

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 03 (9) 2014

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

[WWW.PULTMAGAZINE.RU](http://WWW.PULTMAGAZINE.RU)



## Охота на груз

КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИМ И АВТОМОБИЛЬНЫМ  
ТРАНСПОРТОМ ОБОСТРЕАЕТСЯ СТР. 6

# ДОСКА ПОЧЕТА

отраслевой  
конкурс

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ПАРТНЕР



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
ПАРТНЕР



ОФИЦИАЛЬНЫЙ  
ПАРТНЕР

РЖД Логистика



## ДОБРОЕ ИМЯ. ДОБРОЕ ДЕЛО. ДОБРОЕ СЛОВО

**Издательский дом «Гудок» продолжает традицию чествования лучших работников железнодорожной отрасли и объявляет о проведении третьего ежегодного отраслевого конкурса «Доска почета».**

**Мы хотим, чтобы все знали, какие замечательные люди трудятся и живут рядом с нами, на какие поступки они способны. Хотим, чтобы их пример стал образцом поведения и самоотверженного служения для всех сотрудников ОАО «РЖД».**

**Корреспонденты уже ждут имена и адреса героев.**

**Отправляйте их на электронную почту:  
[doskapocheta@gudok.ru](mailto:doskapocheta@gudok.ru)**

**или сообщите по телефону: 8 (499) 262-58-69**

**Все подробности о конкурсе на сайте:  
<http://doskapocheta.gudok.ru>**

ОРГАНИЗАТОР

**Гудок**

издательский дом

## От редакции



## Новые грузовые реалии

**Г**рузоперевозки играют важную роль в экономике любого государства – они не только обеспечивают её работоспособность, но и сами по себе приносят немалый доход. А гармоничное развитие различных видов транспорта позволяет получить максимальный эффект как для бизнеса, так и для страны в целом.

Грузооборот России отчётливо отражает структуру её экономики. На долю трубопроводного транспорта приходится примерно 49%, около 43% обслуживается железными дорогами, еще 5% – автомобилями, всё остальное делят между собой морской, внутренний водный и авиационный транспорт. На такую структуру наложили отпечаток многолетние процессы, шедшие ещё с советских времен. Сырьевой характер экономики, ориентация на экспорт нефти и газа определили доминирующее положение и приоритетное развитие трубопроводов. Система морского транспорта также настроена на экспортные поставки энергоносителей и импорт грузов. Основная роль в обслуживании народно-хозяйственного комплекса страны всегда доставалась железным дорогам, сеть которых строилась когда-то исходя из потребностей социалистической экономики. А грузовые перевозки автотранспортом и по внутренним водным путям рассматривались как локальные, ориентированные на местные нужды.

Новые экономические реалии изменили эту картину. По различным оценкам, за последние пять лет около 15 млн тонн грузов перетекали с железных дорог на шоссе. Причём плечо «замещающих» автоперевозок постоянно росло: если начинался



этот процесс со вполне логичных «до 500 км», то сегодня наблюдается рост дальности до 2,5 тыс. км, а то и 3 тыс. По достаточно широкому спектру номенклатуры грузов растёт конкуренция и со стороны водников.

Во многом это связано с тем, что эти виды транспорта имеют существенно меньшую инфраструктурную нагрузку. То, что автомобильные фуры до сих пор фактически бесплатно ездят на огромные расстояния, разбивая и без того небезупречные российские дороги, скорее упущение властей, чем мировая практика. Например, в Германии грузовики перемещаются по автобанам прекрасного качества отнюдь не бесплатно в отличие от рядовых автолюбителей. Стоит учесть и другой опыт Евросоюза, где выстроена система безопасности автомобильных грузовых перевозок. На многочисленных стоянках в

«карманах» можно увидеть «спящие» грузовики: график водителей жёстко нормирован, а спутниковые системы отслеживают любую переработку. Ничего похожего у нас пока нет, и конкурентоспособность автомобильной отрасли во многом поддерживается ещё и этим.

Однако только кивать на преимущества соперников нельзя. Ситуация меняется, и пусть чрезвычайно тяжело, но всё же проходит через властные кабинеты решение о вводе платы за проезд для большегрузных автомобилей. А значит, скоро перевозчики начнут бороться друг с другом не только ценами, но и качеством. И начатые в нынешней непростой ситуации программы, направленные на рост конкурентоспособности железных дорог за счёт повышения клиентоориентированности бизнеса, будут ещё более актуальны. **ПУЛЕТ**



## ОПЕРАТИВКА»

4–5 ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ

## ТЕМА НОМЕРА»

### Конкуренция

6–11 ОХОТА НА ГРУЗ

Почему растёт привлекательность автомобильных перевозок и что могут предложить клиентам другие перевозчики? В проблеме разбирались эксперты журнала.

12–13 КРЕПКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Конкуренция на рынке перевозок крайне высокая. Что делает компания для того, чтобы побеждать в борьбе за клиента?

14–15 Насколько остро

соперничество между автомобильным и железнодорожным транспортом?

16 ПРОДОЛЖЕНИЕ РАЗГОВОРА

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии  
17 Взгляд со стороны  
Мнения и отзывы читателей

## Безопасность»

18–21 Меры, принимаемые региональными дирекциями инфраструктуры для повышения безопасности движения

22–23 Обзор прессы

## Пассажирские перевозки»

24–29 Ход по ранжиру

Учёные предлагают разработать для пассажиров более гибкую систему организации пассажирских перевозок

30–31 Электричка в кармане

Мобильные технологии могут повысить лояльность клиентов

## Управление персоналом»

32–35 Учёба для профессионалов  
Олег Атьков, вице-президент ОАО «РЖД» о новой программе подготовки менеджеров для отраслевой системы здравоохранения

## ТЕМА НОМЕРА» Конкуренция

36–39 Ответная реакция

Новые методы мотивации персонала в условиях неопределённой макроэкономической ситуации в стране

## Финансы»

40–43 Новое

ИЗМЕРЕНИЕ РИСКА

Влияние кредитных рейтингов на финансовое состояние компании

## Соседи»

44–49 Эффект

МАСШТАБА

Влияние евразийской интеграции на транспортную отрасль

## Корпоративное управление»

52–55 Движение навстречу

Как социальные стандарты ведения бизнеса влияют на деятельность компаний?

## Разбор полётов»

59–59 Три пятилетки реформ

Реформа железнодорожного транспорта в Европе – «старые песни о главном»

## Методика»

60–63 Техника работы с возражениями

Правила общения со сложными клиентами

## 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 Кирилл Левченко  
Научный редактор Анатолий Ходоровский

### Служба выпуска

Выпускающий редактор Анна Зограф  
Бильдредактор Мария Ахмедова  
Предпечатная подготовка, вёрстка  
Татьяна Мацевская  
Цветокоррекция Михаил Саянов

### Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

### Над номером работали:

Юлия Громадская, Сергей Донцов, Игорь Евдокимов,  
Марина Ермоленко, Елена Кудряцева, Евгения Мусихина, Николай Порецкий, Яна Позолотчикова,  
Полина Силуянова, Антон Собченко, Павел Усов.

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: (495) 624-72-61,  
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: 399-08

Подписано в печать: 08.09.2014

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

Свидетельство о регистрации:

П/И № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года

ЦЕНА СВОБОДНАЯ



МАКСИМ КАШИРИН

## Лишние сутки

Министерство транспорта России опубликовало проект приказа об утверждении измененных Правил исчисления сроков доставки грузов железнодорожным транспортом.

Таблицы расстояний, которые подвижной состав должен в норме преодолевать в течение суток, остались прежними. Так, без сортировки в пути следования до 199 км вагон должен проходить со скоростью 110 км/сут., свыше 7 тыс. км – скорость увеличивается до 420 км/сут. А при перевозке грузов с большой скоростью эти показатели должны быть равны соответственно 140 и 520 км/сут. Предусмотрено увеличение сроков доставки на одни сутки при перевозке собственных порожних вагонов назначением на станции Кузбасса. Изменение коснулось перевозки грузов из Калининградской

области в Россию и обратно. Теперь исчисление сроков будет регулироваться международными нормами, которые учитывают время пересечения границы. Ранее было непонятно, как определять сроки, потому что фактически груз шёл из России в Россию, хотя и пересекал международные границы. Сроки доставки увеличиваются на всё время нахождения подвижного состава на станциях и путях необщего пользования для промывки, пропарки и ветеринарно-санитарной обработки, если эти действия производятся на пунктах, не принадлежащих перевозчику. Для «Российских железных дорог», которым предъявляют штрафные санкции за просрочку, хотя часто она происходит не по вине компании, эти изменения очень важны.

## Оптимизация затрат

Координировать процесс закупок для ОАО «РЖД» будет один оператор. Решение о применении технологии компании Gefco было озвучено на сетевом совещании «Росжелдорснаб» в Санкт-Петербурге.

За весь процесс, начиная от покупки деталей и заканчивая их списанием, будет отвечать «Росжелдорснаб», к которому переходит ответственность за обеспечение производственных предприятий. Сейчас её несёт непосредственный руководитель. По словам директора «Росжелдорснаба» Геннадия Горбунова, речь об организации цепочки системы снабжения с включением в неё линейных предприятий, которые формируют бюджет и занимаются закупкой деталей, а также об оптимизации затрат на поставки и складскую переработку грузов. Руководство Октябрьской дороги заявило о готовности стать одним из пилотных полигонов реализации проекта реинжиниринга системы снабжения. В частности, технологии Gefco по обеспечению подразделений концерна Peugeot Citroen будут применены в отношении локомотиворемонтных предприятий.

Как пояснила директор департамента Gefco по работе с РЖД Кристина Поясникова, преобразование системы снабжения пройдет в несколько этапов. Сейчас компания работает над созданием карты потоков. Второй этап заключается в вычленинии цены доставки из стоимости компонента. После этого появится понимание того, каков общий бюджет, и затем можно будет заниматься оптимизацией.

Первые результаты от этой совместной деятельности «Росжелдорснаб» рассчитывает зафиксировать уже в будущем году, после чего полученный опыт будет активно внедряться в масштабах всей компании.



SHUTTERSTOCK.COM

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

«Сегодня перед железнодорожниками стоят важные задачи: это модернизация коммуникаций и подвижного состава, внедрение новых управленческих и логистических технологий. Необходимо расширять сеть высокоскоростных линий, повышать качество предоставляемых услуг. Только так можно сделать отечественный железнодорожный комплекс по-настоящему передовым, отвечающим требованиям современной конкурентной экономики», – уверен Президент РФ Владимир Путин.

«Было поручение Президента РФ рассмотреть индексацию (грузовых железнодорожных тарифов на 2015 год. – Ред.) до 10%. Конкретная цифра пока не определена. Я за 10%. Если индексация будет 6–7%, то объем субсидий увеличится», – сказал вице-премьер РФ Аркадий Дворкович.

«Увеличивающийся товарооборот между РФ и КНР потребует укрепить логистику и инфраструктуру. Прежде всего стоит задача улучшить сообщение между Дальним Востоком России и северо-востоком Китая», – считает министр транспорта РФ Максим Соколов. По его словам, без всего этого сложно обеспечить намеченный рост товарооборота, который в 2015 году может составить уже \$100 млрд, а к 2020-му – возрасти до \$200 млрд против нынешних \$70 млрд.

«Мы запускаем первый в истории России почтовый поезд. Для десятков миллионов человек важно, чтобы посылка дошла в срок, который вписывается в нормативы. Новый поезд позволит «Почте России» обеспечить это», – заявил министр связи и массовых коммуникаций РФ Николай Никифоров.

«Объемы (перевозок грузов. – Ред.) снижаются, вроде как не надо развивать железную дорогу. Но они падают, потому что стало дорого возить. И сегодня весь южный лес, который раньше переваливался через Архангельск, уходит на Усть-Лугу. Туда получается поближе и тарифы покомфортнее», – говорит губернатор Архангельской области Игорь Орлов. По его мнению, одним из вариантов решения проблем может стать электрификация железной дороги».

## Дорогая правка

Правительство РФ опубликовало Постановление № 737 «О внесении изменений в единый перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации», предполагающий обязательную сертификацию вагонов с продлением срока службы.

Кабинет министров утверждает и ежегодно уточняет единый перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единый перечень продукции, подлежащей декларированию соответствия. В эти перечни были добавлены грузовые вагоны, прошедшие модернизацию с продлением срока службы и подлежащие дальнейшей эксплуатации. Как отмечают в ОАО «РЖД», под действие постановления попадают не только грузовые, но и пассажирские вагоны, а также вагоны локомотивной тяги, пожарные поезда, моторвагонный подвижной состав, все колёсные пары. Сама сертификация расходов не потребует, однако схема, по которой она будет проводиться, повлечёт для компании расходы в миллиарды рублей.

По словам начальника отдела технологии ремонта и эксплуатации грузовых вагонов проектно-конструкторского бюро вагонного хозяйства ОАО «РЖД» Сергея Клобукова, эти изменения повлекут за собой большую финансовую нагрузку, поскольку теперь любой вагон с продлением срока службы будет проходить модернизацию. В то же время сертифицировать вагон во второй раз не имеет смысла. Процедуру можно было бы заменить проведением типовых испытаний, что существенно снизит затраты.



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ



SHUTTERSTOCK.COM

## Охота на груз

Межвидовая конкуренция на рынке грузоперевозок России неуклонно растёт. Но есть ли железные преимущества у железных дорог?



SHUTTERSTOCK.COM

**В** последние годы (за исключением кризисного 2008-го) погрузка на железнодорожном и автомобильном транспорте, как и доля каждого в общем грузообороте, медленно, но стабильно прибавляла. Однако темпы роста были различными.

### Грузовой перевал

Довольно долго железнодорожники опережали автомобилистов. Но в 2011–2012 годах картина изменилась: по данным Росстата, годовой прирост грузооборота автотранспорта составил 11,8% и 11,3%, а железных дорог – 5,5% и 4,4% соответственно. Аналогичная тенденция продолжилась в прошлом году, несмотря на замедление общего для всех видов транспорта темпа роста грузооборота (с 3,4% до 1,7% в годовом сопоставлении), произошедшего на фоне ухудшения ситуации в отечественной экономике. Оборот грузов в автомобильном сегменте всё-таки продолжил рост (на 0,8%), а в железнодорожном показал снижение (на 1,2%).

Что же стоит за этими цифрами? Во-первых, увеличилась средняя дальность автоперевозок: традиционная зона конкуренции с железнодорожным транспортом, которая ранее не превышала 500 км, изрядно подрастянулась, преодолев рубежи в 2,5 тыс. км. Во-вторых, у автомобилистов рос не только грузооборот, но и объём перевозок. Причём наблюдался уход высокодоходных грузов на шоссе. И на это следует обратить отдельное внимание.

Высокодоходные грузы, перевозимые по сети РЖД, весьма разнообразны по своим характеристикам, в том числе в отношении той доли, которую они занимают в структуре общего грузопотока. Казалось бы, если данная цифра велика, то и с ростом транспортируемых объёмов всё должно быть гладко, ведь железной дороге неинтересно терять доход. По

этой логике транспортировка чёрных металлов на сети должна увеличиваться: среди высокодоходных грузов эта номенклатура занимает значимые 20%, да и операторы любят с ней работать. Тем не менее её погрузка постепенно снижается: по данным Института проблем естественных монополий (ИПЕМ), с 2004 по 2012 год – на 500 тыс. тонн, хотя производство металлов в РФ за это время выросло на 9,4%, или на 16,6 млн тонн. В сумме это 17,1 млн тонн потенциальных грузов. Куда они делись? Ответ прост – ушли на шоссе.

В автотранспортных фирмах рассказывают, что у них первые клиенты-трубники и предприятия чёрной металлургии появились в 2010–2011 годах. В автомобильной компании

товара). Темп роста производства легковых машин внутри РФ впечатляет: в частности, за 2010–2011 годы – более 40%. Те же 40% прибавки грузопотока данной номенклатуры на стальных магистралях заняли гораздо больше времени – с 2006 по 2011 год. Финал тот же: львиная доля досталась автоперевозчикам.

В первую очередь на шоссе переключаются высокодоходные грузы второго и третьего тарифных классов: оборудование, лом чёрных металлов, готовые автомобили, различные тарно-штучные грузы – бытовая техника, метизы и т.п. Однако и вполне традиционные для железной дороги номенклатуры первого класса уходят на автотранспорт. Например, после кризиса 2008–2009 годов производ-

**Довольно долго темп роста грузооборота железнодорожного транспорта превышал аналогичный показатель автомобилистов. Но в 2011–2012 годах картина изменилась**

«Лорри» (Екатеринбург) приводят такие цифры: «В 2010 году мы получили около 30 заявок на перевозку металлических труб 20-тонными грузовиками, а в 2013-м такое же количество машин заказывали уже ежемесячно». В настоящее время автомобильные перевозки чёрных металлов (помимо железнодорожных) активно используют многие предприятия, в том числе и такие гиганты, как Магнитогорский меткомбинат.

Похожая история приключилась с другой номенклатурой – легковыми автомобилями и запчастями. Их доля погрузки на железной дороге не так велика: по данным ИПЕМ, в 2013 году она составила 0,22% от общего объёма (правда, данный показатель отражает вес, а не доход от транспортировки этого в буквальном смысле дорогого

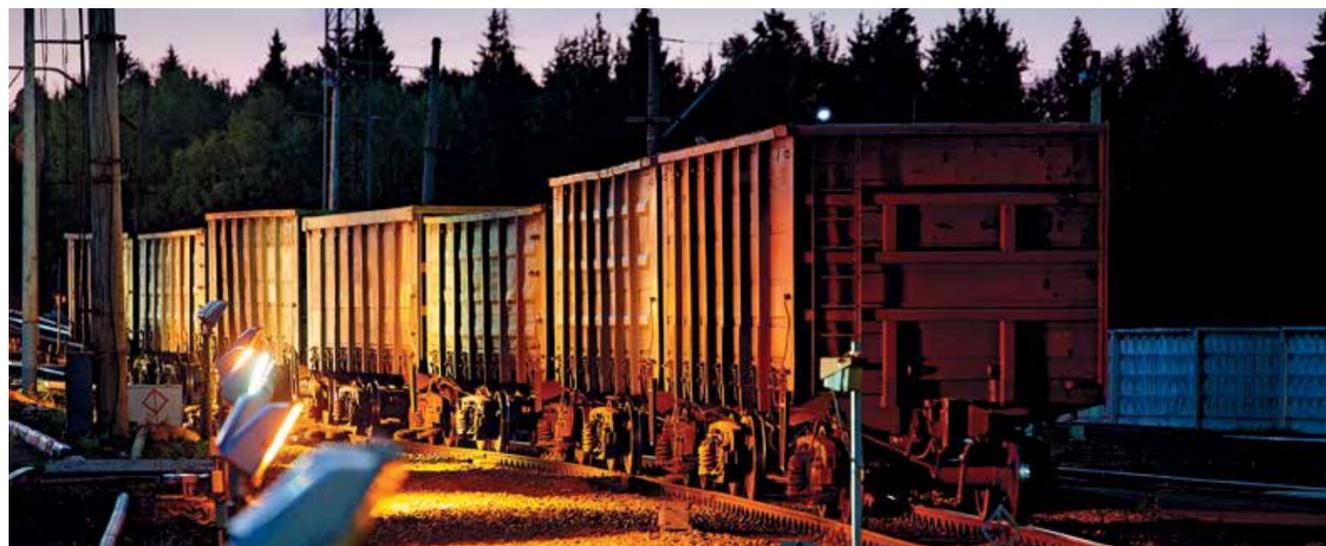
ство цемента в РФ восстановилось, вернувшись к прежним объёмам выпуска примерно к середине 2012-го, но перевозки этого груза железной дорогой на докризисный уровень так и не вышли. Схожие процессы в сегменте лесных грузов: в сравнительной динамике показатели заготовки древесины и объёмов её транспортировки по железным дорогам расходятся, увы, совсем не в плюс.

### В поисках причин

Эксперты Boston Consulting Group (BCG) провели исследование изменений структуры отправок машиностроительной продукции, производимой одним из сибирских предприятий (его наименование не разглашается). География поставок весьма широка: от стран Таможен-

# Тема номера

## Конкуренция



ного союза до Дальнего Востока РФ. В 2006–2009 годах предприятие активно использовало железнодорожный транспорт, но постепенно начало замещать его автоперевозками. Экспертная оценка показала, что это было обусловлено рядом обстоятельств.

Во-первых, значительно усложнилась процедура согласования на железной дороге. Центр принятия решений переместился с местных станций в областные центры. В итоге средний срок согласования отправки увеличился на 7–10 дней. Службы перевозчика усилили контроль над исполнением «Правил размещения и крепления грузов в вагонах и контейнерах». В связи с этим возникла необходимость актуализации схем погрузки и прочностных расчётов: затраты на упаковку и крепление грузов выросли на 30%. Примечательно, что на автотранспорт данные правила не распространяются, поэтому здесь таких проблем нет. Кроме этого, увеличилось требуемое для перевозки оборудования количество подвижного состава. Если до 2009 года оборудование помещалось на трёх платформах, то уже в 2010-м тот же груз размещали на четырёх.

Тарифы ОАО «РЖД» росли при этом быстрее, чем цены на автоперевозку (в период с 2008 по 2013 год – 37,9% против 12–15%, по данным предприятия). В результате стоимость доставки продукции железной дорогой и автотранспортом на ряде направлений сравнялась. Дополнительным аргументом в пользу шоссе стали финансовые условия. Если на сети РЖД работают только по предоплате, то автоперевозчики допускают кредитование сделки, что важно, если договор с конечным заказчиком заключён с отсрочкой платежа.

Если сложить всё вместе, то и получается объяснение того, что заказчики стали уходить на шоссе. Этот процесс затронул в основном перевозку на Урал и в Центр России. Железнодорожный транспорт сохранил своё первенство в части доставки продукции в труднодоступные места Сибири и Дальнего Востока. Здесь заказчику важна сама возможность доставки, а затраты уходят на второй план. Тем более что надёжных альтернативных способов транспортировки нет.

Таким образом, у предприятия, которое исследовало ВСГ, доля железнодорожных перевозок последовательно снижалась. Если в 2008 году

на стальные магистрали приходилось 82% перевозок, то в 2013-м – 70%. Доля автотранспорта, соответственно, выросла.

Однако есть и ситуации, когда перемены происходили ещё более радикально. Например, это касается компании «Макфа», крупнейшего в РФ производителя макаронных изделий, крупы и муки. «Если в 2009 году 80% наших отгрузок обеспечивал железнодорожный транспорт, то к 2011-му на его долю приходилось менее 30%», – говорит директор по логистике компании Виктор Дудин.

**Факторы конкурентоспособности**  
Как известно, основными преимуществами автотранспорта являются высокая маневренность, возможность осуществления перевозок «от двери до двери», гибкая система платежей и тарифная политика, хорошая скорость доставки, особенно при перевозках на короткие расстояния, возможность отправления грузов по предъявлению, упрощённое оформление документов. Но на деле скорость доставки является зачастую важнейшим фактором.

Анализ показывает, что на расстояние до 200 км автотранспортом груз

можно доставить в 12 раз быстрее, чем железнодорожно-автомобильным смешанным сообщением, и в пять раз быстрее, чем прямым железнодорожным. На расстояние до 500 км – доставка осуществляется быстрее в семь и три раза соответственно. Однако с увеличением дальности перевозки подобное преимущество автотранспорта постепенно теряется.

Цена перевозки на коротких расстояниях также является важным фактором конкурентоспособности. При подобных транспортировках железнодорожный тариф (в расчёте на 1 ткм) превышает расценки автотранспорта. В данном случае себестоимость железнодорожных перевозок возрастает в 4–5 раз, так как они осуществляются, как правило, сборными поездами, имеющими меньшую массу и участковую скорость из-за

привлекательным для грузоотправителя. Клиент видит, что существует механизм, дисциплинирующий перевозчика и создающий стимулы для соблюдения сроков.

При этом железнодорожный транспорт обладает рядом недостатков, которые мешают ему успешно конкурировать с автомобилистами: невысокая скорость доставки грузов (в 2012 году средняя скорость составила 219 км/сут.), низкий уровень соблюдения сроков (в 2011 году 18,4% отправок прибыли с просрочкой, в 2012-м – 27,5%, в 2013-м – 22,5%).

Однако свои минусы есть и у грузового автотранспорта. Основной – низкая степень легализации рынка, который базируется на частниках, работающих на личных авто по договору с экспедитором. «Доля таких перевозчиков превышает 80%», –

автомобилей. При этом 2,5 млн машин эксплуатировались более 15 лет. Высокие лизинговые ставки, низкая доходность, растущие цены на топливо, зависимость от погодных условий также в списке факторов, ослабляющих преимущества автотранспорта.

### Даёшь равенство!

Как известно, автоперевозчики сами формируют цену услуги, а железнодорожные тарифы регулируются государством. С 2013 года ОАО «РЖД» предоставлено право самостоятельного изменения уровня тарифов в границах ценовых пределов. Однако действующий механизм чётко обозначает максимум изменения тарифов, которого не всегда достаточно для обеспечения конкурентоспособности. Автоперевозчики лучше реагируют на изменение рынка, но ценовая гибкость не единственное их преимущество. Любой грузовик довезёт товар «от двери до двери», в то время как железной дороге необходимы специальные подготовленные места для погрузки и выгрузки, а зачастую ещё и дополнительный транспорт для доставки груза клиенту, и всё это не только требует технических решений, но и влияет на общую стоимость.

«Автомобилистам пока никто не указ в части тарифообразования, да и в налогообложении они пользуются льготами для малого бизнеса, – рассказывает президент Уральской логистической ассоциации Сергей Шавзис. – В итоге 40-футовый контейнер из Москвы в Екатеринбург и обратно по железной дороге едет за 70 тыс. руб., при этом собственники подвижного состава несут расходы по доставке порожних контейнеров в Москву и зарабатывают только на гружёном рейсе. Автомобилисты поступают иначе: в Москву едут за 30 тыс. руб., только чтобы отбить топливо, а обратно – за 75 тыс. руб. По цене вроде одинаково, но по срокам во втором случае выходит в разы быстрее».

Не менее значимое отличие в условиях работы заключается в том,

## У железных дорог свои преимущества. В числе основных – массовость перевозок и высокая провозная способность

большого числа остановок на промежуточных станциях, а также высокий удельный вес расходов на начальнokonечные операции.

Но у железнодорожного транспорта есть свои преимущества. В числе основных – массовость перевозок и высокая провозная способность (до 80–90 млн тонн по двухпутной или 20–30 млн тонн по однопутной линии в год), а также регулярность перевозок независимо от времени года, суток и погодных условий, возможность прямого сообщения между крупными предприятиями, относительно низкая себестоимость при перевозках массовых грузов на большие расстояния. Есть ещё один немаловажный момент: наличие штрафа за просрочку делает железнодорожный транспорт относительно

считает операционный директор по автоперевозкам Itella в России Андрей Зацепин. А некоторые эксперты называют цифру и в 90%. Эта особенность служит источником проблем, в числе которых невозможность цивилизованного регулирования тарифов из-за демпинга, ненадёжность контрагентов, следствием чего может стать низкая сохранность груза. Необходимо отметить, что автомобильным операторам, работающим легально, непросто выдерживать внутреннюю конкуренцию с многочисленными «серыми» перевозчиками.

Ещё одна проблема – старый автопарк, использование которого ухудшает экологию. По данным аналитического агентства «Автостат», в начале 2013 года в России было зарегистрировано 3,68 млн грузовых

# Тема номера

## Конкуренция



что автодороги строятся и содержатся за счёт бюджета, а железнодорожные – на средства ОАО «РЖД». «Необходимо устранить это неравенство: автотранспортные компании должны перечислять деньги в бюджет за осуществление перевозок – так, как это происходит в Европе», – считает замгендиректора по стратегическому развитию «РейлТрансАвто» Сергей Дьяконов. Кроме того, регуляторы пока не обращают должного внимания на соблюдение режима труда и отдыха водителей, которые нередко в одиночку проводят за рулём по 14–16 часов в сутки. «Когда передвижение грузовика составит не 1,5 тыс. км за день, как сейчас, а 600–800 км, тогда контейнерный поезд Екатеринбург – Санкт-Петербург при сроке доставки «от двери до двери» в шесть суток создаст хорошую конкуренцию автомобилям», – добавляет Сергей Шавзис.

Однако, если судить по базовому сценарию Транспортной стратегии РФ до 2030 года, выбор государства в пользу развития автотранспорта уже сделан. В частности, новых

автодорог федерального значения планируется построить в 5,4 раза больше, чем железных, а также выделить автотранспорту в 5,3 раза больше государственных средств. По мнению Владимира Савчука из ИПЕМ, столь неравномерное распределение преференций может привести к значительному росту грузового автотрафика. В институте подсчитали, что в этом случае около 110–130 млн тонн грузов перейдут из железнодорожного и водного в автомобильный сегмент. Это будет означать появление 6 млн дополнительных рейсов в год. Кроме того, следствием государственного «автопредпочтения» может стать рост расходов грузовладельцев.

### Что делать?

Каким образом железные дороги могут увеличить свою конкурентоспособность? Ответ на этот вопрос дают многочисленные опросы грузоотправителей. Согласно им, главная причина, по которой выбор осуществляется в пользу автотранспорта, связана с уровнем сервиса. Затем идут скорость, предсказуемость доставки

груза, его сохранность и, конечно, уровень цен. Что касается последнего, то вагонная составляющая операторов сегодня образует от 7 до 23% общих затрат на железнодорожную перевозку. Основная статья затрат клиента – это инфраструктурная составляющая, особенно заметная в случае транспортировки грузов второго и третьего тарифных классов.

По мнению замглавы НП «ОЖДПС» Фариды Хусаинова, этот момент в ценообразовании можно обойти. Для этого нужно выделить категорию грузов, которые могут легко переориентироваться на другие виды транспорта – продукты питания, товары народного потребления, различные виды изделий, машиностроительная продукция, оборудование и пр. «Поскольку по своим свойствам они склонны к уходу на автотранспорт и одновременно являются высокодоходными, необходимо сочетание ценовых и неценовых методов привлечения», – считает эксперт. – Например, снижение инфраструктурной составляющей тарифа в сочетании с повышением уровня сервиса».

В части скорости доставки ОАО «РЖД» следует оптимизировать работу с гружёными вагонами на сортировочных станциях, уменьшить время, затрачиваемое на передачу гружёных составов по междорожным стыкам, и улучшить обработку вагонов на станциях отправления и прибытия. Стоит подумать о том, как именно этого добиться. В НП «Совет операторов железнодорожного транспорта» предлагают изменить режим работы небольших станций так, чтобы радикальным образом улучшить сервис по предоставлению услуг малому и среднему бизнесу. Например, разместив здесь свободный подвижной состав, особенно полувагоны, которые нынче в избытке на сети.

Ещё одним важным направлением, на котором возможно повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта, является перевозка дорогих мелкопартионных грузов. По объёму их размер обычно невелик, но показатель «доля в доходах», как правило, существенно превышает «долю в погрузке». В настоящее время они перевозятся главным образом автотранспортом, и основной причиной высокой конкурентоспособности последнего является простота и скорость оформления перевозки. Для тех, кому нужна перевозка грузов мелкими партиями, это решающий фактор.

В случае наличия и у покупателя, и у продавца подъездных путей железнодорожный транспорт так же, как и автомобильный, может осуществлять доставку в режиме «от двери до двери». Но сейчас данное преимущество большей частью нивелируется. Между тем в докладе Росжелдора об итогах деятельности в 2012 году отмечалось: «В части примыкания строящихся путей необщего пользования также наблюдается спад почти на 30%, причиной которого мы считаем достаточно жёсткие условия, предъявляемые при формировании технических условий на примыкание. Соответственно, всё меньше желающих строить свои подъездные пути, что



приводит к тому, что груз уходит на альтернативные виды транспорта». Очевидно, что стратегическим направлением совершенствования сбытовой системы ОАО «РЖД» должно стать повышение клиентоориентированности. Решения здесь достаточно традиционны – гибкость, оперативность, простота, доступность, прозрачность. Менее жёсткая система планирования и возможность реагирования на спрос путём оперативного изменения заявок как по объёмам, так и по направлениям будет позитивно воспринята грузоотправителями. Однако вопрос в том, чтобы это не отразилось негативно на технологиях работы.

Эксперты говорят также, что по каждому виду уходящего на шоссе груза нужен отдельный план реагиро-

вания. Для одних, возможно, потребуются создание унифицированной базы схем креплений, чтобы снять с клиента трудовые затраты по согласованию эскизов погрузки. Для других, например скоропорта, возможна замена обязательных требований в части сроков и условий перевозки на рекомендательные, так как в итоге ухудшение свойств груза – это потери клиента и негативное влияние на его репутацию. Для третьих важна возможность оперативно подавать и менять заявки.

Вероятно, все эти меры, осуществлённые полностью или частично, станут железными аргументами железных дорог. Самое главное, чтобы все конкурентные преимущества были чётко определены и развиты в должной мере.

### МНЕНИЕ



**Денис Мазурин**, директор по развитию бизнеса ОАО «РЖД Логистика» – В соответствии с нашей стратегией, согласующейся с концепцией развития транспортно-логистического бизнес-блока ОАО «РЖД», основной задачей является привлечение дополнительных доходов для холдинга за счёт комплексного транспортно-логистического обслужива-

ния клиентов с использованием различных решений, в том числе с участием автомобильного и морского транспорта. Для повышения привлекательности и конкурентоспособности железнодорожных перевозок наша компания активно разрабатывает комплексные решения. Примером этого может послужить работа с ОАО «Новотроицкий цементный завод» (входит в холдинг United Cement Group). Мы взяли под свою ответственность весь цикл поставки сырья на производство железнодорожным транспортом с Ириклинского известнякового месторождения. Раньше предприятие вывозило сырьё с карьера

автотранспортом, который не мог обеспечить требуемый объём. Завод нес дополнительные расходы, приобретая недостающее сырьё у сторонних поставщиков. Наша технология позволила оптимизировать поставки, сократила издержки и доказала конкурентоспособность железнодорожным транспортом. Ещё один пример данного рода – сотрудничество с ОАО «Сибтехгаз им. Кима Ф. И.» по доставке жидкого медицинского кислорода в больницы Алтайского края. До начала работы с нашей компанией завод использовал собственный автомобильный транспорт. Мы задействовали парк спе-

циализированных цистерн, простаивавших на железнодорожных путях предприятия, для чего были получены все необходимые допуски и разрешения. В соответствии с новой схемой ОАО «РЖД Логистика» осуществляет отправку кислорода из Новосибирска железнодорожным транспортом, на станции назначения организует прямой перегруз сжиженного газа в криогенные автоцистерны и доставку его «до двери» в адреса десяти больниц Алтайя. Надо сказать, что новая логистическая схема с использованием железнодорожного подвижного состава позволила значительно сократить расходы предприятия.

## Крепкие отношения

Актуальные вопросы развития железнодорожного транспорта решаются в диалоге со всеми заинтересованными сторонами

SHUTTERSTOCK.COM

СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ,  
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ЦЕНТРА ФИРМЕННОГО  
ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ –  
ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ

**В** условиях ухудшения конъюнктуры рынка ОАО «Российские железные дороги» ищет пути для повышения эффективности перевозочного процесса.

Ключевую роль в работе железнодорожного транспорта сейчас играют межрегиональные и региональные координационные советы. Эти общественные органы были созданы ОАО «РЖД» специально для всестороннего изучения насущных вопросов развития отрасли и выработки оптимальных решений.

В составы координационных советов входят представители региональных органов власти, менеджеры компаний-грузоотправителей и компаний-грузополучателей, операторы железнодорожного подвижного состава, а также члены общественных объединений. Взаимодействие в таком формате помогает наилучшим образом обеспечивать потребности промышленных предприятий и населения различных субъектов Федерации.

На заседаниях межрегиональных и региональных координационных советов в нынешнем году было рассмотрено множество важных тем. Так, в целях привлечения дополнительных объёмов грузов на железнодорожный транспорт России в первом полугодии поднимались вопросы повышения качества обслуживания клиентов и предоставления новых транспортных услуг. Среди них можно отметить организацию перевозок грузов по расписанию, а также транспортно-экспедиционное обслуживание с формированием дополнительных услуг, таких как, например, перевалка в порту или экспедирование.

Также на координационных советах рассматривались вопросы повышения достоверности и своевременности представления прогнозных данных по объёмам грузоперевозок.

Кроме того, в рамках заседаний данных органов осуществляется мониторинг состояния экономики регионов, исследуется динамика объёмов промышленного производства и выпуска продукции крупных предприятий и холдингов, формирующих в соответствующих субъектах Федерации грузовую базу железных дорог. Такой формат взаимодействия позволяет анализировать все факторы, влияющие на предъявление грузов.

Необходимо сказать, что благодаря проведённой координационными советами работе удалось достичь конкретных договорённостей об увеличении крупными грузовладельцами

развития относительно происходящих на железнодорожном транспорте перемен значительно осложняет процесс взаимодействия между всеми участниками и препятствует выполнению возложенных на железную дорогу задач по удовлетворению потребностей экономики субъектов Федерации.

Региональные органы власти, а также различные отраслевые сообщества и ассоциации поддержали ряд важных инициатив ОАО «РЖД» по вопросам совершенствования законодательной базы. В том числе в части изменений, позволяющих создать равные конкурентные условия для всех участников рынка по

**Благодаря проведённой координационными советами работе удалось достичь конкретных договорённостей об увеличении крупными грузовладельцами объёмов предъявляемых к перевозке железнодорожным транспортом грузов**

объёмов предъявляемых к перевозке железнодорожным транспортом грузов.

Особую важность для клиентов в настоящее время имеет факт соблюдения сроков доставки, а также прогнозируемость деятельности транспортной компании. Чтобы повысить уровень удовлетворённости по данным параметрам в ОАО «РЖД» развивается услуга перевозки грузов по согласованному графику с точно обозначенным временем отправления и прибытия.

Ещё один существенный вопрос, который регулярно обсуждается на координационных советах, касается совершенствования нормативной базы отрасли. Запаздывание её раз-

предоставлению вагонов для перевозки грузов. Вместе с тем на площадках координационных советов продолжают обмениваться мнениями и выработка единой позиции совместно с региональными органами власти по вопросам совершенствования законодательства железнодорожного транспорта.

Говоря о деятельности координационных советов, необходимо отметить то, что их значение в дальнейшем должно только вырасти. Ведь это очень эффективный инструмент по выявлению потребностей регионов в сфере, связанной с организацией эффективной системы транспортного обслуживания, а также реализации мер по их удовлетворению. **ПУЛЬТ**

# Тема номера Конкуренция»



## Насколько остро соперничество между автомобильным и железнодорожным транспортом?



**Александр Сапронов,** исполнительный директор ОАО «ПГК»: – Конкуренция между железной дорогой и автотранспортом зависит от ряда факторов, в первую очередь от грузовой номенклатуры. Если говорить о массовых грузах (уголь, руда, металлы), то в этом сегменте конкуренции как таковой нет и они перевозятся, как правило, по железной дороге. Борь-

бу за грузы с автотранспортом ведут операторы крытых вагонов, цистерн, цементовозов, иногда платформ. Здесь играют ключевую роль два фактора: тарифные условия и сервисная составляющая. В случае если грузоотправитель стоит перед выбором между видами транспорта, в первую очередь он обратит внимание на итоговую стоимость. Далее в расчёт принимаются скорость доставки, безопасность, уровень бюрократии при оформлении, условия расчёта, спектр дополнительных услуг. А от расстояния мало что зависит. Что же касается нормативно-правовой базы, то каких-то вопиющих недо-

чётов, негативно влияющих на конкурентоспособность железной дороги, в законодательстве, на мой взгляд, нет. При этом, думаю, будет неправильно утверждать, что в каком-то сегменте уверенно лидирует тот или иной вид транспорта, его выбор часто может зависеть от величины компании – собственника груза. К примеру, малого грузоотправителя, не располагающего грамотной юридической службой, бюрократический элемент может отпугнуть, а крупную компанию этим не удивишь. Всё индивидуально для каждого предприятия, но главное – чтобы всем было комфортно работать.



**Николай Титюхин,** президент ЕвроАзиатской логистической ассоциации: – Автотранспорт интересен с точки зрения прямой доставки, а железнодорожный позволяет перевозить большой объём. При использовании контейнерных поездов удаётся объединить оба этих преимущества. При смешанных перевозках контейнерный оператор последнюю милю

отдаёт автотранспорту. С моей точки зрения, все три вида не конкурируют, а дополняют друг друга. Невозможно подвести железную дорогу до конкретного потребителя, если это небольшая промышленная или индустриальная зона. Если говорить о глобальных целях поставок, то Россия должна участвовать в сопро-вождении транзита между Китаем и Европой. Эксперты ожидают, что в ближайшие годы объём перевозок на этом направлении составит порядка \$600 млрд. Даже если страна наша привлечет несколько процентов от данного объёма, это уже значительные средства. Честно говоря, я не вижу какой-то особой конкуренции между двумя видами транспорта. Не случайно, например, «Дальневосточная транспортная группа» и FESCO являются интеграторами в цепи поставок между разными видами транспорта: формируют отправки больших партий контейнеров внутрь страны из порта, к приходу поезда обеспечивают быструю разгрузку на автотранспорт, и дальше идёт или размещение на терминале, или перегрузка.



**Дмитрий Королёв,** исполнительный директор НП «Совет операторов железнодорожного транспорта» (СОЖТ): – Когда говорят о конкуренции, часто апеллируют к опыту некоторых западных стран, где при перевозках

автотранспортом приходится платить за пользование дорожной инфраструктурой. Об этом можно говорить, но давайте посмотрим и на возможный конкурентный ресурс железных дорог. Например, грузовую работу с полувагонами на сети РЖД осуществляют сейчас около 3,3 тыс. станций. При этом 85% всей работы приходится примерно на 1 тыс. станций. Их обеспечение полувагонами по технологии логистических колец является наиболее оптимальным вариантом. Однако что делать с оставшимися станциями, где спрос на полувагоны находится на

Сейчас существует профицит полувагонов. Давайте его полезно использовать в качестве запаса порожнего подвижного состава для быстрого удовлетворения спроса. При этом нормы минимального и максимального запаса должны определяться индивидуально для каждой станции погрузки и учитывать сезонный фактор, возможность осуществления двояких операций. На тендерной основе должны быть определены операторы, которые будут обслуживать в течение года одну или группу станций. Эти операторы обеспечат парк, а клиенты смогут отправлять грузы во всех

## Проблема железнодорожного транспорта России – разность ширины колеи с Европой и Китаем

относительно низком уровне? При этом он носит стохастический, зачастую сезонный характер. Многие грузоотправители, примыкающие к этим станциям, имеют возможность использовать альтернативные виды транспорта. И именно в этом сегменте мы наблюдаем перетекание грузовой базы на шоссе. Если мы хотим сохранить её для железных дорог, то нельзя применять те технологические и бизнес-решения, которые успешно работают на «золотой» тысяче станций. Нужно создать такие условия для клиентов, при которых доступ к порожнему вагону был бы почти мгновенным.

направлениях с применением тарифной сетки, согласованной для данной станции. В отношении запаса порожних вагонов в пределах максимальной нормы, установленной для каждой станции, плата за пользование инфраструктурой взиматься не должна. Также не должна взиматься плата за переадресовку в пути следования порожних полувагонов на такую станцию. Предложенная схема – это, с одной стороны, возможное решение, позволяющее использовать принципы балансового метода с оформлением железнодорожных перевозочных документов

для адресной отправки порожних полувагонов в условиях глубокого профицита. А с другой стороны, повышение доступности подвижного состава на станциях с низким стохастическим уровнем погрузки.



**Александр Михеев,** гендиректор компании «ВР ЛОГИСТИК»:

– Главный вопрос в грамотном построении логистики и соединении разных типов перевозки в один маршрут. При этом нужно выделять плюсы и минусы каждого вида транспорта. Например, очевидная проблема железных дорог России – разность ширины колеи с Европой и Китаем. Соответственно, требуются дополнительные затраты на перевалку грузов в международном сообщении. Также могу отметить, что автотранспорт более конкурентоспособен на коротком расстоянии, при перевозках крупных негабаритных и тяжеловесных грузов. А железные дороги более привлекательны на длинных расстояниях, при одновременных отправках крупных партий генеральных грузов (например, сыпучих, наливных) и лёгких грузов (вместимость железнодорожного вагона больше). Железнодорожный транспорт предпочтителен при отправках в труднодоступные регионы, где плохо развита автомобильная инфраструктура.

## Охота на «зайцев»

О проблемах пассажирского комплекса «Пульс управления» писал неоднократно. Один из сложных вопросов – борьба с безбилетниками. ОАО «РЖД» часто обращало внимание на то, что ситуация сложилась недопустимая: «зайцы» приносят компании убытки почти на 30 млрд руб. в год. Противодействовать этому до недавнего времени было почти невозможно. Во-первых, мешал размер штрафа (всего 100 руб. за безбилетный проезд в электричке и 200 руб. – в поезде дальнего следования). Во-вторых, взыскание этих денег по закону было зоной ответственности федеральных органов власти, а не контролёров. Теперь ситуация, похоже, изменится. «Предлагается заменить административную ответственность за безбилетный проезд на гражданско-правовую», – заявил в августе на заседании кабинета министров, где обсуждался вопрос, премьер Дмитрий Медведев. Контролёры наконец получат возможность брать штрафы с «зайцев». Причём жесточайшим и само наказанием: в среднем оно составит от 700 до 1000 руб. Кстати, такие штрафы узаконены в общественном транспорте Москвы и Московской области. А в Европе безбилетников карают ещё серьёзнее: в Германии и Швейцарии штраф составляет 60 евро, а во Франции – 80 евро.

## В погоне за знаниями

Вопросам, связанным с повышением уровня компетенций работников ОАО «РЖД», журнал «Пульс управления» традиционно уделяет большое внимание. Нынешним летом в компании стартовал новый проект по повышению квалификации сотрудников: руководители и специалисты технологических отделов Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) приступили к изучению курса «Эффективная методологическая и технологическая поддержка бизнес-процессов в транспортной отрасли: грузовые перевозки». Данный проект стал результатом совмест-

ных усилий ЦФТО и Корпоративного университета ОАО «РЖД», которые разработали новую форму взаимодействия бизнеса и образовательной структуры. Решению актуальных производственных задач способствуют передовые технологии обучения. Как ожидается, в рамках курса квалификацию повысят технологи всех 16 территориальных ЦФТО. Эксклюзивной особенностью обучения станет формирование проектных групп для решения актуальных задач, стоящих перед центром.

## Восточный транзит

Реализация транзитного потенциала России – одна из важнейших задач транспортной отрасли страны. Учитывает её в своих планах и ОАО «РЖД», а потому данной теме «Пульс управления» регулярно посвящает свои публикации. Однако зачастую, говоря о транзите, подразумеваются исключительно перевозки между Азией и Европой. А это не вполне правильно. Так, недавно на Дальневосточной железной дороге начал работу новый транспортный коридор «Приморье-1», по которому возможно эффективное перемещение грузов маршрутом Азия – Азия. На специализированном комплексе в порту Восточный в тестовом режиме была переработана партия контейнеров из Китая. Товары прибыли по железной дороге через погранпереход Суйфэньхэ – Гродеково на терминал ООО «Восточная стивидорная компания», а откуда по морю ушли в Японию. Кроме того, на Дальневосточной магистрали готовятся наладить тран-

зит через погранпереход Хуньчунь – Махалино из КНР в Южную Корею (международный транспортный коридор «Приморье-2»). Потенциальная грузовая база для подобных интермодальных перевозок оценивается в 60 млн тонн в год.

## Спрос на скорость

Последний номер прошлого года «Пульс управления» посвятил одной из наиболее перспективных тем российской транспортной отрасли – развитию скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения. К сожалению, сложная экономическая ситуация в стране накладывает своё отражение на обсуждение соответствующих проектов. Однако устойчивый спрос пассажиров на скоростные железнодорожные перевозки свидетельствует о том, что выполнение намеченных планов необходимо. Например, перестало хватать мест для желающих совершить поездку на скоростном «Сапсане» по маршруту Москва – Санкт-Петербург. Поэтому на данном направлении уже назначены две пары двоянных составов поездов. В каждом из них по 20 вагонов. Средняя заполняемость превышает 90% в будние дни, а в выходные и праздники с учётом посадки и высадки пассажиров в пути следования – более 100%. Один двоянный «Сапсан» перевозит за рейс более 1000 человек. При этом компания внедряет новую дифференцируемую систему тарифов на билеты поезда. Теперь стоимость проезда будет зависеть не только от глубины продаж, но и от времени нахождения в пути.

## Владимир Одинцов,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ОКТАБРЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ:

– Я читаю каждый номер журнала «Пульс управления». И могу отметить, что в нём освещаются действительно актуальные для руководителей железных дорог темы. Так, например, интересной мне показалась публикация «Бюджетное движение» (вышла в № 16 журнала), которая была посвящена росту эффективности подразделений нашей компании. Что особенно интересно, в данном материале большое внимание уделено вопросам, связанным с повышением мотивации работников. Полезной также оказалась колонка, где руководители различных подразделений делились мнением, каким образом они собираются оптимизировать расходы. Ведь всегда интересно узнать, что думают коллеги. Можно сказать, что публикация их мнений в журнале «Пульс управления» – это одна из форм обмена опытом. В целом познавательно также было почитать статьи о скоростном движении. А учитывая стрессы, которые железнодорожники испытывают на работе, полезен был материал о том, как сохранить работоспособность.

## Курбан Курбанов,

НАЧАЛЬНИК МАХАЧАЛИНСКОЙ ДИСТАНЦИИ ПУТИ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОЙ ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ:

– Если брать в целом, то журнал «Пульс управления» мне нравится. Когда я его получаю, обязательно внимательно просматриваю, а некоторые статьи с большим интересом читаю.

В последнем номере была затронута тема пригородных перевозок. Для нас это очень большой и актуальный вопрос. Сейчас в Дагестане остался всего один пригородный поезд Дербент – Самур – Граница. А от Дербента до Махачкалы и от Махачкалы до Хасавюрта добраться по железной дороге нельзя. В связи с этим мне

были интересны рубрика «Пригород» и выступление начальника Центра по корпоративному управлению пригородным комплексом Максима Шнейдера (сейчас он занимает пост замначальника департамента управления бизнес-блоком «Пассажирыские перевозки». – Прим.).

Считаю, что данная проблематика важна для многих подразделений компании. Например, после отмены ряда пригородных поездов некоторым нашим специалистам стало сложно добираться до места работы. Электричек нет, приходится пользоваться автотранспортом, что далеко не всегда удобно.

Если говорить о том, что хотелось бы увидеть в журнале, то это методы решения конкретных проблем, пускай и не глобальных, но актуальных для компании. Тот же вопрос доставки путевых бригад к месту работы и обратно стоило бы рассмотреть отдельно. Насколько я знаю, с этим сталкиваемся не только мы, но и многие коллеги в тех местах, где нет электричек.

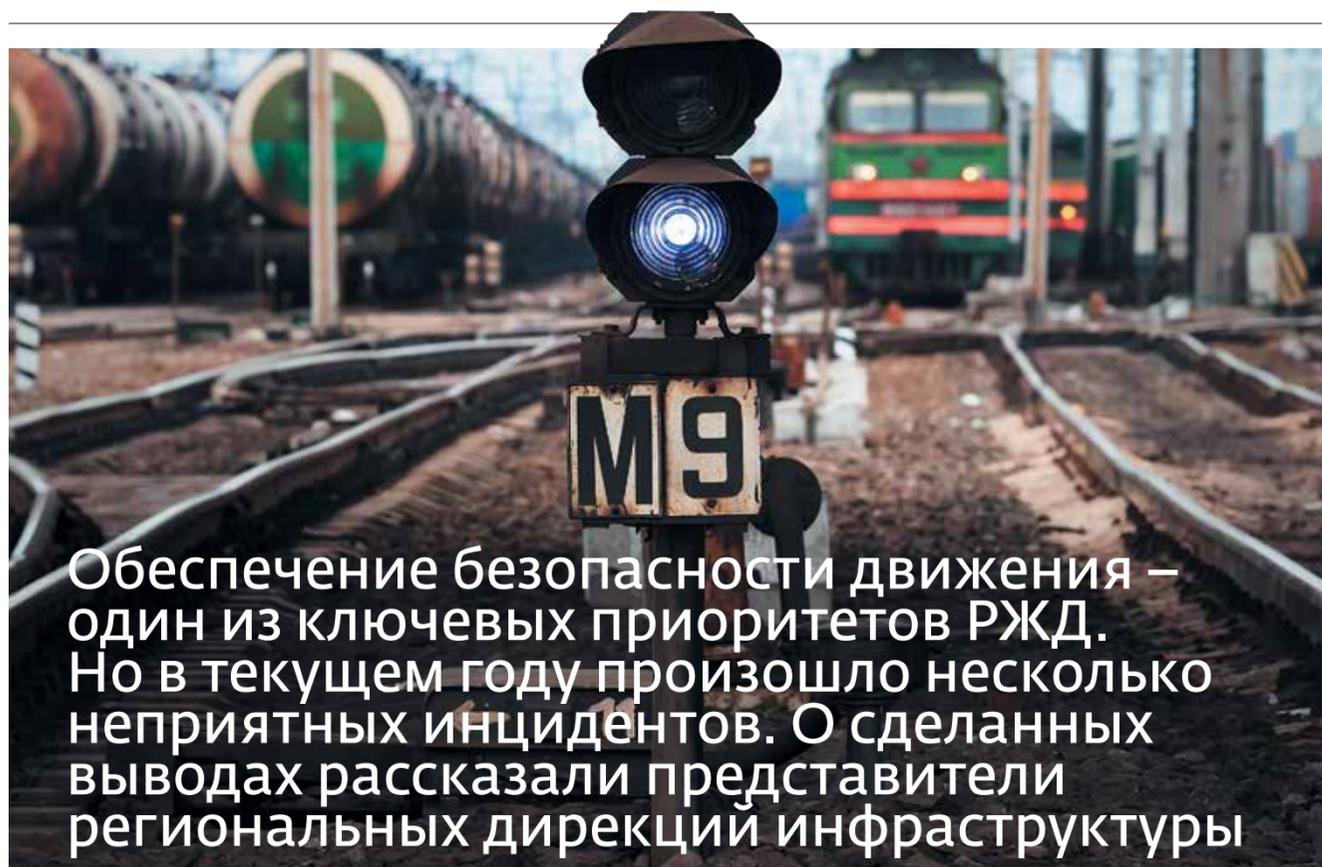
## Ирина Певцова,

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ СЕВЕРНОГО ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ЦФТО:

– Мне нравится рубрика «Методика». Там рассматривают психологические моменты взаимоотношений. Наблюдения и выводы можно применить в работе как с коллегами, так и с клиентами. Например, в первом и втором номерах журнала за этот год запомнились статьи «Диагноз переговорщика» и «Опасные люди». Оказывается,

по поведению собеседника можно понять, что его что-то беспокоит, гнетёт и что к нему нужно обратиться по-другому, чтобы вывести на открытый продуктивный разговор. Вывод второй статьи, где автор рассматривает агрессивное корпоративное поведение, очень важен – даже самые хорошие компании стараются не разбираться с проблемами, а заранее их предотвращать, ведя работу по выстраиванию корпоративной культуры, основанной на командном стиле. Этому принципу и мы стараемся следовать. Наши сотрудники не ведут себя агрессивно, а вот клиенты приходят иногда в этом состоянии. Тогда стараешься выслушать человека, чтобы он высказал свои пожелания, предложения, выразил эмоции, успокоился, и потом уже можно строить диалог. Тут в помощь как раз первая статья, которую я назвала. Особенно интересны детали поведения, по которым можно определить состояние клиента. К примеру, если он начал крутить в руках ручку – значит готов к обсуждению конкретных вопросов и достижению договорённостей. А если клиент обращает внимание на то, что вы начинаете делать записи в ходе беседы, значит, он лоялен, неравнодушен, заинтересован, ему важен результат. Иногда даже себя ловишь на подобных мелочах и делаешь выводы. Такие статьи помогают расти. А ещё были бы полезны материалы, развивающие устную речь, ведь у многих из нас язык скуден. Или, например, рассказывающие, как правильно, на хорошем уровне подготовить деловое письмо.

**Хотелось бы видеть в журнале методы решения конкретных проблем, пускай и не глобальных, но важных для компании**



## Обеспечение безопасности движения – один из ключевых приоритетов РЖД. Но в текущем году произошло несколько неприятных инцидентов. О сделанных выводах рассказали представители региональных дирекций инфраструктуры



**Эдуард Гармонин,** заместитель начальника – главный ревизор Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры: – После допущенных случаев нарушения безопасности движения мы приняли ряд организационных мер, направленных на предупреждение таких ситуаций. Диспетчерским аппаратом Центра управления содержанием инфра-

структуры (ЦУСИ) ежедневно проводятся мониторинг и контроль фактических осмотров технического состояния пути обходчиками, а также руководящим составом службы и дистанций с осуществлением выборочной проверки посредством информации от поездных диспетчеров и машинистов. Проверке подвергаются в день в среднем 150 обходчиков пути. Ежечасно ЦУСИ проводится мониторинг предупреждений, выданных на производство работ, связанных с ослаблением рельсошпальной решётки и балластной призмы. Сопоставляются данные с фактической температу-

рой воздуха по информации от дистанций пути, а также по данным постов КТСМ (комплекса технических средств мониторинга). В случае выявления фактов, при которых данный вид работ невозможен, незамедлительно ЦУСИ передаётся приказ на запрещение их производства. Кроме того, приняты меры для исключения формального выполнения работ на этапе согласования «окон». То есть в ЦУСИ при рассмотрении заявки производится контроль соблюдения технологии работ в части продолжительности по времени, ответственности руководителей, наличия необходимого

инструмента, количества требуемых сотрудников. И если хотя бы одно из условий технологической карты не выполняется, то заявку на «окно» не согласовывают, а со стороны службы и регионального отдела принимаются соответствующие меры для проведения работы согласно технологии. В хозяйстве электрификации и электроснабжения разработаны корректирующие мероприятия по стабилизации положения как технического, так и организационного характера. Особый упор сделан на выверку инструкций и схем вынужденных режимов тяговых подстанций с

последующим повторным ознакомлением оперативно- и оперативно-ремонтного персонала дистанций. Кроме того, организована работа по проведению внеплановой аттестации всего энергосплетчерского персонала дистанций электроснабжения на знание порядка действий в нестандартных и аварийных ситуациях.

В дирекции реализуется комплекс мер по программе повышения безопасности движения поездов. В текущем году запланировано внедрение 59 объектов технических средств, направленных на повышение уровня безопасности движения, на общую сумму 66,9 млн руб. По хозяйству пути, а если точнее, то по центру диагностики в сентябре и октябре планируется поставка шести современных устройств ультразвукового контроля рельсов, сварных стыков, которые обладают рядом существенных преимуществ перед своими предшественниками и позволяют вывести диагностику на качественно новый уровень.

По хозяйству электрификации и электроснабжения планируется установить дизель-генераторный аппарат на подстанции Замчалово. Это позволит избежать рисков, связанных с питанием систем безопасности, в случае отключения электроснабжения от внешних сетей из-за нынешней напряжённой ситуации на Украине. Но, помимо вопросов, решение которых лежит в рамках компетенции нашей дирекции, есть проблемы, требующие концентрации совместных усилий. Считаю, что назрела необходимость

рассмотреть вопрос сокращения количества ревизий, проверок, проводимых в линейных предприятиях. Повысить их действенность и эффективность за счёт перехода количества в качество. Наконец, необходимо смежникам исполнять принятые на себя обязательства по наряд-заказам в части

## Нередко событие, повлёкшее нарушение безопасности движения, случается из-за низкой технологической дисциплины руководителей

предоставления «окон», а не делать нас заложниками поездной обстановки, зачастую самими созданной.



**Дмитрий Прудников,** первый заместитель начальника Дальневосточной дирекции инфраструктуры: – Сходы подвижного состава, допущенные в марте текущего года на Биробиджанской и Высокогорненской дистанциях пути, потребовали комплексных подходов для вывода данных предприятий из зоны риска. Были определены как первоочередные действия, направленные на повышение безопасности движения, так и меры срочного характера. Востребованность перевозок в адрес дальневосточных

портов и увеличение за последние годы грузонапряжённости привели к появлению на главном ходу магистрали километров, имеющих наработку пропущенного тоннажа свыше 1–1,2 млрд тонн. Анализ показал, что по этой причине на Биробиджанской дистанции произошёл рост выхода острodefектных рель-

тоннель планируется сдать в сентябре. После чего максимально будут приложены усилия по смене рельсовых плетей, что производится одновременно с глубокой очисткой щебня. Ремонт развернётся на перегонах Известковая – Биракан, Биракан – Тёплое Озеро. Пока это наиболее уязвимые участки

сов. Их устранение поможет во многом уйти от технических рисков. С мая по август ликвидировано 169 мест временного восстановления, в том числе за счёт привлечения рельсосварочных машин ПРСМ. Кроме того, плано-предупредительной выработкой было охвачено 27 км пути при плане 20 км. Произведена замена более чем 7 тыс. шпал. Сейчас железная дорога осуществляет пропуск растущего поездопотока к морским портам Дальнего Востока в условиях инфраструктурных ограничений. На транссибирском направлении закрыт на реконструкцию старый Облученский тоннель. Движение поездов здесь осуществляется через новый проход, фактически по однопутной вставке. Соответственно, пока мы не можем организовать на Биробиджанской дистанции продолжительные «окна», чтобы развернуть более масштабные работы. Тем не менее Облученский

с точки зрения технических рисков. Работы осуществляются и на Высокогорненской дистанции. Здесь средним ремонтом оздоровлено 13,3 км пути – на перевальном участке Кун – Гурское. Также проведены работы по замене шпал и скреплений, ликвидации отступлений по шаблону. По итогам августовской поездки вагона-путеизмерителя показан неплохой результат: средняя балльность по Высокогорненской ПЧ составила 46 баллов при плане в 48 баллов, нет ни одного неудовлетворительного километра. Стоит сказать, что в помощь местным путейцам командированы монтеры с других предприятий дороги. Кроме того, в июле – августе на Биробиджанской и Высокогорненской дистанциях работали два отряда студентов третьего и четвёртого курса ДВГУПС. Ребята были заняты на текущем содержании пути. Для улучшения дел на небла-



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ



понадобились и кадровые перестановки, тем более что причиной схода вагонов в обоих случаях послужило нарушение работниками дистанций инструкции по техническому содержанию железнодорожного пути. Изменения коснулись как руководства, так и командиров среднего звена. В частности, заменены мастера цеха дефектоскопии Биробиджанской ПЧ: помимо нарушения технологии временного восстановления рельсовых плетей, сход стал также возможен из-за просчётов в организации работы этого подразделения. Также на данном предприятии назначили двух мастеров с Партизанской дистанции – наиболее сложной на Транссибирской магистрали по плану и профилю пути, поэтому навыков и опыта у её специалистов не занимать. Думаю, положительный результат будет достигнут, в том числе за счёт вливания кадрового состава.



**СЕРГЕЙ АНТОНОВ**, заместитель начальника Забайкальской дирекции инфраструктуры по безопасности движения: – К сожалению, нередко событие, повлекшее нарушение безопасности движения, случается из-за низкой технологической дисциплины руководителей предприятий такой как старшего, так и среднего звена, отсутствия контроля и своевременного выполнения работ, а также должного содержания инфраструктуры. Понятно, что современный руководитель должен обладать не только организаторскими, но и профессиональными способностями. Поэтому вопросу качества подготовки руководителей, специалистов

и рабочих профессий должно уделяться особое внимание. В прошлом году было подготовлено через различные формы обучения 7211 работников при плане 6480. В нынешнем году мы планируем подготовить 6771 человека. Однако, помимо работы с персоналом, активно реализуется комплекс технических мероприятий, направленных на улучшение показателей безопасности. Учитывая негативный опыт прошлых лет, с особым вниманием мы подошли к содержанию бесстыкового пути: уже в марте провели инвентаризацию рельсовых плетей, чтобы своевременно подготовиться, составить планы, определить плети, которым требуется разрядка. И с апреля началась уже работа. В нынешнем году проводится большая работа по усилению кривых, в частности, подкладками КД и сдвоенными подкладками на нижней нити. Это позволяет обеспечить стабильность рельсо-

вой колеи. Уже установили свыше 15,4 тыс. подкладок КД и 46,3 тыс. сдвоенных подкладок. Задача дистанций пути, руководства Дирекции инфраструктуры и службы пути – все кривые малого радиуса усилить таким образом, чтобы уйти зимой, в период низких температур, от так называемых провисов и уширения рельсовой колеи. Что касается хозяйства автоматики и телемеханики, то для уменьшения риска возникновения отказов в работе техсредств при прохождении грозных фронтов производится монтаж устройств грозозащиты типа «Барьер-АБЧК». В этом году также ожидается поступление диагностического вагона-лаборатории «Атлант». В хозяйстве энергоснабжения упор делается на своевременную диагностику устройств, осмотр, проверку вагонами-лабораториями ВИКС. Активно проводится замена старотипных изоляторов,

установка зажимов повышенной прочности, металлических опор на завинчивающихся свайных фундаментах. С целью снижения отказов в работе технических средств, связанных с нестабильным напряжением, в текущем году планируется ввод в эксплуатацию вставки СТАТКОМ на границе Читинской и Амурской энергосистем. Ежемесячно в дистанции электроснабжения проводятся противоаварийные тренировки по действиям работников в случае отказов тех или иных средств. Стоит отметить ту мощную поддержку, которую оказывает руководство Центральной дирекции инфраструктуры Забайкальской железной дороге. На магистраль направлены мощные материальные ресурсы, техника и оборудование. В частности, речь о передвижных электростанциях, шурупогаечных ключах и световых башнях, рельсорезных станках, электро-сварочных агрегатах, а также шлифовальных станках. Уже поступило 135 порталных кранов. В настоящее время мы не испытываем дефицита средств малой механизации, как это было ещё недавно, в 2011–2012 годы.



**Александр Фролов**, начальник Южно-Уральской дирекции инфраструктуры: – Начало нынешнего года для нас сложилось крайне неудачно. 12 февраля по

Златоустовской дистанции пути на перегоне Хребет – Уржумка нечётного пути на 1969-м км было допущено крушение грузового поезда № 2023. Для урегулирования сложившегося положения дел с безопасностью движения поездов была разработана программа по выводу дистанции пути из зоны риска. Вместе с тем в 2014 году в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры продолжается системная работа по организации текущего содержания пути и усилению инфраструктуры всего путевого хозяйства. С начала года на полигоне дороги

нормативным пропущенным тоннажем. В нынешнем году на полигоне Южно-Уральской дороги организована работа 7 комплексов путевых машин. В результате плано-предупредительной выправкой оздоровлено 1200 км. Другим основным направлением организации текущего содержания пути на дороге является выполнение работ по улучшению состояния рельсового хозяйства. Основой для организации планомерного снижения количества дефектных рельсов, лежащих в пути, является замена тех, которые имеют сверхнормативный боковой

дефектных рельса. В том числе одиночно заменено 26,6 км нити, острodefектных рельсов – 821 штука протяжением 10,5 км нити, рельсов с боковым износом – 271 штука протяжением 6470 м. Отремонтировано шлифовкой 102 рельса протяжением 1,5 км, а наплавкой – 237 рельсов протяжением почти 4 км нити. Реализация мер по улучшению состояния рельсового хозяйства ЮУЖД позволила добиться положительного результата: наличие дефектных рельсов, лежащих в пути, на 1 тыс. км составляет 169 шт. при среднесетевом – 418 шт.

## Для стабилизации сложившегося положения дел с безопасностью движения поездов была разработана программа по выводу дистанции пути из зоны риска

проведены работы капитального характера в объёме 265,4 км. Выполнение реконструкции (модернизации) пути с применением прогрессивных технологий и материалов с 2008 по 2014 год в объёме 1304 км позволило увеличить нормативный срок службы верхнего строения пути, сократить количество барьерных мест, повысить скорость движения грузовых поездов. Однако выделяемых объёмов работ реконструкции (модернизации) и капремонта на новых материалах недостаточно для ликвидации километров со сверх-

износ. Другой проблемой в содержании рельсового хозяйства, особенно в условиях роста протяжённости бесстыкового пути, является появление дефектов по коду 14 – пробоксовка рельсов колёсами локомотивов. Ввиду того что количество мест их временного восстановления не снижается, приоритетной задачей в данных условиях становится своевременная замена, а предотвращение появления таких дефектов. С начала года на главном пути при всех видах ремонтов на протяжении 44,1 км нити заменено 3164

Работы как по капитальному ремонту, так и по текущему содержанию пути смогли продолжить сложившуюся за последние годы положительную тенденцию выполнения плана по балльной оценке состояния пути. В июле она составила 28 баллов, выявлено 23 неудовлетворительных километра, тогда как, к примеру, в апреле 35 единиц при 82 неудовлетворительных километрах. Достигнуты значительные положительные показатели по комплексной оценке состояния пути. Доля отличных и хороших километров достигла 81%. **ПУЛЬТ**

# Обзор прессы >

## Silk road reporters

«...Основной компонент евразийской сети железных дорог – клубка ниток, который опутает страны маршрута «Шёлкового пути» – это давно ожидаемая линия Баку – Тбилиси – Карс (БТК)... После завершения работ магистраль свяжет железнодорожные системы Азербайджана, Грузии и Турции. Её значение сложно переоценить. Когда прилегающие к трассе участки турецкой железнодорожной инфраструктуры (а именно линия Карс – Эдирне, проходящая через 29 провинций страны от Карса до Стамбула и далее до Эдирне через тоннель Мармарай) будут закончены, завершится и строительство дороги, связывающей Китай и Европу. Это будет иметь далеко идущие экономические и геостратегические последствия. Маршрут Баку – Тбилиси – Карс обсуждался почти два десятка лет. Когда он начнёт функционировать, станет важной транскавказской железной дорогой, не находящейся под контролем России...

БТК принесёт значительную выгоду странам, участвующим в проекте. Азербайджан получит железнодорожный путь в западном направлении, защищённый от проблем, которые проявились во время российско-грузинского конфликта в 2008 году. Грузия вырвется из изоляции, возникшей из-за прерванного сообщения через Абхазию. Что касается Турции, то в прошлом году было закончено эпохальное строительство туннеля Мармарай, проходящего под проливом Босфор и соединяющего азиатскую и европейскую части страны. Когда будет закон-

чена дорога Карс – Эдирне, Турция восполнит «отсутствующее звено» азиатско-европейского железнодорожного сообщения, обеспечив возможность быстрой доставки товаров из Китая в Европу. Внимание к БТК выходит далеко за рамки стран – участниц проекта. В ноябре прошлого года появилась информация о том, что Китай гарантирует транспортировку ежегодно не менее 10 млн тонн грузов по маршруту. Интерес к проекту также проявил Казахстан, о чём заявил посол страны в Азербайджане. Заинтересован в БТК и Афганистан. Глава МИД этой страны Зарар Ахмад Османи высказал надежду, что маршрут будет продолжен через Каспийское море и Туркменистан до Афганистана. Тем не менее остаются проблемы, которые препятствуют окончательному отказу Китая от Транссибирского маршрута. «Узким местом» БТК остаётся Грузия, несмотря на щедрые финансовые вложения других стран – участниц проекта... Завершение работ на грузинском участке в срок стало жертвой политического противостояния президента Михаила Саакашвили и премьера Бидзины Иванишвили накануне недавних выборов. Вторая проблема – скорость движения на турецком участке. Завершение строительства дороги Карс – Эдирне позволит сократить время в пути, но для окончательной реализации планов необходимо появление высокоскоростных магистралей. Третья, самая незначительная проблема – организация движения железнодорожных паромов по Каспию...



Но несмотря на все препятствия, различную колею, проблемы транскаспийского транзита, внутренние и международные политические неурядицы, отсрочки и финансовые сложности, «железнодорожный Шёлковый путь» постепенно вырисовывается...»

## The Times of Central Asia

«...Азиатский банк развития (АБР) получил награду от казначейства США за строительство трансграничной железной дороги в Афганистане, жизненно важной для послевоенной экономики страны. Старший управляющий директор банка Хуан Миранда заявил, что «АБР польщён наградой за проект, который станет серьёзным шагом вперёд для Афганистана в расширении торговли, улучшении уровня жизни и

искоренении бедности после долгих лет войны». 75-километровая дорога, на строительство которой направлен грант АБР в размере \$165 млн, связала четвёртый по величине город Афганистана Мазари-Шариф и Хайратан на границе с Узбекистаном. Это ворота в Афганистан, через которые проходит почти половина импорта страны, большей частью состоящего из гуманитарных грузов... Первая в истории страны коммерческая железная дорога соединена с разветвлённой сетью Узбекистана, что даёт практически изолированному по суше Афганистану быстрый и дешёвый доступ к европейским и азиатским рынкам. Эта дорога вкрупне с другими запланированными проектами позволит впервые получить доступ к большим запасам минеральных ресурсов Афганистана...»

## Xinhua news agency

«...В древние времена по Шёлковому пути в Европу шли караваны китайского шёлка, индийских специй и персидской парчи. Сегодня по новому наземному маршруту, объединившему железные дороги шести стран, транспортировка китайских товаров, от ноутбуков до запчастей к автобусам, и европейских вин и детского питания занимает считанные дни. Контейнеры сначала ставят на российскую железнодорожную колею на казахстанско-китайской границе и затем на европейскую – на границе Польши и Белоруссии... Новый маршрут экономит до 20 дней в пути по сравнению с морскими линиями и до 80% стоимости – с авиа... Ожидается, что показатели перевозок этого года будут ошеломляющими во многом благодаря тому,

## Маршрут Баку – Тбилиси – Карс обсуждался почти два десятка лет. Когда он начнёт функционировать, станет важной транскавказской железной дорогой, не находящейся под контролем России

что частота движения поездов увеличена до двух в неделю. Возросший спрос также потребовал новой длины поезда – 51 вагон, тогда как первый состав был собран из 41...»

## Bloomberg Businessweek

«...ЕВРАЗ надеется получить прибыль от возросшего спроса на рельсы в США, отчасти вызванного бумом в

добыче шельфовой нефти, который уже привёл к увеличению железнодорожных перевозок. Компания расширяет производство, в то время как другой российский стальной гигант, «Северсталь», ищет покупателя на свой американский завод из-за сокращения спроса на основном для него рынке – в автомобильной промышленности. ЕВРАЗ

планирует также впервые начать экспортировать продукцию своего российского завода в Новокузнецке, на совершенствование которого было потрачено \$600 млн. Основными экспортными регионами станут Бразилия, Аргентина, Ближний Восток, Пакистан, Германия и Польша, а потенциальными клиентами – Deutsche Bahn, Etihad Rail и Vale SA...»

# Пассажирские перевозки

СЕРГЕЙ ВАКУЛЕНКО,  
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА  
УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИУИТ) МИИТА



МИИТ

ПАВЕЛ ЕГОРОВ,  
НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ, ТЕХНОЛОГИЙ,  
БИЗНЕСА ВОКЗАЛЬНЫХ И  
ТРАНСПОРТНО-ПЕРЕСАДОЧНЫХ  
КОМПЛЕКСОВ ИУИТ МИИТА

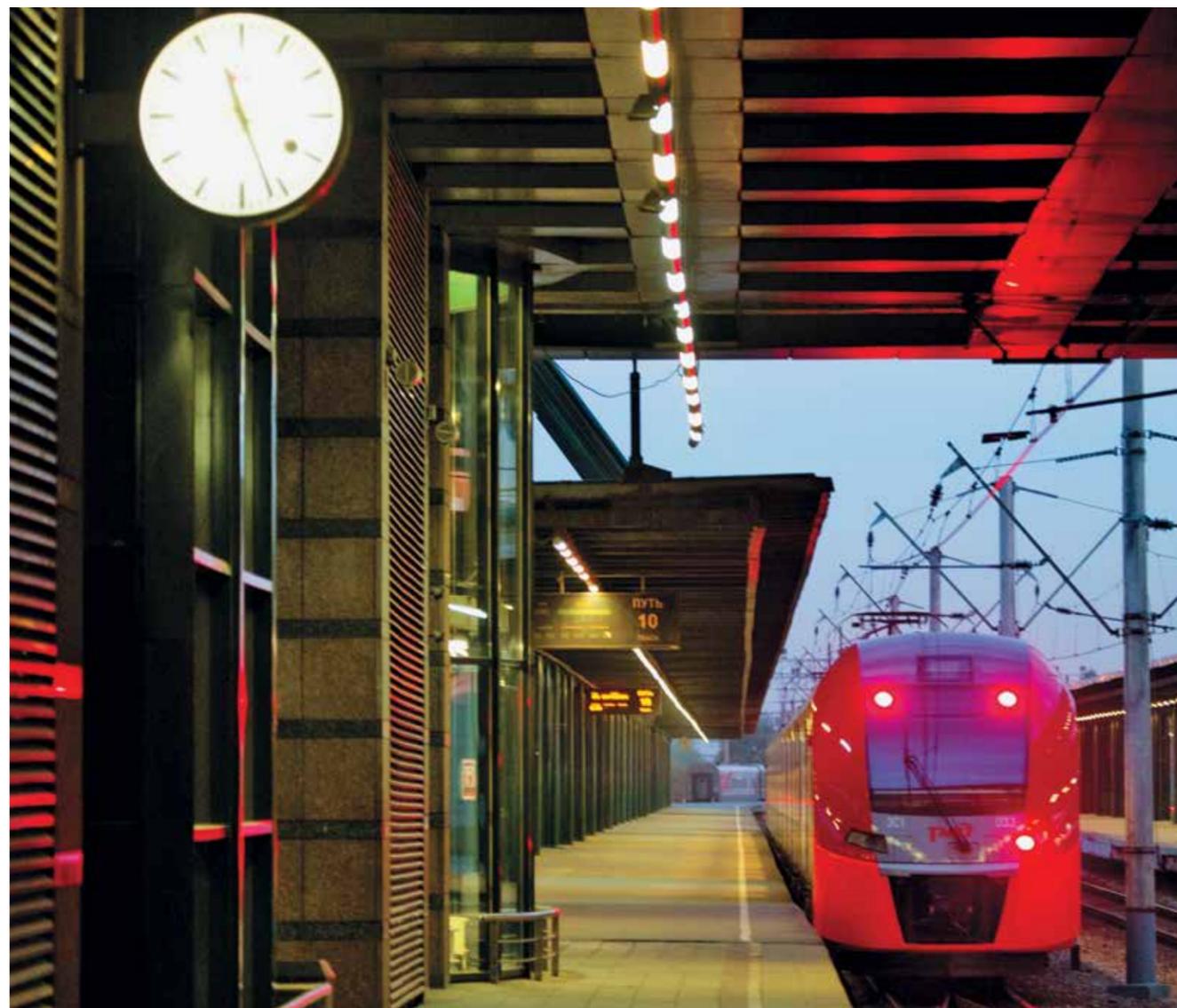


МИИТ

АЛЕКСЕЙ КОЛИН,  
НАЧАЛЬНИК НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА «НЕЗАВИСИМЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ТРАНСПОРТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ» ИУИТ МИИТА



МИИТ



ИВАН ШАПОВАЛОВ

## Ход по ранжиру

Изменение методики категорирования поездов повысит эффективность работы пассажирского комплекса

**Ш**ри перевозке пассажиров в дальнем и пригородном сообщении действуют принципиально разные перечни системообразующих факторов. Во-первых, это касается тарифной политики. К примеру, на расстоянии 123 км от Санкт-Петербурга до Волховстроя стоимость проезда в пригородной электричке составляет 221 руб., в плацкарте нефирменного поезда – 657 руб., а в его купейном вагоне – 1170 руб. В фирменных поездах цена увеличивается от 300 до 600 руб. соответственно. Во-вторых, пригородные поезда ограничены расстоянием в 200 км и имеют широкий спектр льготников. В-третьих, в дальнем следовании обязательно бронирование мест. Здесь иные порядок заказа и определения потребности в перевозках, система организации, используемый подвижной состав и др.

**Теряем преимущества**  
Очевидно, что цена билета существенно влияет на спрос. Поэтому пассажиры на коротких расстояниях поездами дальнего следования практически не пользуются. Однако во многих случаях и альтернативы им нет, к примеру из-за небольших размеров пригородного движения. В этой связи пассажир может сделать выбор в пользу автотранспорта. С другой стороны, относительно высокая стоимость билетов на поезда дальнего следования может вести к тому, что транспортный сервис дублируется маршрутами пригорода.

В обычную практику вошло курсирование пассажирских поездов с периодичностью обращения «через день», «1–4 раза в неделю», «раз в 4 дня», «раз в 6 дней» и даже с формулировкой «по датам». Это приводит к тому, что на отдельных отрезках магистральных линий с относительно интенсивным суточным движением (Чита – Улан-Удэ, Иркутск – Красно-



**Для региональных поездов предпочтительна моторвагонная тяга, мощность которой практически всегда кратна количеству вагонов в составе**

ярск, Челябинск – Уфа, Саратов – Волгоград и т.п.) количество и время прохода станций пассажирских поездов варьируются произвольным образом. Такая практика противоречит принципам клиентоориентированности для поездок на расстояние 200–700 км, где железнодорожный транспорт наиболее конкурентоспособен.

Выход видится в том, чтобы менеджерские, технические и технологические усилия ОАО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) были сосредоточены на освоении перевозок в диапазоне расстояний, где главным конкурентом является автотранспорт. Разумеется, при таком подходе принципы построения расписания движения пассажирских поездов подлежат корректировке.

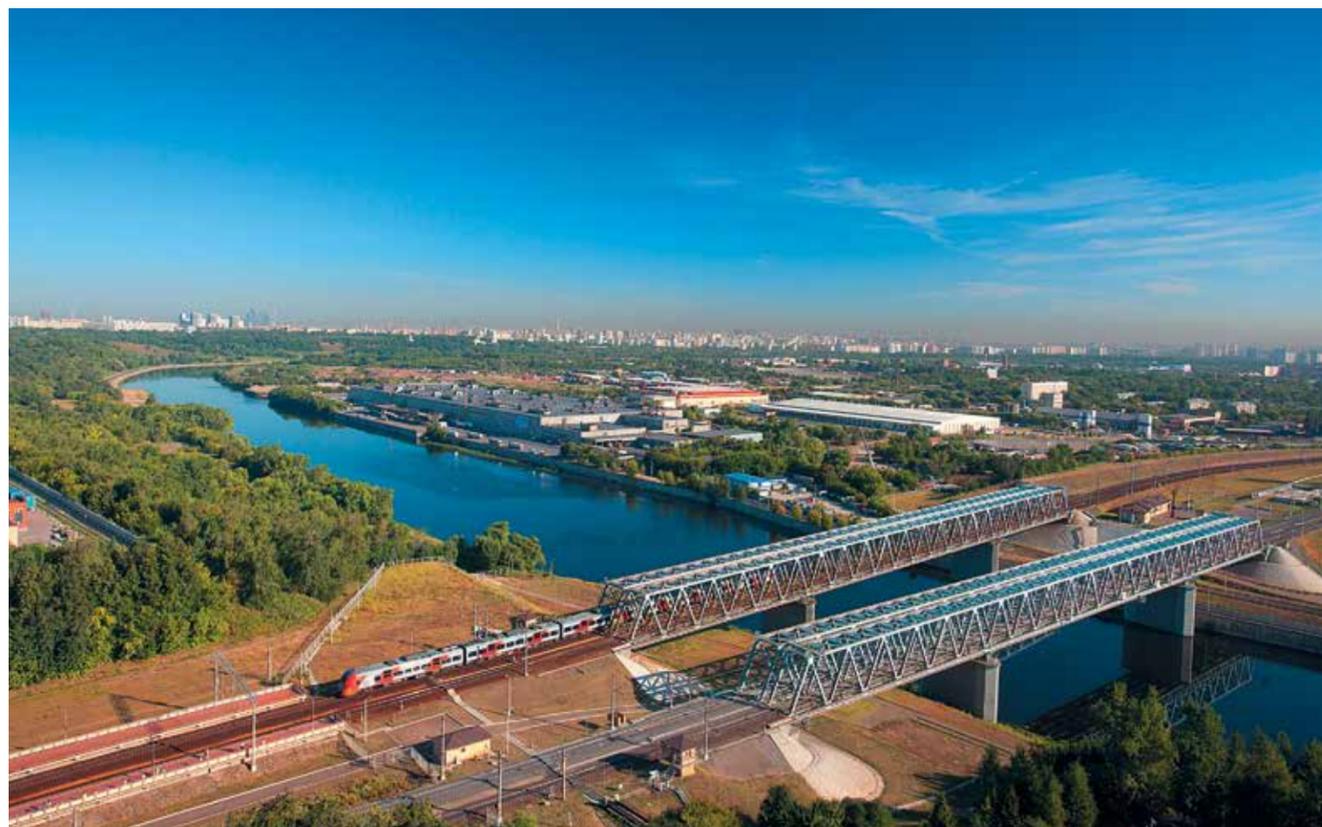
**Сменить тягу**  
Одним из направлений этого может быть восстановление сервиса местных пассажирских перевозок. Электропоезда с местами для сидения и протяжённостью маршрута свыше 200 км можно по аналогии с зарубежным опытом назвать региональными. Они могут занять неосвоенную в настоящее время нишу пассажирских перевозок железнодорожным транспортом на расстояния до 700 км.

Этот вывод сделан с учётом анализа структуры имеющегося в ОАО «РЖД» пассажирского локомотивного парка, а он представлен электровозами и тепловозами мощностью от 4 до 8 тыс. кВт. На участках до 700 км для региональных поездов, имеющих в отличие от дальнего следования невысокую составность и небольшие

# Пассажирские перевозки



ИВАН ШАГОВАЛОВ



АРКАДИЙ ШАГОВАЛОВ

скорости движения, такая мощность может быть избыточной. Значит, затраты на тягу, которые затем лягут в основу тарифа, будут завышены.

Поэтому для региональных поездов предпочтительна моторвагонная тяга, мощность которой практически всегда кратна количеству вагонов в составе. Это электропоезда постоянного тока (ЭД4МК) и переменного (ЭД9МК) тока, а также дизель-электропоезда постоянного тока (ДТ1). На маршрутах с изменением рода тока или при скоростях движения 120–160 км/ч целесообразно использовать электропоезда двойного питания ЭС1 («Ласточка»), локализованное производство которых организовано в России.

По оценкам специалистов Института управления и информационных

технологий (ИУИТ), к перспективным можно отнести более 20 региональных маршрутов с использованием электропоездов и дизель-электропоездов. Это как существующие Москва – Нижний Новгород, Москва – Орёл – Курск, Санкт-Петербург – Великий Новгород, Ростов – Краснодар, Новосибирск – Новокузнецк, так и требующие восстановления. К примеру, от Нижнего Новгорода до Кирова и Казани, от Саратова до Волгограда, от Улан-Удэ до Читы и др.

ФПК движется в этом направлении. В частности, с мая текущего года на участке Санкт-Петербург – Петрозаводск компания ввела в обращение электричку «Ласточка» вместо пассажирского поезда на локомотивной тяге. В настоящее время проездные документы на неё реализуются по

прейскуранту тарифа для пассажирских поездов дальнего следования.

Эффективность региональных поездов будет зависеть от многих факторов и решений. На участках Санкт-Петербург – Петрозаводск (395 км) и Москва – Смоленск (397 км) процент использования вместимости (населённость) введённых в обращение поездов в отдельные дни достигает 75–95%. Это подтверждает предположение, что при ограничении дальности пригородного железнодорожного транспорта 200 км пассажир ушёл к альтернативным перевозчикам (на автобусы). И сейчас, с введением электропоездов на упомянутых выше маршрутах, он возвращается на железнодорожный транспорт.

Возможно, целесообразно выделить в составе электропоезда часть мест,

в которых стоимость проезда будет определяться по пригородному тарифу, и мест, стоимость которых будет определяться по тарифу дальнего сообщения. Пассажир самостоятельно выберет выгодную для себя шкалу, что позволит избежать дублирования сервиса региональных поездов пригородными, сократив их количество. Населённость регионального поезда будет обеспечена не только пассажирами, следующими по всему маршруту, но и теми, кто едет небольшое («пригородное») расстояние. Для устранения административно-правовых барьеров возможна разработка отдельных тарифных планов. Резервирование мест при этом должно стать добровольным. В составе регионального поезда не будет спальных мест, поскольку поездки совершаются на небольшие расстояния и заранее клиентами не планируются.

## Новые подходы

Учёные ИУИТа провели анализ зарубежных подходов к категорированию пассажирских поездов. Он показал, что существует довольно обширный набор категорий (классов) поездов, обслуживающих маршруты различной дальности.

Пригородно-городские и внутригородские поезда обращаются в пределах агломерации – крупного города и ближайших пригородов. Они имеют улучшенные разгонно-тормозные характеристики и увеличенное количество дверей для посадки-высадки пассажиров. В пути такие поезда делают остановки через каждые 1–3 км. Протяжённость их маршрута обычно не превышает 50–60 км, а продолжительность поездки от начального до конечного пункта – полутора часов.

Региональные поезда, следующие за пределы конечных станций маршрутов пригородно-городских поездов, но не выходящие за границы своего региона, как правило, отличаются более высоким уровнем комфорта. При этом в пределах маршрутов пригородной зоны они проходят все станции и платформы без остановок.



РОМАН БОБКОВ

Протяжённость следования таких поездов может достигать нескольких сотен километров, в зависимости от размера региона. Вне пределов следования пригородно-городских электричек региональные поезда могут курсировать как в обычном режиме (с остановками по всем пунктам), так и полукспрессом (с остановками на станциях, имеющих большой пассажиропоток). Максимальная протяжённость маршрута соответствует продолжительности поездки, не превышающей 5–6 часов. Это допустимое и комфортное время для поездки в положении сидя.

Пригородно-городские, внутригородские и региональные перевозки чаще всего заказываются и субсидируются местными органами власти, ответственными за транспортное

обслуживание населения города, мегаполиса, области, края. Но в некоторых странах, например в Китае, они могут также поддерживаться напрямую из централизованного бюджета.

Межрегиональные поезда (с местами для сидения) могут пересекать границы регионов, но дальность маршрутов их следования также соответствует продолжительности поездки, не превышающей 5–6 часов. Финансирование перевозок может быть самым разнообразным – от совместной поддержки властями нескольких земель (пропорционально пройденному расстоянию по территории каждого из регионов) до субсидирования из центрального бюджета. А в странах с развитым скоростным (от 160 км/ч) и высокоскоростным движением (свыше

# Пассажирские перевозки

## перевозки



250 км/ч) перевозки межрегиональными и региональными поездами выделяются в самостоятельный вид деятельности, который, как правило, является безубыточным. Тарифы на межрегиональные скоростные и высокоскоростные поезда значительно выше, и в отличие от всех предыдущих категорий поездов на них продаются билеты с указанием номера персонального места.

Наконец, ночные поезда располагают спальными местами. Продолжительность поездки в них обычно превышает 6 часов. А расписание движения составляется таким образом, чтобы большая часть поездки приходилась на ночное время. Фактически это аналог российских поездов дальнего следования. Однако в странах Европы и Северной Америки этот вид сервиса дороже других, даже высокоскоростных, поскольку считается, что в течение поездки клиент не только перемещается из пункта отправления в пункт назначения, но

**На маршрутах с изменением рода тока или при скоростях движения в диапазоне 120–160 км/ч целесообразно использование электропоездов двойного питания ЭС1 («Ласточка»)**

и использует вагон как гостиницу на колёсах.

Необходимо отметить, что в странах Евросоюза резервирование мест в региональных пассажирских поездах либо полностью отсутствует, либо является добровольным, а оплата проезда возможна непосредственно в поезде.

Наиболее ярким примером развития региональных маршрутов может служить Германия, где классификация поездов охватывает все категории

пассажиров и учитывает дальность поездки. Это пригородно-городские StadtBahn, региональные Regio-Bahn, региональные экспрессы Regio-Bahn-Express, межрегиональные Inter-Regio, межрегиональные экспрессы Inter-Regio-Express, междугородние Inter-City, междугородние и международные экспрессы Inter-City-Express, а также ночные поезда-гостиницы Euro-Night.

ПУЛЬТ

# ДОСКА ПОЧЕТА



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

РЖД Логистика



## МЫ ИЩЕМ ГЕРОЕВ И ВЫ МОЖЕТЕ НАМ ПОМОЧЬ

**Корреспонденты уже ждут имена и адреса героев.  
Отправляйте их на электронную почту:  
[doskapocheta@gudok.ru](mailto:doskapocheta@gudok.ru)**

**или сообщите по телефону: 8 (499) 262-58-69**

**Все подробности о конкурсе на сайте:  
<http://doskapocheta.gudok.ru>**

ОРГАНИЗАТОР

**Гудок** ИД  
издательский дом

РЕКЛАМА

# Пассажирские перевозки»

**Егор Величко,**  
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА «МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТОВ ПОЕЗДОВ ПРИГОРОДНОГО СООБЩЕНИЯ «ЭЛЕКТРИЧКА.RU»,  
НАЧАЛЬНИК СЛУЖБЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ



## Электричка в кармане



Повысить лояльность клиентов пригородного комплекса можно с помощью современных мобильных технологий

**В** последние годы IT-компании далеко шагнули в области клиентского сервиса, предлагая пользователям мобильных устройств доступ к онлайн-магазинам, интернет-банкинг, возможность узнать местоположение, новости, погоду, информацию о пробках и многое другое. Очевидно, что не использовать такой ресурс в сфере пригородного железнодорожного сообщения значило бы выпустить из рук рычаги управления системой взаимоотношений с клиентами.

Проект «Мобильное приложение для клиентов поездов пригородного сообщения «Электричка.ги» пред-

ложен группой слушателей Корпоративного университета ОАО «РЖД»: Алексеем Белянкиным, Владимиром Гетмановичем, Михаилом Гороховым, Александром Дмитриенко, Иваном Долининым, Игорем Клевцовым и Екатериной Шалаевой. Работа над проектом началась с анализа обращений пассажиров, который показал, что каждая пятая претензия к пригородному комплексу связана с несоблюдением графика движения. При этом недовольство людей вызывает не столько факт нарушения и изменения расписания, сколько несвоевременное информирование об этом.

### Своевременность

Примером может послужить печальная известная история, произошедшая в сентябре 2013 года на участке

Москва – Химки: накануне выходных дней из-за реконструкции путей отменили пригородные поезда. Несмотря на то что информация об этом была размещена на существующих элементах системы информирования (сайты, табло, и т.д.), в электричках возникла давка, а некоторые пассажиры ехали в проёмах между вагонами или уцепившись за хвост состава. Из-за скопившихся на платформах людей машинисты по несколько минут не могли закрыть двери. Недовольные пассажиры выложили фотографии и видео своей экстремальной поездки в Интернет, сопроводив всё это негативно окрашенными комментариями, а СМИ широко ретражируют эту информацию. В результате компания понесла серьёзные репутационные потери, которые

можно было избежать, если бы люди были проинформированы. Тогда кто-то из пассажиров скорректировал бы время поездки, кто-то её отменил или перенёс, кто-то воспользовался другим видом транспорта. И это, к сожалению, не единичный случай на сети.

Почему так получается? Ведь, казалось бы, есть большая и разнообразная система информирования пассажиров поездов пригородного сообщения. Однако выясняется, что она не обеспечивает своевременности и, самое главное, адресности передачи актуальной и необходимой клиентам информации.

Как показывает практика, визуально человеку довольно непросто сопоставить плановое расписание с листочками формата А4, на которых кассиры зачастую печатают изменения в графике движения поездов. А информационными табло и громкоговорящей связью оборудованы только крупные остановочные пункты. Всё это снижает качество обслуживания, чревато значительными репутационными издержками и, как следствие, увеличивает риск оттока клиентов.

### Целесообразность

Из-за изменения конкурентной среды самым актуальным трендом в сфере клиентоориентированности является смена вектора потока информации. Другими словами: если раньше клиент самостоятельно искал сведения о необходимых ему товарах и услугах, то сейчас компании, используя весь спектр возможностей, предоставляемых современными коммуникационными технологиями, дают максимум информации (включая сопутствующую). Поэтому специализированное мобильное приложение «Электричка.ги», которое мы предлагаем, – это не просто дань моде, а основа системы управления лояльностью и дополнительный источник генерации доходов.

Мобильное приложение позволит улучшить качество обслуживания

клиентов за счёт своевременного, достоверного и адресного информирования. Также благодаря ему можно создать дополнительный канал продаж, эффективный инструмент обратной связи, резервный источник информации на случай ЧС.

При расширении функционала приложения за счёт привязки к остановочным и вокзальным пунктам объектов сервисной инфраструктуры, а также формирования интермодальных и альтернативных маршрутов с помощью данного информационного сервиса можно увеличить как потенциал извлечения доходов от оказания рекламных услуг, так и уровень клиентоориентированности.

Проведённое нами маркетинговое исследование показало, что 70% кли-

### Соразмерность

Что компания получит в результате реализации данного проекта? Мы сможем управлять лояльностью клиентов, радикально снизить количество негативных обращений и получить репутационные бонусы. Несмотря на то что коммерческая выгода в этом проекте не является приоритетом, можно отметить, что данное приложение можно использовать как эффективную коммерческую платформу. При относительно невысокой рыночной стоимости разработки и продвижения в размере 8,2 млн руб. срок окупаемости, рассчитанный на основании оценки целевой аудитории, составляет менее года, а чистая приведённая стоимость на горизонте планирования в пять лет составляет

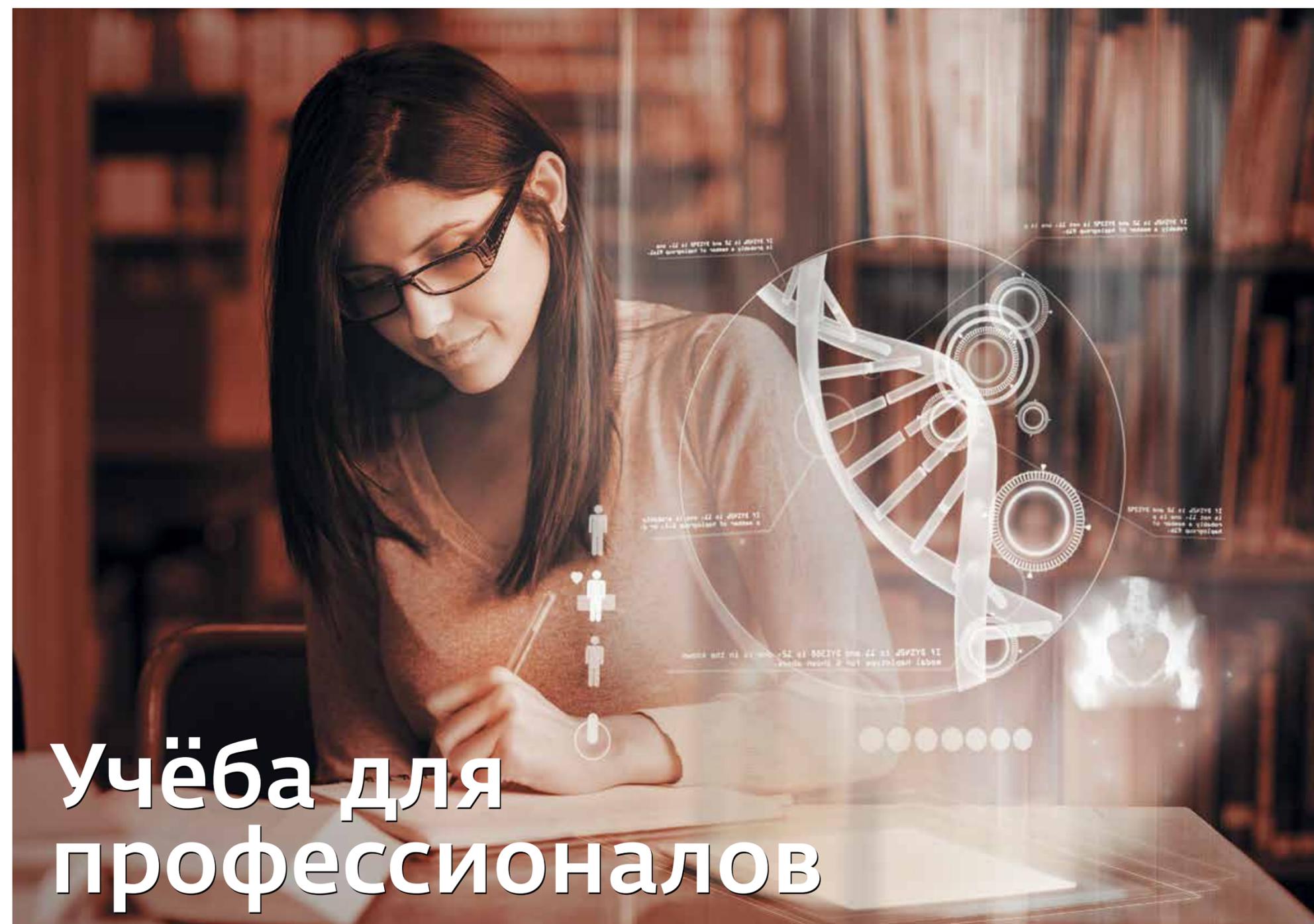
## Каждая пятая претензия к пригородному комплексу обусловлена нарушением графика движения поездов и системой информирования пассажиров

ентов заинтересованы в том, чтобы подобный проект был реализован. Почему люди будут выбирать «Электричка.ги»? Анализ уже существующих на рынке мобильных приложений показал, что ни одно из них не имеет достоверных и оперативных данных об изменениях в расписании. Таким образом «Электричка.ги» получит конкурентное преимущество благодаря возможности эффективно взаимодействовать с информационными ресурсами ОАО «РЖД».

Функциональные возможности мобильного приложения позволят компании выстроить систему взаимоотношений с клиентами, суть которой заключается в том, что вся нужная клиенту информация находится в одном месте и существует одна точка входа для обмена данными.

35,5 млн руб. при внутренней норме доходности 133%. Это очень привлекательно и для внешних инвесторов. Неудивительно, что специалисты Yandex (создатели самого популярного на данный момент приложения «Яндекс» – «электрички») обращаются в ОАО «РЖД» с различными предложениями. Свыше 1 млн скачиваний в Google Play Market и более 1 млн в Apple AppStore недвусмысленно свидетельствуют о востребованности и потенциале мобильного приложения для клиентов пригородных поездов.

Как говорится, свято место пусто не бывает. Если мы сегодня этот проект не запустим, то это обязательно сделает кто-то другой, а компания лишится важнейшего элемента системы управления лояльностью клиентов и части своих доходов. **ПУЛЬТ**



## Учёба для профессионалов

Олег Атьков,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»,  
КУРАТОР ПРОГРАММЫ  
«ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В  
ОБЛАСТИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ»  
МГУ им. М.В. Ломоносова



Благодаря новой программе ОАО «РЖД» получит высококвалифицированных менеджеров в сфере организации систем управления здравоохранением, вплоть до разработки «медицинской политики»

**С**егодня органы исполнительной власти, ведомственное здравоохранение нуждаются в кадровом обеспечении профессионалами, способными разрабатывать и реализовывать стратегию национальной системы здравоохранения, проводить политико-правовую экспертизу нормативных актов в данной сфере, понимать структуру и внутреннюю логику её развития.

**Инновационный инструментарий**  
Для формирования сообщества таких профессионалов в МГУ им. М.В. Ломоносова в сентябре 2012 года была открыта магистерская программа «Государственная политика в области здравоохранения». На её создание потребовалось два года, а воплотиться в жизнь она начала, когда решением университетского Учёного совета и приказом ректора МГУ академика Виктора Садовниченко в составе факультета политологии была создана кафедра государственной политики. Её возглавил президент ОАО «РЖД» доктор политологических наук профессор Владимир Якунин, поддержавший новый проект.

На тот момент оснований для открытия такой кафедры было несколько. Как показывают тенденции развития современного общества, роль государства и его политики в условиях усложняющейся финансово-экономической ситуации, модернизации социальной структуры, обострения противоречий, связанных с глобали-

зационными процессами, становится всё более значимой. Необходимо адаптироваться к меняющимся социально-экономическим и международным условиям. Поэтому особо актуальной становится задача по разработке инновационного инструментария государственной политики, научно обоснованных подходов к её определению и реализации. Решить её призваны магистры политологии, которые выйдут из стен кафедры.

Новая программа во многом является экспериментальной, подобной образовательной модели в области здравоохранения в нашей стране нет. Более того, этот принципиально новый для России проект имеет аналоги лишь в считанных зарубежных университетах. Уникальность магистерской программы заключается в том, что она находится на стыке нескольких дисциплин – государственного управления и здравоохранения – и позволяет работать не только в области решения прикладных задач, но и в сфере стратегического планирования организации систем управления здравоохранением, вплоть до разработки «медицинской политики». В итоге специалист, который выходит из стен университета, умеет анализировать разные модели, чтобы выбрать лучшие, разбирается в стратегиях развития и управления отраслью, может применять новейшие разработки в области медицины.

### Новый вектор

На первый курс мы отбирали уже состоявшихся врачей, работающих в системе здравоохранения «Российских железных дорог». Стояла задача

# Управление персоналом



## СПРАВКА

В рамках образовательно-научного профиля кафедры государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова осуществляются практика студентов, аспирантская подготовка и поддержка соискательства.

Базой для практики студентов кафедры выступают аппарат Государственной думы РФ, органы государственной власти федерального уровня и субъектов РФ, Центральная избирательная комиссия, известные научные и государственные институты, а также влиятельные международные общественные и научные организации, такие как Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования, а также Международный общественный форум «Диалог цивилизаций».



подготовить из них управленцев нового масштаба, которые впоследствии смогут претендовать на руководящие должности в медицинских учреждениях или в дирекциях медицинского обеспечения компании.

Попасть на курс можно было только по рекомендации негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» или региональных дирекций. Первое испытание – письменный экзамен. Затем – собеседование, на котором определялась способность анализировать ситуацию и принимать адекватные решения. Из 33 человек, отобранных на курс, половина – кандидаты медицинских наук, один из учащихся – доктор наук, профессор. Есть слушатели со вторым высшим образованием – юридическим, экономическим, биологическим. География обширна: от Комсомольска-на-Амуре до Санкт-Петербурга и Ростова-на-Дону. Все с базовым знанием английского языка, позволяющим читать специализированную литературу и общаться с зарубежными коллегами.

Курс рассчитан на два года и выстроен на основополагающих моментах по базовым знаниям – в области системообразующих признаков и важнейших характеристик политической культуры и систем, существующих в современном мире, а также в области политических институтов и поведенческих характеристик людей, которые принимают решения, определяя принципы управления в сфере здравоохранения. Преподавательский состав – это представители двух факультетов МГУ, Высшей школы экономики, Российского национального исследовательского медицинского университета им. Н.И. Пирогова, институтов РАН, медицинских обществ.

Структура курса состоит из двух частей. Базовая – 500 лекционных часов – включает целый комплекс дисциплин от гуманитарных и социально-экономических до математических и естественно-научных. Большое внимание уделено производственной и научно-педагогической практике. В



первом полугодии читаются лекции и проводятся семинары, в том числе по политологии и государственной политике в области здравоохранения. В ходе подготовки слушатели знакомятся с работой органов управления здравоохранением разных уровней, профильных комитетов Государственной думы и Совета Федерации, с базой «организации советского периода здравоохранения». Сначала занятия проходят в аудиториях кафедры, затем слушатели разбегаются по своим регионам и выполняют домашние задания. Зачёты проводятся по каналам видеоконференции.

Второй блок – 450 часов вариативного направления – предусматривает углублённую профессиональную подготовку. Безусловно, в отрыве от российских реалий рассматривать даже самые успешные зарубежные практики бессмысленно. Поэтому передовой опыт других стран, лучших систем здравоохранения пропускается через специфику отечественного, и в частности, железнодорожного, здравоохранения. В рамках программы предусмотрен курс по железнодорожной медицине, с лекциями выступают руководящие работники, главные специалисты, ведущие эконо-

номисты и маркетологи Департамента здравоохранения ОАО «РЖД». Эта часть занятий проводится в течение второго года обучения, после того как слушатели сдают зимнюю экзаменационную сессию.

Таким образом, в процессе обучения магистранты узнают, как забота о здоровье населения реализуется в разных странах и в России; знакомятся с деятельностью систем здравоохранения европейских государств, передовым опытом в сфере организации и финансирования здравоохранения. Программа включает такие курсы, как «Стратегический менеджмент», «Управление проектами», «Экономический анализ», «Правовые аспекты системы здравоохранения», и др.

С магистрантами работают не только медики и экономисты, но и политологи. В частности, со слушателями уже встречались известный государственный деятель профессор Александр Починок, академик РАМН Сергей Колесников, в недавнем прошлом заместитель председателя комитета Госдумы по охране здоровья. К учебному процессу привлечены преподаватели вузов и ведущие специалисты, работающие в системе здравоохранения различных уровней. Кроме того,

мой высшей пробы в области стратегического планирования и управления сферой медицинского обслуживания населения страны.

И стоит отметить, что мы не разочарованы. В июне текущего года состоялся первый выпуск. Наши отраслевые медики получили дипломы магистров политологии. В настоящий момент это золотой фонд управленческих кадров в системе корпоративного здравоохранения.

По результатам выпускных экзаменов определены способности будущих руководителей анализировать ситуацию и принимать адекватные решения. Безусловно, все выпускники смогут претендовать на руководящие должности в медицинских учреждениях ОАО «РЖД», в дирекциях медицинского обеспечения на

## Выпускникам предстоит решать системные вопросы организации и стыковки всех видов здравоохранения, в том числе отраслевой и частной медицины

с будущими магистрами активно общаются коллеги и партнёры из США, Германии, Австрии.

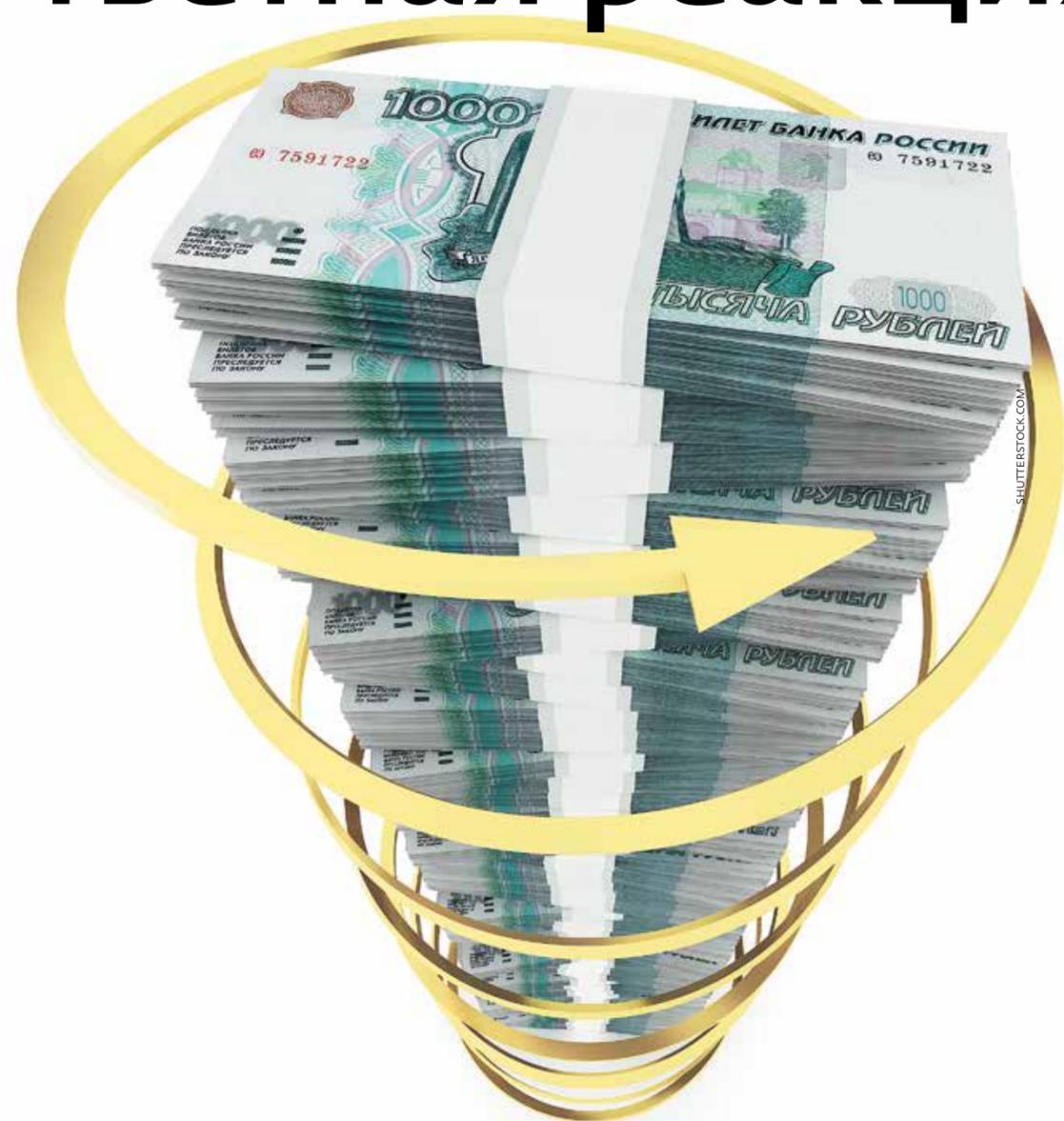
### Первые итоги

Все эти направления очень важны, так как выпускникам предстоит решать системные вопросы организации и стыковки всех видов здравоохранения, в том числе отраслевой и частной медицины, к которой законодательство причисляет ведомственную, с медициной общего здравоохранения. В результате осуществления программы мы ожидаем получить высококвалифицированных менеджеров, способных системно формировать и реализовывать государственную политику в области охраны здоровья. Они должны быть специалистами са-

железных дорогах. В настоящее время пять выпускников уже получили назначения, часть – включены в резерв руководящих кадров системы здравоохранения компании.

Пока потребность в подготовке специалистов такого уровня существует, магистерская программа будет реализовываться. На следующий год мы ожидаем новый набор слушателей. Таким образом, на кафедре государственной политики МГУ будут постоянно учиться порядка 60 специалистов. С учётом того что мы живём в постоянно меняющемся мире, наша программа будет постоянно корректироваться, актуализироваться исходя из тенденций развития медицины и системы здравоохранения в нашей стране и других государствах. **МАКСИМ КАШИРИН**

## Ответная реакция



Адресная мотивация – дополнительная мера обеспечения конкурентного уровня заработной платы

СЕРГЕЙ САРАТОВ,  
НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ, ОПЛАТЕ  
И МОТИВАЦИИ ТРУДА ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ РОДИН

**Н**еопределённость макроэкономической ситуации в целом по стране и отсутствие индексации железнодорожных тарифов в 2014 году негативно отражаются на финансово-экономическом положении компании. Естественно, это не может не повлиять на уровень оплаты труда работников.

### Комплекс проблем

По предварительным данным, за семь месяцев текущего года заработная плата работников основной деятельности в целом по ОАО «РЖД» составила 40 492 руб. Реальная зарплата снижена к отчёту прошлого года из-за отсутствия индексации на 1,9%. В последующие месяцы падение будет ещё большим, что повлияет на уровень конкурентоспособности компании на рынке труда.

С учётом последних данных Росстата рост номинальной заработной платы в экономике Российской Федерации опережает темп роста в компании на 4,6 процентных пункта. На стабильность социально-психологического климата неблагоприятно влияет также работа в условиях неполной занятости. В таком режиме, несмотря на рост объёмов перевозок, трудились более 130 тыс. человек, или 16% от всей численности персонала компании.

В мае 2012 года был принят Указ Президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике». Согласно этому документу к 2018 году в стране необходимо обеспечить увеличение производительности труда в полтора раза относительно уровня 2011 года. В то же время в прошлом году в ОАО «РЖД» рост производительности труда к отчёту 2011 года составил 9%.

В этой связи по поручению президента ОАО «РЖД» филиалы компании ещё в конце прошлого года

разработали планы мероприятий по пересмотру технологических карт и инструкций, регламентирующих порядок производственных процессов. Планируется пересмотреть 95 нормативно-технологических документов. Экспертным путём оценён экономический эффект, который, как ожидается, в 2015 году снизит нормативную численность на 4,8%.

Нужно понимать, что выполнить поставленную задачу по росту производительности труда и реальной заработной платы можно только за счёт технологических и организационных изменений. Оптимизация численности должна проводиться в соответствии с изменениями технологии производственных процессов и внедрением новой техники. А пока реалии экономического положения, к сожалению, опережают производ-

железнодорожной магистрали (БАМ). Основная задача – привлечь и удержать квалифицированные кадры в подразделениях Восточного полигона. Этой дополнительной формой мотивации подчёркивается и особое отношение к работникам БАМа, важность и ценность персонала в этом регионе для компании. Право на поощрение имеют бамовцы, работающие на участках магистрали от станции Лена-Восточная Восточно-Сибирской дороги до Комсомольска-на-Амуре Дальневосточной дороги (исключая станцию), и сотрудники рокадных направлений Штурм – Тында – Нерюнгри и Известковая (исключая станцию Чегдомын).

За пять лет безупречной работы в районе БАМа работник сможет получить половину месячной тарифной ставки (оклада), за 10 лет – одну, а

**С текущего года действует положение о единовременном вознаграждении за стаж работы в районе БАМа. Задача – привлечь и удержать квалифицированные кадры**

ственные решения. Поэтому определённая часть инвестиционных программ и проектов бережливого производства должна быть направлена на внедрение малолюдных и безлюдных технологий.

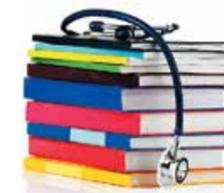
### Варианты решений

Для обеспечения конкурентного уровня заработной платы работников ОАО «РЖД», привлечения и закрепления кадров ведущих профессий и должностей компания принимает дополнительные меры, и эта работа будет продолжена.

В частности, с начала текущего года действует положение о единовременном вознаграждении за стаж работы в районе Байкало-Амурской

за 15 и более лет – полторы. Планируется, что уже в этом году вознаграждение получат более 5,7 тыс. работников. Это весомая добавка к вознаграждению за преданность компании. Мы надеемся, что это положение наряду с другими предпринятыми мерами послужит стимулом к привлечению, а самое главное – к удержанию работников на Байкало-Амурской магистрали.

Кроме того, с 1 июля текущего года действует новое положение об организации дополнительного премирования работников диспетчерского аппарата Центральной дирекции управления движением за снижение непроизводительных потерь рабочего времени работников



локомотивных бригад, занятых в грузовом движении. Таким образом, у диспетчерского аппарата появился новый мотивационный стимул.

#### Интерес к сокращению затрат

Ежегодно компания несёт дополнительные расходы из-за непроизводительных потерь рабочего времени работников локомотивных бригад. Так, в 2013 году они составили более 22 млн часов, причём только время следования локомотивной бригады в качестве пассажира – более 12 млн часов. Всё это требует либо набора дополнительного контингента, либо привлечения имеющегося штата к сверхурочной работе.

Для снижения количества часов сверхурочной работы локомотивных бригад и обеспечения рационально-

го режима работы правлением РЖД поставлена задача по сокращению непроизводительных потерь на 13% к уровню прошлого года.

В компании для снижения затрат, кроме организационных мероприятий, применяются различные мотивационные инструменты. В рамках пилота в эксплуатационных локомотивных депо Октябрьской дирекции тяги Кемь, Кандалакша, Санкт-Петербург-Варшавский, Дно и Волховстрой локомотивные бригады грузового движения уже получают дополнительную премию за сокращение времени поездки. Кроме того, размер ежемесячной премии теперь зависит от количества километров следования бригады с поездом, а также выполнения задания по технической скорости, что долж-

но повысить заинтересованность в ускорении движения грузового поезда.

Однако все старания локомотивной бригады могут быть сведены на нет без слаженной работы диспетчерского аппарата. Диспетчер в первую очередь должен объективно оценить поездную оперативную обстановку, чтобы с наименьшими потерями обеспечить проследование локомотивной бригады как к пункту оборота, так и в основное депо.

С этой целью введено новое положение о дополнительном премировании диспетчеров центров управления перевозками и центров управления тяговыми ресурсами. Основным критерием оценки эффективности выбрано снижение наиболее ёмких показателей непро-

изводительных потерь, на которые оказывает непосредственное влияние диспетчер. Это часы следования пассажиром в грузовом движении и время стоянок локомотивов на промежуточных станциях. Для того чтобы действия диспетчера не привели к росту часов отдыха локомотивной бригады в пунктах оборота сверх времени предыдущей работы, предусмотрен корректирующий коэффициент, зависящий от роста часов переотдыха.

Премирование ежеквартальное, первые выплаты работники получают по результатам работы за III квартал. Размер дополнительного фонда для премирования причастных работников определяется из расчёта 100 руб. за каждый час снижения непроизводительных потерь в целом по региону железной дороги к уровню соответствующего периода прошлого года. Далее этот фонд будет распределяться по районам управления и диспетчерским участкам, также добившимся динамики снижения показателей. В зависимости от вклада в конечные результаты и отработанного времени сумма дополнительной премии будет распределена между локомотивными и поездными диспетчерами, старшими по смене.

При снижении времени следования пассажиром и стоянок на промежуточных станциях на 10% к уровню прошлого года в среднем по сети размер квартальной премии поездного диспетчера может составить половину должностного оклада, и это серьёзный размер, за который стоит поработать.

В компании ожидают, что подобная мотивационная составляющая в заработной плате работников диспетчерского аппарата поможет реализовать намеченные цели по ускорению поездопотока.

#### Особые условия

С начала года вступил в силу закон о специальной оценке условий труда (СОУТ). Появление этого докумен-

та продиктовало необходимость дополнить действовавшие до сих пор положения о компенсациях для работников, занятых во вредных и опасных условиях труда.

В связи с этим внесены поправки в Коллективный договор ОАО «РЖД». Они регламентируют обновлённый порядок предоставления компенсаций для данной категории сотрудников. Его характерной особенностью является переход от «списочного» принципа предоставления компенсаций «вредникам» к принципу, учитывающему фактическое воздействие на организм работника вредных производственных факторов.

Не менее важным является появившаяся в рамках нового законо-

Предусмотрена также денежная компенсация работникам, которые предпочли полную сокращённую рабочую неделю взамен сокращённой. Размер выплат для них составляет 10% месячной тарифной ставки. За счёт районных коэффициентов и северных надбавок эти выплаты увеличиваются.

Такой стимул оказался достаточно веским для работников, и большинство «вредников» воспользовались возможностью монетизации льготы.

Одним из основных и принципиальных условий является и обязательное сохранение всех видов гарантий и компенсаций – доплат, дополнительных отпусков и сокращённой рабочей недели, которые фактиче-

## Размер дополнительного фонда для премирования определяется из расчёта 100 руб. за каждый час снижения непроизводительных потерь

дательства уникальная возможность для работников, имеющих право на дополнительный отпуск и сокращённую рабочую неделю, монетизировать эти льготы при взаимном согласии с работодателем.

Так, сотрудники с классом вредности 3.2 (факторы, вызывающие стойкие функциональные изменения в здоровье) и выше, машинисты и помощники машинистов электро- и тепловозов, паровозов, электро- и дизельных поездов всех классов вредных и опасных условий труда смогут обменять положенный им дополнительный отпуск продолжительностью более недели на денежную компенсацию. Её размер будет зависеть от средней зарплаты и рассчитываться по аналогии с выплатой за неиспользованный отпуск.

ски предоставлялись работникам за вредные условия труда на 1 января 2014 года.

В дальнейшем по результатам СОУТ при улучшении условий труда и уменьшении степени вредности на рабочем месте размеры компенсаций необходимо корректировать и привести в соответствие с предусмотренными в Коллективном договоре ОАО «РЖД».

Безусловно, в компании есть понимание, что адресное мотивирование отдельных категорий сотрудников в целом не решит стоящие перед РЖД проблемы. Однако есть уверенность в том, что они помогут сгладить наиболее сложные моменты, сохранить морально-психологический климат в коллективах и позволят продолжить вектор развития.

# Новое измерение риска

На фоне украинского кризиса был понижен суверенный кредитный рейтинг России, что естественным образом затронуло всех корпоративных заёмщиков страны. Насколько это критично для ОАО «РЖД»?



SHUTTERSTOCK.COM

**И**стория «большой тройки» рейтинговых агентств (Standard & Poor's, Moody's и Fitch) длится уже более века. Долгое время буквенные коды, характеризующие кредитоспособность правительств и компаний, определяют отношение инвесторов к долговым обязательствам. Но вопрос о том, насколько объективны оценки, с годами становится всё более актуальным. Сейчас Россия включается в борьбу с гегемонией «большой тройки» рейтинговых агентств. На кону устойчивость отечественного финансового рынка – источника финансирования проектов в промышленности и на транспорте.

## Экономика vs Политика

Кредитный рейтинг – это мнение о готовности эмитента обслуживать обязательства. Одновременно это косвенная характеристика вероятности дефолта. В основе выводов аналитиков лежат сухие цифры, характеризующие зависимость бизнеса от ключевых контрагентов, уязвимость перед изменением экономических условий, величину долговой нагрузки, структуру баланса и т.д.

Верхнюю планку для компаний задаёт суверенный рейтинг – мера кредитоспособности государства, в котором заёмщик получает большую часть дохода. В этой области математические выкладки подчас тесно переплетаются с политическими соображениями. Более того, в подходах к оценке суверенных рейтингов между агентствами есть различия. Так, Moody's предпочитает оперировать общими категориями вроде «устойчивость экономики» и «способность адаптироваться к внешним шокам». В S&P, рассматривая качество государственных институтов и политическую ситуацию, анализируют решения и действия, определяющие значения ключевых индикаторов.

Fitch полагается на количественные показатели, а также использует данные международных организаций (Международного валютного фонда, Всемирного банка).

Ещё одним важным фактором является отраслевая принадлежность заёмщика – к разным секторам экономики применяются специфические критерии. Например, S&P считает железнодорожный грузовой транспорт отраслью с низким риском, умеренной цикличностью и конкуренцией, а также угрозами росту. Измеряя кредитоспособность транспортных компаний, аналитики агентства обращают особое внимание на рыночные позиции, диверсификацию услуг и клиентской базы, географический охват и операционную эффективность.

**S&P считает железнодорожный грузовой транспорт отраслью с низким риском, умеренной цикличностью и конкуренцией, а также угрозами росту**

## Система весов

Кредитный рейтинг – один из базовых факторов, определяющих стоимость долга. Известны случаи, когда эмитенты с более низкой оценкой кредитоспособности привлекали деньги с рынка дешевле, чем более качественные заёмщики. Но это скорее исключение, чем правило.

Снижение кредитного рейтинга оказывает влияние не только непосредственно на заёмщика, но и на финансовый рынок в целом. По Базельским соглашениям кредитные организации обязаны оценивать достаточность собственных средств с учётом риска. И если под гособлигации с рейтингом от AA- до AAA нет необходимости создавать резервы, то при уровне рейтинга от BВВ- до BВВ+ кредитный риск уже составляет 50%.

В отношении корпоративных заёмщиков действуют более жёсткие условия – 20% и 100% соответственно. Это означает, что при переходе заёмщика из одного диапазона в другой банки вынуждены либо сокращать объём кредитования, либо привлекать новый капитал. В условиях массового снижения оценки кредитоспособности, например в связи с ухудшением суверенного рейтинга, более вероятен первый вариант.

В России потенциальные риски снижения кредитных рейтингов усугубляются особенностями действующей системы рефинансирования банков. Предоставляя кредитным организациям займы под залог активов или поручительств, Центробанк устанавливает скидки к их рыночной

стоимости в зависимости от рейтинга по шкале «большой тройки». Для корпоративных заёмщиков уровня выше ВВ скидка составляет 5%, а с рейтингом В- – уже 25%. На начало лета банки привлекли за счёт подобных операций с регулятором более 2 трлн руб., или 3% от совокупных активов банковской системы.

Ещё более крупным источником ликвидности являются операции РЕПО – купли-продажи ценных бумаг с обязательством обратного выкупа. Такие операции ЦБ осуществляют только с акциями и облигациями из ломбардного списка. Условием включения ценных бумаг в него является наличие рейтинга одного из агентств «большой тройки» на уровне не ниже В- или государственная гарантия. Задолженность кредитных органи-



ЕРА/ИТАР-ТАСС



## Рейтинговые шкалы «большой тройки»

Способность выполнять обязательства	Standart& Poor's	Fitch Ratings	Moody's
<b>Рейтинги «инвестиционного» уровня</b>			
Максимальная платежеспособность	AAA	AAA	Aaa
Очень высокая платежеспособность	AA	AA	Aa
Высокая платежеспособность, но зависящая от внутренней экономической ситуации	A	A	A
Хорошая платежеспособность, зависящая от внутренней экономической ситуации в период платежей	BBB	BBB	Baa
<b>Рейтинги «спекулятивного» уровня</b>			
Платежеспособность может быть под угрозой при нестабильной внутренней экономической ситуации	BB	BB	Ba
Ограниченная платежеспособность, соответствующая текущему объему долга	B	B	B
Риски высоки, не исключен дефолт	CCC	CCC	Ca
Платежеспособность слишком зависит от внутренней экономической ситуации, дефолт вероятен	CC	CC	Ca
Платежеспособность полностью зависит от внутренней экономической ситуации, дефолт неизбежен	C	C	C
Выборочный дефолт	SD	-	-
Нарушение графика платежей	-	RD	-
Объявлен дефолт	D	D	D

заций перед ЦБ по операциям РЕПО к концу августа составила порядка 2,6 трлн руб. Исключение ценной бумаги из ломбардного списка в нынешних условиях автоматически означает потерю интереса к ней со стороны банковской системы и в лучшем случае существенный рост доходности, а в худшем – закрытие доступа к рынку.

Наряду с банками ключевым инвестором на внутреннем долговом рынке являются пенсионные фонды. Объём их накоплений и резервов с учётом государственной управляющей компании составляет порядка 3,9 трлн руб., из которых в корпоративные облигации российских эмитентов вложена примерно 1/5 часть.

По действующему законодательству заёмщик, в ценные бумаги которого могут быть инвестированы средства пенсионных накоплений, должен удовлетворять одному из условий: либо иметь кредитный рейтинг не ниже уровня ВВ-, либо торговаться в котировальном биржевом списке выс-

шего уровня. Фондовая биржа ММВБ учитывает при включении и поддержании листинга оценки как зарубежных, так и российских агентств. Минимальный уровень международного рейтинга для попадания в список первого уровня сейчас установлен на уровне В-. В отношении пенсионных резервов требования мягче – разрешено приобретать долги, имеющие более низкий рейтинг. Похожие ограничения установлены и в отношении инвестирования страховых резервов: минимально допустимый уровень – В-. При этом руководство пенсионных фондов и страховщиков может вводить повышенные требования в отношении активов.

Таким образом, при массовом пересмотре кредитных рейтингов неизбежно возникает риск нарушения законодательства и инвестиционных деклараций, что влечёт за собой резкий сброс дисквалифицированных облигаций. Одномоментное снижение котировок в этом случае может составить не менее 5–10%.

## Продуманные решения

Нынешней весной агентства «большой тройки» изменили прогноз по России со стабильного на негативный в связи с риском международных санкций из-за ситуации на Украине. Затем S&P понизило суверенный рейтинг с ВВВ до ВВВ-, оставив негативный прогноз. Далее «под нож» попали компании с участием государства: были пересмотрены оценки для ОАО «РЖД», ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть», ОАО «Транснефть», ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «Банк ВТБ» и др.

Результаты этого просчитать легко, основываясь на уже накопленном опыте. Как говорилось выше, изменение оценки прямо влияет на стоимость привлекаемых с рынка средств, а в конечном счёте даже на саму возможность выполнения займа. Например, ОАО «Мечел» после пересмотра рейтинга в 2012 году не разместило ни одного выпуска облигаций. А до того компания заняла на открытом рынке 80 млрд руб.

А потому от компаний, ведущих ответственную политику заимствований, требуется постоянный контроль ситуации и детальный анализ происходящих процессов. Например, в феврале (то есть ещё до пересмотра рейтингов) ОАО «РЖД» вышло на европейский рынок заимствований: компания разместила девятилетние бонды на 500 млн евро. В марте замглавы департамента корпоративных финансов Павел Ильичёв говорил, что всего в течение нынешнего года планируется привлечь порядка 100 млрд руб., примерно половину – через механизм инфраструктурных облигаций, а остальное с помощью других инструментов. Однако ситуация меняется, и уже в мае старший вице-президент РЖД Вадим Михайлов заявил Интерфаксу, что до конца 2014 года не планируется зарубежных займов, хотя технически можно это сделать, несмотря даже на снижение кредитных рейтингов.

Компания сделала ставку на стратегию длинных рублёвых заимст-



ний. Однако это не означает, что от европейских рынков она отвернулась навсегда. «Мы пользуемся уважением и доверием инвесторов, и политические нюансы на тему «вы плохие» на рынок не очень действуют. Поэтому мы будем продолжать эту работу. Но, естественно, будем балансировать заимствования с учетом общей накопленной задолженности и никогда не позволим себе занимать деньги, не зная точно, за счёт чего мы будем их возвращать», – заявил в конце августа президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин.

## Ответная реакция

Однако у пересмотра рейтингов есть и ещё одно неприятное последствие – невозможность инвестировать пенсионные средства в корпоративные бумаги. Глава Национальной лиги управляющих Дмитрий Александров направил в ЦБ письмо, где предложил увязать соответствующие ограничения исключительно со шкалой российских агентств, а также разрешить вложения в ценные бумаги заёмщиков с рейтингом на четыре ступени ниже суверенного.

Реакции конкретно на эти инициативы пока не последовало, однако

**ОАО «РЖД» сделало ставку на стратегию длинных рублёвых заимствований. Однако это не означает, что от европейских рынков компания отвернулась навсегда**

власти всё же принимают меры по уменьшению зависимости от «большой тройки». ЦБ планирует ввести регистрацию рейтинговой методологии с условием последующей проверки её соблюдения и обязать зарубежные агентства работать в России через полноценные «дочки», а не представительства. Также будут конкретизированы критерии аффилированности агентств и заёмщиков. В свою очередь, Минфин РФ внёс на рассмотрение правительства проект закона «О рейтинговых агентствах». Надо сказать, что все требования аналогичны тем, что с прошлого года применяются в Евросоюзе. Причём повод для введения ограничений там был схож с российским: на волне последнего кризиса в Европе стали

звучать заявления о том, что оценки необъективны, а их оглашение слишком серьёзно воздействует на рынки.

Параллельно российское правительство обсуждает идею национального рейтингового агентства. Первым шагом в этом направлении может стать создание российско-китайского совместного предприятия на базе действующего с 2012 года партнёрства между частным «Рус-рейтингом» и Dagong Global Credit Rating, учреждённым Народным банком и Министерством экономики и торговли Китая. Цель – в ближайшие десять лет отвоевать 30% рынка рейтинговых оценок. Осуществление этих планов пойдёт на пользу и заёмщикам, и инвесторам.



## Эффект масштаба

Участников рынка железнодорожных перевозок пространства Евразийского экономического союза ждут новые правила игры

**Ш** процесс евразийской экономической интеграции ещё далёк от завершения, но уже повлиял на деятельность игроков рынка железнодорожных перевозок стран-участниц.

**Не торопите реформы**  
К концу XX века радикальные геополитические и социально-экономические преобразования в экономике стран постсоветского пространства привели к нарастанию негативных процессов в развитии железнодорожного транспорта. Это проявилось в масштабном физическом и моральном старении его основных фондов, дефиците финансовых ресурсов, необходимых для поддержания и обновления отрасли. А также в снижении конкурентоспособности железных дорог по сравнению с другими видами транспорта в области грузовых и пассажирских перевозок.

Однако, как отмечают авторы исследования «Перспективы развития рынка железнодорожных перевозок Единого экономического пространства» – начальник аналитического управления Евразийского банка развития (ЕАБР) Элла Байбикова и заведующий отделом международного сотрудничества ФГУП «Научный центр по комплексным транспортным проблемам» Минтранса РФ Александр Забоев, – данные проблемы не являются чем-то уникальным. В большинстве зарубежных стран железнодорожный транспорт столкнулся с похожими вызовами. И первым шагом стали глубокие структурные реформы, направленные на повышение конкурентоспособности и внедрение инновационных технологий. В том числе речь идёт о развитии высокоскоростных пассажирских перевозок, ставке на выделенные грузовые железнодорожные коридоры, внедрении технологий ускоренного движения контейнерных поездов, появлении



**К концу десятилетия грузооборот железнодорожного транспорта в целом по ЕЭП может составить 2,7 трлн ткм (прирост на 9,4% по сравнению с 2013 годом)**

современного энергоэффективного подвижного состава.

Между тем в государствах – членах ЕЭП – России, Казахстане и Белоруссии – реформирование отрасли железнодорожного транспорта ещё далеко от завершения и протекает с разными скоростями, пишут авторы исследования. В Казахстане этот процесс был до недавнего времени наиболее активным: сейчас на рынке присутствуют операторы не только подвижного состава, но и локомотивной тяги. В России развитие рынка операторских услуг успешно проходит в области грузовых перевозок, а в сфере пассажирских находится лишь в начальной стадии формирования. В Белоруссии, согласно официальным документам, преобразования на железнодорожном транспорте и вовсе пока не являются реформой.

Вместе с тем именно преобразования в отрасли, в частности отделение грузового сообщения от пассажирского и создание независимых бизнес-единиц в рамках национальных и железнодорожных компаний, являются одним из приоритетных инструментов повышения конкурентоспособности железных дорог, считают авторы исследования. И формы организации этих процессов в течение «транзитного периода перехода от монопольной деятельности к свободному рынку», по словам Александра Забоева, могут быть разными. «Это и выделение дочерних предприятий от железнодорожных монополий с последующим созданием на их базе операторских компаний, и их появление с чистого листа, – подчёркивает эксперт. – Но когда транзитный период закончится, мы будем иметь полноценный



ПЯВЕЛ ГОРБАТЬКО



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

рынок грузовых операторов. Понятно, что сейчас это осуществляется с большими проблемами и конфликтными ситуациями. Но процесс всё же идёт в направлении недискриминационного рынка».

#### В рыночной зависимости

На базе сценарных условий и возможных вариантов социально-экономического развития государств – членов ЕЭП на период до 2020 года Элла Байбикова и Александр Забоев предлагают в своей работе среднесрочный прогноз объёмов пассажирских и грузовых перевозок. По базовому сценарию в нынешнем году продолжится тенденция спада объёмов грузовых перевозок. Рынок начнёт восстанавливаться за пределами 2015 года, и к концу десятилетия грузооборот железнодорожного транспорта в целом по ЕЭП может составить 2,7 трлн ткм

(прирост на 9,4% по сравнению с 2013 годом). А по инновационному сценарию – 4 трлн ткм (плюс 62%). Наиболее интенсивный прирост грузооборота при этом экспертами прогнозируется в Казахстане.

Рынок пассажирских железнодорожных перевозок в рамках ЕЭП будет развиваться разнонаправленно, с учётом тенденций, характерных для отдельных государств пространства, говорит Элла Байбикова. В условиях снижения уровня реальных располагаемых доходов на душу населения в России в нынешнем и следующем годах возможно сокращение объёмов пассажирских перевозок. В Казахстане, наоборот, повышение подвижности населения приведёт к их росту.

«В соответствии с базовым сценарием в целом по сети железных дорог в ЕЭП ожидается сокращение объёмов пассажирских перевозок в

2014–2015 годах. В 2014-м он может составить 1,17 млрд человек, в 2015-м – 1,16 млрд, – рассказала эксперт ЕАБР. – Тем не менее после будущего года начнётся восстановление спроса на пассажирские перевозки, в том числе за счёт ввода в действие отдельных участков высокоскоростных магистралей в России. К 2020 году объём пассажирских перевозок в целом по ЕЭП по базовому сценарию прогнозируется на уровне 1,6 млрд человек, что на 32% больше, чем было в 2013-м».

Именно от реализации проектов по увеличению полигона скоростного и высокоскоростного движения зависит будущее рынка пассажирских железнодорожных перевозок в России и в целом в ЕЭП, считают Элла Байбикова и Александр Забоев. Ввод в эксплуатацию новых линий между Москвой, Нижним Новгородом и Казанью, а в более отдалённой перспективе и

на других направлениях приведёт к перераспределению и рационализации пассажиропотоков между видами транспорта. Кроме того, создание высокоскоростных магистралей (ВСМ) будет вести к появлению нового спроса на поездки и, соответственно, росту мобильности населения в целом. Вместе с тем участки ВСМ могут использоваться для перевозок в ночное время и ускоренных грузовых контейнерных поездов, что способствует формированию нового сегмента услуг на рынке.

По словам Эллы Байбиковой, перспективы развития железнодорожных перевозок пассажиров и грузов во многом зависят от транспортной политики, которая будет проводиться в рамках формирования Евразийского экономического союза. Главными целями скоординированной транспортной политики в рамках ТС и ЕЭП

## Одна из ключевых мер при формировании Единого транспортного пространства в рамках ЕЭП – реализация транзитного потенциала железных дорог

проводятся повышение открытости и доступности рынка транспортных услуг государств, а также рост экономической эффективности и конкурентоспособности транспортных систем.

«Одна из ключевых мер при формировании Единого транспортного пространства в рамках ЕЭП – реализация транзитного потенциала железнодорожного транспорта и интеграция в

мировую транспортно-логистическую систему, – подчеркнула Элла Байбикова. – Для этого необходимо скоординировать усилия по развитию конкурентоспособных железнодорожных коридоров, проходящих по территории ЕЭП, а также расположенных в них крупных транспортно-логистических центров, «сухих портов».

Эксперты отмечают, что создание Объединённой транспор-



тно-логистической компании в совокупности с унификацией нормативно-правовой базы в области международных перевозок, в частности расширение использования накладной ЦИМ-СМГС, должно будет содействовать снижению административных барьеров в процессе транзитных перевозок. А также сокращать время в пути транзитных контейнеров.

Но есть и неурегулированные пока ещё вопросы. «Ключевой проблемой, без решения которой невозможна реализация транзитного потенциала, является формирование согласованной сквозной тарифной ставки, которая была бы привлекательна для грузов, перевозимых на маршрутах между Европой и Азией», – говорит Элла Байбикова.

## Тонкости стандартизации

Со 2 августа этого года в России, Беларуси и Казахстане введены в действие три технических регламента Таможенного союза в сфере железнодорожного транспорта: о безопасности инфраструктуры, подвижного состава и высокоскоростного железнодорожного транспорта. В установленном порядке техрегламенты разработаны, согласованы и приняты в трёх странах ещё в 2011 году с отсрочкой их вступления в силу. При их создании был использован европейский опыт, и в них установлены минимальные необходимые требования по безопасности продукции.

По словам заместителя департамента по государственной политике в области железнодорожного транспорта Министерства транспорта России

Андрея Емельянова, это международные документы и поэтому они имеют приоритет над нашим законодательством. «Работа над стандартами и поддерживающими сводами правил для этих регламентов ещё не завершена в полном объёме, поэтому Комиссия ЕЭП в декабре прошлого года внесла соответствующие дополнения, по которым в течение следующих двух лет по мере готовности стандартов и правил они должны будут вступать в силу», – говорит Андрей Емельянов.

Технические регламенты устанавливают требования именно к продукции, а не к эксплуатации железнодорожного транспорта. Эксплуатация определяется актами федерального уровня: законом «О железнодорожном транспорте в РФ» и Правилами технической эксплуатации (ПТЭ). В

первой статье каждого техрегламента чётко указано, что он устанавливает требования, к примеру, на вновь разрабатываемый подвижной состав, его составные части, выпускаемые в обращение.

У предпринимателей было три года, чтобы подготовиться к введению в действие новых правил. С другой стороны, технический регламент предусматривает вариант, когда на какой-то момент стандартов, определяющих отдельные требования, не будет.

В статье 6 в этом случае указано, что заявитель, желающий декларировать, что его подвижной состав соответствует всем требованиям безопасности, предлагает свои доказательства этого. Перечень документов указан в пункте 18 этой статьи.

Многие отечественные компании – производители железнодорожной техники принимали самое активное участие в формировании стандартов, в которых содержатся конкретные требования к продукции. Для разработки межгосударственных стандартов был создан технический комитет МТК-524, который возглавил старший вице-президент «Российских железных дорог» Валентин Гапанович. Собственно, эти участники и финансировали разработки.

Однако в России вызвало большой ажиотаж постановление правительства № 737 «О внесении изменений в единый перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации», предполагающее обязательную сертификацию вагонов с продлением срока службы (оно было принято во исполнение регламентов ТС). Теперь подвижной состав и его комплектующие необходимо будет модернизировать и проводить сертификацию как для нового подвижного состава. Как указывают в ОАО «РЖД», эти новации будут стоить компании миллиарды рублей, поскольку под запрет попадает большое количество техники с уже продлёнными сроками службы (например, речь о подвижном составе для обслуживания и содержания инфраструктуры).

Ещё большие сложности предполагаются у операторов. Например, генеральный директор ОАО «ФГК» Виталий Евдокименко отмечает, что затраты его компании на модернизацию 45 тыс. вагонов составят порядка 30 млрд руб., а в целом для отрасли это обойдётся в 152,4 млрд руб. Всё это, естественно, ляжет на плечи грузоотправителей.

Виталий Евдокименко полагает, что при введении новых норм необходимо воспользоваться правом переходного периода, которое прописано в регламентах, но отсутствует в постановлении Правительства РФ. При этом в Беларуси и Казахстане решение по обязательной модернизации и сертификации пока вовсе не принято. Ряд экспертов указывает,

какой перечень стандартов не может быть окончательным. «Жизнь идёт, выпускается новый подвижной состав с новыми характеристиками, поэтому перечни стандартов, взаимосвязанных с техническими регламентами, регулярно меняются», – говорит Сергей Лёвин.

При этом качество новых стандартов в ОАО «РЖД» оценивают как высокое. «К примеру, можно посмотреть на национальный стандарт по рельсам. Никогда не было ничего подобного: он охватил практически всё прогрессивное, что есть в мире, все виды рельсовой продукции, – замечает Сергей Лёвин. – По этому стандарту можно предъявить требования к любому рельсу: к японскому, американскому или к

## Многие отечественные компании – производители железнодорожной техники принимали самое активное участие в формировании стандартов

что это может спровоцировать российских операторов зарегистрироваться именно в этих государствах.

«Все основные стандарты на грузовые вагоны, тепловозы, электровозы, электропоезда и другую технику приняты, и лишь немногие методы для оценки соответствия находятся на утверждении либо на завершающей стадии, – говорит заместитель руководителя департамента технической политики ОАО «РЖД» Сергей Лёвин. – Те, что остались, – это методы оценки, стандарты на промышленный транспорт или на составные части. На наш взгляд, оставшиеся стандарты не будут востребованы 2–3 года, потому что такая продукция выпускаться ещё не будет, на неё нет потребителей. Так что в основном всё готово». Правда, как показывает опыт, ника-

новым твёрдозакалённым, которые выпускают у нас. Всю существующую продукцию можно сертифицировать в соответствии с техническим регламентом».

Для производителей железнодорожной техники и материалов введение регламентов означает то, что появился реальный конкурентный рынок, на котором установлены минимально необходимые требования по безопасности. Поэтому производители должны внимательно изучить эти регламенты и найти свои плюсы, конкурентные преимущества.

В Евразийской экономической комиссии говорят, что, по крайней мере, в ближайшие месяцы вступления в силу новых нормативно-правовых актов в области железнодорожного транспорта не предвидится. **ПУЛЬТ**



## Какие вопросы необходимо решить для продолжения интеграционных процессов в транспортной сфере пространства Евразийского экономического союза?



**СЕРГЕЙ ПАЛКИН,** глава Дирекции по техническому регулированию дивизиона «Железнодорожный прокат» EVRAZ – Комплекс технического регулирования в Таможенном союзе (ТС) не готов к применению. Он имеет системные недостатки, которые в перспективе отрицательно отразятся на машиностроительном бизнесе и безопас-

ности перевозок. Изданные Евразийской экономической комиссией (ЕЭК) переходные положения недостаточны: они создают необоснованные приоритеты партнёрам России по ТС и в какой-то степени ущемляют права отечественных компаний. Разве справедливо, что предприниматели соседних стран могут выпускать свою продукцию без сертификации и даже без оценки соответствия в течение двух лет, а у наших производителей практически все продукты должны с августа 2014 года сертифицироваться по новой схеме? Кроме того, в переходных положениях ЕЭК порядок преемственности

полностью отсутствует. Например, что делать с уже поданными заявками на сертификацию, с уже начатыми и оплаченными процессами испытаний для оценки соответствия, с осуществляемыми многолетними полигонными испытаниями, с продукцией, сертифицированной по базисам, с результатами подконтрольной эксплуатации? Такая ситуация сложилась отчасти из-за того, что нет единого ответственного. Так, ЕЭК отвечает за технические регламенты, и они пусть плохие, но есть. А за межгосударственные стандарты вообще никто конкретно не отвечает, ведь их готовит и издаёт

особый орган – Межгосударственный технический комитет, который курируют национальные органы по стандартизации. Самое рациональное сейчас – это отложить минимум на два года переход на техрегламенты ТС и провести мероприятия по доработке и совершенствованию системы технического регулирования на железнодорожном транспорте. Только такое решение позволит избежать огромных экономических потерь и ущерба безопасности. Оно никоим образом не отразится на общей картине осуществляемых процессов экономической интеграции в

рамках Таможенного союза, так как практически вся железнодорожная продукция, подлежащая обязательной оценке соответствия, производится в России и сегодня, она и так беспрепятственно и свободно обращается на пространстве СНГ, обеспечивая должную безопасность, проверенную годами.



**СЕРГЕЙ ОРЕШКИН,** руководитель отдела транспортной логистики ООО «СВЕЗА-ЛЕС» – Пока нельзя сказать, что усиление интеграции стран, входящих в Евразийское экономическое пространство, благоприятно сказывается на деятельности нашего предприятия. Очевидно, что данная интеграция включает несколько параллельных процессов, связанных не только с созданием системы единых технических регламентов и координацией таможенных процедур, но и с решением проблем инфраструктурного характера на железных дорогах, а также оптимизацией движущейся и организационной работы. Если первые два процесса для нас не слишком ощутимы, то последние серьёзно влияют на работу. Например, мы отправляем свою продукцию в Казахстан железнодорожным транспортом, и если сложностей с подтверждением заявки ГУ 12 не испытываем, то с соблюдением даты отгрузки определённые проблемы воз-

никают, так как часто сроки отправки откладываются не по нашей вине. Обычно мы не можем отправить товар ранее двух недель после момента продажи. Для нас это негативный фактор, так как склады предприятия заполняются уже проданными заказами, но даже при наличии вагонов оперативно отправить их получателям в Казахстан невозможно и порой приходится переносить заявку на следующий месяц. Довольно часто такая ситуация возникает на Свердловской железной дороге по станциям Сукманы и Бабушкино – там расположены два наших комбината, которые ориентированы на отгрузку в восточном направлении.

что не совсем справедливо с учётом его стоимости. Поэтому мы ограничены в использовании железнодорожного транспорта и, например, в другую страну Таможенного союза, Белоруссию, отправляем грузы только автомобилями.



**ВИКТОР ДУДИН,** директор по логистике ОАО «Макфа» – Для нашей компании усиливающаяся интегра-

ларусь. В первом случае доля отправок по сети российских железных дорог больше, чем по шоссе. Это связано с тем, что в Казахстан мы не только отгружаем готовые продукты, но и получаем необходимое для нашего производства сырьё – зерно. Более того, кроме роста отгрузок в направлении стран ЕЭП, мы отмечаем увеличение поставок продукции по железной дороге на Украину, а также в Крым, и это несмотря на сложную во многих отношениях обстановку в данных регионах. Сложностей технического, технологического и организационного характера, которые критическим для нас образом сказывались

**В переходных положениях полностью отсутствует порядок преемственности. Например, что делать с уже поданными заявками на сертификацию?**

Кстати, раньше таких ограничений в данном направлении не было, то есть поток на Казахстан растёт, но регулировать его пока сложно. Стоит отметить, что при возможности мы отправляли бы грузы автотранспортом. Но ни в Казахстане, ни в Киргизии почти нет автомобильных шоссе, поэтому железная дорога – единственный возможный вариант.

«Свеза» выпускает высококачественную фанеру из берёзы. Это дешёвый, удобный и интересный с точки зрения логистики груз, но по какой-то причине он относится к третьему тарифному классу,

ция государств, входящих в Евразийское экономическое пространство, если к чему-то и приводит, то только к увеличению объёмов продаж готовой продукции и, соответственно, к росту поставок в эти страны, в том числе отправляемых железнодорожным транспортом. На сегодняшний день соотношение долей отгрузки продуктов, изготовленных на нашем предприятии, по железной дороге и автомобилями в процентном соотношении выглядит примерно как 80% к 20% в направлении Казахстана и 50% к 50% – в Республику Бе-



## Движение навстречу

Российские компании всё более широко применяют принципы корпоративной социальной ответственности. Одним из лидеров этого процесса эксперты РСПП называют ОАО «РЖД»

**К**орпоративная социальная ответственность (КСО) – дань моде или жизненная необходимость? Представление российских компаний об этом всё больше соответствует мировым тенденциям, хотя национальный колорит никто не отменял. Чего же больше между отечественными и зарубежными практиками – сходства или различий? Выгодно ли нашему бизнесу быть ответственным перед обществом?

### Открытость. Прозрачность. Отчётность

Термин Corporate Social Responsibility восходит ещё к середине прошлого века. В 1953 году американский экономист Ховард Боуэн опубликовал работу «Социальная ответственность бизнесмена», в которой обозначил принципиальные подходы к проведению КСО. Суть сводилась к тому, что предприниматели – это часть общества. Спустя более чем полвека принципиально ничего не изменилось: в мире всё больше укрепляется убеждение о том, что бизнес «в ответе за тех, кого приручил». Что это значит?

ства по отчётности в области устойчивого развития (G4), а International Integrated Reporting Council (IIRC) выпустил стандарт интегрированной отчётности в поддержку новых тенденций КСО.

Проводится работа, нацеленная на то, чтобы компании шли по направлению повышения информационной открытости в области социальной ответственности, а общество имело возможность оценить их результативность. В фокусе внимания сегодня – экология, права человека, социальная политика, безопасность в широком смысле, предотвращение коррупции. Но, что важно, права

*В российских компаниях гораздо более выпукло, чем в западных, звучит тема социальной деятельности и корпоративной благотворительности*

В нынешнем году Европейская комиссия приняла решение о том, что компании, в которых работают более 500 человек, должны публиковать данные о своей стратегии, рисках и результатах деятельности в таких областях, как социальная политика, трудовые отношения, права человека, экология, предотвращение коррупции. С 2017 года такое раскрытие информации станет в Европе обязательным. В то же время Всемирная федерация бирж – крупнейшая отраслевая ассоциация на рынке ценных бумаг – объявила о создании рабочей группы для формирования общих требований к раскрытию информации о социально значимых аспектах деятельности эмитентов. И это также в ближайшем будущем станет обязательным. В прошлом году появились новые регламенты отчётности. Так, Global Reporting Initiative (GRI) опубликовала новую версию руковод-

человека рассматриваются именно в аспекте предпринимательской деятельности. «Когда говорится об этом аспекте применительно к КСО, имеется в виду широкий контекст: это и влияние на здоровье, и трудовые права, и вопросы сохранения окружающей среды, и безопасность продукции, и свобода информации, и управление нефинансовыми рисками», – рассказывает директор Центра корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчётности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) Елена Феоктистова.

**Россия и мировые тренды**  
Понимание КСО в России всё больше соответствует общепринятому Международному стандарту ISO 26000 («Руководство по социальной ответственности»). «Наиболее популярные темы у нас – экология, безопасность и

# Корпоративное управление



SHUTTERSTOCK.COM

активнее стали освещаться вопросы управления и ответственности в цепочке поставок. А вот проблема изменения климата в интересах социально ответственного бизнеса занимает куда более скромное место.

## Лучшие практики

В числе российских компаний, наиболее близких в своей практике КСО к актуальным мировым трендам, Елена Феоктистова называет лауреатов Всероссийского конкурса РСПП «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность», итоги которого были объявлены в марте. Так, в номинации «За высокую социальную ответственность» победили «Северсталь» и СУЭК. В специальных номинациях «За вклад в решение социальных проблем территорий» были отмечены «Металлоинвест» и «Сахалин Энерджи», «За информационную открытость» – ГК «Норильский никель», «За экологическую ответственность» – «Архангельский ЦБК». В прошлые годы в числе победителей были отмечены «ЛУКОЙЛ», «Российские железные дороги», Магнитогорский меткомбинат, «Еврохим».

По мнению экспертов, весьма успешную политику корпоративной социальной ответственности проводит ОАО «РЖД». «Есть свой корпоративный документ – Коллективный договор, в котором компания определяет то, как и в чём именно она видит концепцию социальной ответственности, – говорит Елена Феоктистова. – В РЖД понимают необходимость ответственности за те действия, которые они оказывают на окружающую среду и т.д.» Также эксперты отмечают сильные социальные программы для работников холдинга. «В РЖД есть свой корпоративный пенсионный фонд, благодаря чему большое количество сотрудников имеют дополнительное пенсионное обеспечение, это очень важно», – отмечает Елена Феоктистова.

Отдельного внимания, по её мнению, заслуживает развитая социальная инфраструктура, каса-

ющаяся организации летнего отдыха, в том числе детского, а также образовательные программы для сотрудников, программы повышения квалификации, молодёжные проекты. Кроме того, в компании существует целое направление, которое касается обеспечения доступности услуг для определённых категорий населения. Для пожилых людей, для тех, кто нуждается в дополнительной поддержке. Есть определённые льготы. Компания делает довольно серьёзный социальный акцент в своей деятельности, считает эксперт.

В национальном реестре корпоративных нефинансовых отчётов на сайте РСПП можно увидеть, какие компании раскрывают о себе информацию регулярно. Надо сказать, что в основном это металлургический, нефтегазовый, энергетический и банковский сектора.

Кроме того, существует Социальная хартия российского бизнеса – документ, который в полной мере соответствует международным нормам в области КСО. «Многие компании с гордостью заявляют о том, что являются её участниками, разделяют заложенные в документе принципы ответственной деловой практики и намерены строить свою работу в соответствии с ними», – говорит Елена Феоктистова. Реестр участников Социальной хартии также размещён на сайте РСПП.

## Участники процесса

Корпоративная социальная ответственность – это процесс, в котором задействованы не только бизнес и общество, но также государство. Последнее, если говорить о Европе, играет существенную роль – поддерживает, стимулирует социальное ответственное поведение компаний. Не случайно Еврокомиссия приняла уже вторую Стратегию корпоративной социальной ответственности, в рамках которой она побуждает бизнес в том числе и к действиям, касающимся развития отчётности.

Ещё одна тема, к которой в мире относятся сейчас очень внимательно, касается цепочки поставок. Компания должна нести ответственность не только за свою деятельность, но и за работу подрядчиков, соблюдение ими трудовых, антикоррупционных, экологических норм. Если говорить о поддержке со стороны государства дополнительных добровольных инициатив бизнеса, то это направление в России развито меньше, чем в Европе. В частности, это касается корпоративной благотворительности, социальных инвестиций бизнеса в развитие территорий. В России бизнес проявляет активность сам. «Конечно, речь идёт о лидерах. Они задают определённые тренды, формируют нормы корпоративной культуры и подают примеры, на которые многим приходится ориентироваться

как на уровне разных государств, так и внутри одной страны. «Например, наши телекоммуникационные компании считают, что доступные, разнообразные и безопасные услуги – их ключевая ответственность, – рассказывает Елена Феоктистова. – У продовольственных компаний в центре внимания всегда будут вопросы качества, безопасности продукции, ответственной рекламной политики. Для компаний добывающего сектора первоочередное значение имеют проблемы окружающей среды, охраны труда, промышленной безопасности».

Корпоративная социальная ответственность – это основа эффективной бизнес-стратегии, убеждены эксперты. Будущее за тем, что ответственные компании сами придут к пониманию того, что строить свою

## По мнению экспертов, весьма успешную политику корпоративной социальной ответственности проводит ОАО «РЖД»

ровно потому, что определённые ожидания у общества и органов власти уже сформированы», – отмечает эксперт.

В отличие от других стран у нас в меньшей степени в этом большом процессе под названием КСО задействованы потребители. В Голландии и Швеции, к примеру, люди, имеющие вклады в банках, имеют право поставить условие: их средства должны быть инвестированы только в социально ответственные компании. И банки добросовестно отчитываются перед клиентом по этому вопросу.

Безусловно, в применении практики КСО разными компаниями существуют свои нюансы. Специфика в политике корпоративной ответственности может проявляться

работу на принципах ответственности выгодно во всех отношениях. Исходя из этого, бизнес будет проводить более взвешенную политику управления рисками, в том числе нефинансовыми – репутационными, экологическими, связанными с персоналом. Будет усиливаться натиск со стороны общества, которое всё больше осознаёт степень влияния бизнеса на все стороны жизни, общество будет подталкивать компании к ответственному поведению. «Происходящие в мире глобальные изменения требуют усиления ответственности всех участников общественной жизни, включая государство, бизнес, структуры гражданского общества. Для нашей страны это так же актуально, как и для всего мира», – уверена Елена Феоктистова.



## Три пятилетки реформ

Разделение перевозочного процесса и управления инфраструктурой в Европе снова откладывается

**Е**вропарламент принял в первом чтении Четвёртый железнодорожный пакет, породивший жаркие дискуссии в отраслевом сообществе. Однако новые законодательные инициативы – не более чем очередная попытка достичь целей, поставленных ещё 15 лет назад.

### Три шага

Реформа отрасли во всеевропейском масштабе началась в 2001 году, когда был принят Первый железнодорожный пакет. Им провозглашалось создание единой европейской сети грузовых перевозок с разделением функций управления инфраструктурой и оперирования подвижным составом. До этого в течение десяти лет компании вели раздельный бухгалтер по этим видам деятельности.

Однако чётких указаний на то, каким образом должно происходить разграничение функций, Первый пакет не содержал. Это породило многообразие подходов к исполнению новых правил. В итоге институционально разделили управление инфраструктурой и перевозки лишь около половины государств – членов Евросоюза. Другие страны выполнили нормы в лучшем случае по формальному признаку.

Вторым пакетом в 2004 году было создано Европейское железнодорожное агентство (ERA) и введены единые подходы к сертификации подвижного состава. Однако это никак не способствовало появлению общего рынка: по подсчётам агентства, сейчас в государствах – членах ЕС действует более 11 тыс. национальных требований к технике и безопасности. Процедура допуска нового типа подвижного состава может длиться до двух лет.

Третий пакет предполагал с 2010 года открытие рынка международных пассажирских перевозок, расширение прав пассажиров и либерализацию условий лицензирования

поездных бригад. Однако внутренний рынок перевозок к настоящему моменту в одностороннем порядке открыли только Германия, Швеция, Италия, Великобритания, Австрия и Чехия. При этом в 16 государствах – членах ЕС национальные операторы имеют долю более 90%, около половины (в пассажирокилометрах) госконтрактов на перевозку распределяется вне конкурса.

### План наступления

Четвёртый пакет был представлен широкой публике в январе 2013 года. Изначально планировалось, что новые правила вступят в силу уже в нынешнем году. Еврокомиссия обозначила две задачи: поднять конкурентоспособность отрасли и повысить

начиная с определённого объёма, контракты на перевозку пассажиров будут распределяться только на конкурсах. Действующие соглашения, заключённые вне тендерных процедур, должны автоматически прекратить своё действие через 10 лет после вступления положений Четвёртого пакета в силу.

Рынок внутренних перевозок (как грузовых, так и пассажирских) должен быть полностью либерализован с 2019 года. А владельцы инфраструктуры при этом должны в обязательном порядке сверять свои действия с координирующим органом, включающим представителей основных пользователей.

Особое внимание в Четвёртом пакете уделено вопросу передачи

**Пока институционально разделили управление инфраструктурой и перевозки лишь около половины государств – членов Европейского союза**

эффективность бюджетных расходов. По мнению чиновников, для этого необходимо снять административные барьеры, покончить с монополизацией внутригосударственного сообщения и поднять качество управления инфраструктурой. Помочь этому как раз и призвана новая нормативная база.

По большому счёту Четвёртый пакет – это «старые песни о главном». В Еврокомиссии вновь говорят, что в отрасли необходимо провести разграничение, отделив инфраструктурный блок от бизнеса, связанного с управлением подвижным составом. Задача государственных структур – обеспечивать всем игрокам равные условия для конкуренции.

Но есть и новации. Например, новые правила предполагают, что,

подвижного состава от оператора к оператору. Нормативный срок службы локомотивов и вагонов составляет 30–40 лет, тогда как государственные контракты на перевозку пассажиров по европейскому законодательству могут заключаться не более чем на 15 лет. Отсутствие гарантий по остаточной стоимости подвижного состава приводит к завышению конечных цен на услуги. По новым правилам, если они всё же вступят в силу, членам ЕС придётся взять этот финансовый риск на себя, либо обязавшись приобрести подвижной состав по окончании контракта, либо предоставив оператору банковскую гарантию, либо создав специальную лизинговую компанию.

Отдельной темой в части либерализации пассажирских перевозок

# Разбор ПОЛЁТОВ



названо обеспечение недискриминационного доступа к системам бронирования билетов. Сейчас независимым перевозчикам приходится платить за их использование большие комиссии – до четверти всего объёма продаж. Однако национальные игроки недоумевают, почему они должны реализовывать проездные документы своих конкурентов. Например, в Deutsche Bahn (DB) проводят параллель с авиаперевозками, отмечая, что Lufthansa едва ли обязана продавать билеты EasyJet.

## Национальные особенности

Хотя основные положения Четвёртого пакета по сути лишь повторяют более ранние инициативы, его появление вызвало бурные споры. Главным образом они касались традиционного вопроса – разделения управления инфраструктурой и оперирования подвижным составом. Еврокомиссия предложила взять за базу опыт железных дорог Великобритании и Швеции. Скандинавское государство начало реформу отрасли ещё в 1988 году и стало первым в Европе, кто создал инфраструктурную Trafikverket (ранее Banverket) и эксплуатационную SJ (Statens Järnvägar)

компании. К схожей модели, правда, значительно более тернистым путём, пришли и в Великобритании. Но опыт этой страны можно считать лишь условно успешным: ведь здесь инфраструктурная компания пережила банкротство. Тем не менее в Еврокомиссии считают, что в итоге обеим странам удалось повысить качество перевозок.

Однако есть и противники этого. Они ссылаются не только на сложности, возникшие на Туманном Альбионе, но и на негативный опыт Бельгии, где результатом реформ стало ухудшение экономических и производственных показателей железных дорог. Стан противников разделения не мал. Так, в Германии считают, что конкуренция может развиваться и без столь жёстких реформ, а вертикально интегрированные холдинги с государственным участием несут меньше финансовых рисков. При этом в стране пока никаких радикальных процессов не происходит. Государственная DB просто выделила путевое хозяйство в «дочку» DB Netz. Также, кстати, поступили Австрия и Италия.

Но зато в Германии инфраструктура открыта для новых игроков. Правда, чтобы получить доступ к ней, нужно

отвечать целому ряду требований, в том числе иметь лицензию, выдаваемую только доказавшим свою надёжность компаниям. Также законодательство страны не предусматривает гарантии недискриминационных тарифов. И сейчас в Германии 75% рынка контролирует DB.

Ещё один противник предложенного европейскими чиновниками подхода – Франция. Здесь государственная железнодорожная компания формально уже разделена на две структуры: Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF, перевозки) и Réseau Ferré de France (RFF, инфраструктура). Однако персонал путевых служб преимущественно остался в SNCF (в подразделении Infrta), а RFF делигирует ей значительную часть функций (плата за это составляет, кстати, порядка 3 млрд евро в год). В 2010 году Еврокомиссия даже подавала на Францию в суд, обвиняя страну в неприменении Первого пакета. В октябре 2012-го правительство страны объявило о проекте создания на базе RFF и SNCF Infrta объединённого владельца инфраструктуры Gestionnaire d'Infrastructure Unifié. Но до сих пор эти планы ещё обсуждаются.

В то же время международные эксперты считают, что универсального рецепта успеха нет: кому-то подходит разделение, а кто-то, наоборот, может от этого пострадать. Так говорит, ссылаясь на результаты проведённого исследования, старший специалист Всемирного банка по транспорту в Европе и Средней Азии Марта Лоуренс.

## Корректировка позиций

Европарламент, похоже, также не готов однозначно поддержать инициативы Еврокомиссии. По крайней мере, депутаты внесли в Четвёртый пакет правки, смягчающие требования независимости управления инфраструктурой и оперирования подвижным составом. Как итог – разделение холдинговых структур, подобных DB, не было названо обязательным. Есть и другие отступления. Так, Европарламент поддержал компромиссное решение по регламенту «Обязательства по публичным услугам», вводящему обязательную конкурсную процедуру при распределении контрактов в пассажирском сегменте. Начало действия этой нормы сдвинуто на 2023 год.

В Еврокомиссии сразу же после окончания первого чтения заявили, что вносимые поправки отрицательно повлияют на развитие конкуренции в отрасли и поставят под вопрос формирование единого рынка. А Сообщество железных дорог Европы приветствовало изменения, отметив, что они дадут возможность проявлять большую гибкость.

Однако были скорректированы далеко не все нормы Четвёртого пакета. Так, одобрено расширение полномочий ERA. Агентство получит функции регулятора, право сертификации безопасности и регистрации подвижного состава на всех железных дорогах Евросоюза. При этом предусмотрен переходный период: в течение четырёх лет национальные органы контроля безопасности будут продолжать внутреннюю регуляцию.

Исключение из общего правила составят лишь государства Балтии,



**В ЕС действует более 11 тыс. национальных требований к технике и безопасности. Процедура допуска нового типа подвижного состава может длиться до двух лет**

которые осуществляют перевозки по колею российского стандарта 1520 мм. Они будут получать сертификаты в специально созданной для них организации. Впрочем, и это не позволило избежать нареканий. «Если сейчас сертификация вагонов не стоит почти ничего, то будет обходиться до 10 тыс. евро. В связи с унификацией должна уменьшиться бюрократия, но по затратам всё подорожает», – заявил в интервью Baltic Business Service президент латвийской железнодорожной компании Latvijas Dzelzceļš (LDz) Угис Магонис. Он выразил надежду, что всё же будет предусмотрена возможность работы региональных административных центров и центров технической инспекции. «Следует надеяться, что для компаний типа

LDz, которые не работают на рынках других стран ЕС, правила могут быть особыми», – добавил Угис Магонис.

Однако есть и иные мнения. Депутат Европарламента Фил Беннион рассматривает возможность сертификации и регистрации подвижного состава через единый орган как положительный шаг. Ведь для производителей это означает полную отмену границ внутри ЕС. «Такое решение даёт огромные возможности для снижения затрат», – считает он.

Впрочем, пока Четвёртый железнодорожный пакет одобрен лишь в первом чтении. Теперь слово за Советом Европы. Если здесь окончательное решение принято не будет, то реформа, делящаяся уже 15 лет, зайдёт на новый круг.





## Техника работы с возражениями

Российские железные дороги совершают многоступенчатый переход из монополии в рынок, где у клиента есть широкий выбор услуг и агентов. В таких условиях крупным игрокам иногда бывает трудно сохранить своё лицо

**Ш**ри проведении в транспортных компаниях тренингов по продажам зачастую выясняется, что коммуникаторы в ходе переговоров сталкиваются с неожиданным поведением клиентов – недовольством или даже гневом. Если сотрудники не прошли специального обучения, сделка может не состояться. Между тем существует эффективная техника работы с возражениями, она называется «Извлечение корня». Почему так? Ответ кроется в самой сути возникновения возражения, то есть в отставании в споре своей точки зрения. Но на рынке «клиент всегда прав». И чтобы удовлетворить его потребности, с чем-то приходится соглашаться.

Выслушайте возражение до конца. Первое, что нужно сделать – это разобраться в сути претензии. Если сразу «кинуться» на её поверхностную структуру, то предсказать результаты спора будет практически невозможно. При этом есть люди, которые могут сами задать вопрос, на него ответить и даже предложить несколько вариантов решений. Почему бы не воспользоваться этим?

Тем не менее при работе с клиентами всегда важно иметь свои профессиональные заготовки. Выслушав собеседника до конца, мы получим максимум информации, и если он не может сам её систематизировать, то эта задача для нас становится приоритетной. Возможно, в данном случае она будет состоять в том, что мы обобщим все доводы и собеседник услышит ответ на свои вопросы.

Начинать нужно с нейтральных фраз, например: «Я вас правильно понял...?», «Я услышал от вас следующее...?», «Я правильно увидел картину ситуации...?»

Перебивая собеседника и высказывая догадки, что он хотел сказать

на самом деле, вы приводите его в раздражительное и агрессивное состояние. Ненавязчиво задавать наводящие вопросы и затем резюмировать услышанное следует, когда вам попался клиент-говорун.

### Согласитесь с правом собеседника иметь своё мнение

После того как человек высказал свои сомнения или задал вопрос, желательно согласиться с его доводами, прежде выдержав паузу. Это весьма продуктивный инструмент в работе с возражениями. Клиент-торопыга может не выдержать и сам ответит на свой вопрос. Если же этого не произойдёт, то следует сказать так: «Да, вы правы» или «Я с вами абсолютно согласен».

Это сработает, так как современный социум хочет на каждую проблему

При возражении по цене стоит обратить внимание на следующий момент. Клиент узнал стоимость услуги в другом месте, но пришёл к вам. Значит, что-то привлекло его в вашей компании. Это нужно выяснить наводящими вопросами. Возможно, причина в известности бренда вашей организации или в её стабильности. Если клиент пришёл к вам по подсказке, то уместно опереться на чьё-то компетентное мнение, которым дорожит ваш собеседник.

Важный нюанс, который может существенно навредить, – это слова-конфликтogeny. «Нет» и «но» в начале вашей аргументации сразу ставят вас в невыгодное положение, а точнее, звучат в противовес мнению собеседника. Вы как будто говорите ему в скрытой форме: он не

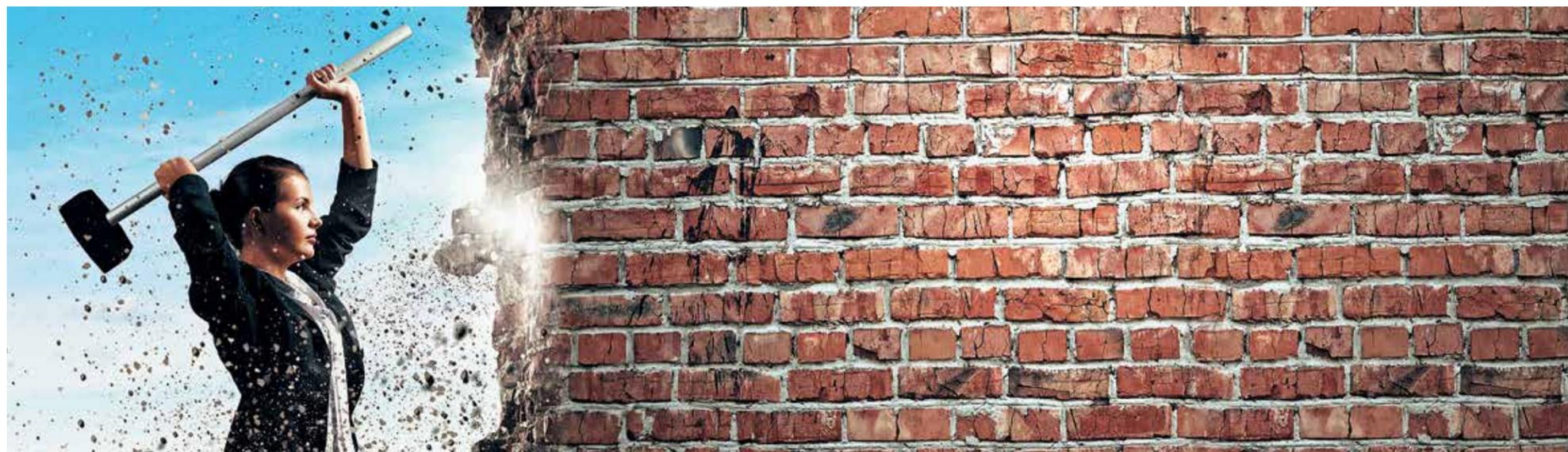
**После того как человек высказал свои сомнения или задал вопрос, желательно согласиться с его доводами, прежде выдержав паузу**

получить положительное решение. Пауза же будет выглядеть так, как будто вы оцениваете все «за» и «против». А ваше согласие в сознании собеседника успокоит его с полным убеждением, что он прав.

И самое главное: вы соглашаетесь не с возражением, а с правом человека иметь своё мнение! То есть покажете, что вы не враг для него, а единомышленник. Начинается этап сотрудничества, вы подстраиваетесь к мнению собеседника, но не к согласию на возражение. Так, если основной аргумент – высокая цена, то согласие может прозвучать так: «Да, я с вами соглашусь. Всегда хочется купить качественную вещь (или услугу) по более низкой цене».

понимает самых простых вещей; в отличие от вас не обладает полной информацией; вы сейчас ему, непосвящённому, все объясните. Заменой этих слов могут быть нейтральные высказывания: «и тем не менее...»; «и в этом случае мы можем предложить вам...» и т.п.

Задайте ряд уточняющих вопросов, чтобы выявить корень проблемы. Допустим, вы выслушали собеседника, но не нашли в его словах, за что зацепиться и построить линию выхода из ситуации. Тогда нужно задать уточняющие вопросы, прояснить, на основе чего был сделан тот или иной вывод, что конкретно имеется в виду? При этом будьте вежливы, используйте



те выражения: «Позвольте узнать...», «Можно обратиться с вопросом...», «Разрешите поинтересоваться...». Этим вы подчеркнёте значимость мнения клиента. Например:

– Говорят, ваши цены завышены.  
– Позвольте узнать, кто именно говорит?

Ещё один пример:  
– Почему там (у конкурента) то же самое, но дешевле?

– Позвольте узнать, что именно «то же самое»?

Вопросы следует задавать до тех пор, пока вы не дойдёте до первоисточника, до конца не поймёте структуру возражения собеседника: как оно устроено в его картине мира, что с чем связано, какая информация лежит в основе, какова логика сделанных выводов?

Есть у коммуникаторов термин «включить детектива»: берёте факты и раскручиваете всю историю от самого начала и до конца. Интересно, что при этом сам клиент может понять, что его аргументация строится на довольно абсурдных аргументах. Эффективность работы с возражениями повышается, если вы знаете их структуру.

## Нужно не просто рассказать о преимуществах, но и показать выгоду для конкретного клиента от предложенных услуг

**Бейте в точку опоры! Удалите основу возражения**

На данном этапе от возражения клиента не должно остаться камня на камне. Для этого можно использовать один из следующих инструментов.

Формируйте вопрос, в котором уже содержится ответ или подсказка. Так нужно действовать, если вся картина уже ясна. Например: «Вы же знаете, что наша компания на рынке услуг уже давно?» Этот вопрос строится на аргументе собеседника о стабильности, известности.

Если собеседник категорически на чём-то настаивает, то единственное, что может поколебать его веру, – это контрпример. Нужно найти ситуа-

цию, где его высказывание неверно.

Например:

– Наверное, я не воспользуюсь услугами вашей компании...

– Позвольте узнать, почему вы пришли к такому мнению?

– Моим партнёром всегда была компания «Х».

– Все когда-то что-то делают в первый раз. Что вам мешает воспользоваться услугами стабильной компании?

Опровергающие метафоры – очень наглядный и красивый способ разрушения воображений. В создании их важно подойти творчески, например:

– Я не хочу даже говорить о том, чтобы воспользоваться услугами

вашей компании. Один мой знакомый лет пять назад уже был вашим клиентом и до сих пор жалеет.

– Возможно, но наша компания меняется. За последние годы все наши клиенты остаются довольны обслуживанием. Когда вы попробуете, вы в этом непременно убедитесь.

– Нет, незачем мне пробовать. Хватило опыта знакомого.

– Скажите, пожалуйста, а вы всегда опираетесь на опыт прошлых лет ваших знакомых?

Далее выстраивается череда вопросов для выяснения, что клиент делает сам и в каких случаях опирается на свой опыт или кто оказывает влияние на его мнение.

Ещё один инструмент – утрирование, доведение идеи оппонента до абсурда. Делать это нужно очень осторожно, а лучше даже перевести в шутку. Утрировать нужно уметь, а для этого нужно практиковаться, например:

– Все вы обещаете одно и то же – в срок и с сервисом высокого качества. А приедешь получать груз – вагон ещё не подали...

– Разрешите поинтересоваться, как вы пришли к такому ошибочному мнению?

– Почему ошибочному? Так и есть. Вам бы только деньги с клиента содрать, а там разбирайся как хочешь.

– Вы совершенно правы, верить никому нельзя. Никто вовремя свой груз не получает. И как только с нами клиенты работают, приходят новые, заключают договоры, используют дополнительные услуги...

– Что у вас там за дополнительные услуги?

Рефрейминг – это изменение рамки в отношении утверждения, чтобы придать ему другой смысл. Выделяют два вида рефрейминга.

Первое – рефрейминг контекста, когда меняется смысл сказанного. В бизнесе существует много распространённых стереотипов, которые важно уметь разрушить с помощью рефрейминга. Примеры типичных возражений клиентов и рефрейминг данных сомнений: высокая цена – цена, которая подтверждает уровень товара; нет скидок – цены ниже, чем у конкурентов; продукция дешёвая непристизная – данный продукт позволит привлечь покупателей без дополнительных усилий.

Второе – рефрейминг содержания, когда событие меняет свой смысл. Примерами могут служить следующие фразы: мы не сокращаемся, а качественно меняем состав сотрудников; это не проблема, а возможность раскрыть свой потенциал.

Каждый из приведённых выше инструментов можно как выделять отдельно, так и творчески совмещать.

**Подкрепите вашу мысль фактами**

На этом этапе очень важна компетентность и осведомлённость как о делах вашей компании, так и ситуации у конкурентов. Этот этап частично похож на презентацию. Нужно не просто рассказать о преимуществах, но и показать выгоду для конкретного клиента от предложенных услуг. Чтобы хорошо владеть ситуацией, нужно регулярно проводить SWOT-анализ, знать все сильные и слабые стороны вашей компании, уметь грамотно преобразить

недостатки в достоинства. При этом нужно предугадать угрозы, которые могут возникнуть в аргументации клиента.

Иногда приходится сталкиваться с тем, что даже опытные менеджеры по продажам не знают компании, где работают. С информированным клиентом, который хорошо разбирается в ситуации, это может обернуться провалом. Если клиент задаёт вопрос, на который вы не можете ответить, то следует попросить паузу для консультации. Обязательно сделайте это и всё же найдите ответ. Лучше сделать шаг назад, но вернуться готовым для разговора, чем бросить пятно некомпетентности на всю компанию.

Профессионализм заключается в доскональности знаний предоставляемых услуг и умения довести свою точку зрения до собеседника.

**Расскажите историю**

Наверняка есть клиенты, пример работы с которыми может служить показателем обоюдного сотрудничества. Будет продуктивным разместить в офисе или переговорной благодарности от статусных партнёров на фирменных бланках, они будут говорить за вас.

**Завершение**

Очень важно грамотно завершить работу с возражениями, довести её до финальной стадии. Воспользуйтесь фразами: «Мы всё выяснили, не так ли?», «Мы можем двигаться дальше?» Если ответ собеседника отрицательный, вновь задайте уточняющие вопросы, например:

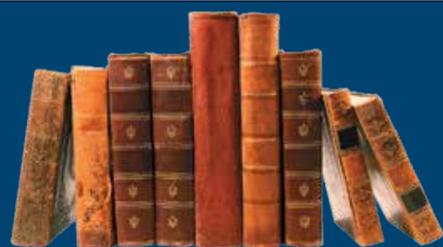
– Вы знаете, меня всё же кое-что смущает.

– Позвольте поинтересоваться, что именно?

Все вышеприведённые примеры и инструменты говорят о том, что для грамотного взаимодействия с клиентом и умелой работы с возражениями нужно оттачивать мастерство – клиентоориентированность и компетентность.

# Библиотека менеджера

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ  
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



**Эрик Шмидт,  
Джаред Коэн**  
**«Новый цифровой мир».**  
Издательство:  
«Манн, Иванов и  
Фербер»,  
2013

## От издателя:

«Будущее уже наступило, просто оно неравномерно распределено», – писал фантаст Уильям Гибсон. Это могут подтвердить авторы книги «Новый цифровой мир», подробно описавшие завораживающую масштабную картину тектонических сдвигов в технологиях и общественном сознании во всех сферах жизни. В книге нет ничего фантастического, просто скрупулёзно собранные примеры новейших разработок, текущие направления их развития и факты того, как новые технологии применяются людьми. Но это как раз то, из чего формируется наш завтрашний день. Будущее уже здесь. Под обложкой этой книги. Её написали люди, которые, возможно, стоят ближе всех к будущему: Эрик Шмидт (председатель совета директоров Google, с 2001 по 2011 год занимавший пост CEO компании) и Джаред Коэн (основатель и директор научного центра Google Ideas)».

## От эксперта:

«В книге описывается новая информационная реальность. Фактически Интернет создаёт одинаковые для всех стартовые условия, выстраивает новые социальные лифты. Информационное общество облегчает условия ведения бизнеса, предоставляет новые возможности и ниши. Формируются виртуальные офисы, снижаются транзакционные издержки и т. п. Вместе с тем авторы предостерегают, что всё возрастающая информационная открытость представляет и большую опасность. За человеком или организацией начинает тянуться «цифровой след». Это делает их уязвимыми и налагает огромную ответственность за действия как в виртуальном, так и в реальном мире. Книга может быть полезна управленцам любого уровня, так как позволяет проанализировать открывающиеся возможности и риски общества XXI века».



**Владимир Гапонько,**  
начальник  
Управления по  
управленческому  
учёту и отчётности  
ОАО «РЖД»



**ДЕБОРА АНКОНА,  
ХЕНРИК БРЕСМАН**  
**«Команды прорыва».**  
**Источники  
инноваций и  
лидерства в отрасли».**  
Издательство:  
«Гревцов Паблшер»,  
2009

## От издателя:

«Если ваша компания нацелена на то, чтобы стать лидером в инновациях и выпустить продукт, который завоеует сердца потребителей, необходимо внедрение нового подхода к организации работы команды. Как показывает практика, традиционные методы всё чаще терпят неудачу. Авторы книги Дебора Анкона и Хенрик Бресман предлагают новый эффективный подход, который уже позволил многим известным компаниям повысить спрос на продукцию и укрепить позиции на высококонкурентных рынках. Команды, которые ищут новые идеи вне своих границ, поддерживают обратную связь с внешним миром, а также получают поддержку высшего руководства, создают больше инновационных продуктов и делают это быстрее, чем те, в которых основное внимание уделяется исключительно производительности и слаженности в совместной работе».

## От эксперта:

«Способна ли ваша команда генерировать новые идеи? Если да, то способна ли она их доводить до осязаемых результатов? Согласно исследованию авторов книги, можно выделить несколько условий успешности инновационных команд. Во-первых, это постоянное отслеживание и сбор новых идей в компании и у конкурентов, лоббирование интересов команды через личные связи. Во-вторых, это гибкая ролевая структура и постоянная шлифовка взаимодействия внутри команды: проведение совещаний по обмену опытом и разработке видения будущего, прозрачность процедур принятия совместных решений, единые ритм и сроки работы, групповые договорённости о приоритетах, помогающие принимать решения в условиях неопределённости. Опыт команд, научившихся это делать, описан в книге».



**Тимофей Нестик,**  
бизнес-тренер,  
фасилитатор  
проектных и  
стратегических  
совещаний



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПАРТНЕРСТВО

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО 1520: АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН

14 – 16 октября 2014 года

Центр конгрессов и выставок (зал Жасмин), г. Шэньчжень, Китай

- ОРГАНИЗАЦИЯ УСКОРЕННЫХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК ПО МАРШРУТУ ВОСТОК-ЗАПАД
- ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЕВЕРО-ЗАПАДНЫХ И ЦЕНТРАЛЬНЫХ ПРОВИНЦИЙ КИТАЯ
- КОНТРАКТНАЯ ЛОГИСТИКА И РАЗВИТИЕ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- СОЗДАНИЕ ТЕРМИНАЛЬНО-СКЛАДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

реклама

Генеральный  
международный партнер



Организатор



Генеральные информационные партнеры



+7 495 988 18 00

rg@bd-event.ru

www.forum1520.ru

**ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕМЕН**  
**Пригородные перевозки**



Как сообщили «Пулту управления» в ОАО «СДП», 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, коммуникации и взаимодействия внутри и вне структуры организации и транслирующаяся для новых сотрудников компании.

Концепция корпоративной культуры как реальной организационной реальности основана на взаимодействии и сотрудничестве, а также:

1. Для эффективного выполнения новых функций необходимо изменить тип, как они будут выполняться компаниями.
2. Деятельность компании выводит за рамки традиционных систем управленческих функций.
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 тепловозостроительная компания**



Сибирская тепловозостроительная компания (СТК) является дочерней организацией ОАО «Локомотивы» и специализируется на производстве и ремонте тепловозов для железных дорог России. Компания имеет производственные мощности в Новосибирске и Омске, а также филиалы в других регионах. Компания активно участвует в реализации государственных заказов и сотрудничает с ведущими транспортными компаниями.

**ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ**

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Читайте на iPad, iPhone и на Android

реклама