заместитель начальника железной дороги по региону – узловые рабочие группы (УРГ). Эта структура управления обеспечивает технологическую и корпоративную координацию структурных подразделений филиалов, а также дочерних обществ ОАО «РЖД», осуществляющих свою деятельность в границах дороги. Также мы создали вертикаль технологической службы, обеспечивающую согласованную

деятельность региональных дирекций на уровне региона, территориальных управлений структурных подразделений, внедрение системы сбалансированных показателей бюджетов производства, организацию работы узловых рабочих групп, принятие оперативных управленческих решений.

Внедряются новые инструменты управления, одним из которых является контроллинг. Несмотря на созвучность с понятием «контроль», он означает в первую очередь «управлять», «регулировать», «наблюдать» и только в последнюю очередь «контролировать». Основная цель контроллинга заключается в построении на предприятии эффективной системы анализа, принятия, реали-

зации и контроля управленческих решений.

Разработанная на полигоне железной дороги модель контроллинга ориентирована не на внутренние процессы конкретных дирекций, а на их взаимодействие друг с другом в увязке со стратегическими инициативами. В результате мы не ищем виновника, а разрабатываем совместный план действий по выполнению ключевых показателей дороги, которые определены распоряжением ОАО «РЖД» № 56р от 17 января 2011 года.

Одной из наиболее важных задач в настоящее время является обеспечение стабильности ключевых процессов. И сейчас в условиях оптимизации затрат, когда в целом по компании необходимо снизить рас-

ходы на 81,1 млрд руб., это особенно важно. Одним из основных направлений развития ОЖД в последние годы является совершенствование производственной системы через внедрение бережливого производства в перевозочном процессе.

Актуальность данной цели определяется тем, что от эффективности перевозочной деятельности зависит 75% затрат полигона дороги в целом, а в её реализации участвуют почти все региональные дирекции. Развёрнутая на полигоне дороги работа по вовлечению работников всех категорий через бережливое производство в процесс постоянных улучшений даёт свои результаты за счёт совершенствования технологий, сокращения непроизводительных затрат. В качестве примера поощрения участников упомяну рабочую

также и мотивационной средой для развития как руководителя, так и рядового сотрудника. Сегодня человека можно удержать только за счёт вовлечения его в решение сложных и ответственных задач. Поэтому и важно, чтобы руководитель создавал атмосферу, когда нижестоящие работники постоянно востребованы с точки зрения инициативы, осмысленности того, что они делают, повышения своего собственного потенциала.

Освоение новых технологий, естественно, начинается с получения знаний, поэтому мы начинали с учёбы и продолжаем постоянный процесс повсеместного обучения сотрудников полигона дороги инструментам бережливого производства. С целью развёртывания программы на полигоне магистрали и вовлече-

Освоение новых технологий, естественно, начинается с получения знаний, поэтому мы начинали с учёбы

группу межфункционального проекта «Организация работы участков Санкт-Петербург-Сортировочный-Московский – Кириши – Будогощь, Волховстрой – Кириши – Будогощь по единой взаимоувязанной технологии». Всем членам данной рабочей группы выплачено от 48 до 159 тыс. руб. премии. Таким образом, работники, вовлечённые в процесс постоянных улучшений, приносят пользу компании и улучшают своё материальное благосостояние.

Участие персонала в подобных проектах не только позволяет получить эффект в части непосредственного производства, но и формирует общность ценностей и целей для работников компании от руководителя к подчинённому и наоборот. Производственная система является

ния филиалов и подразделений в 2012 году перед Октябрьской дорогой стояла цель: обучить не менее 20 тыс. работников полигона железной дороги методам производственной системы. По итогам года нам удалось обучить 20257 сотрудников. В настоящее время на полигоне дороги существует команда обученных специалистов – экспертов в области бережливого производства, которые и занимаются обучением и тиражированием успешных практик в области внедрения производственной системы.

Эффект от внедрения этих методов является синергетическим результатом работы заинтересованных и мотивированных на результат руководителей и специалистов дороги. Ежегодно на полигоне маги-

Реформа холдинга»



ИВАН КУРТОВ

страли проводится исследование вовлечённости персонала в процесс улучшений. Число работников, являющихся сторонниками реализации программы «Внедрение бережливого производства», планомерно растёт. Так, за последние три года число сотрудников (из числа прошедших анкетирование), являющихся сторонниками бережливого производства, выросло с 65% в 2011 году до 76% в 2013 году.

Для достижения необходимого уровня вовлечённости персонала полигона дороги в процесс постоянных улучшений в 2013 году было проведено обучение очередной группы экспертов по бережливому производству, а также 880 работников по направлению «Новатор» – специалистов, совершенствующих технологические процессы в пределах своих структурных подразделений. Всего же за четыре года прошли обучение 265 руководителей подразделений, 95 экспертов, которые, получив статус внутренних тренеров, в свою очередь, обучили более 27 тыс. работников полигона дороги.

В 2013 году акцент в программе был сделан на картирование перевозочного процесса как основы межфункционального взаимодействия всех подразделений ОАО «РЖД» по уровням управления: на уровне полигона дороги – картирование законченного маршрута, на уровне территории – картирование работы участка, на уровне узла – технологического процесса станции. Соответственно, управление программой организовано аналогичным образом: Н-Н3 по территории – узловая рабочая группа. В результате в 2013 году реализовано более 250 проектов, получен экономический эффект более 1452 млн руб., в том числе за счёт тиражирования ранее реализованных проектов. Это позволило при росте рабочего парка вагонов на 14,6% на дороге и грузооборота на 2,6% выполнить план по себестоимости.

С точки зрения реализации стратегии компании сегодня также совершенно необходимо, чтобы те ценности и принципы, которые исповедуются в компании на высшем уровне с точки зрения выработки целевых показателей нашей реформы, были едиными что для начальника дороги, что для рабочего. Не может быть в компании эффективной работы при отсутствии ценностных оснований для того, что мы делаем. Поэтому вопрос воспитания персонала является ключевой задачей руководителей любого уровня. Потому что эти ценностные основания могут только передаваться, в институте этому не учат. При этом руководитель должен создавать атмосферу, при которой нижестоящие работники чувствовали бы себя постоянно востребованными с точки зрения инициативы, осмысленности того, что они делают, повышения своего собственного потенциала. Сегодня важно понимать, что никакие технологии и нововведения не смогут принести ожидаемого эффекта, если не будет формироваться соответствующая корпоративная культура, отвечающая новым вызовам и задачам, – культура эффективности.

Для реализации поставленных президентом ОАО «РЖД» задач в области развития корпоративной культуры на Октябрьской дороге реализуется пилотный проект по разработке системы диагностики и проведения исследований организационной культуры на её соответствие ценностям бренда, миссии и стратегическим целям холдинга «РЖД». В настоящее время проводится большая работа по формализации, внедрению, широкому информированию персонала об основных составляющих элементах новой корпоративной культуры – миссии, ценностях бренда, принципах Кодекса деловой этики, компетентном подходе в управлении человеческим ресурсом. Однако зачастую демонстрируемые модели поведения не соответствуют объ-

явленным ценностям. Речь идёт о доминировании командно-административных методов управления, применении руководителями к подчинённым демотивирующих мер воздействия, несоответствии декларируемого и реального поведения с клиентами. В декабре мы провели экспресс-диагностику состояния организационной культуры, используя одну из наиболее распространённых для этой цели моделей («Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна). В опросах участвовали более 100 руководителей – от заме-

системы, относятся искажение информации между уровнями организационной структуры; неэффективное целеполагание и планирование по формальному признаку, не обеспеченное ресурсами; увеличение количества отчётов; противоречие регламентов и инструкций, их отставание от изменения реальности. Опираясь на результаты экспресс-диагностики, а также понимая, что формирование новой организационной культуры – долгий, а зачастую и болезненный процесс, мы собираемся сформировать программу внедрения изменений в организационной культуре,

Не может быть в компании эффективной работы при отсутствии ценностных оснований для того, что мы делаем. Поэтому вопрос воспитания персонала является ключевой задачей руководителей любого уровня

стителей начальника дороги и руководителей региональных дирекций, центров, служб до председателей узловых рабочих групп из всех территориальных управлений.

Результаты показали, что налицо явное доминирование иерархической культуры. Эта же тенденция прослеживается и в исследованиях по культуре безопасности, проведённых различными методами социологических исследований в различных целевых аудиториях – среди молодых работников, руководителей линейных предприятий, среднего звена. Результаты этих замеров говорят о том, что данные элементы корпоративной культуры сегодня являются сдерживающими для компании. К проблемам, связанным с усилением иерархической и бюрократической

предусмотрев периодическую диагностику её соответствия целевому состоянию. Для этого необходимо создать мотивационную среду для проведения изменений, развивать компетенции персонала по критериям эффективности, создавать новые методы внедрения корпоративной культуры – переход от бюрократических к инновационным.

Данную деятельность мы собираемся организовать в рамках проектного офиса. Он будет сформирован из сотрудников различных уровней управления, имеющих необходимые компетенции в разных видах деятельности. Результатом этой работы станет детализированный план, который определит необходимые ресурсы для его успешной реализации.



Работа над качеством

Для повышения эффективности управления перевозочной деятельностью необходимо расширить линейку показателей, оценивающих работу железнодорожного транспорта



Центральным компонентом реализации общей стратегической программы развития ОАО «РЖД» является стратегия управления перевозочным процессом на основе оптимизации издержек и рыночных требований к качеству перевозок. При этом основополагающим принципом системы управления качеством является процессный подход.

Одним из действенных инструментов устранения влияния негативных тенденций в виде конкуренции на рынке транспортных услуг, роста цен на ресурсы, изменения внешней среды и других факторов на работу компании является построение корпо-

ративной интегрированной системы менеджмента качества. Реализация «Функциональной стратегии управления качеством», утверждённой в ОАО «РЖД», направлена на снижение издержек за счёт оптимизации технологических и бизнес-процессов, их совершенствования, выявления резервов и снижения непроизводительных или неэффективных расходов ресурсов.

Новая модель рынка грузовых перевозок, формирующаяся в результате реформирования отрасли, уже сейчас нуждается в развитии и дополнениях, особенно с учётом сложившихся реалий формирования рынка и необходимости определения стратегии его эффективного развития, в том числе в условиях множественности операторов подвижного состава.

Взаимодействие всех участников перевозочного процесса должно быть реализовано на основе анализа и сопоставления возможностей, интересов и затрат всех участников перевозки. Таким образом, формализация, описание и стандартизация основных факторов, обеспечивающих максимально эффективную реализацию частных управленческих бизнес-процессов в рамках организации перевозочного процесса и поддержания эффективного роста, позволяют выделить показатели, увязывающие технологические и экономические решения, служащие минимизации издержек этого процесса.

Для комплексной, интегральной оценки деятельности бизнес-единиц, отвечающих за организацию управления перевозочным процес-

сом, необходимо выделить основной показатель, описывающий качество осуществляемого бизнес-процесса. При этом в систему оценки уровня качества вводятся показатели, характеризующие качественные и временные характеристики. Поскольку продуктом и результатом работы железнодорожного транспорта является услуга, это обстоятельство определяет специфику процесса управления качеством, увеличивая значение ориентированности бизнеса на клиента.

К основным показателям качества предоставляемых транспортных услуг следует отнести скорость и срок доставки, сохранность грузов, ритмичность и полноту перевозок, комплексность обслуживания, а также наличие и качество дополнительных услуг.

При этом основными показателями, характеризующими качество управления перевозочным процессом при ресурсных ограничениях и существующих технологиях управления, являются показатели, характеризующие скорость и исполнение сроков доставки грузов.

Транспортное обслуживание грузовладельцев железнодорожным транспортом сопровождается в ряде случаев нарушениями и недостатками, связанными с невыполнением заявок, сроков доставки, подачей под погрузку неисправных вагонов, несохранностью перевозимых грузов и другими проблемами.

При этом для многих грузовладельцев зависимость от качества работы железной дороги очень велика. Однако при оценке качества перевозочного процесса ни один оперативный показатель не отражает интересов клиентов. Оборот вагонов, вес поезда, простой вагона с переработкой напрямую не решают вопрос удовлетворения потребности клиента в качественной перевозке. Таким образом, говоря об улучшении качества транспортного обслуживания как о способе повышения конкурентоспособности грузовых перевозок, необходимо рассматривать те свойства транспортных услуг, в которых заинтересованы клиенты и

которые наиболее полно удовлетворяют их потребности.

Анализ ожиданий клиентов – потребности услуг ОАО «РЖД» по перевозке показывает существование двух векторов их предпочтений: ориентированность одной части клиентов, с одной стороны, на высокое качество перевозки, а с другой – на минимизацию тарифов на услуги железнодорожного транспорта. При этом требования, предъявляемые к перевозке различных категорий грузов, варьируются в зависимости от предпочтений грузовладельцев. Например, при доставке массовых, относительно недорогих грузов чаще всего выдвигаются условия по обеспечению надёжной регулярности в работе транспорта с применением маршрутных технологий перевозок. В свою очередь, доставка дорогостоя-

ний во времени нахождения отправки на станциях. В данном формате показатели «скорость доставки» и «своевременность доставки» обеспечат прозрачность производственной деятельности линейных предприятий отрасли – филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» по выполнению скорости и сроков доставки грузов и, как следствие, повысят оперативную управляемость системы.

При этом станет доступен анализ по невыполнению скорости движения и выполнению сроков доставки конкретных отправок, что поможет в поиске возможностей для сокращения издержек. Чтобы оценить экономическую сторону принимаемых решений по управлению перевозочным процессом, необходимо, чтобы изменению каждого показателя сопутствовал экономиче-

Для оценки деятельности бизнес-единиц необходимо выделить основной показатель, описывающий качество бизнес-процесса

ских, скоропортящихся грузов требует максимально возможного сокращения сроков нахождения грузов в процессе транспортировки.

Основные факторы, влияющие на увеличение скорости доставки грузов, следует отнести к сфере оперативного управления грузовыми перевозками. Для проведения анализа качества управления перевозочным процессом необходимо больше внимания уделять таким комплексным показателям, как «скорость доставки» и «своевременность доставки», то есть доля отправок, доставленных в установленные сроки. Указанные показатели должны рассматриваться с учётом отображения фактически пройденного расстояния, анализа выполнения срока доставки по операциям, анализа отклонения скорости прохождения транзитного потока по участкам маршрута и отклоне-

ский расчёт влияния этого изменения на экономические показатели компании ОАО «РЖД» в целом.

Комплексный учёт издержек на продвижение вагоно- и поездопотоков и оценка исполнения качественных показателей в информационно-управляющих системах создают возможность координации процесса управления перевозками на основании оптимизации издержек перевозочного процесса.

Целостная система управления элементами перевозочного процесса создаёт возможность выбора наилучшей альтернативы эксплуатационно-технологическому развитию компании ОАО «РЖД», помогает оптимизировать процесс перевозок с точки зрения наилучшего использования ресурсов за счёт снижения издержек при осуществлении заданных качественных параметров.

Обзор прессы >

Global Times

«С железнодорожным проектом, который соединит Восточную Азию с Европой, у России связаны амбициозные стратегические цели... Первоначально магистраль, которая должна была пройти по территории Северной Кореи, проектировалась со стандартной колеёй, но Россия решила построить пути с двойной колеёй, что явно показывает амбиции Кремля контролировать железнодорожную сеть и логистику вдоль всего пути из Азии. (Президент Южной Кореи) Пак Кын Хе приветствовала амбициозную инициативу, которая в том числе поможет соединить энергетическую инфраструктуру через обширную российскую территорию вкупе с морскими маршрутами Северного Ледовитого океана. Сеул стремится обеспечить экспорт своих новейших технологий и качественных товаров в Европу, и железнодорожный маршрут через полуостров к крупному рынку отвечает этой задаче... Вовлечение Северной Кореи, которая должна допустить прохождение маршрута через свою территорию, чревато серьёзными препятствиями, в частности замороженными связями между двумя Кореями, несмотря на непрекращающиеся попытки (Президента России Владимира Путина лоббировать проект... Вопреки нежеланию Севера присоединиться к нему сама железнодорожная сеть выглядит выгодной для всех сторон. Однако в качестве маршрута через Восточную Азию этот проект вряд ли будет иметь успех без участия Китая... Без потенциала его рынка железная

дорога едва ли будет способна заменить Суэцкий канал. Если у Пхеньяна есть стратегическое видение, он примет предложение России, пойдёт на сотрудничество с Сеулом и свяжет железнодорожную сеть с Пекином, открыв ветку через реку Ялуцзян, чем обеспечит полноценное процветание этому региону».

Global Trade Magazine

«Когда в сентябре корабль Nordic Orion с погруженным в Ванкувере углем пришёл в Финляндию через Северо-Западный маршрут, это путешествие приветствовали как прорыв в арктических перевозках и как знак того, что глобальное потепление скоро откроет Дальний Север для судоходства. Но многие эксперты уже не так уверены в потенциале Арктики как серьёзного маршрута транспортировки грузов... Без сомнения, повышение температур открывает возможности для судоходства в Северном Ледовитом океане... В то же время многие эксперты заявляют, что у Северо-Западного маршрута слишком много недостатков, которые никогда не дадут ему возможности стать чем-то большим, чем нишевый транзитный маршрут. К недостаткам относят и его мелководность, и запутанную систему островов и заливов, затрудняющих навигацию. Большая часть маршрута не описана соответствующими морскими картами, не развита инфраструктура, не хватает портов, поисковых и спасательных центров. География местности и направления ветров приводят к тому, что путь покрыт льдами гораздо большее время, чем другие



части Арктики... Есть и другие трудности. Панамский канал расширяется, а значит, станет судоходным для кораблей большего размера. Россия гораздо активнее предъявляет свои претензии на Арктику и развивает собственный маршрут, Северный морской путь (СМП), который проходит из Баренцева моря в Берингов пролив. У россиян пять арктических ледоколов, и они планируют спустить на воду ещё три. Они также строят десять навигационных и спасательных центров и уже имеют сеть портов по всему маршруту. Транзитный поток по Северному морскому пути вырос с 34 кораблей в 2011 году до 50 в 2013-м. Китай обозначил свой интерес к СМП и к другому, более короткому маршруту отправки грузов – по Трансполярному пути через Северный полюс. В это время Канада заложила только один ледокол и

строит флотилию из восьми патрульных катеров, да и большая часть судоходства в канадской Арктике приходится на прогулочные суда, правительственные корабли и баржи, снабжающие отдалённые общины... Вместе с тем отдельные аналитики заявляют, что ни один из этих арктических маршрутов не будет использоваться полностью... Арктические перевозки не смогут соперничать с Панамским, Суэцким каналами или Малаккским проливом, через которые проходят до 60 тыс. судов ежегодно. В частности, через Дальний Север не смогут ходить контейнеровозы, которые обычно делают несколько остановок в пути... а продолжающееся смещение центра мировой торговли в Южное полушарие значительно снижает значение Арктики как транзитного маршрута».

The Wall Street Journal

«Североморско-Балтийский коридор свяжет столицы стран Балтики с морскими портами в Нидерландах и Бельгии. Европейские чиновники надеются, что масштабный транспортный план – оцениваемый в 26 млрд евро, которые должны быть потрачены на совершенствование скоростной железнодорожной инфраструктуры в следующие семь лет, – создаст десятки тысяч рабочих мест, даст толчок торговле и будет способствовать экономическому росту в переживающем рецессию блоке стран. Но в то же время звучат заявления, что подобное может случиться, только если государства-члены внесут свой вклад и отдадут приоритет строительству транснациональных маршрутов над местными проектами. А это

Некоторые на Балтике уверены, что транзит в Россию – это «золотое руно», чудо, которое сделает вас богатым

будет серьёзным испытанием, в частности, для новых стран – членов ЕС на востоке, где скоростные магистрали придётся возводить с нуля... Чем больше совместных решений приходится принимать Литве, Латвии и Эстонии относительно Балтийской железной дороги – части предложенного коридора, – тем очевиднее, что путь им придётся пройти ещё немалый... В октябре страны увязли в проблеме создания СП для руководства проектом и подачи заявки на выделение фондов

ЕС... Кроме этого, власти государств Балтики находятся под постоянным давлением местных промышленных групп, призывающих сосредоточиться на модернизации железнодорожных сообщений с Россией, по которым идёт транспортировка нефти и других полезных ископаемых к Балтийскому морю. Средства же ЕС предназначены для строительства железных дорог колеи евростандарта и не могут быть потрачены на магистрали с российской, более широкой колеёй, из которых

в то же время состоит вся сеть Балтии. Как заявил еврокомиссар по транспорту экс-премьер Эстонии Сиим Каллас, «в каждом балтийском государстве вы найдете людей, резко выступающих против строительства Балтийской железной дороги и все ещё верящих, что большее экономическое преимущество может обеспечить развитие сообщения с Россией. Некоторые на Балтике уверены, что транзит в Россию – это «золотое руно», чудо, которое сделает вас богатым».



Учебный план

Система отраслевого образования нуждается в обновлении с тем, чтобы качество подготовки кадров в большей степени соответствовало реальным требованиям бизнеса. Но при этом необходимо придерживаться взвешенного подхода

ОАО «РЖД» находится на очень важном этапе реформирования: создаётся вертикально интегрированный холдинг, соответственно, коренным образом меняется внутренняя система управления.

Одновременно с этим компания принимает активное участие в проектах государственной значимости не только в России, но и за рубежом. Всё это направлено на решение главной задачи – повышение её эффективности и конкурентоспособности как на национальном, так и на глобальном транспортно-логистическом рынке.

Ключевым условием решения поставленных задач является эффективная система подготовки и развития персонала.

При этом очевидно, что в современных условиях требования к уровню компетенции работников существенно возрастают, что является опреде-

лённым вызовом для образовательных учреждений.

Новые подходы

В компании создана во многом уникальная система непрерывного образования. Её ключевой элемент – это девять специализированных университетских комплексов, сотрудничество с которыми выстроено по широкому спектру направлений: от

из отраслевых высших и средних учебных заведений.

В сентябре 2013 года вступил в силу новый закон «Об образовании в РФ». Документ заложил серьёзную основу для качественно нового взаимодействия между учебными заведениями и бизнесом. В том числе это значимое событие и для системы железнодорожного образования. Очевидно, что предстоит большая

В компании создана во многом уникальная система непрерывного образования

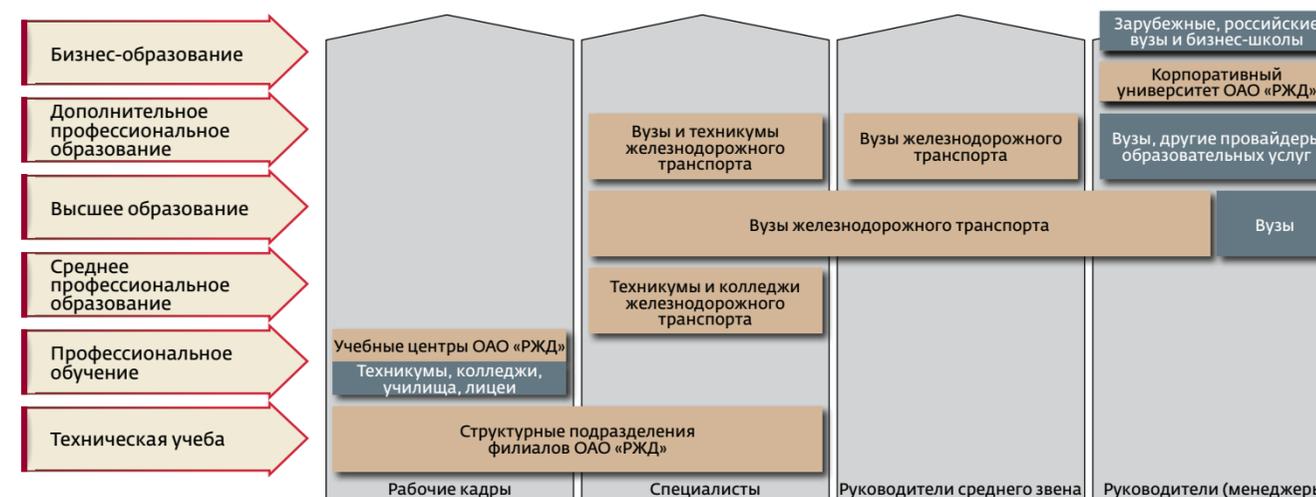
базовой подготовки кадров до проведения научных исследований. Чтобы оценить роль этих образовательных учреждений, можно привести такие цифры: сейчас в холдинге «РЖД» работают порядка 1,2 млн человек, при этом около 8 тыс. приходят ежегодно

совместная работа по изменению модели взаимодействия с учётом заложенных в законе подходов и принципов.

В первую очередь речь идёт о вопросах, связанных с базовой подготовкой специалистов в учреждениях

СПРАВКА

Система обучения и развития персонала ОАО «РЖД»



Отраслевое образование»



высшего и среднего образования. Например, законом отменяется целевой приём по программам среднего профессионального образования. При этом на таких условиях только в 2013 году было направлено на обучение порядка 3,8 тыс. человек (для справки, всего в вузах железнодорожного транспорта обучается около 40 тыс. студентов по программам высшего и среднего профессионального образования, направленных филиалами ОАО «РЖД»).

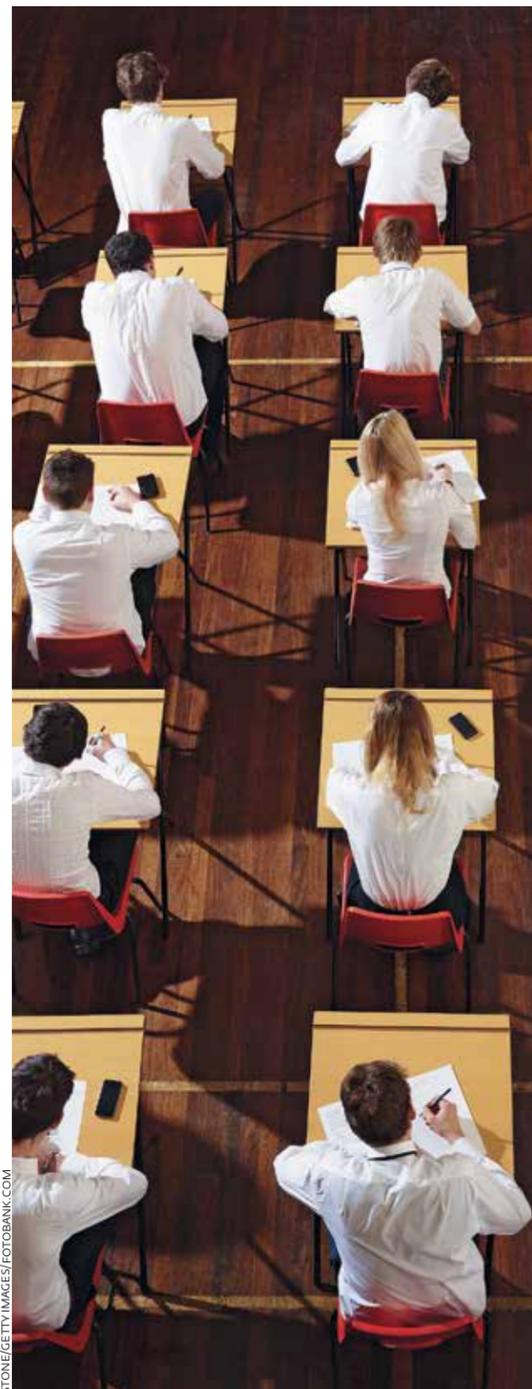
Особенно остро, учитывая демографическую ситуацию, это затрагивает предприятия, которые находятся в отдалённых от федерального и региональных центров населённых пунктах. Прежде всего речь идёт о районах Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей. У молодёжи из небольших посёлков Забайкалья и Дальнего Востока более ограниченные возможности для поступления на бюджетные места в техникумы, так как уровень их первоначальной подготовки ниже, чем у сверстников из крупных городов.

Для минимизации обозначенных рисков планируется внести коррективы к существующим подходам, направленным на привлечение выпускников вузов на работу в компанию. Во-первых, предполагается заключать договоры на целевое обучение не с абитуриентами, а со студентами. Второй момент – адресная оплата обучения для молодёжи из отдалённых регионов, тех, кто не прошёл на бюджетные места.

Глубокие знания

Вопрос качества подготовки – ключевой. И здесь основные направления работы – это внедрение в сферу транспортного образования механизма профессионально-общественной аккредитации, который может стать действенным инструментом оценки качества образовательных программ, условий преподавания и, соответственно, развития учебно-лабораторной базы.

ОАО «РЖД» активно включено в проводимую Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) работу по созданию



нормативной основы для внедрения такого механизма. Общественно-государственным советом РСПП уже утверждено положение о профессионально-общественной аккредитации образовательных программ.

Кроме того, необходимо укреплять связь между компанией и преподавателями железнодорожных дисциплин, повышать их вовлечённость в процессы, которые происходят в ОАО «РЖД».

В сентябре 2013 года на базе Корпоративного университета была реализована специальная программа профессионального развития «ТОП-100» для молодых перспективных преподавателей отраслевых вузов. Её участники смогли встретиться с руководителями ключевых департаментов, предприятий и филиалов компании, ознакомиться с передовыми технологиями, применяемыми на практике, освоить новые приёмы и методы работы. Программа показала свою эффективность, поэтому не только будет продолжена, но и расширена.

Понятно, что качество обучения зависит не только от преподавателей, но и состояния учебно-лабораторной базы. И если в отраслевых вузах она находится на приемлемом уровне, то в техникумах практически нет развития в этом направлении. ОАО «РЖД» готово оказывать активное содействие для обновления учебно-лабораторной базы, поддержания её в актуальном состоянии, в том числе передавать необходимое оборудование и образцы техники. Однако действующее налоговое законодательство практически лишает компанию такой возможности. Для системного решения вопроса в Минфин России было направлено обращение с просьбой установить льготу по налогу на прибыль на передаваемое оборудование. Но пока вопрос так и остаётся открытым.

Помимо этого, РЖД активно развивают новые формы взаимодействия с вузами, что направлено

не только на повышение качества образования, но и способствует укреплению связей с реальным производством. Начиная с 2014 года акцент будет сделан на двух основных направлениях. Во-первых, речь идёт о внедрении сетевой формы реализации образовательных программ, в рамках которой вузам будет предоставляться возможность проводить часть занятий на современной базе учебных центров компании. А во-вторых, планируется создание базовых кафедр на площадке передовых предприятий РЖД. Основная цель – обеспечить постоянный доступ профессорско-преподавательского состава к новой технике и технологиям для проведе-

ступления после 11-го класса школы на основании результатов Единого государственного экзамена (ЕГЭ). В этом случае железнодорожное образование теряет базу выпускников девятого класса. Поэтому при принятии окончательного решения по данному вопросу необходимо придерживаться взвешенного подхода, учитывать мнение всех заинтересованных сторон.

Также стоило бы сказать и о другом аспекте подготовки кадров, а именно – о рабочих профессиях. Есть опасение, что преобразование профтехучилищ железнодорожного транспорта в субъектах Российской Федерации в техникумы и колледжи приведёт к дублированию работы филиалов от-

Необходимо укреплять связь между компанией и преподавателями железнодорожных дисциплин, повышать их вовлечённость в процессы, которые происходят в ОАО «РЖД»

ния научной работы и совместных образовательных программ.

Выверенный подход

Есть и другие актуальные вопросы. Одним из них остаётся целесообразность перехода на подготовку кадров по программам прикладного бакалавриата. Пока целевое назначение таких действий не определено, то есть не ясно, заменит ли прикладной бакалавриат среднее профессиональное образование, как это отразится на программах специалитета, который для компании так важен. Другой значимый момент связан с тем, что если бакалавриат заменит среднее профессиональное, то это уже будет фактически уровень вузов, предполагающий процедуру по-

раслевых вузов по подготовке специалистов по программам среднего профессионального образования. При этом для РЖД важно в первую очередь, чтобы в реструктурируемых профтехучилищах сохранилась подготовка квалифицированных рабочих по таким профессиям, как помощник машиниста, слесарь по ремонту подвижного состава, и целому ряду других. Поэтому с точки зрения государственного подхода важно проводить подобные преобразования только на основе согласованного мнения объединения работодателей, в данном случае Желдортранса, конкретных заказчиков по подготовке специалистов, Минобрнауки России, Минтранса России и субъектов РФ.

СПРАВКА

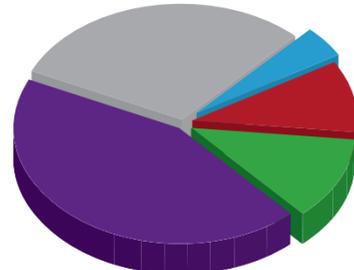
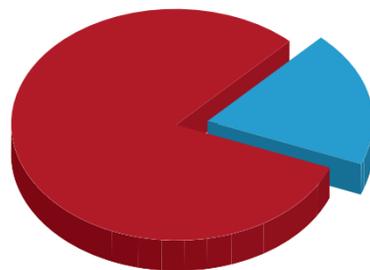
Переподготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов

Осуществляется на базе:

- 81% Вузы железнодорожного транспорта
- 19% Другие образовательные организации

Реализуется по направлениям:

- 4,6% Управление перевозочным процессом
- 10% Инфраструктура
- 11,6% Экономика, финансы, бухгалтерский и налоговый учет
- 43,7% Охрана труда
- 30,1% Прочие образовательные программы





Двусторонняя дорога

Государству, бизнесу и вузам возникающие проблемы необходимо решать вместе

Уникальность отечественной системы транспортного образования состоит в том, что до 90% выпускников профильных вузов идут работать на предприятия отрасли, в том числе в структуры ОАО «РЖД». Взаимодействие с производством имеет большое значение не только для студентов, которые таким образом сразу ориентированы на конкретную работу, но и для самих транспортных компаний. Однако в этой

связи необходимо сказать о назревших проблемах.

В частности, это касается блока вопросов, связанных с системой целевой подготовки кадров. В настоящее время от 50 до 70% студентов отраслевых вузов – это именно целевики. Причём ребята не из столицы, а из разных регионов страны, куда они должны вернуться после обучения. Между тем сейчас речь идёт о предполагаемом уменьшении объёмов целевого заказа со стороны ОАО «РЖД» на подготовку специалистов с высшим профессиональным образованием. А на программы среднего профессионального обра-

зования новым федеральным законом целевой приём вообще отменён. Всё это может привести к дефициту кадров основных профессий и сложностям с комплектованием персоналом отдалённых предприятий.

Однако в развитии партнёрства с работодателями целевая подготовка предусматривает не только ориентацию выпускников на будущее рабочее место, но и компетенции, которыми должен владеть молодой специалист. В этих условиях для отраслевых вузов важно, чтобы каждая крупная корпорация, предприятие разрабатывали прогноз потребностей в кадрах по

уровням и должностям, обязательно с перечнем компетенций, хотя бы на 5–7 лет, а лучше на 10. Ведущие учёные вузов транспорта готовы участвовать в таком прогнозировании.

Качество подготовки специалистов, естественно, имеет основное значение для наших партнёров. Есть ещё один вопрос, влияющий на это, и он касается современной учебно-научной базы образовательных учреждений. Государство сейчас финансирует только текущее содержание вузов, средств на их развитие из федерального бюджета не поступает. Поэтому для повышения качества подготовки специалистов государству и бизнесу нужно найти формы поддержки отраслевых учебных заведений. Выход видится в том, чтобы в бюджетах масштабных проектов и федеральных целевых программах в сфере транспорта были изначально предусмотрены (пусть и небольшие) проценты на кадровое обеспечение и научное сопровождение.

Надо сказать, что дальнейшее развитие системы образования в принципе невозможно в отрыве от науки. Транспортной нужна собственная (аналогичная Минобрнауки России) система финансирования отраслевых вузов. Имеется и зарубежный прецедент – подобный эксперимент начат в Казахстане. Отрасль выделяет средства ведущему транспортному вузу страны, который самостоятельно решает, какие задачи может выполнить сам, какие – с

помощью подрядчиков. При таком варианте весь интеллектуальный запас научных изысканий, база, приобретаемая на эти деньги, остаются в вузе.

Политика МИИТа – постоянно участвовать во всех федеральных конкурсах для высших учебных заведений. Но среди них есть и такие, которые Минобрнауки России проводит только для подведомственных вузов (программы «Михаил Ломоносов», «Иммануил Кант», «Кадры для регионов» и другие). Необходимо внедрить такую же систему в транспортной отрасли. Доходы от побед в конкурсах, проводимых Минтранс России, могут быть направлены на строитель-

Борис Лёвин,
президент Ассоциации вузов
транспорта, ректор Московского
государственного университета
путей сообщения (МИИТ)



Один из важных вопросов связан также с ситуацией, которая сложилась, когда была отменена государственная аккредитация в сфере дополнительного профессионального образования. Транспорт напрямую связан с обеспечением безопасности эксплуатационного процесса и жизнедеятельности персонала. Поэтому должна быть уверенность, что переподготовку отраслевые руководители и специалисты проходят в действительно квалифицированных учебных заведениях. Чтобы отсеять организации, не настроенные на серьёзную работу, нужно ввести собственную отраслевую аккредитацию.

Переподготовку руководители и специалисты должны проходить в действительно квалифицированных учебных заведениях. Чтобы отсеять организации, не настроенные на серьёзную работу, нужна собственная отраслевая аккредитация

ство учебных корпусов, капитальный ремонт зданий и сооружений, модернизацию учебно-научной базы, новое оборудование, а также на повышение оплаты труда профессорско-преподавательского состава.

Сейчас, кстати, есть определённые вопросы, связанные с реализацией политики государства по поэтапному увеличению доходов профессорско-преподавательского состава. Учебные заведения вынуждены всё время менять коэффициент «преподаватель – количество студентов» в большую сторону. В результате при подъёме уровня оплаты труда существенно растёт нагрузка. И существует, очевидно, предел, после которого преподаватель уже не может эффективно работать на полной ставке.

Подводя итог, можно сказать, что проблемы в области отраслевого образования действительно имеются. Их необходимо решать, разумеется, при активном участии ректорского корпуса, а также с помощью государства и бизнеса. Речь идёт в том числе о дальнейшей оптимизации системы транспортного образования, что подразумевает ликвидацию неэффективных структур, а также интеграцию вузов различных видов транспорта, филиалов вузов с муниципальными учреждениями образования, реализующими однотипные программы и др. Такая модернизация необходима и в соответствии с государственной политикой по формированию региональных научно-образовательных комплексов общетранспортного профиля.



Окно в будущее

Транспортному образованию России нужна чёткая стратегия развития. Не видя своих перспектив, система становится неконкурентоспособной

Специалисты МШУ «Сколково» провели исследование по основным направлениям транспортного образования в России до 2030 года. Стояла задача выявить тенденции, влияющие на развитие транспорта, и в этой связи конкретизировать место для новой системы образования. Анализ принятых органами государственной власти документов и решений, определяющих будущее отрасли, показывает, что её структура

С подобными вызовами, причём не только в сфере транспорта, в последние годы столкнулись как вузы России, так и учебные заведения Европы, Азии и США. Первые признаки революционных преобразований видны в использовании новейших информационных технологий. Сейчас активно развиваются проекты ведущих мировых университетов на основе многопользовательских онлайн-курсов, которые строятся по принципиально другим основаниям, чем обычно. Можно сказать, что это уже новая педагогика. И амбиции тех, кто предлагает такие курсы, – университет для миллиарда человек.

Активно развиваются проекты на основе многопользовательских онлайн-курсов. Амбиции тех, кто их предлагает, – университет для миллиарда человек

и состав могут существенно меняться. Касается это в том числе вопросов, связанных с привлечением квалифицированных кадров. Например, ясно, что вскоре зарубежные специалисты будут составлять серьёзную конкуренцию россиянам, что уже становится актуально для флота и авиации.

С другой стороны, есть целый ряд новых технических и технологических решений, которые будут приходить в отрасль. Это связано с необходимостью поддержания её конкурентоспособности, поскольку она вписана в мировое разделение труда и обеспечивает связанность евразийского пространства. Будут внедряться, например, новые подходы в области автоматизации процессов, повышаться требования к экологичности и безопасности перевозок. Специалистам отрасли нужно будет уметь работать в новых реалиях, привычные практики придётся забыть.

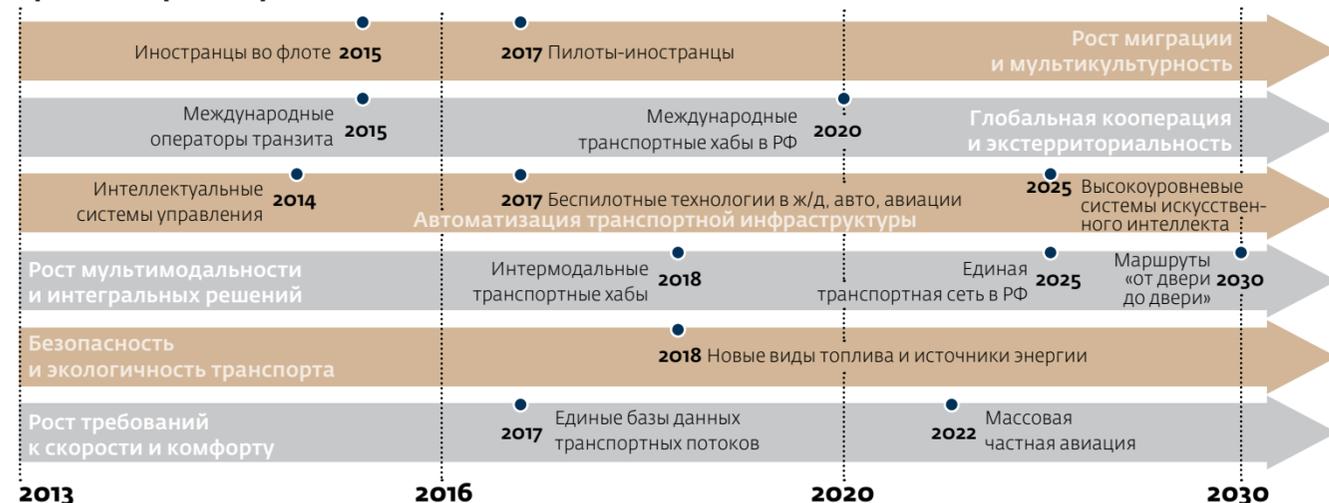
Причём это абсолютно реальная цифра. Получается, что российские университеты должны адаптироваться к ситуации, в которой провайдером, то есть тем, кто даёт содержание, могут быть не только наши специалисты.

Любопытная ситуация возникла при обсуждении этих тенденций с некоторыми участниками проведённых в минувшем году форсайт-сессий. Оказалось, что горизонт дискуссий не включает большую часть направлений, которые в мире расцениваются как определяющие. То есть ближайшие перспективы транспортного образования многим понятны, а что будет дальше – неизведанная земля, так как отсутствует долгосрочная стратегия. В этом кроется угроза для сохранения целостности системы, для её способности обеспечивать воспроизводство кадровой базы. Ситуация достаточно критична, и к ней нужно относиться серьёзно. В опреде-

Отраслевое образование



Тренды в транспорте



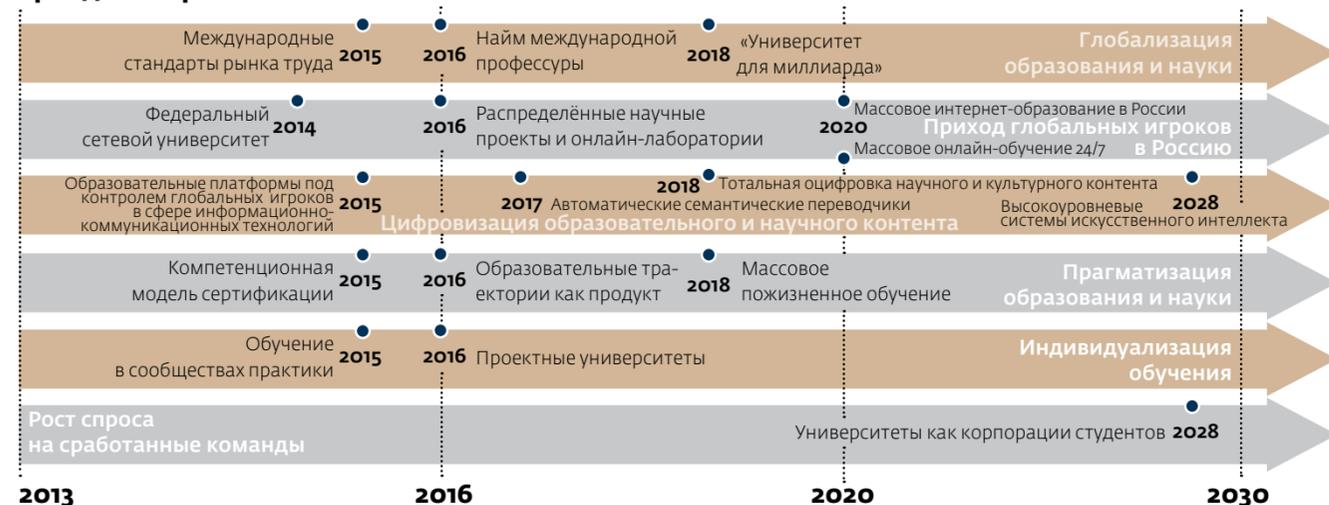
лённом смысле система транспортного образования, не видя будущего, может стать неконкурентоспособной.

Стоит задача разделить образование на профессиональное и онтологическое. В первом случае речь идёт о специалистах, которые могут правильно использовать существующие технологические решения. Условно говоря, это те, кто эксплуатирует

транспорт. Здесь сокращение цикла подготовки позволит максимально быстро включать людей в практику. А онтологи – это те, кто думает о картине мира в организации транспортных систем. Такие люди в отрасли есть, но они вырастают естественным путём, занимая высокие управленческие позиции. Сейчас необходима их осознанная подготовка.

Всё это не произойдёт, если не будет развиваться наука на базе транспортного образования. Без этого система вырождается в группу профессиональных колледжей. Однако только этого недостаточно. Создание современного транспортного образования потребует появления «центров превосходства» в рамках решения прикладных задач отрасли (таких, например, как

Тренды в образовании



создание высокоскоростных линий), реорганизации кадрового состава и системы управления образованием под эти направления.

Такое условие задаёт ряд требований. Можно сказать об обсуждаемом и уже практически готовом проекте по созданию общесистемной транспортной библиотеки, а также о проведении научных исследований по критически важным направлениям развития. Вместе с тем необходимо создание единого института по комплексным транспортным проблемам. Аналогичный существовал в советский период, и его восстановления сейчас требует сама логика жизни.

Вариантов организационных ходов много. Возможно, потребуется объединение усилий разных вузов в формировании политехнического обра-

Нахождение новой модели отраслевого образования крайне востребовано

зования, дающего ядро подготовки, и на его базе уже специализация по конкретным направлениям. Стоит также задача построения транспортной магистратуры для онтологов.

Несколько пилотных проектов в сфере отраслевого образования уже начаты коллегами из Объединённой авиастроительной корпорации, «Оборонпрома», машиностроения, которые сталкиваются с международной конкуренцией. Они строят логику от корпоративного заказчика. Однако

в случае транспортного образования модель должна быть другой, потому что интересы заказчиков и тех, кто развивает отрасль в целом, скомбинированы скорее в Минтрансе.

Нахождение новой модели отраслевого образования крайне востребовано. Процесс должен быть поддержан на уровне федеральных органов исполнительной власти и агентств развития. Система транспортного образования имеет шанс показать образец такого решения.



PHOTOGRAPHER'S CHOICE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Погоня за знаниями

Повышение качества профессиональной подготовки кадров – актуальная проблема для многих ведущих железнодорожных компаний мира

В XXI веке многие железнодорожные компании США и Европы столкнулись с проблемой дефицита квалифицированных кадров, прежде всего инженерных. Возможное ухудшение конкурентных позиций, снижение уровня безопасности перевозок и общее сокращение потенциала развития заставили срочно искать пути решения проблемы.

Дефицит компетенций

В январе 2011 года в Великобритании была создана Национальная академия железнодорожных компетенций (National Skills Academy for Railway Engineering, NSARE), задачей которой стали анализ кадровых потребностей отрасли и содействие образовательным учреждениям в их удовлетворении. Начальный капитал организации в размере 3 млн фунтов (около \$5 млн) предоставили правительство и Lloyd's Register Educational Trust. Согласно плану в текущем году NSARE должна выйти на самоокупаемость с годовым оборотом 2 млн фунтов.

В марте 2012 года NSARE по заказу Агентства по надзору в сфере железнодорожного транспорта (Office of Rail Regulation) подготовила долгосрочный прогноз потребностей отрасли в инженерных кадрах. В рамках проекта были опрошены представители более чем 50 железнодорожных компаний. Для анализа эксперты NSARE создали матрицу, включающую четыре базовых направления (путевое хозяйство, сигнализация и связь, электрификация, подвижной состав) и четыре профессиональных уровня (инженер/руководитель, техник/менеджер, специалист, неспециалист).

По результатам анализа собранных данных выяснилось, что 70% сотрудников обследованных компаний заняты в путевом хозяйстве, где «дефицит компетенций» полностью отсутствует. В сигнализации и связи потребность в новых кадрах на

период до 2018 года оценивается в 1,6–2 тыс. человек, причём треть – с уровнем квалификации от техника и выше. В электрификации потребность составляет около 1 тыс. человек с аналогичной долей высококвалифицированных работников. Наиболее значительный дефицит кадров выявлен в сфере обслуживания и управления подвижным составом – 4–4,5 тыс. человек с долей сотрудников высокой квалификации порядка 30%.

В дальнейшем для мониторинга NSARE запустила уникальную в своем роде национальную базу данных о компетенциях SkillsID, которая содержит досье на 15,5 тыс. профессионалов отрасли.

Борясь за выживание, железнодорожные компании активно практиковали аутсорсинг и внедряли технологии, позволявшие сократить потребность в новой рабочей силе. В итоге было практически полностью прекращено финансирование научных исследований, резко сократились возможности для трудоустройства выпускников. С точки зрения университетов железная дорога превратилась в непривлекательную отрасль.

Однако после нескольких тяжелых десятилетий железнодорожный бизнес в США не только выжил, но и вновь стал процветающим. Эти позитивные изменения, впрочем, лишь недавно были отмечены наибо-

Евросоюз и США организовали совместную программу TUNRail. Её цель – оценка текущих и будущих требований отрасли к кадрам, а также готовности академического сообщества удовлетворить их

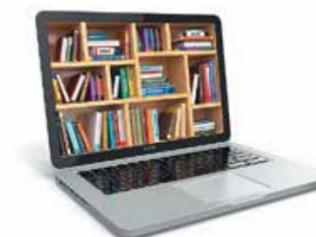
История вопроса

«Дефицит компетенций» в Старом и Новом Свете возник практически одновременно, однако был обусловлен разными причинами. Американские железные дороги в период своего процветания в конце XIX – начале XX века активно сотрудничали с университетами в области подготовки кадров. Благодаря этому специализированные образовательные программы и курсы читались по всей стране. Однако после Второй мировой войны отношения между отраслью и учебными заведениями начали стремительно охлаждаться. Причиной послужил спад деловой активности, вызванный избыточным регулированием и государственным стимулированием конкурирующих видов транспорта.

лее прогрессивными техническими университетами.

В Западной Европе фундаментальное железнодорожное образование имеет прочные корни лишь в немецкоговорящих государствах. В других странах предприятия ещё недавно предпочитали набирать выпускников строительных и механических инженерных специальностей и прививать им специфические знания и навыки на программах повышения квалификации. Причём слушатели могли проводить на этих курсах несколько лет и сдавать серьёзные экзамены. Отдельные железнодорожные предприятия организовывали свои собственные образовательные учреждения, где обучение шло без отрыва от производства.

Отраслевое образование



Состояние высшего железнодорожного образования в США и Европейском союзе

	США	Европейский союз
Университеты со специализированными программами	2	21
Число образовательных программ	19	260
Среднее число сотрудников профильных факультетов	3	10
Среднее число студентов, занятых в исследованиях	7,5	10
Среднее число слушателей программ	5,6	100
Среднее число программ на университет	1,8	10

Источник: TUNRail, Handbook for Rail Higher Education, 2011

Различия в системах высшего инженерного образования

	Степень бакалавра инженер-строитель	Степень бакалавра инженер-железнодорожник	Степень магистра инженер-железнодорожник
США	X	X	-
Бразилия	X	-	X
Китай	X	X	X
Франция	X	-	X
Германия	X	X	X
Индия	X	-	X
Япония	X	-	X
Испания	X	-	X
Великобритания	X	-	X

Источник: Transit and Rail Educational Programs in the United States and Abroad, 2012

Эта складывавшаяся десятилетиями система оказалась под угрозой в середине 1990-х, когда Евросоюз начал масштабную либерализацию отрасли. Железнодорожные предприятия ответили на это урезанием внутренних расходов на обучение персонала, усилив сотрудничество с университетами. Благодаря этому учебные заведения начали открывать профильные кафедры и программы.

Так, в 2005 году FH Erfurt (Университет прикладных наук Эрфурта) начал

совместный проект с Deutsche Bahn по организации нового бакалаврского курса «Железнодорожные системы», посвященного управлению инфраструктурой. В 2008-м австрийская ÖBB организовала в Эрфурте бакалаврскую программу «Технологии железнодорожной инфраструктуры», а спустя три года аналогичную магистерскую программу. А в минувшем году FH Erfurt совместно с Инженерной школой ZHAW организовал первую международную магистерскую



программу «Европейские железнодорожные системы», которая была разработана при участии Deutsche Bahn, ÖBB и швейцарской SBB.

В настоящее время в основном германские университеты предлагают два типа образовательных программ для инженеров-железнодорожников. Первая группа посвящена инфраструктуре, вторая – подвижному составу. Такой подход отражает современное разделение европейского железнодорожного бизнеса на управление инфраструктурой и организацию перевозок.

На первый тип приходится около 70% от общего количества программ. Среднее количество студентов в группе составляет 10–20 человек, из которых выпускниками становится лишь половина. Ряд крупнейших университетов, в частности берлинский, имеют собственные железнодорожные лаборатории, доступ к которым предоставляется также учащимся других образовательных учреждений.

Восточная Европа унаследовала от Советского Союза модель высоко-специализированного высшего и технического образования. Железнодорожные университеты и ин-

В отличие от Старого Света в Новом основное бремя финансирования университетских железнодорожных программ по-прежнему лежит на бизнесе

ституты здесь не были созданы, но в немецком Дрездене, словацкой Жилине, венгерском Дьёре и болгарской Софии возникли достаточно сильные транспортные школы.

В Польше и Румынии транспортные факультеты были учреждены во всех технических университетах. Однако такой подход имел свои недостатки: сосредоточившись на фундаментальном образовании, эти страны практически не уделяли внимания программам повышения квалификации.

Причем надо сказать, что после 1990 года верность традициям сохранили только Германия, Румыния и Болгария, тогда как институты Жилины и Дьёра потеряли свою специализацию.

Совместные действия

В 2009 году Европейский союз и США организовали совместную программу TUNRail (Tuning Transatlantic Cooperation in Rail Higher Education, «Улучшение трансатлантической кооперации в области высшего железнодорожного образования»), основной целью которой стала оценка текущих и будущих требований отрасли к кадрам и готовности академического сообщества удовлетворить их. Выяснилось, что европейские железнодорожные предприятия считают систему высшего образования в целом адекватной своим потребностям, тогда как их североамериканские коллеги придерживаются противоположного мнения.

В настоящее время на железных дорогах в ЕС и США работают 1,3 и 0,6 млн человек соответственно. В ближайшие годы эти цифры, как ожидается, будут только расти. Неудивительно, что в США считают главной целью возрождение академического образования, а в Европейском союзе – расширение фундаментальных исследований.

В отличие от Старого Света в Новом основное бремя финансирования университетских железнодорожных программ по-прежнему лежит на бизнесе. В частности, крупнейшие североамериканские перевозчики Union Pacific, Norfolk Southern и Canadian National являются стратегическими партнерами Мичиганского университета. Они спонсируют образовательные программы и студенческие проекты, а также учредили несколько стипендий. Благодаря тесному сотрудничеству университета и отрасли студенты получили возможность гарантированного прохождения производственной практики. В 2013 году Canadian National учредила именные профессорские позиции с общим фондом \$500 тыс. В результате Мичиганский университет за счет собственных средств сегодня финансирует менее 20% расходов программы по железнодорожному транспорту. **ПУЛЬТ**

СВЕТЛАНА ШНАЙДЕР,
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
ОАО «КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ», ЭКСПЕРТ
ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ
С ПЕРСОНАЛОМ ОАО «БАНК ВТБ»



АЛЕКСАНДРА СЕВЕРКИН



Буква закона

В нормативную базу, регламентирующую трудовые отношения, внесены важные коррективы

В минувшем году вступили в силу поправки в ряд важнейших законодательных актов, регламентирующих трудовые отношения в России. Для работодателей полезны многие нововведения, но важно, что по некоторым из них предусмотрено привлечение к ответственности и установлены штрафы.

Новое в Трудовом кодексе
Изменения внесены в ст. 59 Трудового кодекса РФ, в результате чего появилось новое основание для заключения срочного трудового договора. Раньше, когда привлекались к работе прак-

год и другие дополнительные гарантии. У работодателей возникали вопросы. Типичный пример, когда в компанию приходит человек с дипломом бакалавра (это первая ступень высшего образования), а отработав полгода, заявляет, что поступил в магистратуру ещё на два года. Нередко в этом случае льготы и гарантии не предоставлялись, так как работодатели считали, что речь идёт о втором цикле обучения.

Сейчас, с сентября 2013 года, высшее образование разделили на магистратуру, специалитет и бакалавриат. Дополнительные гарантии предоставляются при получении образования соответствующего уровня впервые. Поэтому работник, который пошёл учиться в магистратуру, имеет

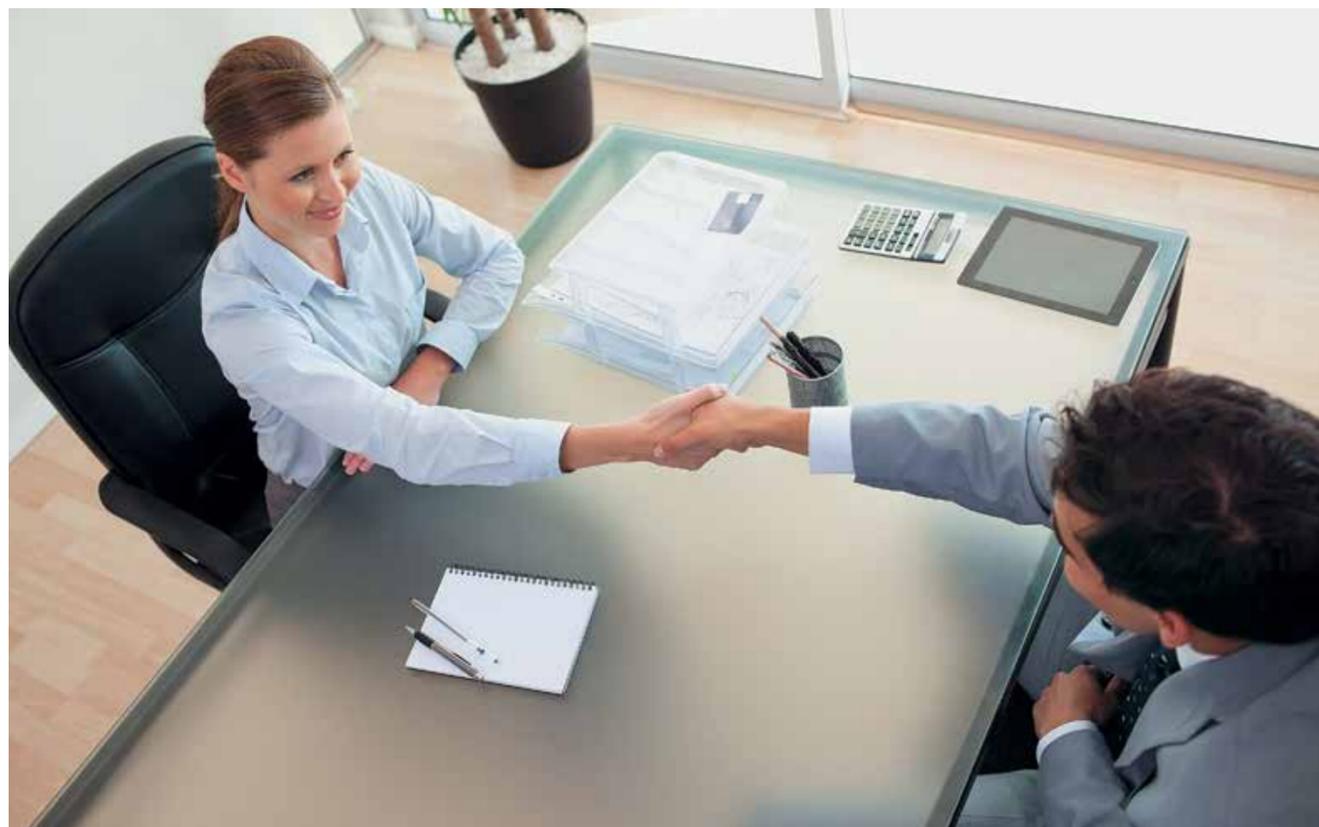
Теперь у работодателя есть прямое право заключить с практикантом или стажёром трудовой договор на срок, который он сам определит

тиканты и стажёры, приходилось придумывать различные поводы для оформления трудовых отношений. Сейчас у работодателя есть прямое право заключить с ними трудовой договор на срок, который он сам определит. А по окончании практики или стажировки работника можно уволить без опасений, что он восстановится или будет претендовать на постоянную занятость. Это важное и полезное нововведение в ТК РФ.

Изменения коснулись и главы о дополнительных гарантиях и компенсациях лицам, совмещающим обучение с трудовой деятельностью. Прежде в ст. 175 кодекса говорилось следующее: работникам, получающим высшее образование впервые, предоставляются дополнительный отпуск, проезд к месту обучения раз в

полное право на оплачиваемый отпуск и оплату проезда один раз в год из средств работодателя. Для тех, кто учится последний год, предусмотрена ещё одна дополнительная гарантия – за 10 месяцев до итоговой аттестации (а это госэкзамены, защита диплома) работник имеет право написать заявление о сокращённой рабочей неделе на 7 часов, и оплата этого времени производится в размере 50% среднего заработка. То есть за свои 3,5 часа нерабочего времени он получит 100% зарплаты. При этом, по согласованию с работодателем, можно сократить каждый рабочий день на 1–1,5 часа.

Кроме того, появились дополнительные гарантии и для тех, кто учится в аспирантуре, ординатуре, получает кандидатскую степень.



Этим сотрудникам работодатель также теперь обязан предоставлять дополнительные гарантии, чего не было раньше.

Новое в КоАП

Также были внесены поправки в Кодекс об административных правонарушениях. В частности, увеличена ответственность за нарушение законодательства о квотировании рабочих мест для инвалидов. Изменения коснулись ст. 5.42 КоАП, был увеличен штраф до 10 тыс. руб. на организацию. Субъекты РФ наделены правом устанавливать штрафы в большем размере. К примеру, в Кодексе Москвы об административных правонарушениях он составляет от 30 до 50 тыс. руб. (ст. 2.2. КгМАП). К работе над законодательством в этой части

подключилась Федеральная миграционная служба, и тем работодателям, которые не привлекают к трудовой деятельности инвалидов, не выдают разрешение на использование иностранных работников.

Эти вопросы регулируются законом «О социальной защите инвалидов». В нём говорится, что все компании со среднесписочной численностью работников больше 100 в определённом субъекте Федерации должны предоставить квоту на рабочие места. Её размер устанавливает каждый регион самостоятельно. Например, для Москвы это 2% для инвалидов. Аналогичным образом квоты устанавливаются и для молодёжи (в Москве также 2%).

При этом подразделения или филиалы компании с меньшей численностью на размер квот в головном офисе

не влияют, а считаются по своему региону. Если там работают, скажем, ещё 500 человек, то должна быть предусмотрена квота для инвалидов, молодёжи, а в отдельных областях и для лиц, освободившихся из мест заключения. Льготы на квотирование предоставляются только общественным организациям, как, например, объединениям инвалидов.

Для крупных отраслей, в том числе железнодорожной, с большим количеством рабочих мест с вредными условиями никаких поблажек или дополнительных оснований для освобождения от квотирования в данном случае не предусмотрено. Компании, где численность работающих превышает 100 человек, обязаны выделить рабочие места для инвалидов, издать соответствующий приказ либо другой

локальный акт и уведомить об этом органы занятости, что тоже является новацией.

При этом под выделением рабочих мест понимается следующее. Например, рабочее место секретаря оборудуется компьютером с программой для слабовидящих или слабослышащих. И на это место может быть принят только инвалид. Квота считается выполненной, в частности в Москве, если выделено рабочее место и на нём трудоустроен инвалид на период свыше 15 календарных дней в определённом месяце.

В других субъектах РФ условия квотирования варьируются. Так, в Самарской области квота считается выполненной, если рабочее место выделено и на нём не работают здоровые люди, то есть оно является вакансией. Обязанность по трудоустройству инвалидов в этом регионе в отличие от Москвы не предусмотрена.

Если говорить о столице, то квота, о чём уже шла речь выше, выделяется в сумме всего на 4%. Но если в компании работает не 2%, а 3% инвалидов, то тогда на молодёжь по квоте остаётся только 1% рабочих мест. Однако в случае, когда это соотношение меняется в пользу молодых людей, квота для инвалидов не уменьшается и остаётся на уровне 2%.

Можно поступить иначе. Закон города Москвы допускает заменить приём на работу молодёжи выплатой в бюджет города. Например, набрать на работу 2% инвалидов в Москве, а за 2% молодёжи ежемесячно выплачивать в бюджет города прожиточный минимум трудоспособного населения, установленный в настоящий период. В этом случае квота также считается выполненной.

В Москве с прошлого года увеличена ответственность за незаконное привлечение к трудовой деятельности иностранцев: в РФ максимальный размер штрафа составляет 800 тыс. руб., а в Москве – 1 млн (ст. 18.15 КоАП). За неисполнение закона также предусмотрена ответ-

ственность. В Москве штраф составляет от 30 до 50 тыс. руб., в других субъектах размер утверждается местными законодательными актами.

Кроме того, в КоАП внесены дополнительные статьи и изменения в ст. 5.62 о дискриминации и появилась новая статья 13.11.1. Теперь работодатели не имеют права указывать в вакансиях такие условия для приёма на работу, как возраст, пол, семейное положение. Но это правило и обязательства, которые прописаны в законе «О занятости населения в Российской Федерации» (ст. 25), касаются только тех случаев, когда ограничение устанавливает сам работодатель. Например, «я не хочу, чтобы у меня работал переводчиком парень старше 25 лет». Это считает-

При этом нарушение в данной сфере может повлиять на возможность принимать на работу иностранных граждан. Если компанию привлекали к ответственности в части дискриминации, органы по труду и занятости могут отказать в выдаче заключения о целесообразности привлечения к трудовой деятельности иностранных специалистов.

Новое в законе «О безопасности движения»

С ноября минувшего года вступили в силу поправки в закон «О безопасности дорожного движения». Ст. 250 теперь действует в следующей интерпретации: не допускается управление транспортными средствами на основании иностранных

В Москве с прошлого года увеличена ответственность за незаконное привлечение к трудовой деятельности иностранцев

ся дискриминацией. И напротив, если в вакансии указывается, что на должность машиниста электровоза требуется мужчина старше 18 лет, нарушений нет, так как ограничение по труду здесь установлено на законодательном уровне. Поэтому на вредное производство, где не имеют права работать женщины, можно смело приглашать мужчин. В противном случае никаких упоминаний быть не должно. За это наказывают органы занятости даже в том случае, если объявление о приёме на работу размещено на рекрутинговых сайтах. Проверки проводит и прокуратура. Минимальный размер штрафа за каждый выявленный случай составляет 10 тыс. руб., максимальный – 15 тыс. руб. (ст. 13.11.1 КоАП РФ).

национальных или международных водительских удостоверений при осуществлении трудовой деятельности, непосредственно связанной с управлением транспортными средствами.

Это значит, что работать водителем иностранный гражданин может только при наличии российских прав. При выявлении нарушений штраф на организацию установлен в размере до 100 тыс. руб. Поэтому иностранных работников, в том числе из стран СНГ, без соответствующих документов нужно отстранять от работы либо прекращать с ними трудовые отношения по специальному основанию, предусмотренному ст. 83, ч. 1. п. 9 ТК РФ. Для должностного лица, который выпустил, например, водителя автобуса в рейс без российских прав, предусмотрен штраф 50 тыс. руб. **ПУЛЬТ**

Марина Раджабова,
преподаватель Корпоративного
университета ОАО «РЖД»

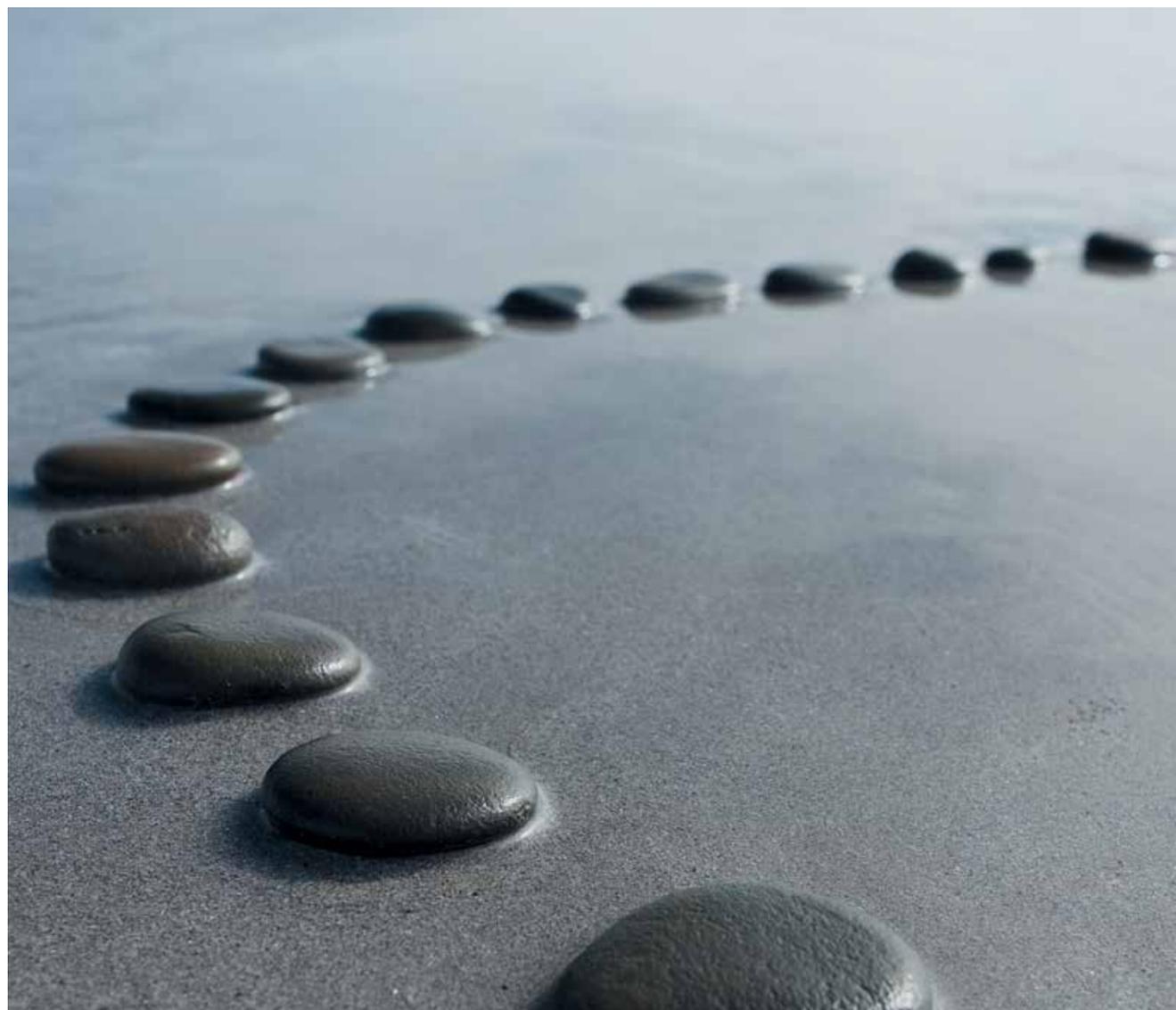


КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Денис Деревянкин,
преподаватель Корпоративного
университета ОАО «РЖД»



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



SHUTTERSTOCK.COM

Цепочка шагов

От решений, которые в кризисной ситуации примет аппарат управления, зависит будущее компании – «со щитом или на щите»

На новой волне кризиса многие компании заявили о сокращении своих инвестиционных бюджетов, оптимизации штатов, снижении зарплат и отмене бонусов. Впрочем, кризис может означать не только потери. Чтобы адекватно реагировать на изменения внешней среды и сохранить конкурентоспособность, компании нужно регулярно пересматривать результаты своей работы. Одним из важнейших условий является процессная организация деятельности. Механизм непрерывного совершенствования бизнес-процессов позволяет ощутимо повысить эффективность.

Настройка или перестройка?

При реорганизации крупных и средних холдингов используется внедрение процессного подхода на разных уровнях, в первую очередь на уровне проектирования отдельных бизнесов и увязывания их в цепочки создания ценности. Это помогает определить систему взаимодействия разных предприятий группы, чтобы достигнуть максимальной результативности.

Для структур с централизованной системой отсутствие описанных и эффективных бизнес-процессов несёт риск потери управляемости, снижения доходности и конкурентоспособности. «Бизнес-процесс – это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы производителя, создаёт ценность и выдаёт результат потребителю. Среди основных причин, побуждающих организацию оптимизировать бизнес-процессы, можно выделить необходимость снижения затрат или сокращения длительности производственного цикла, требования, предъявляемые потребителями и государством, внедрение программ управления качеством, слияние компаний, внутриорганиза-

ционные противоречия и др.», – отмечает эксперт в области моделирования бизнес-процессов Олег Волков.

Решение должно происходить на основе анализа показателей работы и определения требуемых изменений. Проводится либо оптимизация бизнес-процессов, либо их коренная перестройка – реинжиниринг. При этом готовых рецептов нет, но есть

Если посмотреть на знакомый процесс с иной точки зрения, то можно найти «чёрные дыры», в которых средства исчезают незамеченными. Внедрение процессного подхода может стать основой для применения передовых технологий управления бизнесом. При этом существуют общие шаги проведения оптимизации.

Если посмотреть на знакомый процесс с иной точки зрения, то можно найти «чёрные дыры», в которых средства исчезают незамеченными

подходы, которые применяются к каждой конкретной ситуации.

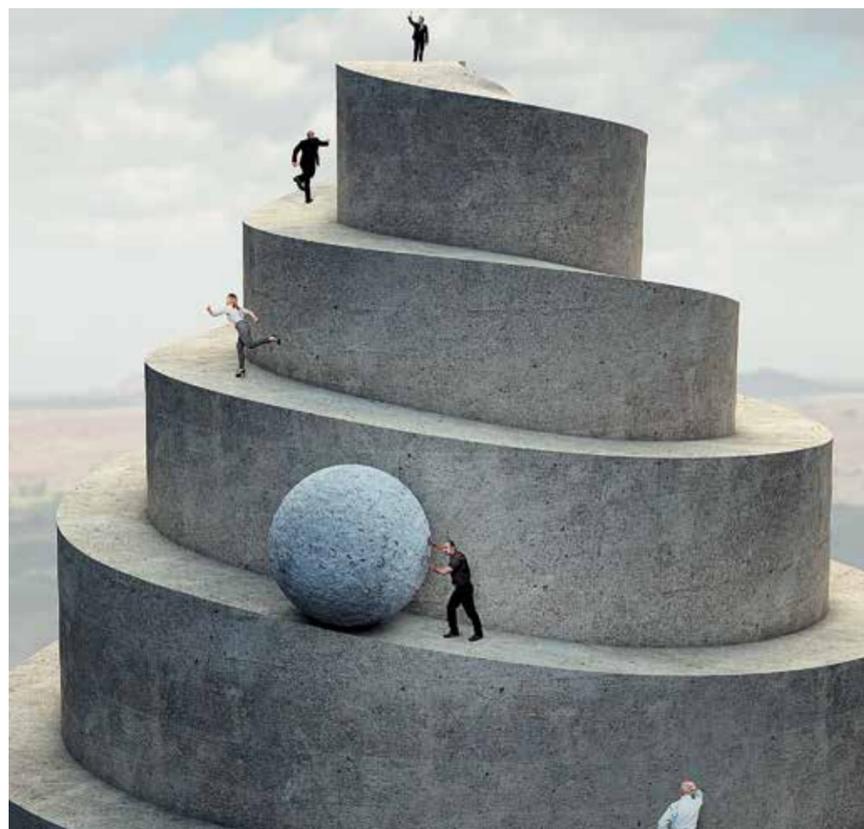
Если нужно получить результат, произведя максимальные изменения, то это будет реинжиниринг. Это глубокие, кардинальные реформы с большим количеством затрат. В условиях холдинга «РЖД» наиболее актуально говорить об оптимизации бизнес-процессов и получении от этой деятельности экономической выгоды, в частности за счёт сокращения непроизводственных расходов.

Шаг первый

Перед тем как приступить к усовершенствованию бизнес-процессов, нужно принять единую систему терминов и условных обозначений, понятную всем. Это будет важным фактором успеха. На этапе подготовки это используется для: – презентации преимуществ, достигаемых при внедрении процессного подхода, собственникам или инвесторам;

Различия между реинжинирингом и оптимизацией бизнес-процессов

Наименование параметра	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно / одновременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Культурный / Структурный



SHUTTERSTOCK.COM

исполнитель получает в итоге, что с ними делает, насколько выверены его действия, а также время работы и продолжительность процедуры.

При оптимизации любых бизнес-процессов надо получить чёткое представление идеального конечного результата (ИКР). Это максимальный эффект при минимуме затрат. Можно привести такой пример из истории. Во время Второй мировой войны лётчики столкнулись с проблемой: из-за роста скоростей полёта увеличилась также скорость при посадке. Поскольку в боевых условиях не всегда были идеальные возможности для приземления, происходил сильный износ шин шасси. Этой проблемой параллельно занимались как советские, так и немецкие инженеры. Каждая из сторон получила результат, затратив при этом разное время и ресурсы. Немецкими инженерами было установлено по редуктору и обеспечен отбор мощности от двигателя самолёта на раскрутку колёс шасси, что обеспечивало в момент касания необходимую скорость вращения и снижало износ шин. Задача решена, но было потеряно около 100 кг полезного веса самолёта. Советские инженеры нашли более эффективный и менее затратный подход: стали делать небольшие лопасти (как на турбине). Само колесо с такой шиной накрыли лёгким кожухом (истребитель Ла-5) и в инструкцию пилота внесли указание: за две минуты до посадки обеспечить выход шасси. Получилась система с аэродинамическим приводом колеса. За две минуты воздух, нагнетаемый под кожух, раскручивал колесо и выравнивал его окружную скорость со скоростью самолёта, что позволяло шине в момент касания значительно меньше изнашиваться. При этом не «съедался» полезный вес самолёта. Итак, налицо два метода, которые привели к одному результату, но с применением разных возможностей.

При реализации подхода с использованием ИКР нужно рассмотреть цель каждого этапа процесса, задаться вопросом о возможности исключения

или объединения некоторых шагов при понимании ответа на вопрос «за что готов платить клиент?». Главное в определении ИКР – это умение вынести его за рамки самого процесса. Нужно сформулировать ИКР, который мог бы быть достигнут не только посредством реализации процесса, но и всеми доступными способами.

Можно привести такой пример. С недавнего времени расходы на доставку грузов стали возрастать. Первое решение проблемы, которое может прийти в голову, – снижение затрат на доставку, скажем, на 10%. Однако такая цель не будет отвечать сути ИКР. Его поиск стоит вести по ряду направлений, например изменение характеристик поезда (составности, веса); применение рекуперации; про-

может быть скидка для клиентов при самостоятельной разгрузке; переход на 3PL; формирование эффективной системы взаимодействия со смежниками.

Цепочка создания ценности (ЦСЦ) – организованный и взаимосвязанный набор бизнес-процессов. Это основа для анализа и оптимизации. Известный экономист Майкл Портер отмечает: «Цепочка ценности разделяет деятельность компании на стратегически важные виды с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации». Методика построения схем ЦСЦ разработана Владимиром Репиным и Андреем Соляйтэ и описана в книге «Процессный подход на уровне бизнеса».

Проанализировав каждую процедуру и определив её явные недостатки, можно оценить оптимальность управления бизнес-процессом

ведение переговоров с клиентами для изменения условий работы.

Но при этом будут упущены из виду другие возможности оптимизации. Необходимо понимать, что смысл бизнес-процесса должен выходить за рамки его самого. Значит, смысл работы перевозчика не в том, чтобы лишь поместить груз в вагоны и отправить его из пункта А в пункт Б, а в том, чтобы помогать реализации более глобального бизнес-процесса – предоставления услуги компании посредством качественной и безопасной доставки грузов клиентов в определённый срок. Поэтому ИКР лучше сформулировать так: «Сделать доставку грузов не дороже чем N рублей за тонно-километр». Таким образом, можно не замыкаться в рамках процесса и к решению добавить новые возможности. Это

Шаг четвёртый

Проанализировав каждую процедуру и определив её недостатки, можно оценить оптимальность управления целым бизнес-процессом и группой. Результатами должны стать выявленные недостатки в процессе и/или группе. Одна из распространённых ошибок – уход во второстепенные и несущественные детали. Это означает, к примеру, что при срыве сроков доставки лишь улучшение формы заявки процесс вряд ли принципиально изменит. Поэтому оптимизацию надо начинать с анализа процессов.

Шаг пятый

Затем нужно разработать предложения по исправлению выявленных недостатков, перестроить модель с «как есть» на «как будет», пересмотреть

действия исполнителей, и главное – улучшить средства труда. Можно привести несколько примеров.

В 2009 году в «ТрансТелеКоме» внедрили электронный документооборот первичных бухгалтерских документов (ПБД). До проекта расходы на почтовую пересылку составляли до 12 млн руб. в год. Также были существенные затраты времени. Эффектами от оптимизации должны были стать сокращение сроков доставки документов и издержек, а также повышение прозрачности корпоративной отчётности. При тестовой эксплуатации ПБД акт приёма работ между контрагентами был подписан за 1 минуту 14 секунд. Снижение финансовых, временных затрат – те значимые эффекты, которые чаще всего достигаются оптимизацией бизнес-процессов с внедрением новых подходов в работе. В данном случае – за счёт проекта информатизации.

В 2012-м на Восточно-Сибирской дороге оптимизировали процесс по замене плети по рационализаторскому предложению Владимира Сендяка. Проблема была в том, что при замене возникало механическое трение плети о бетонные шпалы. Это происходило в момент закидывания новой плети из колеи в посадочное место скреплений. Решением стало применение устройства в виде катучей опоры, закреплённой на каждой 15-й шпале в середине колеи, на которой и лежит новая плеть в момент её перемещения. Находка позволила сократить время работ на 20 минут.

Шаг шестой

На завершающем этапе нужно оценить риски от предлагаемых улучшений в других местах процесса, в том числе и возможное непонимание у сотрудников. Для того чтобы снизить градус сопротивления, менеджменту нужно относиться к процессному подходу как к идеологии и внедрять его планомерно. Таким образом, работая над оптимизацией бизнес-процессов, можно гарантированно получить снижение издержек.

- разработки проектных документов (устава, регламентов, моделей);
- привлечения консультантов;
- подготовки системы менеджмента качества к сертификации.

Шаг второй

После определения терминологии можно приступить к описанию бизнес-процессов в том виде, «как они есть» (создать их модели). Описания должны быть чёткими, однозначными, понятными и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Объём моделей может быть разным: как по отдельному выделенному бизнес-процессу, так и по группе взаимосвязанных. Чем больше процессов описано в модели, тем лучше и шире можно оценить их оптимальность. Всё это нужно для:

- анализа проблем, «узких мест», потерь при выполнении процессов с последующей разработкой и реализацией мер по улучшению;
- стандартизации деятельности, обеспечения повторяемости процессов и возможности управления ими;
- распространения опыта в другие организации (филиалы, ДЗО);
- сравнения с конкурентами и улучшения процесса (бенчмаркинг);
- накопления знаний и передачи их новым сотрудникам.

Шаг третий

Оценивая оптимальность, нужно анализировать каждую часть бизнес-процесса, выполняемую конкретным исполнителем. Проверять, к каким результатам приводят правильные шаги, какие данные или материалы



Работа над ошибками

Нидерланды ищут новые подходы к организации работы высокоскоростной железной дороги



ЕРАЙТАР-ТАСС

Любой крупный проект начинается с анализа опыта реализации подобных ему инициатив, причём в «зачёт» идут как достижения, так и ошибки. Следование этому правилу помогает точно просчитать все возможные риски, а потому весьма полезной может быть история «Голландских железных дорог» (Nederlandse Spoorwegen, или NS), «споткнувшихся» при организации высокоскоростного сообщения. В конце прошлого года компания прекратила пассажирские перевозки под маркой Fuga. Как показывает анализ, корни неудачи лежат не в отсутствии спроса, а в неправильных решениях, не позволивших наладить работу с должным уровнем сервиса. Теперь настало время исправлять ошибки.

Соединить точки

План Fuga (по-шведски, «четвёрка») был задуман для обеспечения высокоскоростного сообщения между ключевыми городами Бенилюкса – Брюсселем, Антверпеном, Роттердамом и Амстердамом. Первые оценки перспектив проекта появились ещё в 1970-х, предварительный вариант технико-экономического обоснования парламент Нидерландов обсуждал в 1991 году. Ожидаемая экономия по времени оценивалась в диапазоне от 38 до 59%. Пять лет спустя с Бельгией было подписано соглашение о строительстве линии, причём Нидерланды выплатили соседям порядка 400 млн евро, чтобы быстрее снять разногласия относительно маршрута.

Официально строительство высокоскоростной линии HSL Zuid началось в 2000-м, полностью работы планировалось завершить к декабрю 2006 года. К этому моменту NS подготовили принципиально новое расписание – сопоставимая по масштабам реформа состоялась в Нидерландах в далёком 1970 году. Перевозчик рас-

считывал, что новшество принесёт не менее 40 млн евро дополнительной годовой прибыли. К этому моменту, впрочем, уже было ясно, что запуск HSL Zuid откладывается.

В общей сложности проект стоил Нидерландам 7 млрд евро, причём первоначальная смета оказалась превышена на 42%. Весь объём строительных работ был разделён на несколько контрактов. Прокладкой полотна и установкой сигнальной системы занимался консорциум Infrasppeed, включавший концерны Fluor, Siemens, Koninklijke BAM, Innisfree и фонд HSBC Infrastructure. По контракту с правительством Нидерландов подрядчик обязался обеспечить доступ к инфраструктуре в период с

Под крылом «Альбатроса»

Тендер на организацию перевозок по HSL Zuid на срок до середины 2021 года (впоследствии он был продлён ещё на три года) выиграла High Speed Alliance (HSA) – совместное предприятие NS (90%) и KLM (10%). Участие авиакомпании не было случайностью – важной промежуточной станцией маршрута был аэропорт Схипхол. За право осуществлять перевозки HSA обязалась ежегодно выплачивать правительству 148 млн евро. Весной 2004 года компания подписала с итальянским производителем AnsaldoBreda контракт на поставку 16 поездов V250 («Альбатрос»), дизайн которых разработала фирма Pininfarina. Полтора года – слишком

Полтора года – слишком короткий срок, чтобы поставить на конвейер принципиально новый тип подвижного состава, однако никого эта ситуация не смутила

2006 по 2031 год за вознаграждение в 3 млрд евро.

Наиболее сложной частью проекта оказался выбор сигнальной системы. Под давлением заказчика подрядчик остановился на стандарте European Rail Traffic Management System (ERTMS). Однако его спецификация в момент принятия решения ещё не была утверждена. Одновременно с этим вместо обычной сигнальной системы подрядчик решил установить полностью цифровую разработку European Train Control System (ETCS) второго уровня, в то время столь же «сырую», как и ERTMS. Надо сказать, что подвижной состав, способный взаимодействовать с таким оборудованием, в середине 2000-х был ещё настоящей диковиной.

короткий срок, чтобы поставить на конвейер принципиально новый тип подвижного состава, однако никого эта ситуация не смутила. При этом вряд ли в HSA не знали, что у Дании уже были проблемы с AnsaldoBreda по контракту на поставку поездов.

В итоге железнодорожное полотно и вся сопутствующая инфраструктура были приняты в эксплуатацию в 2007 году, но свои V250 заказчик так и не получил. Первый промышленный образец «Альбатроса» появился на свет лишь в 2009-м, ещё порядка трёх лет ушло на его тестирование и сертификацию. HSA тем временем исправно выплачивала государству обещанные роялти, не получая доходов. В такой ситуации логичным итогом выглядело банкротство несостоявше-

Разбор полётов



Схема маршрута HSL Zuid



Источник: Sergio Georgini (<http://bit.ly/17MkbDf>)

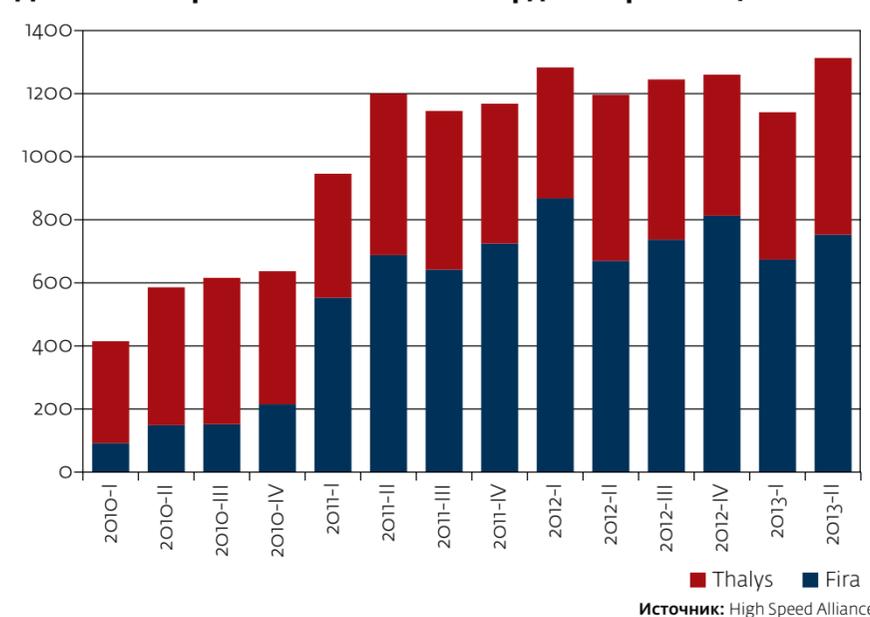
гося перевозчика, но в Нидерландах в этом мало кто был заинтересован – в доходной части бюджета страны уже были учтены обещанные концессионные платежи.

Неправильное предложение

Чтобы избежать серьёзных финансовых потерь, правительство Нидерландов решило открыть движение, не дожидаясь поставки V250. Осенью 2009 года Fyra начал курсировать раз в час между Роттердамом и Амстердамом по рабочим дням. С апреля 2010-го было открыто движение в выходные и праздничные дни, ещё через полгода частоту отправок увеличили вдвое. Весной 2011-го движение продлили до станции Бреда.

Однако высокоскоростными работающие здесь поезда назвать было сложно. Они состояли из грузовых локомотивов TRAXX производства Bombardier и обычных пассажирских вагонов. Такой состав не разогнался быстрее 160 км/ч, однако в тарифы была включена надбавка за «высокоскоростное сообщение».

Динамика перевозок на линии Амстердам – Брюссель, тыс. чел.



Но и на этом негативные для пассажиров решения не исчерпывались. Провозить велосипеды – крайне популярный у местных жителей вид транспорта – не разрешалось. Скидки не применялись, при покупке билета требовалось предварительное бронирование места. Из-за сбоев системы безопасности Fyra часто прибывали на станцию назначения с серьёзным опозданием. Неудивительно, что населённость поездов первые шесть месяцев эксплуатации в среднем не превышала 15%.

В дальнейшем населённость Fyra упала примерно до 5%. Чтобы поправить ситуацию HSA экстренно ввела новую тарифную сетку, что позволило к началу 2013 года вывести показатели линии Амстердам – Роттердам на уровень 22%. Но даже в часы пик населённость не поднималась выше 33%.

В декабре 2012 года HSA наконец приняла в эксплуатацию V250 на линии Амстердам – Брюссель. Однако конструктивные и производственные дефекты поезда были настолько серьёзными, что спустя месяц

движение пришлось приостановить. Даже в условиях относительно мягкой европейской зимы поезд постоянно ломался.

Тщательное расследование

Экспертиза V250, проведённая в начале 2013 года, выявила серьёзные ошибки при взаимодействии с сигнальной системой. Передача данных в ERTMS ведётся по сети стандарта GSM-R, поэтому при пересечении границы между Бельгией и Нидерландами техника должна была автоматически переключаться на сигнал местного провайдера. Однако из-за ошибки в программном обеспечении этого не происходило, и поезд автоматически останавливался.

В мае прошлого года «Бельгийские железные дороги» (SNCB), одновременно с HSA заказавшие три «Альбатроса», разорвали контракт с AnsaldoBreda. Месяц спустя голландское правительство поручило NS также прекратить эксплуатацию этих поездов. Все девять поставленных V250 были возвращены производи-



Из-за сбоев системы безопасности Fyra часто прибывал на станцию назначения с серьёзным опозданием

телю, после чего начались судебные разбирательства по поводу компенсации потерь.

Независимый технический контроль в общей сложности установил 26 факторов, препятствующих нормальной коммерческой эксплуатации V250. В частности, было выявлено быстрое ржавление колёсных пар; непродуманное размещение кабелей, из-за чего проводка быстро повреждалась; неудачное расположение аккумуляторов под днищем вагонов. Тормозная система была рассчитана на движение со скоростью 160 км/ч, а не 250 км/ч. Даже сигнальный рожок сконструировали настолько неудачно, что он забивался снегом.

ны по причине использования конфиденциальной информации. Лишь через шесть лет они частично просочились в печать. В ходе прошлогодних дебатов в парламенте Нидерландов прозвучали оценки убытков NS от эксплуатации Fyra – 221 млн евро. Однако окончательное урегулирование взаимоотношений с AnsaldoBreda может стоить компании ещё 244 млн евро. В связи с этим бюджет в ближайший год скорее всего не получит от NS ожидавшихся дивидендов.

Всё произошедшее оказалось крайне неприятно, но не заставило страны поставить крест на идее высокоскоростных поездов. После отказа NS от эксплуатации V250 единственным оператором высокоскоростного движения на линии HSL-Zuid осталась франко-бельгийская Thalys (10 рейсов в день против двух в час у Fyra). Но такая ситуация сохранится недолго. С 2016 года перевозки с бельгийской стороны будет осуществлять Eurostar. При этом и на частоты NS уже нашёлся претендент – Arriva, дочерняя компания Deutsche Bahn.

Игорь Горюшинский,
ПРОФЕССОР ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ
И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
МИИТА, БИЗНЕС-ТРЕНЕР, МЕДИАТОР



Диагноз переговорщика

Деловые люди, как правило, весьма зациклены на своей персоне. Однако неумение построить грамотные, продуктивные коммуникации зачастую может нарушить не только личные планы, но и проекты развития компании

Существует мнение, что портрет личности выстраивается из взаимодействия с пятью – семью наиболее близкими людьми. Иными словами, каково ваше окружение, такую манеру общения вы и выберете. Однако хорошо, если вам приходится пересекаться только с людьми одного социального слоя. А если ваши контакты гораздо шире? В этом случае неизбежно требуется развивать и оттачивать навыки продуктивных коммуникаций.

Узнать за 12 секунд

Согласно исследованиям, впечатление, которое человек производит при первой встрече, только на 7% зависит от используемых им слов и на 38% – от голосового тона и изменения интонации. Оставшиеся 55% – это невербальные коммуникации, язык тела: выражение лица, взгляд, жесты, поза и многое другое.

Выдающийся эксперт в области межличностных коммуникаций Аллан Пиз сказал: «У вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление». В среде «переговорщиков» имеет место ещё одно наблюдение, которое на профессиональном сленге было названо «правило двенадцати». Оно охватывает невербальные признаки самопрезентации собеседника и его готовность к продуктивным коммуникациям:

- 12 дюймов сверху – состояние волос, цвет лица, наличие улыбки или её отсутствие, блеск в глазах и т.п.;
- 12 дюймов снизу – насколько ухожена обувь, не забрызганы ли брючины, выглажена ли одежда, соответствуют ли носки по цвету другим элементам одежды и т.п.;
- 12 дюймов от окончания верхних конечностей – состояние ногтей, кожи кистей рук, поверхности ладони (холодная, мокрая), наличие тремора рук и т.п.;



Походка человека может многое о нём рассказать. Торопыга чаще всего будет шагать отрывисто, стремительно. Таковы будут и переговоры с ним – перескакивание с темы на тему, торопливость в формулировании предложений

– 12 первых слов – позитивные или манипулятивные фразы. Всё зависит от настройки на коммуникацию. Если намечаются жёсткие и агрессивные переговоры, то это один вариант первых фраз в общении, если же переговоры запланированы в позитивном ключе, то настройка имеет позитивный контент;

– 12 первых жестов – показываете ли жестами и позами свою открытость и раскрепощённость;

– 12 шагов – походка человека может многое о нём рассказать. Торопыга чаще всего будет шагать отрывисто, стремительно. Таковы будут и переговоры с ним – перескакивание с темы на тему, торопливость в формулировании предложений (из-за этого не

всегда понятен смысл сказанного), перебивание собеседника, требование дать ответ незамедлительно и т.п. Уверенный в себе человек проявит степенность и размеренность в походке. Так же пойдёт и беседа с ним – спокойно и уверенно. Человек медлительный, напыщенный так же не спеша проследует к месту переговоров, разговор заведёт только после того, как хорошенько усядется и примет все блага гостеприимства (чай, кофе и пр.). Беседовать с таким партнёром придётся долго, выведывая его истинные потребности. При этом такие люди, как правило, всё равно сделают свои выводы из беседы, независимо от того, сколько времени вы им уделите;



– 12 первых секунд – за этот промежуток времени по всем вышеперечисленным пунктам формируется первое впечатление.

Улыбка как инструмент успеха

При этом необходимо помнить, что «правило двенадцати» применимо в обе стороны: мало его знать, нужно исполнять и по отношению к самому себе. Поэтому, собираясь на деловую встречу, «сканируйте» свою готовность к построению продуктивных коммуникаций, подойдите к зеркалу и проверьте все ваши «12 дюймов». Кроме того, очень важно настроить свой эмоциональный фон. Улыбка и соответствующее выражение лица имеют немаловажное значение.

Часто от слушателей на тренингах можно узнать, что, общаясь с клиен-

том с улыбкой на лице, они не встречают взаимопонимания, а бывает, что улыбка вызывает даже раздражение. Если вы поупражняетесь с зеркалом или запишете выражение лица собеседников на камеру, многое встанет на свои места и придёт понимание, почему они не получают ожидаемой эмоциональной обратной связи. Дело в том, что неподготовленная к общению с клиентом мимика зачастую вместо улыбки выдаёт гримасу, вместо сопереживания показывает надменность и т.п.

Бывает и так, что мы не знаем, с чего начать разговор, и используем термины, которые могут носить указательный характер. Не каждому это может понравиться. Для диагностики эмоционального состояния собеседника можно применить

несколько вариантов построения диалога. Например, если собеседник встречает вас с улыбкой, уместны нейтральная шутка или короткий анекдот на тему «как я к вам добирался» или «как один раз я был у моего постоянного клиента». Всё это делается для того, чтобы поддержать позитивный эмоциональный фон. Но такой приём работает не всегда. Озабоченность на лице или намеренно сжатые губы могут быть сигналом для вас, что собеседник не желает выстраивать продуктивные коммуникации. В этом случае стоит изучить его истинные намерения. Может быть много причин, по которым он согласился на встречу. К примеру, его «достала» ваша настойчивость и он решил лично встретиться и отправить вас ни с чем.

Разговоры о погоде

В таком случае весьма предусмотрительно изучать потребности собеседника с помощью вопросов. Первый должен быть нейтральным, например: «Как вам сегодня погода?» Этот вопрос из разряда полураскрытых. Вам выбирать, с какой интонацией вы его зададите.

В случае короткого дежурного ответа «нормально» можно прокомментировать, что в такую погоду сделки заключаются особенно хорошо, и сопроводить сказанное примером из жизни каких-нибудь крупных известных компаний. Не следует упоминать о своём личном успехе. Это может спровоцировать собеседника на противоположные ожидаемым действия.

Что можно получить от такого построения начала диалога? Приведение коротких, позитивных примеров

следующей личной встрече, либо по почте.

Однако нужно остановиться на том моменте, когда вы передаёте лист с информацией и коротко излагаете суть предложения. В это время обратите внимание на действия собеседника, что происходит с его руками, куда устремлён взгляд. Если он читает текст и иногда поглядывает на вас, это означает, что предложением заинтересованы и вскоре последуют вопросы.

Когда пауза затягивается, целесообразно спросить: «А как у вас на предприятии в настоящий момент обстоят дела с этим вопросом?» В случае односложного ответа «нормально» стоит задуматься над тем, ваш ли это клиент и не пора ли вам оставить попытки завязать контакт. Возможно, вам нужен более лояльный собеседник из этой компании.

Открытые вопросы клиенту позволяют лучше понять его потребности и, следовательно, быстрее продать товар

может расположить вашего собеседника к настрою на успех.

Такой нехитрый ход может как минимум заставить его сосредоточить своё внимание на вашей персоне с продуктивным эффектом построения коммуникации.

Бывают и другие варианты ответа на вопрос о погоде. Реакция собеседника может быть и такой: «Давайте по существу, я очень занят». Указание на ценность отведённого времени даст вам возможность коротко и ясно изложить суть предложения. На такие случаи стоит подготовить материалы, которые изложены на одной странице печатного листа, с указанием контактов и всей необходимой информации, кроме цены. Последнее должно быть изложено на другом листе, который передаётся либо при

Если собеседник сидит, откинувшись в кресле и положив ногу на ногу, то это также означает незаинтересованность, значит, знакомство с предложенной вами информацией будет поверхностным. В этом случае, как и при ссылке на нехватку времени, лучше сразу спросить, есть ли в компании компетентные подчинённые, которые могли бы более детально ознакомиться с предложением.

Взятая при разговоре в руки ручка даёт сигнал о готовности к диалогу. Но если ручка в руках начинает вращаться или лист с предложением тоже подвергается небрежному вращению, стоит подключиться к пояснениям. Собеседник может иметь своё «единственно верное» мнение на заданную тему. Его нужно узнать, задавая полураскрытые или раскрытые

вопросы. Чем больше информации вы получите, тем больше вероятность прийти к консенсусу.

Кстати, о последнем. В конце прошлого века родилось мнение, что больше продаст тот, кто больше говорит. Однако в последнее время акценты сменились. Открытые вопросы клиенту позволяют лучше понять его потребности и, следовательно, быстрее продать товар.

Поймать момент

Экспресс-коммуникации можно выстраивать не только при запланированных встречах. Важные клиенты иногда находятся в общественных местах. В этом случае правильно построить диалог с ними не менее важно.

Совет первый – обратитесь за помощью. Если вас пугает необходимость первым заговорить с незнакомым человеком, задайте ему простой вопрос: «Который час?» После чего можно переходить к следующим.

Второе – будьте вежливы. Приучите себя благодарить собеседника за ответы на вопросы, за его терпеливость и т.п. Вежливый человек всегда приятен. При этом задавайте открытые вопросы, они помогут вам больше узнать о собеседнике и быстрее построить продуктивную коммуникацию.

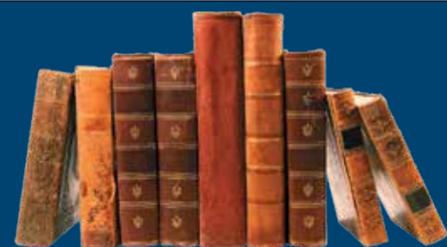
Помните, что у каждого человека есть своя точка зрения, которая может быть непоколебимой. Не стоит его переубеждать. Имеет смысл перефразировать то, что сказал собеседник, применяя те термины, которыми привыкли пользоваться вы. Если собеседник стоит на своём, перефразируйте его информацию и спросите: «Правильно ли я понял?»

Хорошо работает «эффект эхо», когда собеседник оглашает в разговоре свои ценности и потребности, его фразы можно повторять. Как правило, это воспринимается человеком так, что его услышали и поняли.

Таким образом, используя вышеприведённые советы, даже с самым сложным контрагентом с любым эмоциональным фоном можно договориться.

Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Ари де Гиус.
«Живая компания. Рост, научение и долголетие в деловой среде».
Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2013

От издателя:

«Никто не вправе упрекнуть автора в витании в облаках, надувании щёк и пустословии. 38 лет работы в бизнесе масштаба Shell не купишь. Из книги вы узнаете, в чём секрет неудачного поглощения, как навредить компании увольнением лишних сотрудников и что необходимо сделать, чтобы погубить её в три приёма или – на ваш вкус – счастливо избежать подобной участи. Увлечённые ежедневной игрой в бизнес-технологии, мы забываем, что всё на свете творится людьми для людей. За деревьями не видеть леса – вот тяжкий грех руководителя во все времена, и, что бы там ни бубнили аналитики бизнес-процессов, законы естествознания ещё никто не отменял».

От эксперта:

«В книге ставится один из самых важных в HR-практике вопросов: можно ли управлять живым существом, как машиной? Автор утверждает, что в компаниях-машинах сотрудники не передают знания. Живая же компания обучается как единый организм, что даёт ей преимущество в конкурентной борьбе. В книге много фактов, позволяющих по-новому взглянуть на природу компании. Например, приводится статистика средней жизни бизнеса – 12,5 лет. По мнению автора, этот срок мал, так как руководители сосредоточиваются на экономической деятельности, забывая, что истинная природа организации – сообщество людей. В книге даётся и другой пример – компании возрастом 500 лет и даже 700 лет. Природа долголетия едина: чувствительность к окружающей среде, сплочённость, сильное самосознание, терпимость, консервативность в финансировании. Автор подводит к мысли, что отношение к компании, как к живому существу, выгодно. Оно даёт новые возможности, которые не видны в компаниях-машинах».



АЛЕКСЕЙ КАПТЕРЕВ.
«МАСТЕРСТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ. КАК СОЗДАВАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ИЗМЕНИТЬ МИР».
Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2012

От издателя:

«Эта книга о том, как слить в единое целое все составляющие презентации: структуру, драматургию, дизайн и технику выступления. У издания есть три главных преимущества: оно полезно, удобно структурировано и легко читается. В нём много искренних, личных историй, есть огромная доказательная база: цитаты, данные исследований, кейсы. Эта книга для людей, которые готовы перестать быть просто «выступающими» и хотя бы стать сценаристами, дизайнерами и актёрами собственного театра импровизации. «Мастерство презентации» – это единственная деловая книга российского автора, которая сначала завоевала успешность в США».

От эксперта:

«Автор с первых страниц определяет ценности и цели: научиться создавать не просто хорошие, а великие презентации. Те, которые могут изменить её создателя, аудиторию, мир. Людям не просто и не всегда интересно получать информацию, но всегда интересно слушать историю, обладающую идеей, рассказанную вдохновенно и понятно. Поэтому первая часть книги посвящена искусству «сторителлинга», в буквальном переводе «рассказывания историй». Далее Алексей Каптерев раскрывает структуру презентации, которая представляет собой матрицу, на одной оси которой находятся три принципа: фокус, контраст, единство, на другой – её этапы: история, слайды, подача. В последней главе книги даны пути и методы последующего совершенствования искусства презентации. Принципы и этапы, предложенные автором для создания презентаций, воплощены им и при написании самой книги, что, несомненно, позволит каждому услышать, запомнить, сделать и стать лучше».



Роман Гройсман,
и.о. начальника
Октябрьской
дирекции по
управлению
терминально-
складским
комплексом
ОАО «РЖД»



Александр Гайдук,
преподаватель
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

**ПУЛЬТ
УПРАВЛЕНИЯ**

**РЕШЕНИЯ ПО ПУТИ
НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
ПРОВЕДЕНИЯ ПУТЕВЫХ РАБОТ**

**БОРЬБА ЗА ГРУЗ
МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ
С ДРУГИМИ ВИДАМИ ТРАНСПОРТА**

**РАБОТА С ЛЮДЬМИ
КАК ПОВЫСИТЬ ОТДАЧУ
ОТ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КОМПАНИИ**

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

ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕМЕН
Пригородные перевозки



Как сообщили «Пулту управления» в ОАО «СД», в 2012 году для Челябинской области работы от организации пригородных перевозок прогнозируются в размере 1,3 млрд руб. С учетом планируемых контрактов из регионального бюджета (8 млн руб.) уровень покрытия выпадающих доходов составит 0,1%. В Оренбургской области выпадающие доходы прогнозируются в размере 98,2 млн руб., а уровень их покрытия - 10,2%. Ущерб ОАО

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Культурная программа

Без изменения корпоративной культуры сложно реализовать стратегию собственного развития.

Что такое корпоративная культура

Корпоративная культура - система выработанных ценностей, веры, убеждений, ритуалов, традиций, поведения, деятельности, коммуникаций и организационной структуры, обеспечивающая эффективность и реализацию целей и стратегий организации и трансформирующаяся для новых стратегических вызовов.

Концепция корпоративной культуры как реальный инструмент формирования единого пространства и взаимодействия, а также:

1. Царей компаний, поставлены задачи, требующие внутренней синхронизации, эффективной координации действий профессионалов или субкультурных групп.

1. Для эффективного выполнения новых функций необходимо изменить тип, как они будут выполняться компаниями.
2. Деятельность компании выводит за рамки традиционных сфер этнических границ.
3. Процессы организационного обучения и развития, а также планы и стратегии требуют гибкой работы на профессиональном уровне с точки зрения корпоративной культуры.

Эдгар Шейн
«Организационная культура и лидерство»

Сибирская тепловоз



Сибирский тепловоз ВЭ

Возвращаясь к теме статьи, АС объявляет о ОАО «ТрансСиб» заказ на производство тепловоза для работы на челябинских железных дорогах. Проект тепловоза для работы на челябинских железных дорогах производится организацией на заводе ВЭТЭС. ВЭТЭС является единственным производителем тепловозов в России. Компания ВЭТЭС имеет лицензию на производство и ремонтные работы в области производства, ремонта и модернизации тепловозов. Компания ВЭТЭС имеет лицензию на производство и ремонтные работы в области производства, ремонта и модернизации тепловозов.

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Читайте на iPad, iPhone и на Android