

От редакции»



Уходящий год был наполнен различными событиями, и далеко не всегда приятными. В условиях растущей нестабильности на мировых рынках возникают опасения и относительно перспектив экономики России. «Пульс управления» публикует статью министра экономического развития РФ Эльвиры Набиуллиной, в которой не только анализируется складывающаяся ситуация, но и рассказывается о поисках новых точек роста. Плацдармом для них, по мнению министра, может и должен стать железнодорожный транспорт.

О существующих глобальных проблемах говорит в своём авторском материале и гость номера – президент Центра стратегических разработок Михаил Дмитриев. Эксперт проводит оценку ряда стоящих перед российскими железными дорогами задач и считает, что возможности для их решения есть при любом, даже не самом благоприятном варианте развития ситуации в экономике.

В деятельности РЖД мы акцентировали внимание на такой непростой для компании проблеме, как управление локомотивным хозяйством.

Старение парка и рост объёмов перевозок стали причиной непростой эксплуатационной обстановки на сети. Журналисты «Пульса управления» вместе со специалистами попытались разобраться в сложившейся ситуации.

Другая тема – управление транспортными активами. Этапы взросления вчерашних подразделений МПС, их превращение в современные, эффективные и инвестиционно привлекательные компании – предмет нашей новой рубрики «Разбор полётов». Обобщение опыта создания и развития бизнеса всегда важно. Это позволяет не просто избежать повторения чужих ошибок, но и перенять лучшее из реализованного предшественниками. Особенно же это актуально, если речь идёт о первом опыте, да ещё и применительно к сегментам отрасли, проходящим через этап масштабных преобразований. Не случайно открывает нашу новую рубрику материал о Первой грузовой компании.

Но есть проблемы, общие для всех, вне зависимости от рода и масштаба бизнеса и даже от того, каковы текущие экономические условия. Одной из наиболее сложных из них являются социальные гарантии работникам. Казалось бы, конфликт интересов заложен изначально и разные подходы к этому вопросу со стороны работода-

теля и коллективных представителей работника гарантированы. Но от умения искать точки соприкосновения, сближать диаметрально противоположные позиции зависит как успех бизнеса, так и социальная стабильность и материальное благополучие работников. Об этом на страницах журнала размышляют и находят много точек соприкосновения представители традиционно оппонировавших сторон: глава Роспрофжела Николай Никифоров и генеральный директор «Желдортранса» Сергей Чаплинский.

Этот номер «Пульса управления» последний в 2011 году, в котором журнал стартовал. Для нас очень важно обобщить свой первый опыт и сделать так, чтобы издание стало ещё более интересным и полезным для читателей. В рубрике «Взгляд со стороны» мы приводим результаты проведенного среди читателей опроса. Приятно получить высокую оценку своей работы. Но ещё более значима прозвучавшая конструктивная критика и пожелания, которые мы обязательно учтём в будущем году.

«Пульс управления» поздравляет вас с наступающим Новым годом и желает новых достижений и успехов, здоровья и благополучия вам, вашим родным и близким.

До встречи в 2012 году!

ПУЛЬС

Содержание номера»



ОПЕРАТИВКА

4 Новости департаментов

Стратегия

6–9 Плацдарм для роста

Министр экономического развития РФ Эльвира Набиуллина: «Транспорт не должен быть сдерживающим фактором»

Вектор развития

10–15 Быстрый старт

Старший вице-президент ОАО «РЖД» Валентин Гапанович: «Реализация проектов ВСМ приведёт к значительным социально-экономическим эффектам, размер которых оправдывает масштабные инвестиции в их реализацию»

ТЕМА НОМЕРА» ПЕРЕМЕНА ТЯГИ

16–21 Локомотивная недостаточность

Вице-президент ОАО «РЖД» Алексей Воротилкин: «На скорость обновления парка тяги влияют, в частности, такие факторы, как возможности промышленности и дефицит финансовых ресурсов»

22–25 Проблемы с координацией

Кто виноват и что делать в ситуации с переработками, дефицитом машинистов и стареющим парком: мнение сети

Современная техника

26–27 Новая тяга

Обзор локомотивов отечественного производства

Интеграция

28–30 Не всё ещё растаможено

Транспортники в ожидании новых правил игры на рынке Единого экономического пространства

32 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

33 Взгляд со стороны

Мнения и отзывы читателей

Социальная политика

34–37 Единство и борьба противоположностей

Колдоговор как инструмент синхронизации позиций руководства компании и профсоюза

Конфликтология

38–41 У каждого свой путь к компромиссу

Зарубежный опыт разрешения трудовых споров

Управление персоналом

44–47 Корпоративные компетенции

Как новая технология работы с персоналом может изменить идеологию кадровой политики компании



SHUTTERSTOCK

Инструменты мотивации

48–51 Зарплатные проекты

В поиске эффективной системы премирования и мотивации сотрудников:
опыт крупнейших компаний страны

Методика

52–55 Больше чем техника

Предоставление обратной связи подчинённому:
как это работает

Разбор полётов

56–59 Первый опыт Первой

За четыре года ОАО «ПГК» выросло в рыночную компанию
с миллиардной прибылью

Гость номера

60–61 Дело не в кризисе

Михаил Дмитриев, президент фонда «Центр стратегических разработок»: «Развитие обрабатывающей промышленности поставит новые задачи железнодорожникам»

Библиотека менеджера

62–63 Обзор деловой литературы

Правила игры

64 Обзор разрабатываемых и вступивших в силу
нормативных актов

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

Главный редактор Александр Ретюнин
Шеф-редактор Евгений Пересыпкин
Арт-директор Павел Краминов
Научный редактор Анатолий Ходоровский

Служба выпуска

Выпускающий редактор Анна Зограф
Бильд-редактор Мария Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Татьяна Мациевская
Цветокоррекция Михаил Саянов

Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

Альбина Булатова, Марьяна Балашкина, Леонид Григорьев, Юлия Громадская, Павел Камынин, Алла Панасенко, Дмитрий Попов, Евгения Трояновская, Евгения Мусихина, Николай Морохин, Полина Силуанова, Елена Кудрявцева, Галия Шакирова

МАТЕРИАЛЫ, НАБРАННЫЕ ТАКИМ ШРИФТОМ, –
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Отдел распространения:

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

Издатель: ОАО «Газета «Гудок»

Адрес издателя и редакции:

105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (499) 262-99-16
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА

«Пульт управления» запрещена.

Тираж: 3500 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

Номер заказа: 765-11

Подписано в печать: 30.11.2011

ИЗДАНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ
В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ.

Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС 77-44350 ОТ 22 МАРТА 2011 ГОДА

Оперативка»



Точный расчёт

Департамент технической политики продолжает работу по формированию на сети единообразных структур – центров метрологии. Они должны обеспечить качественное метрологическое обслуживание всех структур ОАО «РЖД», включая ДЗО. В августе – сентябре 2011 года совместно с Департаментом по организационно-штатным вопросам был определён их статус – структурные подразделения железных дорог. Формирование центров проводится в несколько этапов. Планируется, что эта работа завершится к 1 января 2012 года, когда закончится перевод кадров из подразделений ОАО «РЖД» в Департамент технической политики. Специалистов, участвовавших в работе по калибровке средств измерений, начали переводить в апреле 2011 года. А созданы центры на всех железных дорогах в 2010 году. Отметим, что эти структуры – единственные подразделения в холдинге, которые будут осуществлять ремонт, поверку и калибровку средств измерений.

Электронный документ

Сократить бумажный документооборот минимум на 50% должно внедрение Единой автоматизированной системы электронного документооборота (ЕАСД). Разработкой и внедрением новинки занимается Департамент управления делами совместно с Департаментом информации и корпоративных процессов управления, Главным вычислительным центром и компанией «Трансинформ». Система предоставит возможность сквозного обмена электронными документами между аппаратом управления, филиалами и дочерними обществами ОАО «РЖД».

Как ожидается, к концу этого года к системе будет подключено 22 тыс. пользователей. Сейчас полная функциональность внедрена в аппарате управления компании, ГВЦ, ИВЦ дорог, ФПК. В ходе внедрения системы также разработано автономное рабочее место руководителя, предназначенное для управления инструментами работы в ЕАСД без подключения к сети. Находясь в командировке или дома, при по-



мощи электронного документооборота можно обработать входящие документы, создать поручения и отправить их на исполнение.

Дальнейшее внедрение электронного документооборота на предприятиях холдинга «РЖД» и его совершенствование продолжатся в 2012 году.



Площадка для опыта

В середине декабря 2011 года запланировано подведение итогов и награждение победителей конкурса годовых отчётов «Новая верста». Мероприятие пройдёт в рамках IX Международной конференции «Рынок транспортных услуг: взаимодействие и партнёрство». Организаторы конкурса – РЖД, газета «Гудок» и журнал «Пульт управления».

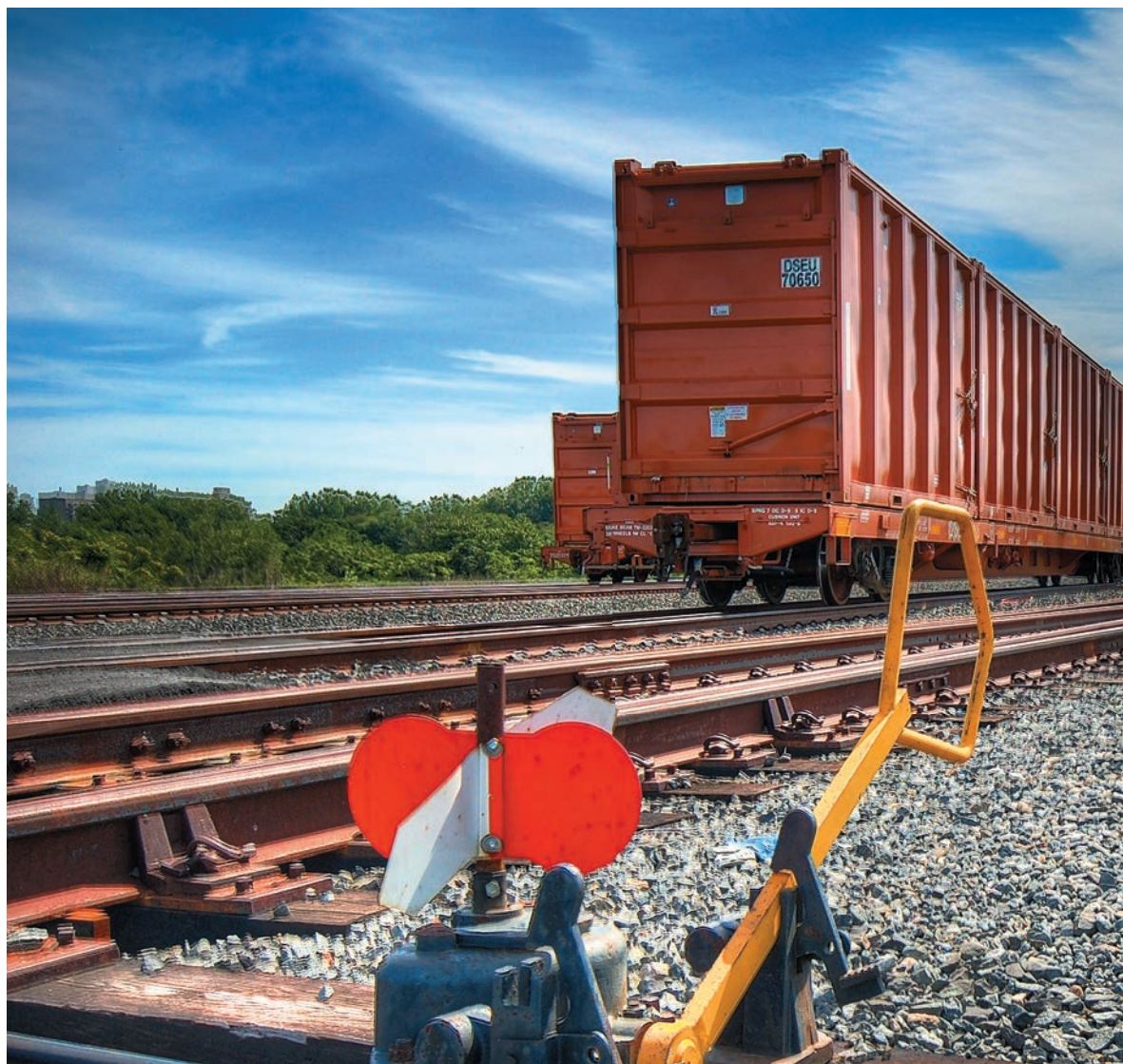
В состав жюри вошли авторитетные эксперты в области раскрытия информации, корпоративного управления, связей с инвесторами. В их числе начальник Департамента управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД» Алексей Давыдов; партнёр, руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям потребительского сектора и транспортным компаниям в СНГ компании Deloitte & Touche CIS Александр Дорофеев; исполнительный директор НП «Совет участников рынка услуг операторов железнодорожного подвижного состава» Дмитрий Королёв; главный бухгалтер ОАО «РЖД» Галина Крафт; руководитель Росжелдора Геннадий Петраков и др.

В борьбе за главный приз принимали участие 20 компаний, связанных с железнодорожной отраслью.

О результатах проведения конкурса читайте на страницах следующего номера журнала «Пульт управления».



Теперь на iPad и на Android



Эльвира Набиуллина,
МИНИСТР
ЭКОНОМИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ РФ

Плацдарм для роста

Во многом именно от транспорта, в том числе и РЖД, зависит эффективность работы практически всех субъектов экономики

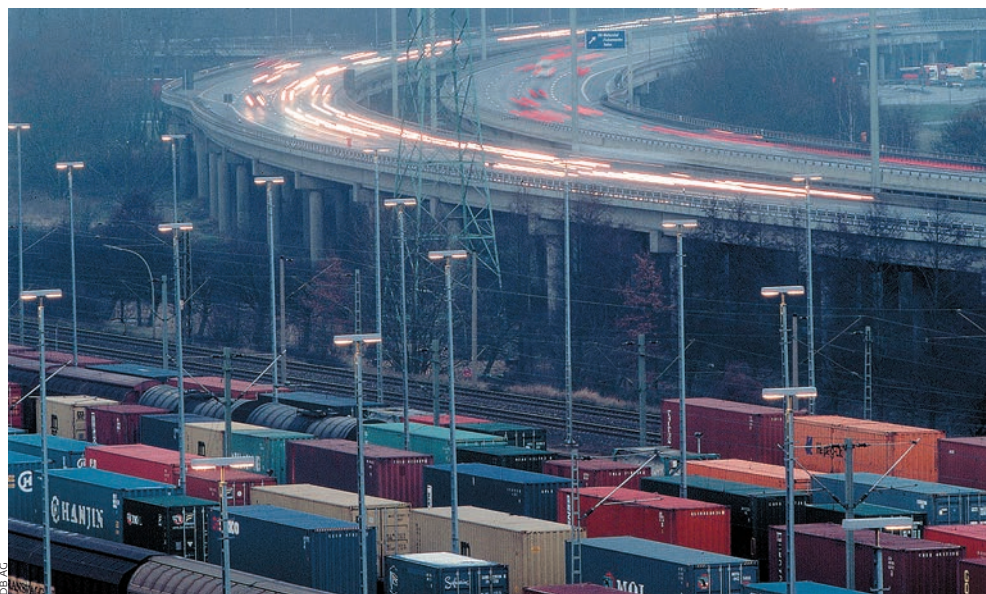


Одна из самых обсуждаемых тем последних месяцев – возможность второй волны экономического кризиса и её сила. Несмотря на то что правительства ведущих европейских стран ведут постоянный поиск вариантов урегулирования ситуации, часто звучат весьма пессимистичные прогнозы.

Понятно, что каков бы ни был сценарий развития ситуации, надеяться на то, что ближайшие годы будут позитивными с точки зрения роста мировой экономики, не приходится. Но даже если мы имеем дело с так называемой второй волной, то кризис, вероятнее всего, будет несопоставим по масштабам и глубине с тем, что обрушился на мир в 2008–2009 годах.

Считаю, что рост мировой экономики в 2012–2014 годах будет ниже 4%, а в развитых странах – не более 2%. Опыт первой волны показывает, что Россия подвержена значительным рискам, и затяжная стагнация, если она будет иметь место в мире, затронет нас чувствительно. Однако если сравнивать нынешние условия с ситуацией в 2008 году, то можно отметить, что позиции у нас сейчас неплохие. Россия имеет сравнительно низкий объём долгов, сохраняет значительные государственные золотовалютные резервы и высокий профицит текущего счёта. Не перегрет и наш фондовый рынок.

Тем не менее необходимо учитывать, что развитым странам придётся пойти на режим серьёзной бюджетной экономии, причём на длительное время. А это означает, что российская экономика в ближайшие годы столкнётся с ситуацией, когда сырьевой экспорт будет расти невысокими темпами. И, по сути, она окажется в переходном состоянии: нам придётся повысить роль внутренних факторов экономического роста и постепенно двигаться от сырьевой модели к более диверсифицирован-



ной и инновационной. Важно, что при этом нужно будет перейти от развития в условиях благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры к развитию в условиях турбулент-

значение транспортной отрасли, являющейся, по сути, связующим звеном в экономике. Во многом именно от транспорта, в том числе и российских железных дорог, зависит

Опыт первой волны кризиса показывает, что Россия подвержена рискам и затяжная стагнация, если она будет в мире, затронет нас чувствительно

ности и возросшей волатильности мировых рынков. Но, говоря о новой модели роста, не стоит думать о донастройке существующей – она уже не отвечает современным вызовам. Переход к новой модели невозможно сделать без существенного улучшения условий для инвестиций, условий для эффективного развития малого и среднего бизнеса, без программного подхода к развитию производственных комплексов и регионов России.

В связи с этим немаловажным является вопрос развития инфраструктуры. И отдельно можно отметить

мобильность ресурсов, эффективность работы практически всех субъектов экономики.

Очевидно, что, каков бы ни был глобальный сценарий развития ситуации как в мире в целом, так и в России, необходимо дальнейшее движение по развитию инфраструктуры и реформированию отрасли железнодорожного транспорта. Должны быть созданы условия для системной конкуренции в тех секторах, где это возможно и необходимо, прежде всего для того, чтобы снижать издержки для грузоотправителей.



Необходимо дальнейшее совершенствование системы государственного регулирования взаимодействия ОАО «РЖД», операторов подвижного состава, направленного прежде всего на рост эффективной работы вагонных парков в новых условиях.

Чтобы доработать технологическую модель управления вагонным парком в новых условиях, на сегодняшний день некоторые шаги уже сделаны: этой осенью принят новый порядок перемещения порожних вагонов, на сайте ОАО «РЖД» запущена новая электронная информационная площадка (биржа вагонов), в настоящее время обсуждаются подходы к полномасштабному применению указанного ресурса.

Чтобы избежать падения эффективности использования грузового вагона и дефицита погрузочных ресурсов, необходимы эффективные технологии управления вагонным парком в условиях множественности операторов и отсутствия инвентарного парка.

Требуется также принять ряд системных мер, направленных на создание на уже работающем рынке грузовых железнодорожных перевозок условий, способствующих реальной конкуренции рыночных игроков и удовлетворению обоснованных потребностей грузоотправителей.

Здесь необходимо сказать, что намеченные Целевой моделью мероприятия по формированию не менее 3–4 крупных компаний, оперирующих в общесетевом масштабе и являющихся потенциально конкурентными, частично реализованы: состоялся аукцион по продаже ОАО «ПГК», проходит процесс укрупнения и консолидации средних операторских компаний. Существование почти двух тысяч операторов, большая часть из которых владеет парком менее одной тысячи вагонов, существенно повышает нагрузку на инфраструктуру, увеличивая порожние пробеги и снижая общую эффективность её использования.



Речь идёт не просто о неэффективном использовании инфраструктуры, но и о том, что железнодорожный транспорт, являющийся, по сути, одним из плацдармов роста экономики, имеет риск превратиться в серьёзный сдерживающий фактор. А этого допустить нельзя, особенно учитывая новые глобальные тенденции и необходимость перевода экономики России на принципиально иной путь развития.

С целью определения долгосрочных потребностей экономики РФ в развитии транспортной инфраструктуры и пропускной способности отдельных её участков, ОАО «РЖД» совместно с ведущими консалтинговыми компаниями проводит анализ долгосрочного спроса и предложения по основным категориям сырья и продукции

в странах, являющихся перспективными рынками сбыта для Российской Федерации.

Анализируя тренды развития экономической ситуации в указанных

проектах, определению потребных объёмов и источников их финансирования с учётом окупаемости.

Данный подход обеспечит сбалансированное развитие инфраструктуры же-

России необходимо дальнейшее развитие инфраструктуры и реформирование железнодорожного транспорта

странах, мы совместно будем принимать решения по перспективному развитию инфраструктуры железнодорожного транспорта, формированию с этой целью пакета инвестиционных

железнодорожного транспорта в увязке с иными видами транспорта и позволит полностью реализовать экономический потенциал Российской Федерации на внешнем и внутреннем рынках. **ПУЛЬТ**

✓ Вектор развития



Быстрый старт

Понимание того, что стране необходимы высокоскоростные пассажирские магистрали, у железнодорожников было ещё в 60-е годы прошлого века. В силу ряда причин тогда многим идеям и разработкам было не суждено реализоваться. Сегодня же Россия навёрстывает упущенное: развитие ВСМ является одним из основных отраслевых трендов

Валентин Гапанович,
старший вице-президент
ОАО «РЖД»



Любопытно, что основным катализатором развития высокоскоростного железнодорожного движения в XXI веке стал... спорт. Предстоящие громкие спортивные события – XXVII Всемирная летняя универсиада 2013 года в Казани, зимняя Олимпиада в Сочи в 2014 году и чемпионат мира по футболу в 2018 году – заставили говорить о повышении скоростей как о насущной необходимости, без которой провести мировые события будет невозможно.

Концепция для чемпионов

Если о первых двух событиях страна знает давно и готовится к ним, то о том, что чемпионат мира пройдёт именно в России, мы узнали лишь в прошлом декабре. После того как стало известно, в каких именно городах будут проходить матчи, мы достаточно быстро определились с основными направлениями работ по транспортному обеспечению ЧМ-2018. Очень помогло то, что в компании в 2006 году была разработана «Программа развития скоростного и высокоскоростного железнодорожного движения в России», а также «Стратегия развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года». Во многом те направления, которые были предусмотрены в указанных документах, совпали с магистралями, которые связывают города, где планируются матчи мирового первенства.

Оперативно был выбран разработчик Концепции модернизации и развития железнодорожной инфраструктуры в связи с проведением чемпионата. Им стал Институт экономики и развития транспорта (ОАО «ИЭРТ»), определены субподрядные организации. На начальной стадии разработки документа возникли определённые проблемы с выбором единого подхода к определению



потребностей в развитии железнодорожной инфраструктуры, особенно в крупных транспортных узлах, и уровней скоростей на рассматриваемых направлениях. Кроме того, возникла необходимость самостоятельно

При разработке концепции широко исследовался опыт проведения подобных соревнований в ЮАР, Германии и США. Мы проанализировали все передвижения команд и болельщиков в указанных странах, посмотрели

При принятии решений в отношении проектов скоростного и высокоскоростного движения государство должно ориентироваться на социально-экономические эффекты, ожидаемые от их реализации

определить, сколько пассажиров будет перемещаться железнодорожным транспортом в рамках ЧМ-2018. Смежники обещали назвать уточнённые данные лишь после 2013 года, что, разумеется, слишком поздно, если мы хотим качественно подготовить транспортную инфраструктуру к чемпионату.

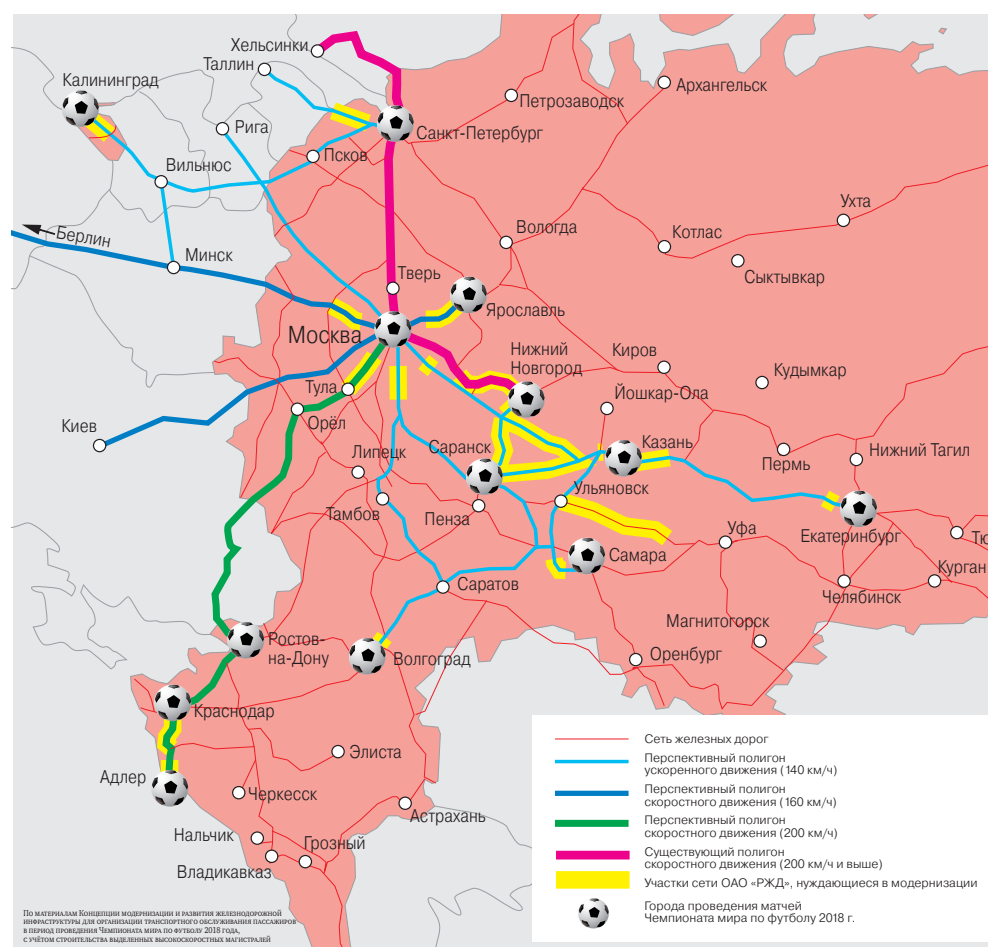
статистику объёмов таких передвижений, принимали во внимание размещение и заполнение будущих стадионов и фан-зон в городах проведения матчей. Все эти параметры учтены.

Между тем, учитывая сжатые сроки, отведённые на подготовку ЧМ-2018, а также ограничения в

✓ Вектор развития

ХРОНИКА СОБЫТИЙ

Концепция модернизации пассажирского движения и инфраструктуры сети ОАО «РЖД» в рамках подготовки к Чемпионату мира по футболу 2018 года



инвестициях, основной упор сделали на реконструкцию существующих линий. Эти мероприятия наименее капиталоемкие и достаточно быстро реализуемые. К чемпионату мы реально успеваем реализовать проект строительства ВСМ только между двумя крупнейшими мегаполисами – Москвой и Санкт-Петербургом, – хотя в Концепции предусматривается сооружение ВСМ между Москвой и Казанью, а также Казанью и Екатеринбургом.

Кроме того, предусмотрено развитие скоростного движения в сообщениях: Москва – Адлер (160–200 км/ч), Москва

– Нижний Новгород (200 км/ч), Москва – Ярославль (160 км/ч). К 2018 году предусмотрено связать скоростными поездами Москву с Киевом и Минском для доставки туристов и болельщиков из стран Центральной и Западной Европы на матчи чемпионата.

По нашим подсчетам, инвестиции в реализацию проектов по усилению существующей инфраструктуры составляют 835 млрд руб., из этой суммы на организацию скоростного движения предусматривается 432 млрд руб. Суммарная стоимость организации высокоскоростных пассажирских перевозок по максимально-

му варианту составляет 2,5 трлн руб., а общая потребность в инвестициях на реализацию концепции с учетом высокоскоростного движения может составить около 3,35 трлн руб. Эти затраты включают в себя приобретение нового подвижного состава, организацию интермодальных перевозок по маршрутам аэропорт – город, реконструкцию вокзальных комплексов и другие.

Необходимо отметить, что направления железнодорожной сети, где будут курсировать скоростные поезда, должны быть подготовлены не только в целях транспортного обеспечения чемпионата мира. После его проведения движение на этих скоростях здесь сохранится. Соответственно, мы предусмотрели различные варианты его организации в увязке с грузовым движением на сети. В одном случае это строительство дополнительных главных путей на существующем направлении, в другом – отклонение грузового потока на параллельные ходы и ряд других мер.

После разработки концепция была представлена на заседании Научно-технического совета ОАО «РЖД» в июне этого года. Затем документ был доработан и направлен в Минтранс для представления в Правительство РФ.

Учитывая сложность задачи и значимость этой разработки, в целом мы довольны тем, как потрудились разработчики. Выполнен значительный объем исследовательской работы с достаточной глубиной проработки. Большую роль сыграло и то, что в ОАО «РЖД» имеются серьезные наработки по организации скоростного движения. Однако нужно учитывать тот факт, что окончательный список городов – участников чемпионата будет определен в начале 2013 года. Он будет отличаться от рассматриваемого в концепции на два-три города в сторону сокращения. Кроме того, во многом решения, касающиеся транспортного обеспечения ЧМ-2018, будут зависеть от уровня бюджетного финансирования. Поэтому говорить



о завершении концептуальной разработки проекта развития высокоскоростного движения пока рано.

Спортивные резервы

Теперь о том, что касается более близких по времени проведения мероприятий – XXVII Всемирной летней универсиады в Казани и XXII Олимпийских игр в Сочи. ОАО «РЖД» разрабатывает инвестиционный проект «Организация интермодальных перевозок от железнодорожной станции Казань до международного аэропорта Казань». Он предусматривает реконструкцию существующего железнодорожного участка Казань – Тихорецкая – Аэропорт и строительство железнодорожного терминала в аэропорту. Общая протяжённость участка составляет 26,5 км. Перевозка авиапассажиров будет осуществляться со скоростью до 140 км/ч, время хода аэроэкспресса составит 20 минут. Линия также предназначена для обеспечения пригородного сообщения, время хода поезда с остановками – 25 минут. В настоящее время развёрнуты работы по реконструкции верхнего строения пути от станции Казань-Пассажирская до международного

835
МЛРД РУБ.

ТРЕБУЕТСЯ,
ПО ПОДСЧЁТАМ
ОАО «РЖД»,
В КАЧЕСТВЕ
ИНВЕСТИЦИЙ
ПО УСИЛЕНИЮ
СУЩЕСТВУЮЩЕЙ
ИНФРАСТРУКТУРЫ

аэропорта Казань, завершиться они должны в 2012 году. Начаты работы по строительству терминала в самом аэропорту для пассажиров поездов «Аэроэкспресс», а также выполняется реконструкция вокзального комплекса станции Казань.

Про сочинские проекты уже было сказано немало. Это, напомню, «Совмещённая (автомобильная и железная) дорога Адлер – горноклиматический курорт «Альпика-Сервис» со строительством второго сплошного железнодорожного пути Сочи – Адлер

– Весёлое». Уже сейчас степень готовности объекта оценивается в 68%. Кроме того, в рамках проекта развёрнуты работы по реконструкции и строительству нового пассажирского вокзала Адлер, а также новой станции с терминалом Олимпийский Парк. Реализация проекта началась в июне 2008 года, а закончить его планируем в апреле 2013-го.

В 2009 году построены и сданы в эксплуатацию за счёт средств ОАО «РЖД» два железнодорожных грузовых двора Имеретинской низменности суммарной мощностью 15 млн тонн в год.

В рамках проекта «Железнодорожная линия от Туапсе до Адлера» проведены изыскательские работы, ведётся реконструкция со строительством двухпутных вставок общей протяжённостью 30,3 км по этапам Туапсе – Шепси, Шепси – Водопадный, Водопадный – Лазаревское, Лазаревское – Чемитоквадже, Якорная Щель – Лоо, Дагомыс – Сочи, Сочи – Мацеста, Мацеста – Хоста, Хоста – Адлер. Степень готовности этого объекта ещё выше – 74%. Ввод в эксплуатацию объектов будет проводиться по перегонам и завершится в апреле следующего года.

✓ Вектор развития

ХРОНИКА СОБЫТИЙ

1960–1970 годы. Отраслевые институты СССР изучают возможность качественного улучшения работы пассажирского хозяйства железнодорожного транспорта. Учёные приходят к выводу, что требуемый эффект может дать строительство отдельных высокоскоростных пассажирских линий со скоростью движения поездов 250 км/ч, в первую очередь на полигоне Центр – Юг или Москва – Кавказ, Крым.

1975 год. Научно-технический совет МПС признал целесообразность разработки технико-экономического обоснования (ТЭО) данного проекта. Однако обстановка в стране в то время не позволила заняться строительством новой магистрали.

1988 год. Утверждена Государственная научно-техническая программа «Высокоскоростной экологически чистый транспорт». В рамках её выполнения ВНИИЖТом был подготовлен научный проект, в котором было обосновано создание ВСМ.

1988–1990-е годы. Ведётся активное обсуждение темы

высокоскоростного движения: проводятся научно-практические конференции, публикуются статьи и т.д. Ленгипротранс начал работу по подготовке ТЭО проекта ВСМ Ленинград – Москва под скорость 300–350 км/ч.

1991 год. В марте Государственная экспертная комиссия Госплана СССР признала перспективность разработки идеи ВСМ Ленинград – Москва в качестве самостоятельной научно-технической проблемы. Вопрос реализации этого проекта поставлен на повестку дня коллегии МПС.

1991 год. 13 сентября Президент РФ Борис Ельцин подписал Указ «О создании высокоскоростной пассажирской железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва». Для его реализации было образовано РАО «Высокоскоростные магистрали».

1990-е годы. По проекту ВСМ ведётся активная работа. Разрабатывается и реализуется основной инвестиционный механизм строительства (привлечение частного капитала под

госгарантии). Проводятся государственные и общественные экспертизы. Начинается строительство ряда объектов (вокзальный комплекс в Санкт-Петербурге), а также подготовка под застройку участка трассы Санкт-Петербург – Новгород. Велись проектирование, строительство и обкатка отечественного высокоскоростного поезда «Сокол». Однако из-за дефолта 1998 года целый ряд работ по проекту был свёрнут.

2006 год. 4 июля Совет директоров ОАО «РЖД» одобрил создание дочернего общества «Скоростные магистрали».

2009 год. В апреле технико-экономический совет ОАО «РЖД» принял ряд решений по дальнейшей работе, в частности проектированию трассы по западному варианту. Примерно в это же время проект был внесён в стратегические государственные программы – «Транспортную стратегию РФ» и «Стратегию развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года». 17 декабря состоялось открытие скоростного движе-

ния и запуск электропоездов «Сапсан» на линии Москва – Санкт-Петербург.

2010 год. В марте Президент РФ Дмитрий Медведев подписал Указ «О мерах по организации движения высокоскоростного железнодорожного транспорта в РФ». Правительству предписывается до конца года утвердить комплекс первоочередных задач, включая нормативные, технические, финансовые, кадровые, организационные и иные аспекты. Единственным исполнителем по осуществлению функций заказчика при проектировании ВСМ является ОАО «РЖД». С 30 июля открыто движение «Сапсанов» на маршруте Москва – Нижний Новгород. 12 декабря было открыто скоростное сообщение на направлении Санкт-Петербург – Хельсинки, запущены скоростные электропоезда «Аллегро».

2011 год. В августе Правительство РФ своим распоряжением утверждает план мероприятий по реализации проектов движения высокоскоростного железнодорожного транспорта.

В наибольшей степени готовности – железнодорожная линия от Адлера до аэропорта Сочи. Сдать её в эксплуатацию предполагается в марте 2012 года.

Начаты также проектные и изыскательские работы для пассажирских терминалов железнодорожных станций Дагомыс, Сочи, Мацеста, Хоста. Они реконструируются в том числе и с целью их адаптации для лиц с ограниченными физическими возможно-

стями. Ввести их в эксплуатацию мы планируем в августе 2012 года.

Догнать и перегнать

Между тем необходимо признать: нам ещё предстоит преодолеть имеющееся техническое и технологическое отставание России от передовых стран мира по уровню развития железнодорожной техники, ведь используемые в настоящее время

электропоезда отечественных серий устарели физически и морально.

Начало этому уже положено. ОАО «РЖД» совместно с компанией «Сименс АГ» с января 2010 года ведёт работу по созданию в России нового производства по выпуску электропоездов с асинхронной системой тяги на базе серии Desiro Rus («Ласточка»). Эти электропоезда предназначены для транспортного обслуживания



пассажиров во время проведения Олимпийских игр 2014 года в Сочи. А 7 сентября этого года в рамках III Международного салона железнодорожной техники и технологий «ЭКСПО 1520» в Щербинке был подписан договор на поставку электропоездов «Ласточка» между ОАО «РЖД» и ООО «Сименс технологии поездов», которое является совместным предприятием ЗАО «Группа Синара» и «Сименс АГ». С 2015 по 2020 год будет поставлено 1200 вагонов.

В течение двух лет ОАО «РЖД» с компанией «Сименс АГ» решали многочисленные вопросы технического, экономического и правового характера. Было подготовлено и подписано шесть меморандумов и соглашений, определяющих порядок и условия заключения вышеуказанного договора и конкретизирующих дальнейшую деятельность при локализации производства электропоездов. Также была разработана концепция локализации производства электропоездов, проведён всесторонний анализ ряда потенциальных производственных площадок, по результатам которого выбрана наиболее подходящая площадка – ООО «Уральские локомотивы» в Верхней Пышме (Свердловская обл.).

Создание СП по производству электропоездов «Ласточка» ориентировано на заполнение и расширение рыночной ниши электропоездов нового поколения, отвечающих мировым требованиям к комфорту, безопасности и скорости перевозок. Уровень локализации производства должен достичь к 2017 году не менее 80%. Этот показатель является базой для реализации трансфера инновационных зарубежных технологий в транспортное машиностроение РФ. Мощность совместного предприятия рассчитана на выпуск до 200 вагонов в год.

Технологический трансфер с привлечением глобальной зарубежной машиностроительной компании станет первым примером СП с комплексным производством – от минимальных конструктивных элемен-

тов до создания готовой продукции на территории России.

Работу, проводимую РЖД по организации в стране новой производственной площадки для изготовления электропоездов серии Desiro Rus, по праву можно считать одним из важнейших стратегических направлений развития не только нашей компании, но и всего российского железнодорожного машиностроения. Подготовка множества российских предприятий в структуре ОАО «РЖД» и вне её к производству комплектующих для электропоездов серии «Ласточка», соответствующих западным образцам машиностроительной продукции, стимулирует инвестиции в модернизацию производства и

государство должно ориентироваться в том числе на социально-экономические эффекты, ожидаемые от их реализации. Как свидетельствует международный опыт, такие масштабные проекты транспортной инфраструктуры создают существенные положительные социально-экономические эффекты как на уровне отдельных регионов, находящихся в зоне их тяготения, так и на уровне страны в целом.

В первую очередь выгоду ощутят на себе пассажиры за счёт лучших пользовательских характеристик ВСМ по сравнению с другими видами транспорта. Благодаря переводу пассажиропотока на новые линии снизится загруженность транспортных магистралей, что создаст предпосылки

Из-за сжатых сроков подготовки к ЧМ-2018 и ограничений в инвестициях упор сделан на реконструкцию существующих линий

частичную переподготовку персонала данных предприятий.

Для всех и каждого

Говоря о технологическом и инновационном прорыве, который связан с развитием ВСМ, нельзя забывать и о том, что скоростные и высокоскоростные железнодорожные магистрали будут играть важную роль в социально-экономическом развитии страны. Они станут катализатором экономического роста, повышения эффективности и конкурентоспособности национальной экономики, развития транспортных коммуникаций, повышения мобильности и качества жизни населения. Достижение таких стратегических целей является одной из основных задач государства.

Поэтому при принятии решений в отношении проектов скоростного и высокоскоростного движения

для количественного и качественного роста пассажирских, в частности пригородных, и грузовых перевозок на существующих дорогах. Увеличение занятости населения и повышение производительности труда благоприятно скажутся на общей экономической ситуации и будут способствовать дальнейшему развитию регионов.

Кроме того, ожидается снижение негативного воздействия на окружающую среду из-за сокращения выбросов углекислого газа и других загрязняющих веществ в атмосферу. Понижится и уровень акустического воздействия.

Предварительно выполненный анализ показывает, что реализация проектов ВСМ приведёт к значительным социально-экономическим эффектам, размер которых оправдывает масштабные инвестиции в их реализацию.

ПУЛЬТ

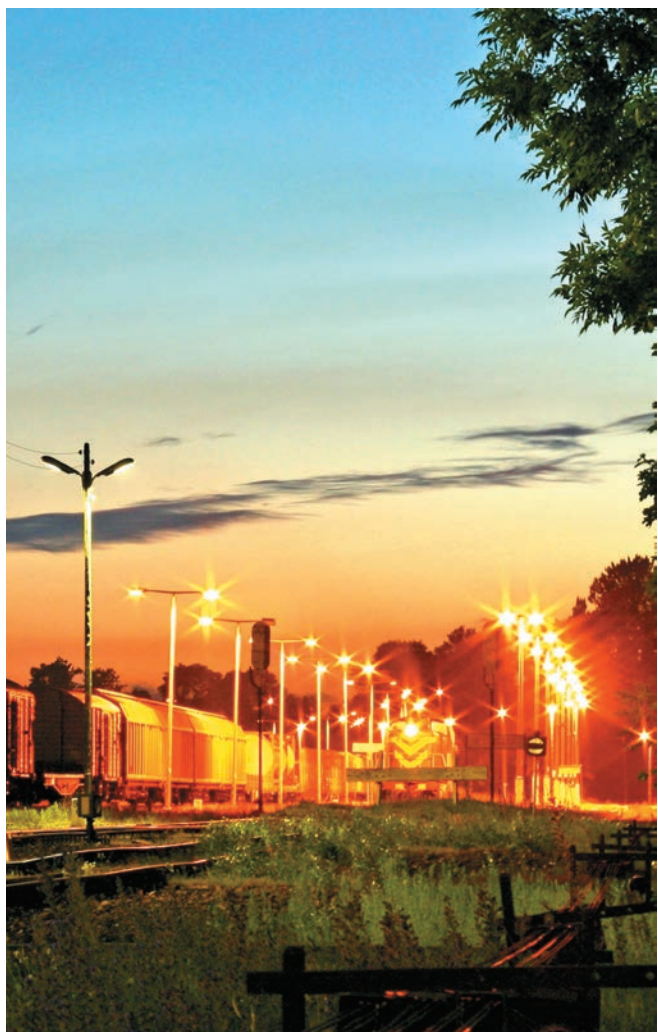
Тема номера **Перемена тяги**➤



Локомотивная недостаточность

«Борьба с возрастом» для отечественного локомотивного парка превратилась из научной проблемы в ежедневную реальность, в которой есть место подвигу, творчеству, самоотверженности и нестандартным управленческим решениям

АЛЕКСЕЙ ВОРОТИЛКИН,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»



сложных, ответственных и интересных задач.

Компания сегодня обладает вторым в мире парком локомотивов – 20 тыс. машин. Но годы экономических реформ и недофинансирования отрасли привели к значительному старению тягового подвижного состава. Средний возраст парка электровозов при нормативном сроке эксплуатации 36 лет составляет уже 27,6 года, тепловозов – 24,9 года при среднем нормативном 30 лет. С момента создания ОАО «РЖД» приобретено более 2 тыс. новых машин. До 2013 года запланирована покупка ещё около 1,2 тыс. локомотивов. Но существующие объёмы закупок не позволяют справиться с проблемой старения парка. Есть целый ряд причин, влияющих на скорость обновления фондов компании, начиная от возможностей промышленности и заканчивая дефицитом финансовых ресурсов. В этой ситуации остаётся

проблема: в ряде случаев сроки проведения капремонтов локомотивов и оборудования, установленного на них, не совпадали. Как результат, на некоторых машинах эксплуатировалась техника с истекшим сроком службы. Для исправления ситуации срочно была разработана и внедрена принципиально новая идеология проведения заводских ремонтов локомотивов. В качестве пилота на Улан-Удэнском ЛВРЗ и Воронежском ТРЗ при заводском ремонте электровозов серии ВЛ80 и тепловозов 2ТЭ116 локомотивы отремонтировали с заменой узлов и агрегатов в соответствии со сроком их службы и восстановлением оборудования до параметров завода-изготовителя.

Ещё одно направление работы – снижение стоимости жизненного цикла локомотива. Сейчас ведётся работа по пересмотру Руководства по техническому обслуживанию и текущему ремонту локомотивов, с

В компании принято решение поменять идеологию работы и ремонта тягового подвижного состава

Сегодня перед локомотивным хозяйством стоят такие ключевые задачи, как обеспечение перевозочного процесса необходимым количеством исправной техники и квалифицированным персоналом. Несмотря на различные проблемы и трудности, мы полностью удовлетворяем потребности экономики страны в запрашиваемых ресурсах. Однако управление локомотивным хозяйством железных дорог страны на данном этапе ставит перед руководителями целый ряд

только оптимизировать собственные затраты и максимально модернизировать существующий парк.

Вот лишь несколько примеров реализации мер по стабилизации эксплуатационного состояния тяговых ресурсов сети.

На предприятиях холдинга активизирована работа по модернизации локомотивов: заменяются дизели грузовых тепловозов, выполняются депоовские ремонты электровозов и тепловозов с продлением срока службы по отдельным проектам. В общей сложности за последние годы компания модернизировала с продлением срока службы свыше 3,7 тыс. машин. Однако в прошлом году возникла

тем чтобы оптимизировать заведомо невыполняемые работы и минимизировать обслуживание тех узлов, которые и без того конструктивно надёжны и не имеют отказов. Оценка эффективности новой технологии обслуживания локомотивов проводится на экспериментальной группе электровозов ВЛ10 в локомотивных ремонтных депо Ярославль-Главный Северной дороги и Брянск-2 Московской железной дороги. Оперативные данные подтверждают правильность принятого решения: только за счёт увеличения межремонтного интервала и сокращения количества плановых ремонтов ожидается снижение расходов не менее чем на 20%.

Тема номера

Перемена тяги➤

В компании принято решение поменять идеологию работы и ремонта тягового подвижного состава. Выделено девять полигонов эксплуатации локомотивов со схожими сериями. В рамках выбранной географии унифицируются весовые нормы грузовых поездов, оптимизируются ремонтные базы под работающий парк локомотивов. Кроме того, поставки новых локомотивов уже учитывают полигонную систему работы сети.

В ближайшее время поменяется роль ряда ремонтных депо. Из 64 существующих предприятий 44 определены как базовые. В них в кооперации с заводами ОАО «Желдорреммаш» планируется организовать «тяжёлые» виды ремонта локомотивов крупноагрегатным способом. Программа обновления и перераспределения имеющегося технологического оборудования локомотивных ремонтных депо позволит увеличить объёмы депо-ских видов ремонта в каждом из выделенных предприятий до 180–200 секций локомотивов в год.

Это далеко не полный перечень мер по стабилизации эксплуатационной ситуации в хозяйстве. Тем не менее проблемы с локомотивной тягой на сети во время пиковых перевозок на ряде дорог говорят о том, что далеко не всё удаётся реализовать эффективно.

Одна из проблем, ставшая особенно актуальной к концу года, – это переработки. В результате кропотливой кадровой работы сегодня численность локомотивных бригад составляет 122,5 тыс. человек, что на 5 тыс. человек больше, чем в начале года. Этот контингент позволяет обеспечивать перевозки в полном объёме. Однако анализ использования труда этой категории сотрудников компании говорит о снижении эффективности работы и ухудшении организации их отдыха. Только в октябре при росте объёмов работы на 1,9% и увеличении численности локомотивных бригад на 4,7% количество часов сверхурочной работы увеличилось на 22,9%. Непроизводительные потери рабочего



времени возросли к уровню 2010 года на 22,5%, часы следования бригад пассажирами увеличились на 17,5%, отдых в пунктах оборота в объёме более 100% рабочего времени увеличился на 3,1%. Общее время установленных

нормативов оборота локомотивной бригады по сравнению с 2010 годом увеличилось на 37,4%.

Практически ежедневно на железных дорогах фиксируются случаи отмены явок бригад из-за несвое-

СПРАВКА

Реформирование локомотивного хозяйства

Реформирование локомотивного комплекса в условиях создания холдинга «РЖД» ведётся с 2009 года.

На первом этапе проведено реформирование заводов по капитальному ремонту локомотивов и производству запасных частей (филиалы ОАО «РЖД»). Создано дочернее общество ОАО «Желдорреммаш» на базе 10 заводов:

- по ремонту электровозов: Екатеринбургский, Ростовский, Новосибирский, Челябинский, Улан-Удэнский, Ярославский;
 - по ремонту тепловозов: Астраханский, Воронежский, Оренбургский, Уссурийский.
- В перспективе ОАО «Желдорреммаш» должно обеспечить всю потребность локомотивного хозяйства в заводском ремонте локомотивов, локомотивного оборудования и поставках запасных частей.

На втором этапе разделены локомотивные депо и Департамент локомотивного хозяйства на две составляющие – «Эксплуатация» и «Ремонт». Создана вертикаль управления Дирекцией по ремонту тягового подвижного состава. С начала её хозяйственной деятельности в её состав с железных дорог было передано 16 территориальных дирекций со 111 ремонтными локомотивными депо общей численностью свыше 66 тыс. человек.

На третьем этапе реализуются основные задачи по оптимизации локомотивного комплекса в условиях создания холдинга «РЖД». В текущем году будет завершена работа по выделению Дирекции тяги в единую вертикаль управления и начнётся её полноценная хозяйственная деятельность.



EAST NEWS

временного подвода и готовности к отправлению поездов, отсутствия локомотивов. Ежемесячно эксплуатационные локомотивные депо вынуждены выделять дополнительное количество сотрудников, не предусмотренное плановым заданием. Это не только больно бьёт по финансовому состоянию компании, но и нарушает трудовое законодательство,

негативно сказывается на имидже РЖД. И руководителям локомотивного и смежных хозяйств нельзя забывать о том, что вопросы рационального использования труда локомотивных бригад сегодня находятся на особом контроле. Дальнейшее игнорирование этой проблемы может привести к самым неприятным последствиям как в целом для компа-

нии, так и для тех, кто персонально отвечает за эффективное управление вверенными ресурсами.

На седьмом заседании Ассамблеи начальников железных дорог (21–22 июля 2011 года) было решено разграничить ответственность между Центральной дирекцией управления движением и Дирекцией тяги за содержание и использование тяговых ресурсов и локомотивных бригад. Дирекция тяги отвечает за обеспечение наличия локомотивов и локомотивных бригад, а ответственность Центральной дирекции управления движением – эффективность их использования в перевозочном процессе.

Локомотивное хозяйство РЖД, как и вся компания, проходит непростой период реформирования. Целевая модель реформы предполагает формирование системы, включающей Дирекцию тяги, Дирекцию по ремонту тягового подвижного состава, заводов, сервисные структуры.

Основой создаваемой вертикали Дирекции тяги – единого центра ответственности за работу локомотивного хозяйства – должно стать общее управление причастными структурами локомотивного комплекса через формирование бюджета затрат ОАО «Желдорреммаш», Дирекции по ремонту тягового подвижного состава, сервисных компаний. Они будут защищать свои бюджеты в Дирекции тяги с дальнейшим утверждением руководством компании.

Мы создаём вертикаль, которая предполагает более детальное и адресное взаимодействие различных элементов системы, скоординированное с начальниками железных дорог. Уже сегодня мы можем говорить о положительных результатах подобной организации работы. Один из них – полигонная технология эксплуатационной работы объединённым локомотивным парком. Другой – формирование вертикали Дирекции по ремонту тягового подвижного состава, появление которой позволило поменять пропорцию расходования

Тема номера

Перемена тяги➤

средств на закупку новых запасных частей и восстановление ремонтно-пригодных. Раньше это соотношение было 30% на 70% и привело к тому, что от 44% до 62% основного линейного оборудования локомотивов полностью выработало свой ресурс.

Третий пример – передача бюджетов затрат с железных дорог в Дирекцию по ремонту тягового подвижного состава, при которой было выявлено значительное недофинансирование эксплуатационных расходов. Пришлось экстренно выделять 9,8 млрд руб., что позволило за истекший период 2011 года увеличить эксплуатируемый парк локомотивов на 948 единиц и снизить количество находящихся в ремонте на 437 единиц.

Впереди же нас ждёт непростой и по-своему принципиальный год. Мы должны сконцентрироваться на решении системных проблем, которые могут отрицательно повлиять на обеспечение ритмичности перевозочного процесса.

Сегодня 30% эксплуатационных расходов компании приходится на

локомотивный комплекс. Создание вертикали управления Дирекции тяги направлено в том числе и на сокращение затрат. В связи с началом хозяйственной деятельности дирекции предстоит разработать методологии формирования показателей бюджета производства в увязке с показателями сводного бюджета затрат филиалов.

При этом важно наделить Дирекцию тяги как единый центр ответственности и балансодержателя локомотивов правом согласования бюджетов филиалов, дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД», занятых в работе с локомотивным парком компании. Предстоит определить порядок их обязательной корректировки при изменении задания по содержанию парка локомотивов и контингента локомотивных бригад более чем на 5% от бюджетных показателей.

Для реализации этих задач до конца 2011 года должна завершиться разработка механизмов сквозного планирования объёмов работ и затрат вертикально интегрированных

филиалов с внесением изменений в Регламент формирования и контроля исполнения консолидированных бюджетов холдинга. Это позволит, например, в случае нерационального использования рабочего времени локомотивных бригад, в том числе и по вине смежных структур, корректировать бюджеты затрат.

Очень важная группа вопросов связана с качественной профессиональной подготовкой сотрудников и укомплектованностью штатов локомотивных бригад. Для того чтобы обеспечить сеть необходимым количеством машинистов и помощников, в следующем году предстоит реализовать ряд очень важных решений. Пересмотреть протяжённость плеч обслуживания локомотивных бригад в грузовом движении на основе фактической участковой скорости и установить режим непрерывной работы продолжительностью не более 10 часов. Необходимо перейти на бесколонную систему управления деятельностью локомотивных бригад с разделением функциональных обязанностей.

К СВЕДЕНИЮ

Проблемы в движении

Февраль

На сети более 270 «брошенных» поездов. Рост погрузки сталкивается с увеличением числа заходов локомотивов на внеплановый ремонт. Только за январь допущено 16 тыс. отказов. Особенно тяжёлая ситуация на Октябрьской магистрали – 85 составов остановились. Непогода, снегопады и систематическая невыдача локомотивов привели к тому, что порты перестали справляться с возросшим грузопотоком, который вернулся с востока страны на северо-запад.

Апрель

Московская и Забайкальская дороги – проблемы в локомотивном хозяйстве помешали выполнению графика движения пассажирских поездов. Причём на Московской 92% задержек произошло на смоленском направлении. Среди причин – срыв заданного времени хода.

Июнь

«Брошенные» поезда на Дальнем Востоке. Нехватка локомотивов привела к заторам на подходах к порту Ванино. Проблемы с тягой остановили 40 поездов с грузами для Сахалина.

Июль

В июне – июле на Московской дороге сохранялась сложная эксплуатационная обстановка. Проблемы с движением на дороге возникли ещё в январе, когда увеличился грузопоток на Украину и в Прибалтику. В сезон летних путевых работ ситуация обострилась. Положение усугубило низкое качество организации местной работы, плюс на дороге накопился избыточный парк вагонов. Своё влияние оказал и дефицит локомотивов из-за неудовлетворительного технического состояния машин. Для решения проблемы дополнительно были пере-

дислоцированы электровозы с Куйбышевской и Северной железных дорог.

Сентябрь

На станции Карымская Забайкальской дороги из-за проблем с выдачей локомотивов из 3 тыс. поездов 1,3 тыс. простояли сверх норматива.

Ноябрь

К середине месяца, по оперативным данным, более 200 поездов стояли по самым разным причинам, в том числе и из-за отсутствия локомотивов.

По материалам «Гудка», 2011 год



Запланированы также изменения системы оплаты труда локомотивных бригад. Так, будет увеличена гарантированная часть заработной платы. В тарифную ставку будут включены доплаты, установленные за выполнение отдельных показателей. А формирование «права» Дирекции тяги на расходы на выполненный объём с учётом возмещения потерь, связанных с поездной обстановкой, позволит выплачивать зарплату за фактически выполненную работу, исключив риск социальной напряжённости в коллективах эксплуатационных локомотивных депо. Кроме того, важно обеспечить весь комплекс гарантий, компенсаций, льгот и возможностей, которые Дирекция тяги будет предоставлять работникам для мотивирования, привлечения и удержания персонала. Следует определить порядок планирования и выделения денежных средств на компенсацию затрат, связанных с обеспечением временным жильём командированных локомотивных бригад.

Дирекцию тяги необходимо наделить полномочиями для оперативного решения ряда вопросов, которые напрямую влияют на эффек-

1200 ЛОКОМОТИВОВ ПЛАНИРУЕТСЯ ЗАКУПИТЬ ДО КОНЦА 2013 ГОДА

тивность её деятельности и поддержание положительного социально-психологического климата в коллективах депо. И мы намерены разработать программу социальной обеспеченности работников локомотивного комплекса при переходе в единую вертикаль управления Дирекции тяги.

Сохранение социальных гарантий бывшим работникам Дирекции тяги, а также поддержание атмосферы взаимодействия между работниками Дирекции и неработающими пенсионерами являются одними из важнейших задач. Неработающие пенсионеры будут «передаваться»

с железных дорог для постановки на учёт в структурные подразделения дирекции. Планируется также создание Центрального совета ветеранов и Совета ветеранов в структурных подразделениях дирекции.

С учётом обозначенных приоритетов в бюджете Дирекции тяги в разрезе территориальных структурных подразделений в соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД» на 2011–2013 годы предусмотрены средства на такие важные гарантии, как организация горячего питания для работников локомотивных бригад по месту их отдыха, санаторно-курортное и реабилитационное лечение, оздоровление и отдых работников, членов их семей в санаториях, профилакториях, пансионатах, на базах отдыха ОАО «РЖД» и т.д.

Большое внимание будет уделяться и программам, отвечающим основным направлениям молодёжной политики.

Рассчитываю, что реализация этого комплекса мер не только стабилизирует ситуацию в локомотивном хозяйстве, но и заложит фундамент для его эффективного развития.

ПУЛЬТ

Тема номера **Перемена тяги**➤



РИА «НОВОСТИ»

Проблемы с координацией

Состояние локомотивного хозяйства сегодня, пожалуй, самая обсуждаемая тема на железных дорогах. Правления, совещания, разборы, инспекционные поездки. Все понимают – переработки, дефицит машинистов и стареющий парк – тревожные симптомы как для бизнеса компании, так и для безопасности движения. Ситуацию нужно выправлять. Кто виноват и что делать – редакция журнала задала эти вопросы специалистам различных дорог



Владислав Рязанов,
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ НА-
ЧАЛЬНИКА ДИРЕКЦИИ ТЯГИ
КУЙБЫШЕВСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ
ДОРОГИ:

– Как правило, поезда стоят из-за отсутствия локомотивов или бригад. При этом по факту на выполняемый объём работы у нас достаточно и тех, и других. Другой вопрос, как происходит регулирование парка – это может быть вина и движенцев, и локомотивщиков. И на это могут быть различные причины, одни объективные – неравномерность грузопотока или проведение «окон» на пути. Другие зависят от организации нашей работы и смежников. В частности, по управлению локомотивным парком мы ещё не до конца отработали регламент взаимодействия с движенцами и ремонтниками. Речь идёт о своевременной передислокации парка таким образом, чтобы локомотив находился в нужное время, в нужном месте и в исправном состоянии.

Есть вопросы и по надёжности машин после ремонта. При наличии Дирекции по ремонту тягового подвижного состава всё равно ответственность за организацию перевозок, то есть выдачу локомотива под поезд, несёт Дирекция тяги как балансодержатель подвижного состава. Ввиду того, что у нас есть парк, приёмщикам локомотивов и бригадам показывать пальцем на смежников, по крайней мере, не корректно, ис-



Говорить об отказах по причине старения локомотивов не имеет смысла. Дело в качестве ремонта и приёмки машин

ходя из того же регламента взаимодействия. Мы поставили локомотив на ремонт, а потом приняли его с неисправностями – это тоже наши проблемы.

При этом следует понимать, что сегодня уже нет «старых, изношенных локомотивов». От них остались только несущие рамы, которые имеют достаточно высокий ресурс прочности. Всё остальное в старых локомотивах новое: микропроцессорные системы управления, электроаппаратура, тяговые двигатели и высоковольтные кабели. Поэтому говорить об отказах по причине старения

локомотивов не имеет смысла. Дело в качестве ремонта и приёмки локомотивов. Подводят люди – персонал, не выполняющий производственные операции строго по технологической карте, как это должно быть. Возможности повлиять на этот процесс у нас есть. В частности, когда в наших ремонтных локомотивных депо Дёма и Кинель плотно взялись за контроль пропитки якорей тяговых двигателей, количество отказов по ним резко сократилось.

Вторая составляющая локомотивного комплекса – локомотивные бригады.

Штатная численность у нас соответствует выполняемому объёму работы. Мы пересмотрели план обкатки локомотивных бригад и до конца года обкатаем ещё 475 машинистов. Численность, как и объём работы, выросла к прошлому году. Но при этом у нас в разы выросли и часы сверхурочной работы. Почему? Потому что выросли и непроизводительные потери – следование машинистов пассажиром, завышение нормативного времени оборота локомотивной бригады, наличие переотдыха в бригадных домах. Отдельные бригады имеют часовую выработку на предельном уровне согласно законодательству.

Раньше у локомотивных бригад были короткие плечи обслуживания. Бригада прибывала в пункт оборота и успевала вернуться обратно в депо. Сейчас, когда участок обслуживания увеличился, получается так: к примеру, бригада при-

Тема номера

Перемена тяги➤

была из Пензы в Октябрьск с поездом. В связи с тем что было «окно» или поезд опоздал, возникает вопрос: что лучше – возвращаться пассажиром либо взять поезд в обратном направлении? Вроде ответ очевиден – взять поезд, но если это чётный поезд, то в основное депо бригада не вернётся. И получается, что она перелёживает в оборотном депо, а потом едет с поездом обратно – в основное депо этой бригады нет. Когда же бригада приезжает в своё депо, она по графику должна вести другой поезд из основного депо, а по факту ей нужно время на отдых. Приходится вызывать другую бригаду, и в результате возрастают сверхурочные часы у тех и других.

Сегодня в расчёт численности локомотивных бригад закладывается время только по следованию пассажиром. Остальные потери не учитываются. В результате по плану на выполняемый объём работы численность локомотивщиков нормальная, а когда идёт сгущённый поток поездов, бригад не хватает.

Артур Рахимулин,
МАШИНИСТ-ИНСТРУКТОР
ЛОКОМОТИВНОГО ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ДЕПО ГОРЬКИЙ-СОРТИРОВОЧНЫЙ:

– В последнее время участились случаи, когда локомотивная бригада, вызванная под заявку движеньцев, долго ожидает в депо локомотива. Более того, такую бригаду «в режиме ожидания» не направляют на предрейсовый



ИТАР – ТАСС

Увеличение грузопотока с одновременным старением тягового подвижного состава вызывает нехватку локомотивов

медицинский осмотр до того, пока не прибудет локомотив. Секрет простой: с прохождения медосмотра начинается отсчёт рабочего времени. Понимаю – это экономия средств. Но, с другой стороны, недопустимо, чтобы локомотивная бригада ожидала тяговый подвижной состав в личное время.

Не лучшим образом на работе локомотивных бригад сказывается и старение электровозов и тепловозов. По депо их средний возраст превысил 25 лет, причём такое положение вещей наблюдается с обоими

видами локомотивов. Самые старые электровозы типа ВЛ80 аж 1980 года выпуска. Когда именно мы получали последний раз новый тяговый подвижной состав, не припомню, хотя работаю на предприятии уже давно. Конечно, бригады дисциплинированные и опытные, прекрасно знают, что делать в случае отказа полностью изношенной контакторно-релейной схемы. Они быстро перейдут на работу со второй секцией. Но здесь подстерегает другая беда: если вес состава большой, то такое переключение

просто может привести локомотив в негодность. А вести грузовые поезда каким-то образом надо. И выход здесь только один – не тянуть с поставками нового тягового подвижного состава.

Павел Захезин,
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ЭКСПЛУАТАЦИИ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ДВИЖЕНИЯ:

– Одной из проблем, мешающих более рациональному движению, является несвоевременная передача локомотивов с соседних дорог. Машины поступают резервом неравномерно. Они должны приходить на пункт технического обслуживания каждый час. А у нас то густо, то пусто. В отдельные дни на ПТОЛ Челябинск-чётный и вовсе стоят всего два электровоза, потому что машины не пришли с Куйбышевской дороги. Ремонтные бригады сидят без дела в



ожидании. В другие дни для прохождения ТО-2 приходит сразу 19 электровозов. Начинается спешка. Конечно, это может отразиться на качестве технического обслуживания локомотивов, что потенциально создаст угрозу безопасности движения.

Владимир Гусев, первый заместитель начальника Горьковской дирекции тяги:

– Постоянное увеличение грузопотока с одновременным старением тягового подвижного состава вызывает нехватку локомотивов.

Приходится распределять подвижной состав, исходя из приоритетности направлений. Но в этом случае возникает проблема возврата локомотивов с других дорог – Северной, Октябрьской, с которыми мы работаем общим парком. Отсюда хронические задержки в ответ на заявки движенцев.

Средний возраст электровоза ВЛ80 составляет сегодня почти 25 лет, что приводит к отказам техсредств, особенно устаревших контактно-релейных схем и катушек. В хорошем состоянии обычно тормозные магистрали и ходовые части. Но такое положение вещей уже нельзя оставлять, и здесь есть только один выход – пополнять парк тяги. В противном случае есть риск поставить в сложное положение Дирекцию управления движением. За исполнение заявок ответственность несут они так же, как и за соблюдение графика.

Александр Пронич, машинист электровоза эксплуатационного локомотивного депо Кинель КбшЖД:

– Раньше поездной диспетчер хорошо знал профиль пути своего района управления. Он объезжал вместе с локомотивной бригадой участок и видел, где машинист может «взять» поезд после остановки, где ему удобно сделать остановку и начать движение. Имеется в виду, если у поезда критический вес – на один электровоз ВЛ10У приходится 5,2 тыс.

тонн. При таком весе скорость движения на отдельных участках должна быть не менее 50 км/ч и «зелёная» улица. Например, возникает аварийная ситуация, и машинист вынужден остановиться, а после устранения неисправности суметь сдвинуть тяжёлый состав без вспомогательного локомотива. Сегодня диспетчер находится в ДЦУП, работает «вслепую»: он не знает профиль пути и ориентируется на монитор, телефон и радиосвязь. Он не представляет, где и как едет машинист, что может ему мешать, а что должно помочь проехать сложный участок. Так, по инструкции, если в составе поезда есть хотя бы одна порожняя цистерна, мы должны ехать со скоростью 60 км/ч. Диспетчер спрашивает: почему медленно едем? Начинаем объяснять, звучит рекомендация прибавить скорость. Или другой пример, когда мы едем по удалению – впереди другой поезд. Идём за ним по сигналам светофора. Чтобы с критическим весом выскочить на подъём, нужна скорость и «зелёная» улица, а впереди – электричка. Сбавляем скорость. В результате невыполнение перегонного времени хода или опоздание. А если встал перед подъёмом – вызывай вспомогательный локомотив. Диспетчер должен учитывать эти нюансы, тогда и не будет теряться темп перевозок, меньше будет издержек и непроизводительных расходов тяги.

ПУЛТ

Новая тяга

По просьбам читателей журнала редакция открывает новую рубрику, в которой мы будем рассказывать о технических новинках и разработках, которые завтра придут на дороги «пространства 1520». Первый обзор посвящен современным локомотивам отечественного производства



Двухдизельный односекционный энергоэффективный маневровый тепловоз ТЭМ14

Разработан при поддержке Министерства промышленности и торговли РФ инжиниринговым центром ОАО «Синара – Транспортные машины». Локомотив оснащён двумя силовыми установками общей мощностью 2400 л.с. Способен развивать скорость до 100 км/ч. Система управления тепловозом предусматривает возможность работы по системе многих единиц (СМЕ) и синхронного управления тепловозами из одной кабины. На машине установлен автономный обогреватель кабины управления фирмы «Вебаста», который позволяет осуществить обогрев кабины при –50 градусов до запуска дизеля. Кроме того, машинист способен управлять и контролировать работу локомотива без помощника. Расход дизельного топлива у ТЭМ14 почти на 20% ниже по сравнению с тепловозом ТЭМ7А, на платформе которого он был создан. Опытный образец изготовлен Людиновским тепловозостроительным заводом. В ближайшем будущем локомотив должен пройти приёмочные испытания.



Маневровый тепловоз ТЭМ18В

Осенью этого года на Брянском машиностроительном заводе завершились заводские испытания локомотива ТЭМ18В с дизельным двигателем финской компании Wartsila. Он оснащён дизель-генераторной установкой W6L20LA, которая при 1000 оборотов в минуту развивает мощность 882 кВт. Разрабатывая новую модель тепловоза, конструкторы смогли создать систему охлаждения дизеля и адаптировать оборудование локомотива под увеличенную частоту вращения новой силовой установки. Для решения этих задач новый компрессор и гидромурфта переменного наполнения установлены на приводном валу вентилятора холодильной камеры. Экономия топлива обеспечивает система «Гольфстрим». По мнению разработчиков, переход на использование ТЭМ18В позволит не только снизить затраты на дизельное топливо и масло, экипировку локомотива, но и снизить выплаты за выбросы вредных веществ в атмосферу. Об остальных преимуществах машины говорить пока рано – локомотив должен пройти сертификационные испытания.



Магистральный грузовой тепловоз 2ТЭ25А «Витязь»

Разработчик машины – Брянский машиностроительный завод (входит в состав ЗАО «Трансмашхолдинг»). Двухсекционный 12-осный локомотив с асинхронным приводом и поосным регулированием силы тяги существенно превосходит эксплуатируемые на сети тепловозы по тяговым характеристикам и энергоэффективности. На 15% экономичнее серийных локомотивов. Переход на массовое применение этих машин позволит значительно увеличить средний вес поездов тепловозного полигона сети РЖД, повысить эффективность эксплуатации инфраструктуры и уменьшить сроки доставки грузов. Сертификат соответствия на установочную партию магистральных грузовых тепловозов нового поколения 2ТЭ25А «Витязь» был выдан ещё в конце прошлого года. По итогам эксплуатационного пробега локомотив получил положительную оценку специалистов ОАО «РЖД» и ЗАО «Трансмашхолдинг». Ожидается, что в ближайшие годы завод изготовит порядка 200 тепловозов 2ТЭ25А «Витязь».



Магистральный грузовой электровоз ЭЭС10 «Гранит»

Разработчиком машины стало совместное предприятие Группы Синара и концерна Siemens AG – завод «Уральские локомотивы». Двухсекционный локомотив с асинхронным тяговым двигателем способен водить состав из вагонов весом до 9–10 тыс. тонн, что в два раза больше грузоподъемности электровозов ВЛ11. В ходе испытаний локомотив подтвердил все заявленные характеристики: тягово-энергетические, тормозные, динамико-прочностные и санитарно-гигиенические. Машина совместима с устройствами сигнализации и связи инфраструктуры железной дороги, соответствует требованиям безопасности труда, пожарной и экологической безопасности. До конца текущего года завод поставит ОАО «РЖД» 11 электровозов серии ЭЭС10, а в 2012 году – 20 единиц. По результатам изготовления и эксплуатации установочной серии (31 локомотив) будет принято решение о серийном производстве локомотивов. Ожидается, что до конца 2016 года на сеть поставят 221 электровоз ЭЭС10 (в соответствии с ранее подписанным соглашением).



Двухсистемный пассажирский электровоз ЭП20

Машина создаётся ЗАО «Трансмашхолдинг» совместно с французской компанией Alstom Transport. Электровоз предназначен для движения на скорости до 200 км/ч, причём для нового локомотива был специально создан асинхронный двигатель ДТА-1200А. За счёт конструкции разработчикам удалось в 20 раз сократить трудозатраты на техническое обслуживание локомотива, обеспечить экономию электроэнергии, а также увеличить межремонтный пробег. Так, к примеру, средний ремонт будет проводиться после 1 млн км вместо 600 тыс. км. Срок службы электровоза ЭП20 увеличен до 40 лет (сегодня – 30 лет). Согласно подписанному в мае 2010 года с ОАО «РЖД» контракту на сеть поставят 200 электровозов ЭП20. В 2012–2013 годах в РЖД будут переданы 36 локомотивов, которые станут курсировать в направлении Москва–Сочи, в том числе в период проведения зимних Олимпийских игр 2014 года. Производить локомотивы будет ООО «ПК «Новочеркасский электровозостроительный завод». На основе ЭП20 предполагается создание широкой линейки пассажирских и грузовых электровозов различной составности, рода тока и мощности.



Маневровый тепловоз капотного типа ТЭМ-ТМХ

Брянский машиностроительный завод совместно с чешской фирмой CZ Loko и Вильнюсским локомотиворемонтным депо разработал на базе экипажной части тепловоза ТЭМ18 с использованием его главной рамы и бесчелюстных тележек. Кузов тепловоза капотного типа состоит из шести функциональных модулей: модуля электрического оборудования, кабины управления, дизель-генератора, вспомогательных приводов, охлаждения и пневматики. Локомотив предназначен для тяжёлых маневровых работ. Оснащён электродинамическим тормозом и двигателем внутреннего сгорания Caterpillar 3512B DITA (или 3508B DITA) мощностью 1455 кВт или 970 кВт, который соответствует показателю экологического стандарта EURO-3. По сравнению с тепловозом ЧМЭЗ расход топлива уменьшен на 30%, а масла – на 60%. У ТЭМ-ТМХ низкий капот, кабина машиниста башенного типа с автономным подогревателем и кондиционером. Основные характеристики ТЭМ-ТМХ: мощность составляет 1320 л. с., конструкционная скорость – 100 км/ч, нагрузка на ось – 21 т.

ПРОЕКТ

Грузовой односекционный восьмиосный дизельный локомотив ТЭ8

Разработчик – Людиновский тепловозостроительный завод (входит в состав ОАО «Синара – Транспортные машины»). Тепловоз предназначен для горнодобывающей, нефтегазовой и химической отрасли, которым необходима мощная вывозная техника при освоении крупных месторождений. Кроме того, машина может обслуживать крупные сортировочные станции. Магистральный тепловоз ТЭ8 будет создан на платформе ТЭМ7А. Мощность дизеля составит 2900 л.с. Новый локомотив сможет работать по системе многих единиц. При разработке

нового локомотива с электрической передачей переменного тока и кузовом капотного типа применены новейшие технические решения. Локомотив будет оборудован современными системами управления и безопасности, системой радиоуправления и реостатным тормозом. Для локомотивной бригады разработчики обеспечат все необходимые санитарно-бытовые условия, включая тепло- и шумоизоляцию. Опытный образец локомотива ТЭ8 планируется изготовить в 2012 году.



Не всё ещё растаможено

В январе 2012 года формально вступают в силу соглашения о Едином экономическом пространстве России, Беларуси и Казахстана. Для трёх государств это принципиальное событие, меняющее правила игры на евро-азиатском транспортном рынке. Однако какие именно это будут правила и когда они появятся – ответа нет

С 1 января 2012 года согласно межгосударственным соглашениям должен вступить в силу целый ряд нормативных актов, регулирующих различные сферы Единого экономического пространства (ЕЭП). Среди них, например, документы об унификации железнодорожных тарифов. На момент сдачи номера в печать опрошенные редакцией эксперты не смогли ответить на вопрос, когда именно будут подписаны эти документы. Разумеется, перевозки между странами в следующем году не остановятся, однако интеграционная деятельность создала для транспортников немало пока что нерешённых проблем.

Спор вокруг допуска

Одна из миссий Единого экономического пространства – упростить жизнь грузоотправителей России, Казахстана и Беларуси. Планируется, что реализация всего пакета документов позволит снять обременительные таможенные барьеры и ускорит перевозку грузов. Как рассказал на II Железнодорожном съезде заместитель министра транспорта России Сергей Аристов, нормативная база этого процесса основана на Соглашении по регулированию доступа к услугам железнодорожного транспорта (включая основы тарифной политики). Этот документ был подписан 9 декабря прошлого года и уже ратифицирован в РФ. Согласно документу, начиная с 1 января 2015 года стороны обязуются обеспечивать равный доступ к инфраструктуре для перевозчиков государств ЕЭП.

На всём пространстве СНГ в рамках Совета по железнодорожному транспорту удалось сохранить единую технологию работы железных дорог. Однако в Казахстане, России и Беларуси существуют различные форматы работы монопольных секторов, в том числе железнодорожных.

Но к 2015 году должны быть созданы нормативно-правовые условия для взаимного допуска железнодорожных перевозчиков на рынки трёх государств.

Казахстан уже подготовил проект правил, который предусматривает доступ ко всей инфраструктуре железнодорожного транспорта. С российской стороны имеется немало замечаний к документу, так как предложенная идеология не соответствует принципам развития конкуренции на рынке железнодорожных перевозок и целевой модели рынка, предусмотренных реформой отрасли.

В частности, целевой моделью предусмотрено, что перевозочную деятельность осуществляет один национальный перевозчик, который также является владельцем инфраструктуры, – ОАО «РЖД». Доступ иных перевозчиков к услугам железнодорожного транспорта предполагается лишь на отдельных участках инфраструктуры. Российская сторона предлагает определить участки инфраструктуры государств – участников ЕЭП, на которых будут работать несколько перевозчиков, и определить правила их работы в соответствии с национальными законодательствами.

Кроме того, в проекте правил отсутствует перечень услуг инфраструктуры железнодорожного транспорта. «Нам представляется, что без конкретизации этих услуг в виде перечня невозможно определить сам

ПРИОРИТЕТЫ

Совет по транспорту Евразийского экономического сообщества принял комплексный план развития железнодорожной и автомобильной инфраструктуры в странах Таможенного союза. Согласно документу определены 7 приоритетных маршрутов и 140 проектов для реализации. Общий объём инвестиций запланирован в объёме \$100 млрд. Планируется, что экономический эффект от их реализации в течение 10 лет составит 15% роста ВВП.

предмет правил оказания услуг», – заявил г-н Аристов.

Таможенники успели больше

На данный момент завершено внедрение лишь небольшой части механизмов и законодательных актов ЕЭП. Во многом это касается таможенной сферы. «У нас работает единая таможенная территория. С 1 июля этого года отменён таможенный, ветеринарный, санитарный, фитосанитарный контроль на межгосударственных границах стран Таможенного союза. Снятие таможенных барьеров уже сейчас начинает работать. Прежде всего для грузоперевозок. Рост взаимной торговли составил по итогам года к соответствующему периоду прошлого более 40%», – отметил ответственный секретарь комиссии Таможенного союза России, Беларуси и Казахстана Сергей Глазьев.

По его словам, в ближайшее время начнёт действовать предварительное электронное информирование, которое существенно упростит порядок пересечения границы для перевозчиков и грузоотправителей. Заработают институты уполномоченного экономического оператора (статус, позволяющий компаниям работать по упрощённым правилам). Разработан план по созданию интегрированной информационной системы, позволяющей в текущем режиме времени отслеживать все перевозки и своевременно обеспечивать внесение таможенных платежей. Специально созданная рабочая группа начинает подготовку новой редакции Таможенного кодекса, которая должна появиться к середине 2012 года.

В свою очередь, заместитель министра промышленности и торговли РФ Владимир Саламатов заявил об ускорении разработки стандартов по всем техническим регламентам, посвящённым железнодорожному транспорту. По его мнению эта работа завершится в 2012 году.

«Я думаю, в декабре этого года будет принято решение о переносе



ИТАР-ТАСС

Интеграция➤



SHUTTERSTOCK

срока вступления в силу этих техрегламентов на 15 февраля 2013 года. Речь идёт об обязательных нормах для разработчиков, производителей подвижного состава и для создателей инфраструктуры железнодорожного транспорта», – отметил представитель Минпромторга.

Технические нестыковки

Участники рынка железнодорожных перевозок, впрочем, пока не строят лишних иллюзий. «В целом, можно согласиться с высказыванием Сергея Глазьева о том, что создание единой таможенной территории позволило снять целый ряд барьеров, которые ранее существовали во взаимной торговле между Россией, Беларусью и Казахстаном. В то же время проблемой пока тоже хватает», – говорит начальник отдела таможенных услуг международного транспортно-логистического холдинга Asstra AG Михаил Козлов.

В основном, по его мнению, они возникают из-за медленного отхода от сложившихся технологий и инструкций. Одни и те же вопросы в трёх странах регулируют разные государственные органы, и подход, который они демонстрируют, также очень разный. Кроме того, регулирующие нормы (законодательные акты, постановления), которые должны сгладить различия, принимаются с трудом.

Например, планируемое введение предварительного электронного информирования упростит порядок пересечения границы для перевозчиков и грузоотправителей. Но возникает вопрос о готовности всех сторон ЕЭП к такому шагу. Предварительное электронное информирование (извещение) уже работает на добровольных началах в Беларуси через портал РУП «Белтаможсервис» для автоперевозок, РУП «Белинтертранс» – для железнодорожных, а в России через портал ФТС. Но для того чтобы организовать его в масштабах всего ЕЭП, кроме необходимого программного обеспечения, необходимо иметь ЭЦП (электронную цифровую

подпись). Органы, выдающие ЭЦП, в России и Беларуси разные, и вопрос о взаимном признании подписей технически и организационно достаточно долгий в силу специфики государственных органов, ведущих этот процесс (ФСБ в России и оперативно-аналитический центр при президенте в Республике Беларусь). Поэтому грузополучатель в России не может подать электронное извещение при ввозе товара через Беларусь и аналогично белорусский – при ввозе через РФ. А в Казахстане программное обеспечение для формирования и передачи ЭЦП вообще пока отсутствует.

Следующей проблемой является отсутствие возможности подать транзитную декларацию в электронном виде без бумажного носителя. Вопрос интеграции транзитных таможенных систем затягивается. Пока есть только обмен информацией о завершении транзитных процедур: российскими таможенными органами через специальный пост в Смоленской таможне, который передаёт информацию в Минскую центральную таможню (МЦТ) регламентированными по времени сеансами. Аналогичная процедура есть и в обратном направлении.

Казахстанская таможня направляет информацию в таможенный комитет при Минфине Казахстана, где формируются электронные реестры о подтверждении завершения таможенных процедур, после чего данные направляются в ФТС России и МЦТ Беларуси.

«Даже если будет решён вопрос о подаче таможенной декларации в электронном виде, остаётся нерешённой проблема ЭЦП, – говорит Михаил Козлов из Asstra AG. – Кроме того, существует ещё одно препятствие – отсутствие единой оперативной таможенной транзитной системы, аналогичной существующей в ЕС – NCTS (new customs transit system). Такая система необходима для электронного оформления и контроля процедур общего транзита».

ПУЛЬТ

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЛОГИСТИКИ С НАВИГАЦИОННЫМИ СЕРВИСАМИ МТС

Координируйте работу сотрудников и определяйте местоположение транспорта с навигационными сервисами от МТС. Услуги основаны на спутниковых технологиях, что обеспечивает высокоточную навигацию.

Подробности на сайте www.corp.mts.ru



МТС

на шаг впереди

Продолжение разговора»

РЕКЛАМАЦИИ И ОБСЛУЖИВАНИЕ ЛОКОМОТИВОВ – НЕПРОСТАЯ ТЕМА. В ОДНОМ ИЗ ПРЕДЫДУЩИХ НОМЕРОВ «ПУЛЬТА УПРАВЛЕНИЯ» РАЗБИРАЛИСЬ СВЯЗАННЫЕ С НЕЙ ПРОБЛЕМЫ, МЕШАЮЩИЕ РАБОТЕ СЕТИ. ОДНАКО В 2011 ГОДУ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ ПРОИЗОШЛИ ЗАМЕТНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ. ЗАПОМНИТСЯ МИНУВШАЯ ОСЕНЬ И ТЕМ, КТО СЛЕДИТ ЗА ЕЩЁ ОДНОЙ ТЕМОЙ ЖУРНАЛА – РЕФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ.

Другой сервис

Отечественные машиностроители активно открывают сервисные центры по обслуживанию техники, которые выполняют гарантийное и постгарантийное обслуживание тягового подвижного состава.

Пилотный проект был успешно реализован в прошлом году на Восточно-Сибирской дороге на базе ремонтных локомотивных депо Вихоревка (Братское) и Нижнеудинск. На фирменный сервис были переданы локомотивы серии «Ермак» и ВЛ85 в количестве 127 и 53 соответственно.

Вторая партия локомотивов, переданных на техобслуживание, составляла уже 1236 машин. Компания «ТМХ-Сервис» (ТМХС) организовала пять новых филиалов, а техобслуживание техника проходит в 18 ремонтных локомотивных депо. Подключилось к этой работе и ОАО «Желдорреммаш»: при капитальном ремонте ТМХС не только контролирует технологический процесс, но и вносит предложения по проведению дополнительных работ по повышению надёжности оборудования.

В 2011–2012 годах на сервисное обслуживание РЖД планируют передать порядка пяти тысяч машин.

ООО «Уральские локомотивы» (СП Группы Синара и концерна Siemens AG) также открыло центры гарантийного обслуживания электровазозов серии 2ЭС6 в депо станции Москва и станции Инская. Ранее машины приходилось отправлять в региональный гарантийный центр завода – ремонтное депо Свердловск-сортiroвочный. Новые центры существенно сократили число отправляемых на Свердловскую дорогу неисправных электровазозов.

Для усовершенствования техобслуживания локомотивов введены электронные паспорта, которые позволят отслеживать правильность гарантийной эксплуатации электровазозов. В них указываются все комплектующие с датой выпуска и серийными номерами, отражается история ремонтов, что помогает выявлять системные ошибки в эксплуатации.

Поправки по критериям

ОАО «РЖД» подвело итоги акции «Оцени свою работу». Работники компании помогли руководству выбрать объективные показатели премирования, отражающие эффективность как индивидуального труда, так и всего предприятия. Мероприятие прошло с сентября по октябрь 2011 года в структурных подразделениях филиалов компании среди работников ведущих профессий, однако любой желающий также мог внести предложения по критериям оценки своего труда.

По оценке специалистов Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД», в акции приняли участие 74% работников компании. Наибольшую активность проявили на Северной и Забайкальской магистралях, в Центральной дирекции управления движением и Дирекции по ремонту тягового подвижного состава.

«Акция показала равнодушное отношение работников к установленным показателям премирования, системе денежной оценки их труда. И большинство высказало позитивное отношение к существующему трёхуровневому премированию», – отметил начальник департамента Сергей Саратов. По его словам, комиссиями рассмотрено более 22,5 тыс. предложений об увеличении размера премий и корректировке показателей, оценивающих индивидуальную деятельность работника, участка, бригады. После обработки информации на решение филиалов представлено более 4 тыс. предложений, которые касались в основном особенностей прове-

дения работ на конкретных участках. Принятые предложения уже вносятся в соответствующие положения, по которым работники будут премироваться в следующем году.

В департамент поступило 11 предложений, из которых основная часть уже учтена. В основном они касались, во-первых, возможности снижения влияния на премию рабочих показателей премирования, которые характеризуют результаты работы структурного подразделения в целом. Во-вторых, наделения руководителя региональной дирекции правом утверждать положения о премировании, что значительно упростит процедуру внесения в них изменений. Кроме того, железнодорожники предложили при незначительном размере премии (до 10%) устанавливать не более двух показателей для её получения и информировать их о размерах её начисления (в процентах) – до окончания месяца, следующего за отчётным, независимо от сроков выплаты. Также для руководителей и специалистов, отвечающих за безопасность движения поездов, необходимо определить показатели, отражающие состояние дел с безопасностью. Помимо этого, целесообразным признано предложение установить порядок премирования работников дирекций инфраструктуры, созданных на железных дорогах. В департаменте отметили, что сейчас поправки в Положение о корпоративной системе премирования проходят согласования. Все они, безусловно, позволят усилить мотивацию работников.

Работники помогли руководству выбрать показатели премирования, отражающие эффективность как индивидуального труда, так и всего предприятия

Взгляд со стороны

Обратная связь

Для «Пульта управления» уходящий 2011 год стал первым в истории, поэтому именно сейчас нам важно понять, как оценивает издание читатель, какие замечания и предложения могут быть сделаны. Для обобщения существующих мнений был проведён опрос по всей сети российских железных дорог. В исследовании приняли участие более 100 респондентов.

В ходе опроса выяснилось, что круг читателей журнала, который сейчас распространяется по закрытой подписке, шире, чем предполагала редакция. Так, некоторые респонденты рассказали, что «Пульт управления» они не получают, но стараются брать почитать у коллег.

С 2012 года журнал будет распространяться по системе открытой подписки и станет доступным для более широкого круга читателей. Кроме того, разработано приложение для планшетных устройств (iPad и Android), позволяющее их пользователям получить доступ к свежим номерам журнала через интернет-магазины. Плюс у издания появился собственный сайт (www.pultmagazine.ru или www.pultgudok.ru), где также можно познакомиться с его материалами.

Читают журнал «от корки до корки» 40% участников исследования. Ещё 46% просматривают номера, выбирая наиболее любопытные для себя статьи.

Около 50% опрошенных заявили при этом, что считают «Пульт управления» интересным изданием. Ещё 35% респондентов в целом позитивно оценили журнал, но отметили, что в настоящее время он не освещает весь спектр актуальных проблем.

Наибольший интерес респонденты проявили к теме реформы железнодорожного транспорта, что было вполне ожидаемо. Однако при этом многие опрошенные отметили, что не хотят видеть в журнале сухие отчёты, которых и без того «полный шкаф». Нашим читателям важны мнения о реализации конкретных мероприятий реформы, интересно знать, с какими подводными камнями столкнулись коллеги, то есть получить оценку как позитивного, так и негативного опыта. Многие говорили о том, что интересен взгляд со стороны. «Как к нам относятся наши клиенты и партнёры – реально относятся, – мы, по большому счёту, не знаем», – пояснил один из участников исследования. Многие отметили также, что интерес представляет обзор международного опыта решения схожих проблем,

а также «кейс» аналогичных по сути решений из опыта других отраслей.

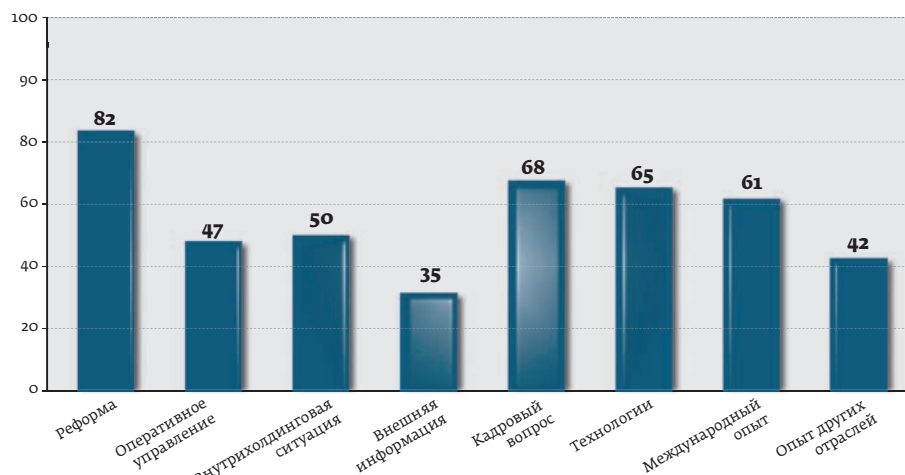
Одной из наиболее важных тем читатели назвали кадровый вопрос. Здесь интерес вызывает широкий спектр проблем, в том числе касающихся сохранения квалифицированных кадров в условиях растущей конкуренции на рынке труда. Также отдельно отмечался блок тем, связанных с построением эффективной системы профессионального образования. Прозвучали мнения и о том, что было бы полезно распространять журнал в профильных вузах.

Больше внимания читатели просили уделять проблеме управления персоналом, методам мотивации, которые используются как на железнодорожном транспорте, так и в других отраслях.

Серьёзный интерес вызвал и блок тем, связанных с внедрением новых технологий на железных дорогах. Некоторые респонденты отметили, что необходимо больше писать о конкретных хозяйствах, для чего предлагается создавать тематические приложения к журналу.

Редакция «Пульта управления» благодарит всех, кто принял участие в данном исследовании. Мы обещаем, что ни одна из предложенных тем не останется без внимания.

Какие тематические блоки журнала наиболее важны?*



* В % от числа участников исследования, проведённого журналом «Пульт управления»

Считаете ли вы журнал интересным?*



Социальная политика»



Единство и борьба противоположностей

Сложно найти более острую тему, чем социальные гарантии сотрудникам. Конфликт интересов заложен изначально – работник и работодатель порой имеют диаметрально противоположные цели. В последние годы роль коллективного договора как инструмента синхронизации позиций сторон постепенно меняется. О единстве и различиях во взглядах на эту тему размышляли представители оппонирующих сторон: председатель Роспрофжела Николай Никифоров (далее Н.Н.) и генеральный директор «Желдортранса» Сергей Чаплинский (далее С.Ч.)

Николай Никифоров,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
РОСПРОФЖЕЛА



Сергей Чаплинский,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ЖЕЛДОРТРАНСА»



EAST NEWS

– Можно ли в полной мере учесть интересы всех сторон при подготовке коллективного договора?

Н.Н.: – К этому нужно стремиться. Конечно, на начальном этапе переговоров позиции существенно разнятся. Но на то и существует переговорный процесс, чтобы выработать документ, который устроил бы обе стороны. Стороне работника всегда хочется, чтобы зарплата была выше, а работодатель смотрит на экономические показатели предприятия.

С.Ч.: – Безусловно, для этого и предусмотрен весь переговорный процесс, и сам колдоговор – это квинтэссенция сближения позиций. Хотя, конечно, компромисс не всегда достигается легко. Например, трёхлетний Колдоговор РЖД рождался очень сложно. По отдельным вопросам у сторон были диаметрально противоположные позиции, но, несмотря на это, рабочая комиссия нашла решения, которые устроили всех.

– По вашей оценке, как понимает колдоговор каждая сторона переговоров?

Н.Н.: – На наш взгляд, работодатели понимают, что этот документ является дополнительной мотивацией по привлечению работников в компанию. Если в компании решаются соцвопросы, значит, её руководитель или владелец занят бизнесом всерьёз и надолго. Если же на предприятии нет колдоговора, социальные вопросы не обсуждаются и не решаются, могу с уверенностью сказать, что, за редким исключением, эта организация ненадёжная. В любой момент жди, что она или лопнет, или возникнут какие-то потрясения. Если говорить об ОАО «РЖД», то оно, безусловно, является социально ориентированной компанией и Коллективный договор – это однозначно мотивационный

социальные фонды. Как результат – возросла нагрузка на работодателя и на фонд оплаты труда. Работодателю откуда-то нужно взять эти деньги. Порой приходится от чего-то отказываться. В холдинге практически все организации ушли от выплаты «за выслугу лет». При этом есть такая гарантия, как единовременное пособие при выходе на пенсию в зависимости от стажа. Меняются экономические условия, меняются и льготы.

– Какие вопросы сегодня являются наиболее острыми в дискуссии между работодателями и работниками?

Н.Н.: – Вопросы заработной платы. Вот сколько помню, а я принимал участие в разработке первого отраслевого соглашения (ОС) ещё в советские

Если на предприятии нет колдоговора, социальные вопросы не решаются, можно с уверенностью сказать, что, за редким исключением, эта организация ненадёжная

инструмент. Для профсоюза, который представляет сторону работника, колдоговор – это инструмент социально-экономической защиты. Произошла инфляция, на её уровень подросла зарплата. Хорошо отработали – получили премию, заработали дополнительные льготы и гарантии.

С.Ч.: – Колдоговор и социальное партнёрство – это дорога с двусторонним движением. Важно, чтобы профсоюз не только доводил до работодателя какие-то проблемы, помогал находить пути их решения, но и информировал сотрудника об изменениях или проблемах, которые возникают у работодателя. Ведь у нас тоже возникают сложные ситуации. Например, недавно произошли радикальные изменения системы детского отдыха, размера отчислений в федеральные

времена и первого Колдоговора РЖД, всегда стоял вопрос зарплаты, размера индексации.

Кроме того, по-крупному мы не решили одну серьёзную проблему – выплата суточных. Десять лет назад как установили сумму 100 руб. для бюджетников страны, так она и фигурирует во всех документах. А ведь эта тема касается не только командировочных. К суточным привязаны выплаты рядовым работникам массовых профессий за разъездной характер работы. К моменту принятия Колдоговора этот вопрос не решили, однако договорились, что приемлемое решение будет найдено.

Существуют вопросы по соцгарантиям пенсионерам. При создании ДЗО количество льгот этой категории граждан сокращается чаще всего: где билет не дают, где негосударствен-

Социальная политика»



ную пенсию не платят, где не выдают полис ДМС. Стоит подчеркнуть, при создании холдинга было принято правильное решение прикреплять пенсионеров к тем организациям, где они работали. Однако сегодня мы считаем, что нужно переходить к общехолдинговому минимальному соцпакету для всех пенсионеров. Сейчас средства для этой категории граждан идут за счёт колдоговоров предприятий. Мы же видим решение проблемы через Фонд «Почёт» или НПФ «Благосостояние», тем более что сейчас благотворительная деятельность не облагается дополнительными налогами. Предприятия и организации в определённой пропорции могут перечислять туда деньги в виде благотворительных взносов, а фонд решал бы все социальные проблемы пенсионеров в равной степени.

Есть проблемы с оздоровлением и отдыхом сотрудников. РЖД удалось сохранить здравницы, однако нет полного понимания: хватает ли этого количества путёвок для каждого коллектива?

Есть и другие проблемы, но в целом действующие документы на данном этапе удовлетворяют требованиям и работодателя, и работника.

С.Ч.: – Самые сложные вопросы сейчас касаются индексации зарплаты. В Коллективном договоре РЖД предусмотрена упреждающая индексация, а в ряде ДЗО этого нет. К сожалению, даже сегодня приходится принимать антикризисные меры там, где экономическая конъюнктура неблагоприятна. В такой ситуации, как правило, работодателем вместе с коллективом принимаются совместные решения, чтобы избежать сокращений персонала или задержек в зарплате. Последний раз снижать отдельные соцгарантии пришлось в ОАО «Красноярский электровагоноремонтный завод». Подобный антикризисный механизм уже опробовался не раз и показал свою эффективность. Ведь организации нашей отрасли работают в рыночных условиях. Например, ОАО «БетЭлТранс», которое производит шпалы, вынуждено покупать металл и цемент, цены на которые не регулируются и постоянно растут. В результате организация несёт чрезмерные затраты и имеет сложности по выполнению своих соцобязательств.

Много вопросов возникает при взаимодействии профсоюза и работодателей. Например, при подведении итогов полугодия представители

профсоюзной организации Октябрьской дороги дали разумное предложение – снять ограничение «не более двух детей» при поездке семьи к месту отдыха. Руководство компании с пониманием отнеслось к этой идее, поручило найти для этого средства и внести изменения в Коллективный договор. Сейчас проходят соответствующие переговоры.

– Существует ли предел уступок на переговорах? Или каждая из сторон под нажимом может отказаться от своих принципиальных позиций?

Н.Н.: – Предел уступок? Конечно.

Главный критерий для профсоюзной стороны – договор не должен быть хуже предыдущего, но по некоторым пунктам уступки могут быть. И мы такие вещи допускали, но не под нажимом, а при достаточно веских аргументах. К примеру, 2009 год, кризисная ситуация. Все видели, что реально объёмы работ упали, людей нужно сокращать. Президент РЖД вышел с предложением перейти на неполный режим рабочего времени. Но на это нужно получить согласие каждого работника. Мы не стали возражать. Если согласие дадут работники – почему нет? Плюс нужно было согласие профсоюза не индексировать зарплату за III квар-



тал, чтобы сохранить персонал. Изначально мы не соглашались с этим предложением, но нам предъявили достаточно обоснованные аргументы, и мы с ними согласились. В каких-то случаях нужно пожертвовать социальными гарантиями, чтобы сохранить персонал, чтобы у людей была работа и источник существования. Кому было бы лучше, если бы тысячи людей оказались на улице?

С.Ч.: – Источник всех льгот и гарантий – прибыль организации. Все предприятия железнодорожного транспорта – коммерческие общества и должны её получать, за что отвечают руководители компаний. Кроме того, сейчас при продаже акций ДЗО у компаний холдинга появляются частные собственники. Перед руководителями компаний возникает обязанность не только соблюдать интересы РЖД и коллектива, но и интересы владельцев бизнеса. В прошлом году подобная ситуация сложилась с «Росжелдорпроектом», в переговорах приходилось учитывать позицию ещё одной стороны, которая напрямую заинтересована в росте прибыли. Надо отметить, что отечественное законодательство этот вопрос не регулирует. В отличие, например, от Украины. Там трудовое законодательство определяет работодателя как собственника и он не только имеет право получать дивиденды с акций, но и обязан обеспечить условия труда, предоставлять социальные гарантии. Я предполагаю, что в ближайшем будущем на железнодорожном транспорте будет очень сложный период, когда состоятся торги и будут проданы акции дочерних обществ. Они перестанут быть таковыми, а значит, не исключены сложности как с предоставлением социальных гарантий, так и во взаимоотношениях с представителями работников.

– Нет у вас ощущения, что в части обязательств в колдоговорах есть перекосы в одну из сторон?

Н.Н.: – Вы имеете в виду сторону работодателя? Нет такого ощущения. Президент ОАО «РЖД» Владимир Яку-

нин говорит о том, что не все работники в полной мере выполняют свои обязательства. И он прав. Президент и должен ставить планку высоко и требовать от работников выполнения функций на качественном уровне: обеспечивать безопасность движения, соблюдать технологию работ, правила охраны труда и техники безопасности. Но в принципе работники РЖД выполняют возложенные на них функции, и абсолютное большинство сотрудников работает добросовестно, что от них и требуется. Есть и недобросовестные. Если говорить о первом полугодии, то около 600 человек допустили прогулы, брак в работе. Эти люди за прогулы уволены, за нарушения наказаны.

Я считаю, главное обязательство работников, а оно заложено и в Тру-

вова, важности его как инструмента не только социального партнёрства, но и управления компанией?

Н.Н.: – Понимание есть не у всех, и появляется оно не сразу. Некоторым приходится долго объяснять, убеждать, показывать на примерах, что колдоговор нужен. В конечном счёте, мы убедили в этом большинство руководителей предприятий, колдоговоров нет буквально в нескольких организациях. К сожалению, не везде в ДЗО одинаковый набор льгот и гарантий. Но это процесс естественный, так как связан с финансовым положением организации. Но минимальный уровень определён Отраслевым соглашением, и он выполняется в большинстве ДЗО.

Источник всех льгот – прибыль. Все ДЗО – коммерческие общества и должны её получать, за что и отвечают руководители

довом кодексе и в колдоговоре, – это добросовестно выполнять свои функции. Другое дело, что для этого необходимо создать все условия, включая работу с персоналом.

С.Ч.: – Перекосы есть, но они естественные. Во-первых, это заложено в Трудовом кодексе. Он в своей структуре содержит в основном обязательства работодателя перед работниками и права работников. Но мы в Колдоговоре РЖД предусмотрели новый раздел – обязательства работника. Сотрудники добровольно берут на себя обязательства по эффективной работе, по соблюдению трудовой дисциплины, прохождению медосвидетельствования, если какие-то подозрения возникают. Это нормальная практика и попытка достичь равновесия сторон в части обязательств.

– У всех ли руководителей ДЗО есть понимание необходимости колдого-

С.Ч.: – Вообще понимание такое есть. Все недавно созданные ДЗО – три вагоноремонтные компании, Вторая грузовая компания – заключили колдоговоры. Более того, в соответствии с Колдоговором РЖД при создании ДЗО все соцгарантии сотрудникам в течение года сохраняются. Кроме того, не будем скрывать, у работодателя тоже есть экономическая выгода от работы в рамках колдоговора. Благодаря отдельным статьям Налогового и Трудового кодексов работодатель может оптимизировать свои налоговые отчисления как по налогу на прибыль, так и по другим. Колдоговор, если он предусматривает те или иные соцгарантии, позволяет повысить экономическую эффективность работы любой организации. Но самое главное – нацелить работника на то, чтобы он работал продуктивно, соблюдал производственную и технологическую дисциплину. **ПУЛЬТ**

У каждого свой путь к компромиссу

Любой трудовой спор, пусть и наиболее конфликтный, рано или поздно приходит к переговорному процессу. Институт защиты прав работников в западных странах развит заметно лучше, чем в России. Но даже обладая существенным влиянием на ситуацию, сотрудники зачастую готовы идти навстречу работодателю





SHUTTERSTOCK

Анализ зарубежного опыта трудовых отношений показывает, от конфликтной ситуации сложно застраховаться, если стороны не готовы к взвешенным переговорам на этапе принятия решения. Как правило, такие мероприятия носят формат консультаций с представителями работника. Провал или отсутствие консультаций, в рамках которых обе стороны готовы выслушать мнения друг друга, являются предвестниками спора. Например, в конце 2007 года голландские полицейские объявили забастовку из-за решения руководства запретить им употреблять лёгкие наркотики и алкоголь в свободное от службы время. Профсоюзы усмотрели в этом ущемление прав полицейских на личную жизнь и потребовали, чтобы на них, когда речь не идёт о работе, распространялись те же нормы закона, что и на рядовых граждан страны. Впрочем, забастовка стражей правопорядка – это скорее экзотический случай, но он демонстрирует лишь, что при определённых условиях конфликт возможен в любой области.

Предметом трудового спора может быть широчайший спектр вопросов, в том числе условия труда, распределение материальных ресурсов (здесь речь идёт не только о размере заработной платы, но и, например, о правилах участия в приватизации), выполнение ранее принятых сторонами договорённостей. При этом системы разрешения трудовых споров в мировой практике, как правило, различаются по тому, к какому виду относится тот или иной спор – к спору о правах или об интересах, а не только по тому, является ли данный спор коллективным или индивидуальным.

К числу оснований возникновения споров о правах относятся заявления о нарушении или неприменении в отношении работника законодательных и иных правовых норм (включая

положения коллективного договора, правил внутреннего трудового распорядка, а также индивидуального трудового договора). Споры же об интересах носят более широкий характер – к ним относятся споры, возникающие в ходе разработки и заключения коллективного договора, при принятии работодателем локального акта, изменяющего условия труда работников, и тому подобное. Классический пример спора об интересах касается вопросов повышения заработной платы, если обязанность работодателя на этот счёт не предусмотрена в каком-либо нормативном акте или договоре (тогда этот спор квалифицируется как спор о правах). И если крайней мерой спора о правах может быть его урегулирование в судебной инстанции, то в споре об интересах может применяться наиболее жёсткая мера воздействия на работодателя – забастовка.

Но этот инструмент может быть эффективен только в том случае, когда конфликтующим сторонам «есть куда отступить», и лишь тогда, когда интересы работников действительно серьёзно нарушались. Так, например, одной из самых результативных забастовок в истории мировой киноиндустрии считается стачка сценаристов Американской гильдии писателей, которая началась в ноябре 2007 года и продолжалась более трёх месяцев, а в её участии приняли свыше 10 тыс. человек. За это время кино- и телекомпании понесли потери, суммарно оценивающиеся почти в полмиллиарда долларов. Главной целью бастующих был новый договор с Альянсом кино- и телепродюсеров, устанавливающий правила, по которым сценаристы могли бы получать деньги за распространение фильмов и телепередач в Интернете. До забастовки сценаристам выплачивали 0,3% дохода от продажи видео в сети, а за потоковые онлайн-трансляции они вообще ничего не получали. В итоге продюсеры удовлетворили требования бастующих, по новому договору авторы смогли рассчитывать на доход в 2–3% от онлайн-трансляций.



STONE/PHOTOBANK.COM

Конфликтология»



PHOTOGRAPHER'S CHOICE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Примером же относительно низкой результативности «силового» воздействия может служить случай из практики немецкой железнодорожной компании Deutsche Bahn. Поводом для спора с крупнейшим профсоюзом машинистов Германии GDL стало новое тарифное соглашение, которое не устроило работников. Конфликт между DB и GDL длился почти год. За это вре-

мя члены профсоюза, объединяющего почти 80% работающих в компании машинистов, неоднократно устраивали общенациональные забастовки, самая длительная из которых продолжалась 62 часа. В итоге глава DB Хартмут Медорн и руководитель профсоюза GDL Манфред Шелл договорились о постепенном повышении заработной платы (в два этапа – на 8% и 3%). При этом

продолжительность рабочей недели сокращалась с 41 до 40 часов, а каждый машинист должен был получить единовременную выплату в размере 800 евро. Но изначально GDL требовал 6 тыс. евро единовременной выплаты каждому машинисту плюс повышение зарплаты на 31%. Достиженные договорённости стороны скрепили на листе из отрывного календаря мини-



REPORTAGE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

стра транспорта Германии Вольфганга Тифензее, который был координатором переговоров между DB и GDL. «Этот листок должен занять место в музее истории», – заявил министр. Впрочем, ни одна из сторон конфликта не осталась довольна. Хартмут Медорн назвал итоговое решение «компромиссом, которого лучше бы не было».

Другой пример – понимание реальной ситуации в компании и коррекция требований с учётом поиска эффективного пути преодоления кризиса путём взаимных уступок. Так, в 2008 году один из крупнейших профсоюзов Италии – CGIL ради спасения авиаперевозчика Alitalia от банкротства согласился на масштабные сокращения, под которые попали 3250 работников компании, в том числе 1000 пилотов. При этом все уволенные получили выходное пособие, а Alitalia пообещала, что в случае наращивания штата в первую очередь предложения о трудоустройстве должен получить «резерв» из сокращённых специалистов.

Несмотря на большое число примеров развития ситуации с довольно тяжёлыми, по крайней мере для одной из сторон, последствиями, необходимо отметить, что за рубежом трудо-

За рубежом трудовые споры – это область, в которой произошёл переход от социальных войн к созданию процедур урегулирования

вые споры – это одна из областей, в которой в целом произошёл переход от практики социальных войн к признанию неизбежности и необходимости поиска компромисса, созданию правовых институтов и процедур урегулирования ситуации.

В области урегулирования споров о правах в качестве конечной меры разрешения действуют, помимо судов общей юрисдикции, специализированные суды по трудовым спорам, квазисудебные административные органы, арбитраж. Французская система трудовых судов является старейшей и действует ещё с XIX века. В выборах судей участвуют не только все работники, но и официально зарегистрированные безработные. А списки кандидатов формируют профсоюзы и ассоциации работодателей. Обязательной при рассмотрении дела

в суде является примирительная процедура.

Механика разрешения споров об интересах более сложна и может включать в себя широкий перечень мер, вплоть до государственного регулирования. Для разрешения и этих споров предусматриваются примирительные процедуры, в которых, как правило, участвует третья сторона. При этом посредничество проводится в самых разных формах. В Дании, например, существует специальная государственная служба по примирению. При этом в мировой практике примирительные процедуры могут носить как добровольный, так и принудительный характер. Например, в США это обязательно для трудовых конфликтов в области авиационного и железнодорожного транспорта. **ПУЛЬТ**



Шаги в будущее

Корпоративная пенсионная система – одна из важных составляющих социальной политики холдинга «РЖД», организация которой в настоящее время идёт в дочерних и зависимых обществах

С тем, что за негосударственным пенсионным обеспечением (НПО) – будущее, спорить не приходится. НПО нельзя назвать новой формой персонального инвестирования – в России она существовала уже в XIX веке. Тем не менее в настоящее время жители нашей страны, где ещё совсем недавно из-за высокой инфляции невозможно было делать долгосрочные накопления и действовали

недобросовестные финансовые организации, настороженно относятся к предложениям что-либо накапливать в финансовых институтах.

В развитых странах история системы негосударственного пенсионного обеспечения насчитывает десятки лет, и неотъемлемой её частью являются профессиональные корпоративные программы. Так, например, в Германии многие работодатели добровольно выплачивают пенсии по старости от предприятий – такими договорами охвачено около половины работающего населения страны. При реформировании железных дорог Германии

(приватизации Deutsche Bundesbahn в 1994 году) все социальные гарантии по дополнительному пенсионному обеспечению их работников были сохранены. В Великобритании профессиональные пенсионные программы также получили широкое распространение – в стране их насчитывается более 90 тыс., и они охватывают половину работающих граждан страны. Охвачены НПО и британские железнодорожники, социальные гарантии которых сохранились после реформирования British Railways и распределения различных видов деятельности в отрасли по самостоятельным организациям.

Вячеслав Шерстнев,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА НПФ
«БЛАГОСОСТОЯНИЕ»



Работа в организации, которая может предложить участие в собственной корпоративной пенсионной программе, делая взносы на пенсионный счёт каждого сотрудника, является огромным плюсом для будущего пенсионера во всём мире. Дальновидные менеджеры понимают, что, несмотря на немалые финансовые вложения в данный вид социальной поддержки, в конечном счёте они многократно окупятся, поскольку являются эффективным средством повышения лояльности сотрудников, привлечения и удержания квалифицированных кадров.

В нашей стране одним из таких прогрессивных работодателей является ОАО «РЖД», реализующее корпоративное НПО при помощи НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ». Традиции многоплановой социальной поддержки работников родились вместе с железнодорожной отраслью и всегда оставались одним из её главных козырей среди работодателей на рынке труда.

Идёт четвёртый этап реформирования российских железных дорог, уже создано 153 дочерних и зависимых общества. Твёрдая позиция материнской компании, подчёркиваемая в выступлениях её руководителей, состоит в том, что у работников, переводимых из ОАО «РЖД» в дочерние общества, должны быть сохранены социальные гарантии, закреплённые коллективным договором, – в том числе право на негосударственное пенсионное обеспечение. В настоящее время клиентами НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» в рамках корпоративных программ холдинга являются более 743 тыс. человек.

С целью сохранения и закрепления социальных гарантий для железнодорожников было принято «Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта на 2011–2013 годы», согласно которому работники должны получать негосударственную пенсию на основе внутреннего положения организации, в которой они работают. То есть в интересах работников отрасли было задекларировано обязательное долевое участие каждого ДЗО в формировании корпоративной пенсии своих работников и установлен минимальный размер этого участия.

ОАО «РЖД», Роспрофжел, «Желдортранс» и НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» активно развивают корпоративную пенсионную систему в холдинге «РЖД». В марте текущего года был утверждён План мероприятий по сохранению социальных гарантий работникам ОАО «РЖД» в рамках программы структурной реформы на железнодорожном транспорте, а 23 мая 2011 года

решением общего собрания членов Объединения «Желдортранс» был утверждён «Стандарт негосударственного пенсионного обеспечения в организациях железнодорожного транспорта».

В соответствии со стандартом основные принципы корпоративной пенсионной системы ОАО «РЖД» состоят в том, что работодатель и работник финансируют корпоративную пенсию в равных долях, размер ежемесячного пенсионного взноса работника зависит от возраста, в котором он присоединился к корпоративной пенсионной системе, и того, какой вариант пенсионной схемы он выбрал. Страховой стаж работника не прерывается при увольнении из ОАО «РЖД», если в течение 5 лет он вновь будет принят в компанию. Также предусмотрены перевод пенсионных обязательств и взаимный учёт страхового и трудового стажа при переходе работника из одной компании в другую в рамках ОАО «РЖД».

На основании стандарта в настоящее время разрабатываются и заключаются договоры по

«Зарубежстройтехнологии» и другие. Ведутся переговоры о создании пенсионной корпоративной системы с ОАО «Вторая грузовая компания», пассажирскими пригородными компаниями.

Причины задержки с подписанием договоров остальных ДЗО разнятся, но большинство из них ссылается на нехватку финансовых средств. Однако в настоящее время трудно найти организацию, бюджет которой был бы в той или иной степени не ограничен. НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», как социально ориентированная организация, готов рассматривать каждую ситуацию в отдельности и помочь выстроить систему НПО в организации с учётом её финансового положения. Так, совместно с несколькими ДЗО Фонд принял решение об осуществлении финансирования негосударственного пенсионного обеспечения работников с рассрочкой платежей на 5 лет. В 2010 году подобным подходом воспользовались ОАО «Первая нерудная компания», ОАО «Вологодский вагоноремонт-

Традиции многоплановой социальной поддержки работников родились вместе с отраслью и всегда были ее главным козырем на рынке труда

негосударственному пенсионному обеспечению с ДЗО. Этот процесс нельзя назвать простым – при формировании условий договора необходимо сформировать новый базовый документ, который должен учитывать организационные особенности каждого отдельно взятого ДЗО, включая не только вопросы финансирования, но и, например, кадровую политику организации.

Процесс присоединения к корпоративному НПО организаций холдинга движется непрерывно, однако не так быстро, как того требуют интересы работников: чем длительнее стаж участия каждого из них в системе НПО, тем больше будет размер пенсии. На настоящий момент договоры НПО с НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» заключили 62 дочерних общества. В текущем году к корпоративной пенсионной системе присоединились ОАО «Институт экономики и развития транспорта», ОАО «Башкортостанская пригородная пассажирская компания», ОАО

новый завод», ОАО «Ярославский вагоноремонтный завод «Ремпутьмаш», в 2011 году – ОАО «Московский механический завод «Красный путь», ОАО «Рефсервис».

Необходимо понять, что дополнительные блага, которые предлагает корпоративная пенсия, нужно создавать заранее, уже сегодня. Участие в корпоративных пенсионных программах, реализуемых организациями холдинга «РЖД» совместно с НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», – один из наиболее удобных и проверенных временем способов это осуществить.

Значительную роль при принятии решения о вступлении в корпоративную пенсионную систему играет позиция руководства каждого конкретного ДЗО. И если они являются социально ответственными работодателями и готовы защищать интересы своих сотрудников, то необходимость создания такой системы в организациях холдинга для них очевидна. **ПУЛЬТ**

Управление персоналом»



Корпоративные компетенции ОАО «РЖД»: Теория, Стратегия и Тактика

Внедрение новой технологии работы с персоналом должно поменять идеологию кадровой политики компании. Реально ли это?

SHUTTERSTOCK



В 2009 году в ОАО «РЖД» были разработаны, а в 2010 году приняты корпоративные компетенции. В разговорном лексиконе слово «компетенция» нередко ассоциируется с должностными полномочиями – «решение вопроса, который находится в чьём-либо ведении».

В современной практике управления оно имеет и другой смысл. Под этим термином понимается совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

Названия корпоративных компетенций ОАО «РЖД» легко запомнить. «5 К + Л»:

1. Компетентность
Наличие профессиональных компетенций. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания.
2. Клиентоориентированность
Ориентация на пользу для клиентов компании.
3. Корпоративность и ответственность
Ориентация на интересы компании. Умение работать в команде. Нацеленность на результат.
4. Качество и безопасность
Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности.
5. Креативность и инновационность
Выдвижение инициатив и внедрение инноваций. Поддержка инициатив других.
6. Лидерство
Воодушевление и вовлечение других. Мотивирование и убеждение без административного давления.

На вопросы читателей «Пульта управления» о теории, стратегии и тактике использования корпоративных компетенций отвечают:

Дмитрий Шаханов, вице-президент по управлению персоналом и социальным вопросам ОАО «РЖД»;

Николай Стеблянский, директор Корпоративного университета РЖД; **Антон Награльян**, начальник Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД»; **Павел Безручко**, генеральный директор компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

Зачем ОАО «РЖД» потребовались корпоративные компетенции?

Дмитрий Шаханов:

– Компания относительно недавно провела ребрендинг. Легче всего заметить внешние признаки этого обновления – смену логотипа, цветовой схемы оформления подвижного состава и т.д. Однако бренд – это прежде всего те ценности и принципы, которыми должны руководствоваться все работники компании в своей практической деятельности. Корпоративные компетенции вытекают из ценностей бренда, показывают, какими умениями и деловыми качествами должны обладать работники для воплощения этих ценностей в жизнь.

Первая ценность компании – мастерство. Мы хотим делать свою работу на самом высоком профессиональном уровне. Для этого от каждого сотрудника требуются компетентность и клиентоориентированность. Вторая ценность – это целостность. Её воплощение невозможно без корпоративности и ответственности, нацеленности каждого на качество и безопасность. Третья ценность – обновление. Развитие и обновление компании, использование новых возможностей требуют креативности и лидерства от работающих в ней людей. Ценности бренда и компетенции характеризуют целевое состояние корпоративной культуры РЖД.

Другая цель внедрения корпоративных компетенций – обеспечить системность в работе по формированию нового качества менеджмента. Благодаря компетенциям мы знаем, по каким критериям следует оценивать управленческую квалификацию руководителей и чему их нужно обучать в области современного мене-

джмента. Эффективность их освоения учитывается при формировании единого кадрового резерва холдинга. Таким образом, модель компетенций помогает управлять процессом назначений – отбирать и продвигать руководителей с необходимыми качествами деловыми качествами.

Может ли компания, например, уволить работника из-за низких оценок по компетенциям? Понизить в должности? Урезать зарплату? Лишить премии?

Дмитрий Шаханов:

– Если кратко, отвечу «нет» сразу на все части этого вопроса. Если чуть подробнее, оценки по компетенциям не могут быть использованы и не будут использованы для увольнения, понижения в должности, депремирования или урезания зарплаты. Это незаконно, противоречит Трудовому кодексу. В зависимости от оценки работник может быть включён в состав кадрового резерва, направлен на обучение. Важно осознать, что компетенции не имеют ничего общего с хорошо нам известным (к сожалению) «административно-репрессивным» стилем управления. Их внедрение – это более современный и перспективный подход, позволяющий сделать процессы мотивации, продвижения и развития кадрового потенциала компании более технологичными и понятными для работников.

На кого распространяются «5 К + Л»? Каков требуемый уровень владения этими компетенциями? И как этот уровень оценивается?

Николай Стеблянский:

– Корпоративные компетенции распространяются на работников всех уровней управления ОАО «РЖД» и его ДЗО, от президента до рабочего. Содержание и формулировка некоторых компетенций различаются в зависимости от уровня должности работника. Всего таких уровней четыре.

Например, для рабочих и специалистов (четвёртый уровень)

Управление персоналом



компетенция клиентоориентированность требует «учитывать интересы и потребности клиентов». Для высших руководителей (первый уровень) этого далеко не достаточно. На первом уровне требуется «внедрение клиентоориентированной культуры в масштабах всей компании, создание новых процессов и систем для более полного удовлетворения нужд потребителей услуг РЖД, умение предвидеть их перспективные потребности, которые возникнут в будущем».

Для оценки компетенций в компании используется простая шкала (её не следует путать с уровнями должности):

- 3 (превосходит ожидания) – работник добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач;
- 2 (соответствует ожиданиям) – работник успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Компетенция проявляется стабильно и систематически;
- 1 (требуются улучшения) – работник успешно использует компетенцию для решения только стандартных рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха.

Компетенция проявляется в работе нестабильно, от случая к случаю;

- 0 (не соответствует ожиданиям) – означает, что работник не использует компетенцию в своей работе, проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции.

Оценка компетенций проходит в Корпоративном университете РЖД и в центрах оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики (ЦОМП). Оценка проходят руководители, обучающиеся в Корпоративном университете или выдвинутые в кадровый резерв в регионах. Вице-президенты ОАО «РЖД» первыми прошли оценку и приняли участие в программе обучения Корпоративного университета.

Для оценки компетенций в компании используется метод, называющийся «Центр оценки». Он представляет собой деловую игру, моделирующую реальную работу руководителя. Например, руководителям предлагается проанализировать проблемную ситуацию и предложить решение, провести рабочую встречу с подчинённым или участвовать в совещании со смежными подразделениями. За выполнением заданий

наблюдает эксперты, которые оценивают действия руководителей по компетенциям. Среди существующих на данный момент методов «Центр оценки» является наиболее точным.

В перспективе многие руководители пройдут оценку компетенций и научатся с ними работать. Когда это произойдёт, они смогут оценивать (и далее развивать) компетенции своих подчинённых самостоятельно, даже без использования такого серьёзного и трудоёмкого инструмента, как «Центр оценки». Но это пока вопрос будущего.

Какова роль Корпоративного университета в работе с «5 К + Л»?

Николай Стеблянский:

– У нас две основные роли. Во-первых, Корпоративный университет проводит оценку и обучение по корпоративным компетенциям руководителей высшего звена. Во-вторых, мы являемся методологами в этих вопросах, помогаем ЦОМП и работникам кадровых служб на местах наладить работу по оценке и развитию компетенций на уровне филиалов.

Каковы основные направления работы Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры по внедрению «5 К + Л»?

Антон Награльян:

– Одна из наших главных задач на данном этапе – информирование работников компании о практике использования компетенций. Для этого мы собираем вопросы работников, связанные с «5 К + Л», готовим и представляем ответы на них. Создаём буклеты и информационные материалы, пишем статьи в наши корпоративные СМИ, снимаем видеоролики. Вопросов относительно компетенций у работников много, как и в любом серьёзном начинании. Мы планируем в ближайшее время создать базу всех нормативных и справочных материалов по использованию «5 К + Л», выложить их на интранет-портал компании. В планах проведение информационно-обучающих меро-



приятий для представителей филиалов, структурных подразделений и ДЗО, ответственных за распространение информации и внедрение новой системы корпоративных компетенций на местах. Есть и другие направления работы по информированию и обучению в отношении «5 К + Л». Важнейшее из них – это помощь руководителям в процессе внедрения конкретных компетенций. Например, в ФПК особое внимание уделяется клиентоориентированности. Думаю, понятно, почему была выбрана именно эта компетенция. Проект включает в себя исследование, в ходе которого уже были опрошены около 5 тыс. пассажиров дальнего сообщения.

В ближайшее время будет проведён опрос работников самой ФПК.

процессов, таких как подбор, оценка, обучение, кадровый резерв и управление карьерой. Они задают единый стандарт управленческой и деловой квалификации. И чем крупнее компания, тем важнее наличие такого единого стандарта. Хорошо описанные корпоративные компетенции помогают сформировать необходимую корпоративную культуру. Профессиональные и технические компетенции (их описание – дело недалёкого будущего для РЖД) отражают требования к конкретным профессиям, функциональным направлениям в компании.

Их наличие позволяет организации выступать в роли компетентного заказчика профессиональной подготовки по отношению к учреждениям высшего и среднего профессиональ-

ЦОМП, Центр внутренней политики активно используют компетенции в практической работе.

Ещё одна ошибка: работники и руководители не знают о компетенциях, не умеют их применять. Компетенции воспринимаются как очередная «игрушка кадровиков». Данному вопросу стоит уделить особое внимание с учётом численности персонала РЖД. На мой взгляд, совместная работа Департамента корпоративных коммуникаций и Центра внутренней политики по информированию о компетенциях и практике их применения является крайне важной. Руководители должны осознать и увидеть пользу компетенций, потенциал их применения в каждодневной работе с людьми.

Ещё один риск возникает, когда компания «разбрасывает силы» на развитие сразу всех компетенций у всех категорий персонала. Не расставляет приоритеты. На мой взгляд, те компетенции, которые сейчас внедряются в РЖД, являются ключевыми. В дальнейшем по мере их развития и практического закрепления можно будет добавлять новые и расширять категории обучающихся в Корпоративном университете.

Ещё одна проблема может быть в том, что некоторые кадровики и руководители «очаровываются» возможностями компетенций, используют их так, как этого делать не следует. На эту тему хорошо высказался один из руководителей РЖД: «Компания проходит сегодня важный этап реформирования. Многие принципы работы меняются, ответственность и полномочия перераспределяются. В то же время наличие единых практик и инструментов работы с персоналом, целостность подхода компании в этом вопросе, на мой взгляд, являются одним из важных факторов успеха проводимых реформ. В этой связи особенно важно обеспечить баланс между единством корпоративных компетенций и спецификой их применения в конкретных функциональных вертикалях и ДЗО».

ПУЛЬТ

Руководители должны осознать и увидеть пользу компетенций, потенциал их применения в каждодневной работе с людьми

На основе результатов исследования совместно с руководством ФПК будет разработана программа, направленная на усиление клиентоориентированной корпоративной культуры. Далее мы продолжим сотрудничество в процессе практической реализации этой программы.

РЖД не являются первопроходцем в использовании корпоративных компетенций. Крупнейшие международные и российские компании реализуют подобный подход достаточно давно. Какие выгоды они получают? Каких ошибок следует избегать?

Павел Безручко:

– Для многих организаций компетенции становятся своеобразным «центром интеграции» кадровых

ного образования, управлять развитием профессиональной квалификации.

Если же говорить относительно ошибок и рисков, которых следует избегать, то я бы прежде всего отметил следующие: компетенции придумываются узкой группой руководителей или консультантами и не соотносятся с ценностями и корпоративной культурой компании либо они «живут» в отрыве от процессов оценки, обучения, управления карьерой, существуют формально, но на практике не используются. Могу с уверенностью сказать, что ОАО «РЖД» этих ошибок не совершило. Компетенции разработаны и согласованы с участием широкого круга руководителей компании. Департамент управления персоналом, Корпоративный университет,

Инструменты мотивации»



Зарплатные проекты

Можно ли построить идеальную систему мотивации и премирования сотрудников? Вопрос скорее из области философии. Система оплаты труда всегда сталкивается с такими понятиями, как «справедливость», «честность», «адекватность зарплаты созданному продукту» и т.д. Универсального рецепта управленческая наука не придумала. Каждая компания, каждая отрасль вырабатывает свои механизмы оплаты, адекватные экономической ситуации



Российские железные дороги и ДЗО компании модернизируют системы оплаты труда и мотивационные механизмы. Однако было бы неправильно не сравнить собственный опыт с наработками коллег из других отраслей.

Теории и практики

Мировой финансовый кризис 2008-2009 года, безусловно, оказал существенное негативное влияние на рынки труда большинства стран. И США, и большинство стран Европейского союза отреагировали снижением темпов роста зарплаты и ростом безработицы. Большинство работодателей проводили мероприятия по сокращению затрат, и в первую очередь на оплату труда. Акцент был сделан на укрепление взаимосвязи между результатами деятельности организации и размером вознаграждения.

«Работодатели пересматривали критерии, которые они используют для расчёта и выплаты премий сотрудникам, устанавливали более жёсткие показатели, которых необходимо достичь как самой организации, так и работникам, чтобы претендовать на поощрение, – рассказала Жанна Добрицкая, партнёр департамента консальтинга по управлению персоналом компании «Эрнст энд Янг» на семинаре по теме «Современные методы бизнес-администрирования в области мотивации труда», который прошёл этой осенью в МИИТе (организатором выступил Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»). – Следующая мера – это использование практики отложенного бонуса. Если раньше прибыль, причитающаяся сотруднику за достижение показателей, выплачивалась сразу после получения результатов, то теперь часть премии, заработанной за год, выплачивается в течение трёхлетнего периода. Причём в первую очередь это было

закреплено для финансовых организаций».

Увеличилось число инструментов, основанных на участии в капитале компании. Некоторые акционерные общества ввели правило автоматической конвертации годовых премий в акции. Другие стали использовать возможность отзыва выплаченного вознаграждения в случае, если при проверке сотрудниками независимой организации выяснялось, что топ-менеджмент принимал рискованные решения, искавшие отчётность компании.

По словам г-жи Добрицкой, существенные изменения произошли и в российских системах оплаты труда. Так, согласно последнему исследованию «Региональный обзор» (в нём приняли участие 750 крупных российских работодателей, включая РЖД, и представители организаций, которые работают исключительно в каком-то определённом регионе Рос-

функциональные и индивидуальные. Постоянная часть занимает наибольшую долю в общей структуре вознаграждения, её размер увеличивается по мере повышения уровня работника.

Вот несколько примеров того, как эти тенденции отразились на системах оплаты труда конкретных предприятий России.

Всему нужна норма

По словам Виктории Петровой, заместителя генерального директора компании «Базовый элемент», в основу системы оплаты труда работников алюминиевых и глинозёмных заводов ОК «РУСАЛ» была положена система классических грейдов. «Но мы пошли дальше, потому что перед нами стояла задача определить, что у нас является нормами труда. Во-первых, мы разработали достаточно необычную для России систему, по которой зарабатывать

Одним из параметров зарплаты стала дисциплина, с которой были проблемы

сии), продолжается снижение темпов роста реальной зарплаты из-за роста инфляции. Но большинство организаций – порядка 80% – всё-таки запланировали повышение зарплаты на 2012 год. Усилился госконтроль за организацией оплаты труда в компаниях с госучастием. Большинство госкорпораций адаптировали свои системы оплаты труда с рекомендациями Правительства РФ, МЭР и Минфина. Повысилась значимость нематериального вознаграждения.

Абсолютное большинство компаний отметили, что в 2010 году пересмотрели показатели премирования работников. Фокус смещён на взаимосвязь вознаграждения и результатов деятельности организации. Большинство отмечают, что используют комбинацию групп показателей: корпоративные,

свой оклад должны все работники – и умственного, и технического труда. В отношении управленцев и руководителей это, например, ежегодная оценка деятельности, которая влияет на изменение базового оклада. В зависимости от результатов, достигнутых сотрудником, принимается решение, как и в какой мере может измениться оклад.

Поскольку наше производство не является дискретным, сложно вычлени единицу продукции, натуральную норму выработки на одного сотрудника. И мы разработали так называемые карты пошагового выполнения операций. Наши сотрудники теперь действуют по этим картам: у них есть нормированные задания на каждый день, на каждую рабочую смену, и от правильного ведения

Инструменты мотивации➤

технологического процесса, от выполнения карты зависят количество и качество металла, который мы производим. В качестве нормы труда мы внесли строгое и пошаговое выполнение технологических инструкций. Важным аспектом является выполнение сотрудниками норм охраны труда и промышленной безопасности. Статистика показывала, что львиная доля происшествий в этой сфере происходила по вине работников. Человеческий фактор негативно влиял на результаты производства. Поэтому соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности стало элементом нормы.

Также параметром зарплаты стала дисциплина, с которой на тот период тоже были проблемы. В процентной разбивке от оклада выполнение техинструкций занимает 50%, соблюдение правил охраны труда – 30%, дисциплина – 20%. Для линейных руководителей это 60, 40 и 10% соответственно. Базовый оклад зарабатывается за счёт выполнения норм труда. И если они не выполнены по итогам месяца, а мы это документально фиксируем, то работодатель имеет право не выплачивать эту часть зарплаты. Основание для выплаты премии – это превышение фактического выполнения плана производства.

Что касается руководителей, специалистов и служащих, то для них тоже были разработаны ключевые показатели эффективности, которые характеризуют труд на каждом рабочем месте. В прошлом году мы разработали все необходимые нормы для каждого рабочего места. Поэтому сегодня понимаем, сколько времени юристы думают над тем или иным договором, сколько времени отнимает процесс подготовки налоговых и таможенных деклараций и т.д.».

Много разных фондов

В ОАО «Еврохим» создано несколько уровней фондирования зарплаты, рассказал Алексей Торсунов, начальник отдела планирования и мотивации персонала. «У нас есть



групповое премирование – годовое, за экономические показатели всей компании, когда порядка одной зарплаты каждый работник получает по итогам года. Есть квартальное премирование, опирающееся на два основных показателя: вал продукции и её себестоимость. Таким образом, рядовой сотрудник может получить в год до 14 зарплат. В своё время мы отказались от нормирования, потому что в нашем производстве невозможно достоверно оценить вклад каждого сотрудника в результаты работы плюс технологический процесс непрерывен. Чтобы мотивировать сотрудников и уйти от ежемесячных коллективных премий, решили сделать разноуровневые фонды. Наделили линейных мастеров своим фондом с определённым лимитом. Они поощряют сотрудников, эффективно выполняющих производственные задания и соблюдающих требования техинструкций в смену. Второй уровень – фонд начальника цеха. Есть сменные задания, а есть задания, которые выходят за рамки одной смены, и по результатам месяца руководитель может премировать рабочего. Следующий уровень – фонд директора, за счёт которого руководитель

привлекает людей к выполнению особо важных поручений. Также есть фонд для реализации корпоративных проектов и программы по целям.

Пересмотр зарплат производится по чек-листу. В них описаны критерии результативности для каждого работника. Сначала мастер или начальник цеха определяют результативность работника по четырём шкалам. Затем выясняется мнение сотрудника – согласен он с такой оценкой или нет, и на основании этого становится ясно, что нужно сделать работнику, чтобы подтянуть свою оценку либо сохранить её на прежнем уровне. Пересмотр параметров происходит один раз в год.

Оплата труда рабочего персонала состоит из базовой зарплаты, увеличенной тарифной ставки и различных надбавок: за непривлекательность рабочего места, за сложность и т.д. Второй элемент – это надбавка за профессию, с помощью которой регулируется уровень зарплат различных профгрупп. У нас существует классификатор смежных профессий и рабочих мест. Он позволяет определить, какой профессией необходимо обладать для того, чтобы занять конкретное рабочее место».



Эволюция разрядов

В ОАО «Транснефть» система оплаты труда основывается на 20-разрядной единой тарифной сетке. Деление должностей специалистов и рабочих профессий по тарифам и разрядам происходит по видам деятельности: транспортировка нефти, оказание сервисных услуг, вспомогательные виды. Транспортировка нефти – в диапазоне 1–20-й разряд, сервисные услуги – 1–18-й, вспомогательные – 1–17-й.

На дочерних предприятиях магистральных нефтепроводов в течение последних 10 лет была установлена дифференциация по оплате труда руководящего состава. Руководители обществ, их заместители, начальники отделов аппарата управления получают заработную плату в зависимости от показателей численности, протяженности нефтепроводов, объемов перевалки и налива нефти.

«Все ДЗО были разделены на три группы в зависимости от объемов производственной деятельности, и таким образом были установлены фиксированные диапазоны тарифных разрядов, – отметил Игорь Лямкин, начальник отдела организации труда и заработной платы ОАО «Транснефть». – В отношении линейного состава, рабочих сетки одинаковые в рамках одного вида деятельности. Поэтому мы предложили не отказываться от существующей системы оплаты труда полностью, а установить зависимость зарплаты от характера и содержания выполняемой работы. А также связать её с остальными функциональными обязанностями. Сформировано 6 профессионально-квалификационных групп в зависимости от значимости трудового вклада в технологический процесс транспортировки нефти. То есть в рамках одного квалификационного разряда получилось шесть категорий сотрудников. При этом коэффициент значимости труда (диапазон внутри одной группы) составляет до 50%. Развитие трубопроводного транспорта, строительство новых, технически

более совершенных объектов учитывается при усовершенствовании системы оплаты труда. Так, предлагается скорректировать ряд показателей. Например, отказаться от таких, как численность персонала, объем перекачки нефти, длина нефтепровода».

Согласно КСОТ

По словам Сергея Саратова, начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД», в структуре группы компаний РЖД огромное количество различных подразделений, поэтому было принято решение не выстраивать единую систему оплаты труда. Тем не менее в прошлом году была разработана и принята концепция оплаты труда в

и филиалов строго регламентированы и незначительны. В КСОТ прописаны все тарифные ставки (в компании действует сетка, включающая 8 разрядов), расписаны выплаты, предусмотренные законодательством. Есть разделы по стимулирующим надбавкам, компенсационным доплатам. Недавно утверждённая Корпоративная система премирования предполагает выплату текущей премии, в основу которой заложена 3-уровневая оценка деятельности всех работников, зависящая от безопасности движения поездов и охраны труда, выполнения индивидуальных показателей и показателей работы структурного подразделения в целом, и дополнительной премии. Дополнительное премирование производится

Дополнительное премирование производится за проявление инициативы

холдинге, которая распространяется, помимо филиалов, на все ДЗО, в капитале которых у РЖД более 50% акций. Положение лояльно по отношению к «дочкам», но в нём прописаны основные позиции, которые должны выполняться во всех компаниях группы. Среди них: минимальная месячная тарифная ставка, порядок индексации зарплаты, параметры системы оплаты труда по рабочим, единая тарифная сетка по рабочим, подходы к ранжированию должностей руководителей, специалистов по уровням оплаты и основные подходы к выплатам стимулирующего характера работникам структурных подразделений.

Что же касается материнской компании, то здесь действует Корпоративная система оплаты труда (КСОТ) – документ, который регулирует порядок выплаты вознаграждения. И здесь какие-то отступления в рамках структурных подразделений

за проявление инициативы – поощряются рационализаторы, участники проектов бережливого производства, работники, экономящие топливно-энергетические ресурсы, обнаружившие трудновыявляемые дефекты в подвижном составе, и др.

Проводится работа по выстраиванию мониторинга зарплаты по должностям и профессиям работников промышленных предприятий в регионах, сходных с железнодорожными, с тем чтобы оперативно реагировать на изменения конъюнктуры на рынке труда.

Система нормирования компании имеет глубокие корни. Более 50 лет Центр организации труда и проектирования экономических нормативов разрабатывает нормативы численности, нормы обслуживания на ремонт подвижного состава, объектов инфраструктуры, своевременно реагируя на изменения технологии производства работ. **ПУЛЬТ**



Больше чем техника

В классическом понимании теории менеджмента «предоставление обратной связи» – это коммуникативная техника, которую руководитель использует, когда даёт оценку действиям подчинённого. Готовность применять эту технологию работы оказывает значительное влияние на его управленческий стиль, определяет характер взаимоотношений с подчинёнными и формирует в подразделении особую культуру, основанную на «ценности развития»

АНТОН КАПИТОНОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА ОАО «РЖД»,
КАНДИДАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК



Навигатор для подчинённого

Метафорой обратной связи может быть навигатор – устройство, направляющее и корректирующее движение водителя. В случае отклонения от маршрута навигатор даёт предупреждение и прокладывает правильный путь. Особенно он необходим тем, кто едет этим маршрутом впервые. Без его указаний пришлось бы долго плутать. Предоставляя обратную связь подчинённому, руководитель выполняет функцию навигатора – корректирует неверные действия и указывает правильное направление.

Обратная связь – это реакция руководителя на действия подчинённого, которая может быть либо «корректирующей», либо «подкрепляющей». «Вы отклонились от маршрута» – это корректирующая обратная связь. «Продолжайте движение прямо» – подкрепляющая. Включая механизм обратной связи, мы получаем необходимый результат (попадаем в нужную нам точку) плюс усваиваем нужный способ действия (в дальнейшем проедем маршрут без подсказки).

Обсуждая с работником его действия, руководитель даёт ему понять, что заинтересован в нём как в компетентном работнике и готов инвестировать своё время и усилия в его развитие.

Полезные убеждения

Предоставление обратной связи становится возможным, если у руководителя сформированы определённые убеждения, на основании которых он принимает решения.

Давать обратную связь или сам поймёт? Руководитель не считает нужным предоставлять подчинённым обратную связь, если убеждён: «То, что очевидно для меня, должно быть очевидно для моих подчинённых. Зачем я буду хвалить его, если и так понятно, что он сработал хорошо? И зачем я буду критиковать его, если ему и самому должно быть понятно, что он допустил ошибку?» Напротив, руководитель, дающий обратную связь, исходит из другого убеждения,



по которому «то, что очевидно для меня, не обязательно очевидно для подчинённого. У меня как руководителя картина мира более полная, поэтому моя задача – скорректировать его картину мира». Готовность предоставлять обратную связь основана на убеждении, что у подчинённого может быть своя картина мира, отличная от нашей.

Сказать сейчас или потом? У откладывания на потом могут быть веские причины: «некогда», «не то настроение», «неподходящая ситуация», «нужно собраться с духом». Но обратная связь действенна, лишь когда следует непосредственно за вызвавшим её событием. Если навигатор сообщит об отклонении от маршрута только через час, пользы от этого будет немного. Задержка в обратной

связи сводит её результативность на нет, поскольку событие уже потеряло свою актуальность в сознании подчинённого.

Сказать «как надо» или «как не надо»? Представьте, что навигатор исправно сообщает, что «вы отклонились от маршрута», но при этом не указывает, в каком направлении двигаться дальше. В практике руководства людьми такая ситуация не редкость. Иногда руководитель говорит «так не надо делать», но не даёт понимания «как надо». И происходит это не по злему умыслу, а потому, что чёткая формулировка критериев результата – это сложная и затратная задача. Эффективная обратная связь опирается на понятные критерии оценки, которые должны быть по возможности заранее известны. Поэтому

Методика➤



стоит потратить время на создание чётких, желательно простых формулировок и на разъяснение их значения подчинённым. Опора в обратной связи на изначально оговорённые критерии свидетельствует о последовательности руководителя, его умении «договариваться на берегу».

Полезные умения

Предоставление обратной связи требует не только определённых убеждений, но и умения правильно выстроить взаимодействие с подчинёнными. В этой связи руководитель должен уметь запрашивать мнение работника. Действенная обратная связь содержит элемент диалогичности. До того как давать свою оценку действиям, полезно выяснить, а как сотрудник сам оценивает ситуацию. Понимание мнения работника позволит по ходу скорректировать обратную связь: либо сделать её более «мотивирующей», описывая последствия неверного способа действий, либо больше внимания уделить конкретным рекомендациям, то есть дать «развивающую» обратную связь, либо ограничиться коротким напутствием, в случае если оценка ситуации подчинённым совпадает

с вашей. Вопросы следует формулировать по возможности нейтрально. Например, вместо «Ты понимаешь, что это неприемлемо?» более уместно «Как ты сам оцениваешь эту ситуацию?». Вопросы в обратной связи позволяют решить несколько задач: вовлечь работника в диалог, понять его отношение к обсуждаемому вопросу, соблюсти баланс похвалы и критики, уместный в данной ситуации и с данным подчинённым.

Говорить о действиях работника, а не о его личности. Одно и то же сообщение воспринимается по-разному с позиции руководителя и подчинённого. Для руководителя важно донести «ты НАРУШАЕШЬ сроки», а подчинённый слышит «ТЫ ПЛОХОЙ, потому что нарушаешь сроки». Любая оценка со стороны руководителя всегда лично окрашена для сотрудника, и нужно предпринять усилия, чтобы эмоциональный фон не мешал воспринять суть коммуникации. Следует свести к минимуму любые высказывания, которые могут быть восприняты как оценивающие самого человека. Например, «из-за твоей медлительности и несобранности мы срываем исполнение важного поручения» – такая обратная связь вызовет

защитную реакцию подчинённого, и он будет невосприимчив к любым дальнейшим рекомендациям руководителя. Более нейтральная и формулировка позволит оставить подчинённого в рамках информационного диалога: «Мы не укладываемся в срок из-за того, что три раза подряд информация была предоставлена тобой на сутки позже запланированного».

Говорить о действиях работника, а не о его производственных результатах. Руководитель решается поговорить с сотрудником после того, как проанализировал причины проблем и пришёл к выводу, что их основной причиной является способ действия этого работника. Соответственно, предоставляя обратную связь, руководитель решает не единичную рабочую ситуацию, а комплекс таких ситуаций. Но зачастую бывает сложно отделить конкретную задачу от способа действий работника. И получается, что руководитель хочет сказать «Ты НАРУШАЕШЬ сроки», а в итоге обсуждается «КТО ВИНОВАТ, что нарушены сроки последней отчётности» – акцент в беседе смещается на конкретную ситуацию, которая на самом деле была только поводом. Обратная связь превращается в про-



изводственное совещание с анализом причин и принятием управленческих решений. Например, можно сказать работнику: «Ты говоришь, что задержки вызваны тем, что смежное подразделение предоставляет информацию не в стандартном формате. Но ведь есть общая база данных, где собраны стандартные шаблоны документов. Проконтролируй, чтобы твои смежники использовали шаблоны из этой базы». В данном случае вместо коррекции способа действий работника (затягивать выполнение задач, связанных с отчётностью) руководитель перешёл к решению локальной проблемы (использование стандартных шаблонов). Хорошо, что конкретная ситуация решена, но в будущем проблема, скорее всего, повторится. Поведение сотрудника не изменилось. Было бы уместнее: «Ты говоришь, что задержки вызваны тем, что смежное подразделение предоставляет информацию не в том формате. Но меня больше беспокоит не это подразделение, а повторяющиеся случаи затягивания сроков с твоей отчётностью в целом. Относительно остальных твоих рабочих задач отчётность для тебя – один из последних приоритетов. Пойми важность подготовки отчётности с точки зрения финансового учёта в департаменте, не откладывая её в долгий ящик». Полезно «удерживать» цель обратной связи – это не решение конкретной рабочей задачи, а изменение рабочего поведения подчинённого.

Культура развития

По мере распространения практики предоставления обратной связи в компании формируется корпоративная культура, связанная с пониманием «ценности развития». Признаки такой корпоративной культуры:

Самостоятельность формата. «Обратная связь» рассматривается как отдельная форма управленческого воздействия среди других, таких как «постановка задач», «мониторинг», «разбор полётов», «беседа по душам». Руководитель и подчинённый оди-

ПРАКТИКА

В целевых программах Корпоративного университета тема «Предоставление обратной связи подчинённому» занимает одно из основных мест в блоке «Управление персоналом». Для того чтобы подчеркнуть значимость работы по развитию подчинённых, в Модель корпоративных компетенций была включена компетенция «Управление развитием», по которой руководители проходили входную и выходную оценку. В компетенцию включён поведенческий индикатор «Предоставляет обратную связь. Конструктивно обсуждает с подчинёнными вопросы их эффективности и развития», фокусирующий внимание участников целевых программ на навыках предоставления обратной связи подчинённым.

Всего, «на входе» в программы Корпоративного университета оценивалось 6 компетенций. Как показала «оценка на выходе», по итогам полуторогодичного обучения наибольший прогресс был получен в компетенции «Управление развитием», среднее значение роста которой по всем руководителям составило 11,9% (с 1,03 до 1,39 балла по шкале с уровнями от 0 до 3). Для такого короткого периода это существенный прогресс.

наково понимают её цель – «сформировать адекватную картину мира, скорректировать способ действия», а не «установить статус-кво» или «выяснить причину проблем». Становится нормой, что обратная связь, содержащая элементы критики, даётся «один на один».

Традиция «запрашивания обратной связи». Подчинённый по собственной инициативе запрашивает обратную связь у руководителя, заранее договариваясь с ним, какие

ся процедуры предоставления подчинённому обратной связи. Например, процедура «ежегодной постановки целей и оценки достижений». В ходе этой встречи обсуждаются как рабочие достижения работника, так и его прогресс в развитии профессионально важных навыков, даются рекомендации по развитию.

Распространение таких традиций повышает готовность компании к изменениям, позволяет ей стать «самообучающейся организацией».

Любая оценка со стороны руководителя всегда лично окрашена для сотрудника, и нужно предпринять усилия, чтобы эмоциональный фон не мешал воспринять суть

аспекты деятельности будут оцениваться и по каким критериям. Работники понимают, что обратная связь – лучший инструмент их развития в тех производственных ситуациях, где они не имеют достаточно опыта или не могут сами дать объективную оценку правильности своих действий.

Формализация процедуры. В практике отдельных компаний появляются

Эффективно применяя технику обратной связи, руководитель улучшает результативность своих подчинённых, способствует росту их профессиональной компетентности, повышает их мотивацию и лояльность. Работники же получают возможность обогатить свою картину мира, понять «правила игры», в результате чего развиваются сами и обеспечивают развитие компании. **ПУЛЬТ**

Разбор полётов»



Первый опыт Первой

Практика управления транспортными компаниями, взлёты и падения, успехи и неудачи. Этапы взросления вчерашних подразделений МПС, их превращение в современные, эффективные и инвестиционно привлекательные компании. Концентрированный опыт и реальные примеры – об этом новая рубрика журнала «Пульт управления»



В конце октября ООО «Независимая транспортная компания» выиграло конкурс на покупку 75% минус 2 акции ОАО «Первая грузовая компания» (ПГК) за 125,5 млрд руб. Так начался новый этап в жизни одной из самых крупных и успешных перевозочных компаний России, которая за четыре года прошла путь от дочернего общества ОАО «РЖД» до рыночной структуры с чистой прибылью 11,9 млрд руб.

Вывод перевозочного бизнеса из состава ОАО «РЖД» был предусмотрен Целевой моделью рынка железнодорожных транспортных услуг на третьем этапе структурной реформы. ОАО «ПГК» было зарегистрировано в июле 2007 года. В том же году ОАО «РЖД» передало своей «дочке» 177 тыс. вагонов (89% грузового вагонного парка) в оплату уставного капитала. Это позволило компании сразу же занять прочные позиции на рынке и стало мощным трамплином для последующего роста. Разумеется, для управления столь крупным вагонным парком понадобилось создание разветвленной филиальной сети. Ее начало было положено учреждением пяти филиалов: в Новосибирске, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Иркутске и Ростове-на-Дону.

Связь «дочки» и материнской компании поддерживалась в том числе с помощью договора владения и пользования грузовыми вагонами с ОАО «РЖД» и технологического регламента взаимодействия ОАО «РЖД» и ОАО «ПГК» по управлению вагонным парком.

Одним из первых самостоятельных шагов новой компании был вывод в самостоятельное оперирование более 9 тыс. грузовых вагонов. А первыми клиентами ПГК стали крупнейшие промышленные предприятия: «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», угольные подразделения компании

«Мечел», «ЕВРОЦЕМЕНТ групп», «Альфа-Цемент». Понимая, что компании придется работать в рыночных условиях, ПГК сразу же взяла курс на клиентоориентированность, началась работа по автоматизации бизнес-процессов, сокращению оборота вагонов, времени нахождения вагонов в ремонте.

На второй год своего существования ПГК занялась обновлением подвижного состава. Парк грузовых вагонов, доставшийся ПГК в наследство от РЖД, был сильно изношен, поэтому в 2008 году компания закупила 11 тыс. грузовых вагонов. Направляя часть прибыли на обновление вагонного парка, ПГК преследовала цель снизить общие затраты на ремонт и заработать положительную репутацию у клиентов за счёт повышения

ходил вывод вагонов из пользования РЖД в оперативное управление ПГК. Всего в 2008 году было выведено около 130 тыс. вагонов.

В 2008 году компания активно наращивала клиентскую базу и осваивала специализированные сегменты рынка. Всего за год у ПГК появилось более 600 новых клиентов, а объём перевозок превысил отметку 100 млн тонн, что составило 6,8% от общего объёма перевозок по сети российских железных дорог. Продолжилось формирование филиальной сети ПГК: совет директоров компании принял решение об открытии еще 9 филиалов компании в России и двух представительств – на Украине и в Азербайджане. Также было принято решение об участии ОАО «ПГК» в ЗАО «Русагро-транс» и ООО «ПГК-Лизинг».

По сравнению с 2009-м выручка Первой грузовой компании выросла на 35,9%, а чистая прибыль – на рекордные 455%

качества их обслуживания. Первый самостоятельный инвестиционный шаг ПГК продемонстрировал: «дочка» встала на ноги и может избавить материнскую компанию от расходов на закупку новых вагонов.

За короткий период своего существования ПГК успела привлечь внимание крупного инвестора: в 2008 году Европейский банк реконструкции и развития предоставил ей кредит на 10 лет в размере \$130 млн, который был направлен на реализацию инвестиционной программы.

В 2008 году объём вагонного парка ПГК увеличился на 17 тыс. единиц – до 194 тыс., однако из них 13,5 тыс. вагонов требовали списания или капитально-восстановительного ремонта. Общий же износ парка составлял 74,2%. В течение года проис-

В 2008 году ПГК превысила ожидания аналитиков рынка, заработав 7,6 млрд руб. чистой прибыли. При этом за неполный 2007 год она составила 832,1 млн руб.

В 2009 году, на третий год своего существования, ПГК в полной мере ощутила тяжесть кризиса: грузов стало мало, а вагонов, часто сильно изношенных, много. Как следствие – на рынке упали тарифы. При этом с ПГК как главной грузовой «дочки» РЖД никто не снимал социальную ответственность за перевозки. В этих условиях компания была вынуждена пойти на предоставление скидок к Прейскуранту 10-01 с последующим повышением тарифов к концу 2009 года, когда наметилось оживление экономической конъюнктуры. Стратегия ПГК заключалась в заключении

Разбор полётов

долгосрочных договоров (не менее года) с крупными и средними клиентами под гарантированные объёмы перевозок. Наиболее крупным клиентам предоставлялись адресные скидки от 3% до 20%.

В этот момент становится очевидно, что формирование разветвлённой филиальной сети принесло свои плоды: появились мелкие и средние клиенты, которые внесли свою долю в рост погрузки. Очередным этапом экспансии на внешние рынки стало создание совместного предприятия с Финскими железными дорогами – Freight One Scandinavia Oy.

Несмотря на кризис, в 2009 году объём перевозок ПГК увеличился более чем в два раза по сравнению

с 2008 годом – до 231,8 млн тонн, а грузооборот составил 499,2 млрд ткм (217,2 млрд ткм в 2008 году). ПГК удалось почти в три раза нарастить долю на рынке грузовых железнодорожных перевозок. А закономерным итогом года стал рекордный рост выручки (на 20% от плана – 71,4 млрд руб.) и чистой прибыли (в 5 раз от плана – 2,1 млрд руб.)

2010 год в ПГК прошёл под знаком подготовки к продаже пакета акций в соответствии с планом структурной реформы. В октябре советом директоров была одобрена стратегия развития до 2020 года, нацеленная на развитие и диверсификацию бизнеса на пространстве колеи 1520 мм, включая оказание комплексных

транспортно-логистических услуг и повышение операционной эффективности.

Экономический подъём и общий рост грузовой базы позволили компании обновлять и наращивать вагонный парк. За год она приобрела 21,8 тыс. грузовых вагонов, в том числе 10,2 тыс. новых. В итоге собственный вагонный парк ПГК составил 196 тыс. 280 единиц (19,3% всего российского парка), а общий размер в управлении ПГК – 242 тыс. 997 вагонов. За три года средний возраст подвижного состава компании снизился с 21,2 до 19,2 лет, а коэффициент износа – с 74,2% до 72,6%. По-прежнему высокая доля износа влияла на высокую степень порожнего пробега вагонов (45%) из-за

ПРЕСС-ПОРТРЕТ

Из публичных выступлений в СМИ

Владимир Якунин,
президент ОАО «РЖД»:

– Мы последовательно реализуем программу реформирования железнодорожного транспорта. Созданная Первая грузовая компания – это визитная карточка реформирования 2007 года, которая станет весьма привлекательным активом для участия инвесторов.

Дмитрий Адамов,
аналитик компании
«Инвесткафе» об аукционе
по продаже акций
ОАО «ПГК»:

– Что ни говори, а аукцион по ПГК, что называется, задал вектор для всех приватизационных сделок в транспортном секторе.

Джозеф Посписил,
Максим Эдельсон,
аналитики Fitch Raitigs
о значении ОАО «ПГК»
для ОАО «РЖД»:

– На долю ПГК приходится более 10% консолидированной выручки РЖД, и, следовательно, она является основной дочерней компанией (в соответствии с определением в документации по облигациям РЖД, представляющим собой участие в кредите). Дефолт ПГК (в числе других событий) стал бы событием дефолта для РЖД.

Салман Бабаев,
генеральный директор
ОАО «ПГК» (2007–2011 годы)
о подвижном составе, поступающем в распоряжение
ПГК после её создания:
– Главный принцип – мы полностью забираем только тот парк, по которому на рынке уже есть реальная конкуренция. Кроме того, у специализированных перевозок выше доходность и понятный, ограниченный круг клиентов, хорошо нам знакомых.

Михаил Бурмистров,
гендиректор INFOLine
о ситуации на рынке вагоностроения во время кризиса
2008–2009 годов:

– На большое количество крупных заказов частных железнодорожных операторов рассчитывать и в 2010 году не приходится. Некоторые из крупных компаний, например Дальневосточная транспортная группа, в 2010 году закупать новый подвижной состав вообще не планируют. В этой ситуации загрузка заводов будет зависеть от заказов ПГК.

Игорь Николаев,
директор департамента
стратегического анализа
аудиторско-консалтинговой
компании ФБК
о переходе ПГК к публичным
тарифам:
– Если раньше ПГК могла в договорном порядке добить-

ся увеличения тарифов, то теперь компания фактически будет лишена такой возможности. Эта особенность имеет свою цену и будет учитываться в публичных тарифах. Конкурентоспособность ПГК вряд ли повысится, поскольку в этом отношении определяющей является именно ценовая составляющая, а тарифы как раз, скорее, возрастут.

Андрей Рожков,
аналитик ИФК «Метрополь»
об оценке стоимости
ОАО «ПГК»:

– Предложенная оценщиком цифра, скорее, отражает не справедливую стоимость актива, а величину, ниже которой РЖД нет смысла его продавать. Справедливая стоимость ПГК составляет около \$8,5–9 млрд, однако нужно учитывать изношенный вагонный парк и необходимость инвестиций в его модернизацию.



необходимости их частого направления в ремонт. На коэффициент порожнего пробега оказывали влияние большая дальность перевозок и технология управления парком, зачастую предусматривающая маршрутные отправки с возвратом порожних вагонов на станцию погрузки, а также «закрепление» вагонов за конкретным клиентом, который также часто возвращает порожние вагоны на станцию погрузки.

По итогам 2010 года погрузка компании выросла на 30,4% к уровню 2009 года – до 302,3 млн тонн. Приrost ПГК был в 3,5 раза выше, чем в среднем по сети железных дорог, а рыночная доля компании выросла в 1,2 раза по сравнению с 2009 годом и составила 22,5%. Грузооборот вагонов в 2010 году вырос на 23,1% по сравнению с 2009 годом и составил 614,3 млрд ткм. При этом приrost грузооборота ПГК в три раза превосходил рост грузооборота общего российского парка (+7,8%). В течение года структура погрузки сменилась в сторону увеличения доли наиболее доходных грузов третьего класса и некоторого снижения долей менее доходных грузов первого и второго класса. При этом сырьевые грузы

После продажи акций у ПГК началась другая жизнь. И от того, насколько она будет успешной, можно судить в целом о реформе

в общем объеме занимали более 70%. За 3,5 года клиентская база ПГК существенно расширилась: к концу 2010 года она была представлена уже 3100 компаниями не только из России, но и из многих стран «пространства 1520». Все это сказалось на финансовых показателях в 2010 году. По сравнению с 2009-м выручка компании выросла на 35,9%, а чистая прибыль – на рекордные 455%: с 2,1 млрд руб. до 11,9 млрд руб.

В итоге в 2010 году ПГК заняла первое место среди российских железнодорожных операторов не только по объему выручки, но и в общем объеме перевозок грузов по сети российских железных дорог, а также по размеру парка в управлении.

С момента своего создания в 2007 году ПГК имела хорошие стартовые условия как главная перевозочная

«дочка» РЖД. За время своего существования компания успела встроиться в рынок и пыталась играть по общим правилам конкуренции, совершенствуя технологию управления парком, регулируя тарифные условия, повышая сервис.

После продажи 75% акций «дочка» должна зажить взрослой рыночной жизнью. По тому, насколько удачным будет этот опыт, можно будет отчасти судить о реформе российских железных дорог в целом.

Пока же в силу проблем с управлением вагонными парками часть вагонов Первой грузовой передана в аренду РЖД. Теперь всё зависит от новой модели управления перевозками и установления тарифного коридора. Эффективность этих мер определит развитие рынка железнодорожных перевозок на ближайшую перспективу. **ПУЛЬТ**

Гость номера»

Дело не в кризисе



БИОГРАФИЯ

Михаил Эгонович Дмитриев

Президент фонда «Центр стратегических разработок», д.э.н. Окончил Ленинградский финансово-экономический институт им. Вознесенского (сейчас – Санкт-Петербургский университет экономики и финансов).

В 1991–1993 годах – народный депутат Российской Федерации, заместитель председателя комитета Верховного Совета РФ по вопросам межреспубликанских отношений, региональной политики и сотрудничеству.

В 1993–1994 годах – член комиссии законодательных предположений при Президенте РФ.

В 1994–1995 годах – замдиректора Института экономического анализа, член комиссии по экономической реформе Правительства РФ.

В 1997–1998 годах – занимал должность первого замминистра труда и социального развития РФ. С 1998 по 2000 год – член научного совета Московского центра Карнеги.

С 2000 по май 2004 года – первый замминистра экономического развития и торговли РФ.

С июня 2004 года – научный руководитель, а с октября 2005 года – президент фонда «Центр стратегических разработок».

Уходящий год вряд ли можно назвать успешным, оценивая ситуацию в глобальном масштабе. Ещё не преодолев последствий предыдущего спада, мировая экономика вновь снижает темп. Россия не существует в изолированном пространстве, игнорировать возникающие проблемы нельзя.

Для нашей страны до сих пор мировые цены на нефть – определяющий фактор внутреннего спроса и общеэкономической динамики. Если они высоки, то всё хорошо. Удешевление на \$10 за баррель в среднем уменьшает доходы федерального бюджета на 1–2% ВВП. Но если цены падают с уровня \$150 за баррель, то это сказывается на экономике не так сильно, а при нынешних \$100 это уже проблема. Если же негативные процессы в мировой экономике будут глубокими, начнётся рецессия в США, заметно затормозится рост в Китае, то это чревато шоком. Тогда цены на нефть могут снизиться до \$80 за баррель. А это, по нашим расчётам, проведённым совместно с Институтом Гайдара, приведёт к падению российской экономики. При этом если цены даже кратковременно снизятся до \$60, то сценарий близок к катастрофичному: неприятное положение федерального бюджета, а также ряд других последствий, в том числе, говоря о железных дорогах, резкое сокращение грузовой базы.

Пока российские предприятия довольно оптимистично оценивают спрос. В действительности же увеличение выпуска в основном выражается в росте запасов, а внутренний спрос уже приостановился. И хотя на сфере услуг это ещё сильно не сказывается, в материальном производстве, которое важно для ОАО «РЖД», началось торможение. Это подтверждают и последние данные Росстата.

Впрочем, для российских железных дорог складывающаяся ситуация может иметь не только негативные последствия. Идёт реформа отрасли, одним из её результатов уже стало формирование принципиально новой рыночной среды. Сам по себе это позитивный момент, но возник комплекс технических проблем, связанных с тем, что вагонный парк ушёл из-под прямого контроля ОАО «РЖД» – вырос порожний пробег, увеличилось время подачи под отгрузку, замедлилась сама отгрузка, появились пробки. Так что временная «передышка» может дать шанс отладить новые механизмы управления подвижным составом.

Кроме того, любой кризис может быть не только фактором давления, но и дать импульс к развитию. Например, сейчас вся система железнодорожных перевозок ориентирована в первую очередь на крупнотоннажные массовые однородные сырьевые грузы. С точки зрения дружелюбности клиентского сервиса, к сожалению, железнодорожный транспорт сильно отстаёт от автомобильного. По грузам, которые перевозятся относительно мелкими партиями либо нуждаются в оперативной доставке, а также отчасти по контейнерным перевозкам и продукции обрабатыва-

ющей промышленности железные дороги теряют клиентов. С падением спроса на транспортировку сырьевых грузов появится дополнительный стимул для совершенствования системы услуг.

Не стоит забывать и о задачах, которые необходимо решать при любом, даже не вполне благоприятном сценарии развития ситуации. Перевод экономики с сырьевой на инновационную модель является одной из ключевых целей, провозглашённых правительством. Развитие обрабатывающей промышленности так или иначе поставит новые задачи железнодорожникам. Надо перестроить систему, чтобы появилась возможность, например, осуществлять доставку грузов контейнерными поездными формированиями по расписанию. Надо подумать о том, как совместить контейнерные перевозки с транспортировкой крупнотоннажных грузов, а также с работой регулярных пассажирских поездов. Оптимальным является появление специализированных линий на особо загруженных направлениях. Подобная задача решается в Китае, где железные дороги загружены не меньше, а в некоторых сегментах и больше, чем в России. Естественно, это сопряжено с серьёзными затратами. Но в ряде случаев они будут оправданы. Инвестиционная программа ОАО «РЖД» не за пределами для российской экономики. Важно оптимизировать всю систему управления издержками и инвестициями. В частности, многие виды расходов, которые сейчас вынужденно несёт на себе компания, могут быть сокращены и перераспределены на более приоритетные направления.

Другой важный вопрос, связанный с поисками новых точек роста, – необходимость развития транзитного потенциала России. Уже сейчас скорость пробных контейнерных поездов составляет 1 тыс. км в сутки. Мало кто в мире может обеспечить такие показатели. Однако вопрос транзита между Азией и Европой носит комплексный характер, только усилий РЖД здесь недостаточно. Задержки происходят при прохождении таможни, при переходе на европейскую колею, при перегрузке в портах. Решать эти проблемы можно и нужно на государственном уровне, вплоть до подписания двусторонних соглашений с Китаем, Кореей, Евросоюзом по поводу упрощённых таможенных режимов для транзитных грузов. Это важно ещё и потому, что железные дороги потенциально являются более привлекательным по сравнению с конкурентами путём транспортировки товаров со средними показателями стоимости на тонну веса, сроки доставки которых играют важное значение.

Нынешние сложности в железнодорожной отрасли не являются «эксклюзивными». Изменение параметров спроса на транспортные услуги возможно. Проблемы с управлением вагонными парками, как показывает практика, достаточно стандартная ситуация при появлении большого числа операторов. Задачи развития транзитного потенциала стоят и перед другими странами. Возможности для решения всех проблем есть. И их необходимо использовать по максимуму в любых условиях.

ПУЛЬТ

Библиотека менеджера»



Станислав Шекшня.
«Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг». Издательство «Альпина Паблишерз», 2011

От издателя:

«Успех любой компании зависит от её сотрудников, поэтому их результативность и мотивация – первостепенные задачи топ-менеджмента. Как добиться нужных результатов от подчинённых? Как заинтересовать их? Как повысить самооценку и профессиональное мастерство? Станислав Шекшня, известный бизнес-консультант, практик, профессор международной школы бизнеса INSEAD, предлагает новый эффективный метод – коучинг подчинённых. Причём коучем для своих сотрудников должен стать именно руководитель. Это позволит ему не только лучше узнавать своих подчинённых, давать им обратную связь, но и развивать у них лидерские компетенции, способность принимать более обоснованные управленческие решения, а значит, инвестировать в будущее своей компании. Книга будет интересна топ-менеджерам, владельцам компаний».



Илларион Чапны,
начальник
организационно-штатного отдела Приволжской железной дороги

От читателя:

«После прочтения книги я выделил для себя пять наиболее важных идей, которыми руководствуюсь в своей работе:

1. Результативность руководителя на 20% определяется им самим, а на остальные 80% – его подчинёнными.
2. Чтобы эффективно управлять свободными людьми, руководителю необходимо стать их наставником и коучем.
3. Умение развивать своих подчинённых является принципиально важной компетенцией современного руководителя.
4. Для успеха руководителю необходимо владение следующими умениями: слышать, задавать вопросы, предоставлять обратную связь, устанавливать и поддерживать отношения доверия.



Стивен Кови.
«Лидерство, основанное на принципах». Издательство «Альпина Паблишерз», 2011



Андрей Лебедев,
заместитель директора Центра обследования и диагностики инженерных сооружений ОАО «РЖД»

5. Коучинг – равноправное партнёрство, в котором нет «главных» и «подчинённых».

От издателя:

«Автор знаменитого бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей» считает, что во всех областях человеческой жизни следует руководствоваться принципами – естественными законами, которые работают всегда и везде. Применительно к лидерству следование принципам помогает найти ответ на множество внутренне противоречивых вопросов. Как найти золотую середину между «жёстким» и «мягким» стилем руководства? Как расширить полномочия сотрудников, не теряя контроль над ними? Как создать гибкую и открытую к преобразованиям культуру организации, не поступаясь чувством защищённости работающих в ней людей? Универсальность подхода Кови делает его ценным руководством для людей и организаций, ставящих перед собой большие цели».

От читателя:

«Книга Кови «Лидерство, основанное на принципах» помогла мне найти ответы на вопросы, волнующие, на мой взгляд, любого руководителя:

- Как сбалансировать личную и профессиональную сферы жизни в условиях постоянного напряжения и кризисов?
- Как сохранить контроль над подчинёнными при достаточном для эффективной работы уровне свободы и автономии?

Во-первых, автор рекомендует в любой ситуации принимать во внимание четыре взаимосвязанных фактора: безопасность, курс, мудрость и власть. Безопасность и хорошо обоснованный курс приносят мудрость, а мудрость становится искрой, катализатором, высвобождающим и направляющим



силу. Когда эти четыре фактора в жизни руководителя гармонизированы, возникает великая сила благородной личности.

Во-вторых, крайне важен для гармонизации личной и профессиональной сфер деятельности человека принцип умеренности, последовательности и дисциплины, именно он становится основой всей его жизни. Только лидер способен обеспечить направление роста и развития компании в целом и своих подчинённых в частности, создавая уверенность, что «лестница приставлена к нужной стене».

А отличительные признаки, характерные для эффективных лидеров, должны культивироваться в каждом руководителе:

- желание непрерывно учиться;
- восприятие своей жизни не как карьеры, а как миссии;
- аккумуляция положительной энергии, позитивный взгляд на мир;
- вера в людей и их потенциал;
- баланс во всём;
- восприятие жизни как приключения;
- синергичность;
- непрерывное самообновление: физическое, интеллектуальное, эмоциональное и духовное.



Дэвид Аллен.
«КАК ПРИВЕСТИ ДЕЛА
В ПОРЯДОК. Искусство
ПРОДУКТИВНОСТИ
БЕЗ СТРЕССА».
Издательство «Манн,
Иванов и Фербер», 2010

От издателя:

«О чём эта книга? О том, как стать хозяином своей жизни – по крайней мере на работе. Методика, описанная автором, – результат



Елена Егорова-Кириллова,
начальник отдела методологии и обучения
Корпоративного университета ОАО «РЖД»

двадцатилетней работы. Среди российских менеджеров она стала популярной ещё до перевода книги на русский язык в 2007 году.

По Аллену, наша продуктивность прямо пропорциональна... нашей способности расслабляться.

В книге вы найдёте информацию о том, как правильно собирать и обрабатывать информацию, мгновенно выбирать нужное действие, планировать и контролировать работу, отделять главное от второстепенного, сохраняя сознание ясным, а мысли – упорядоченными».

От читателя:

«В своей книге Дэвид Аллен даёт ряд простых, но вместе с тем полезных рекомендаций по «упорядочиванию» дел, выработке правильного подхода к организации собственной жизни.

Несмотря на то, что многие из советов, предлагаемых в книге, уже знакомы читателю, автор сопровождает их интересными примерами и комментариями, что неизбежно формирует у читателя целостное принятие основ самоорганизации, систему повышения персональной эффективности. Издание пригодно слушателям Корпоративного университета в качестве дополнительного инструмента развития личной эффективности во время первого семестра обучения.

В целом книгу можно назвать хорошим руководством по тайм-менеджменту».

Только лидер способен обеспечить направление роста и развития компании в целом и своих подчинённых в частности, создавая уверенность, что «лестница приставлена к нужной стене»

Повестка дня

Мониторинг



ПРАВИЛА ИГРЫ

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

§ 1

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано распоряжение № 1888-р от 27 октября 2011 года. В документе говорится о досрочном прекращении полномочий членов совета директоров ОАО «РЖД», назначенных распоряжением Правительства РФ № 1129-р от 30 июня 2011 года. Кроме того, определяется численность совета в количестве 11 человек, а также назначаются в него: член совета директоров Инвестфонда «Альтера» Кирилл Андронов, глава совета директоров ООО «ЕЧН Энерго» Григорий Берёзкин, вице-президент ММВБ Владимир Гусаков

(независимый директор, далее – н.д.), глава совета директоров ОАО «Технологическая компания» Дмитрий Комиссаров (н.д.), первый зампред правления ВЭБа Николай Косов, президент Банка Москвы Михаил Кузовлев, Хартмут Медорн (н.д.), замминистра транспорта РФ Андрей Недосеков, глава совета директоров ЗАО «Русская Холдинговая Компания» Александр Рязанов (н.д.), президент РСПП Александр Шохин (н.д.), президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин.

§ 2

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано постановление № 844 от 17 октября 2011 года. Документом определяется льготный исключительный тариф на услуги по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования, оказываемые при осуществлении перевозок пассажиров в пригородном сообщении. Также утверждаются Правила предоставления субсидий ОАО «РЖД» из федерального бюджета на компенсацию потерь, возникающих из-за госрегулирования тарифов на услуги по использованию инфраструктуры, оказываемые при осуществлении пригородных перевозок.

§ 3

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано постановление № 838 от 13 октября 2011 года. Документом вносятся изменения в постановление № 1070 от 20 декабря 2010 года, касающееся перевозок ОАО «РЖД» новых автомобилей, произведённых на территории РФ,

за исключением Дальнего Востока, на станции этого региона, а также автомобилей, произведённых на Дальнем Востоке, в другие регионы РФ. В частности, расширяется перечень производителей автомобилей, перевозка которых осуществляется без взимания провозной платы.

§ 4

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано распоряжение № 1522-р от 31 августа 2011 года. Документом утверждается план мероприятий по реализации проектов организации движения высокоскоростного железнодорожного транспорта.

§ 5

17 ноября 2011 года на официальном сайте Минтранса РФ опубликован проект приказа «О расчётах за транзитные перевозки грузов железнодорожным транспортом в международном сообщении и валюте платежа на 2012 фрахтовый год». В нём говорится, что ставки на транзитные перевозки и дополнительные сборы рассчитываются по правилам Тарифной политики железных дорог государств – участников СНГ. При этом начисление провозных платежей осуществляется в валюте тарифа, а расчёт с экспедиторскими организациями – в российских рублях.

§ 6

15 ноября 2011 года на официальном сайте Минтранса РФ опубликован проект постановления Правительства РФ «Об утверждении Правил предоставления в 2012 году субсидий из федерального бюджета ОАО «РЖД» на проведение работ по капремонту

объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования».

§ 7

31 октября 2011 года на официальном сайте Минтранса РФ опубликован проект поправок в ФЗ «Устав железнодорожного транспорта РФ». В частности, предлагается закрепить принцип платности занятия инфраструктуры общего пользования сверх нормативного времени, установить ответственность за необеспечение своевременной уборки с путей общего пользования порожних вагонов после выгрузки.

§ 8

27 сентября 2011 года ФАС России включила в Реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определённого товара более чем 35%, группу лиц в составе ОАО «Трансконтейнер» и ОАО «РЖД». Кроме того, приказом ФАС от 15 сентября 2011 года ОАО «РЖД» включено в Реестр хозяйствующих субъектов по позиции на рынке предоставления услуг по текущему отцепочному ремонту грузовых вагонов в границах РФ.

§ 9

Минюст РФ 27 октября 2011 года зарегистрировал приказ ФСТ РФ № 506-т. Документом утверждается Порядок рассмотрения вопросов по установлению (изменению) тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок, а также перечня документов, предоставляемых для их установления (изменения). **ПУЛЬТ**