

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 04 (20) 2014

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

Энергоёмкость
ВВП в России

в **3,5**
раза выше,
чем в развитых
странах



**От лампочки Ильича
к экономии ресурсов**

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ –
ПРОПУСК В ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ СТР. 6

Соорганизатор



МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Минтранс России



VIII Международный форум и выставка

4–6 декабря 2014 года

Москва, Россия
Комплекс «Гостиный двор»



Генеральный партнер: **РЖД**

Генеральный банк: **ВЭБ** БАНК РАЗВИТИЯ

Стратегический партнер: **РОСМОРПОРТ**

Генеральный спонсор: **СИБУР**

Генеральный спонсор: **СКФ** Совкомфлот

Генеральный спонсор: **ЧЕРНОЗЕМЬ**

Спонсор: **ГТЛК**

Спонсор: **РУСЭНЕРГОСБЫТ**

Спонсор: **ГАЗПРОМБАНК**

Спонсор: **МДС**

Спонсор конференции: **АВТОДОР**

При поддержке: **ФГК**, **РЖД**, **ВАД**, **НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ**, **МОСТОТРЕСТ**, **ТРАНСМАШХОЛДИНГ**, **АЭРОФЛОТ**, **ЕВРАЗ**

Генеральные информационные партнеры: **РБК**, **Коммерсантъ FM33.6**, **ТАСС**, **Иудок**, **РЖД ПАРТНЕР**, **МОСКВА**

Официальная газета: **Транспорт России**

Организатор: **Бизнес Диалог**

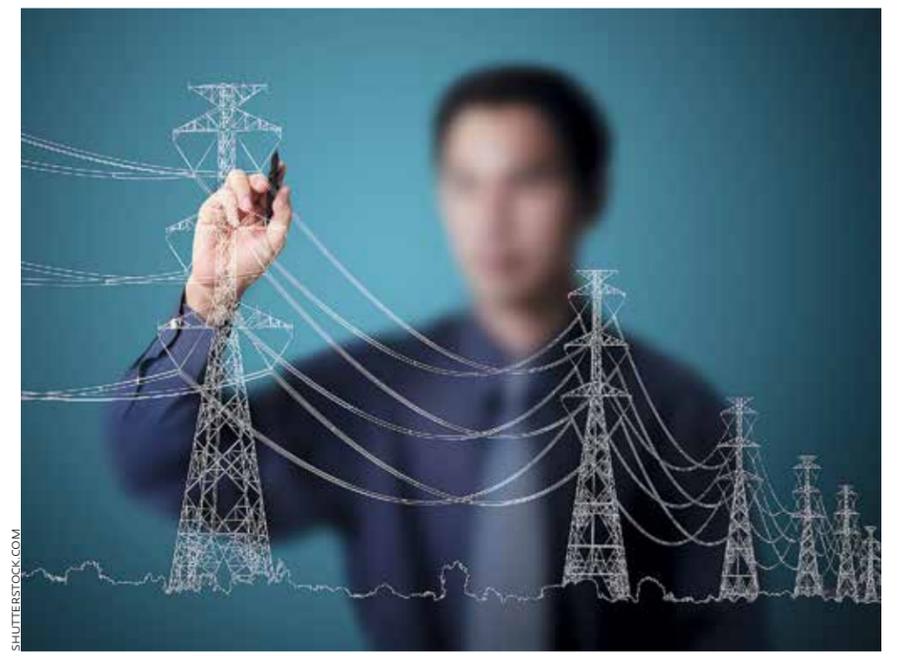
От редакции



Энергия для роста

Ещё в середине 1970-х годов советский академик Пётр Капица и американский профессор Деннис Медоуз впервые обратили внимание на очень тесную взаимосвязь между уровнем экономического развития и удельной энерговооружённостью стран. С того времени рост качества использования топливно-энергетических ресурсов признаётся одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности.

Сегодня оптимизация потребления энергоресурсов является не просто одним из путей развития стран. В своём недавнем отчёте Международное энергетическое агентство даже признало её самостоятельным источником. То есть ресурсы, высвобождаемые благодаря сохранению энергии и повышению эффективности её использования, приравниваются к тем, которые мы получаем и от традиционных, и от возобновляемых источников.



Начиная с 1970-х, когда в мире задумались не просто об энергосбережении, а об энергоэффективности экономики, большинство развитых стран достаточно далеко продвинулось в этой сфере. Наша же страна явно отстаёт.

Не секрет, что производственный потенциал России сегодня является крайне затратным. Так, энергоёмкость ВВП России в 2,5 раза превышает среднемировой уровень и в 3,5 раза – уровень развитых стран. Во многом это является наследием советского времени, когда даже об экономии электроэнергии, не говоря уже о стимулировании нового качества её потребления, особенно не задумывались. Диспропорции в экономике и колоссальный энерге-

тический потенциал позволяли не обращать внимания на очевидную неэффективность. Однако в современных условиях такой подход давно себя изжил. Почти два десятилетия в России действуют различные государственные программы, направленные на повышение уровня энергоэффективности экономики. Однако радикального прорыва так и не произошло. И в этом кроется серьёзная угроза для нашей страны. Расчёты различных экспертов показывают, что даже инерционный сценарий развития, не предусматривающий динамичного роста экономики, приведёт к тому, что к 2020 году энергопотребление в России увеличится на 9%. Таким образом, на поступательном движении можно будет ставить крест без всяких санкций и неблагоприятной ценовой конъюнктуры.

Мировой опыт показывает, что только усилий государства в сфере энергосбережения недостаточно – важно, чтобы масштаб и значимость проблем осознал сам бизнес. И прежде всего системообразующий для национальной экономики. Для «Российских железных дорог» энергосбережение – очень актуальная задача, решением которой компания активно занимается все годы своего существования в акционерном статусе. При этом около 90% затраченной энергии приходится на тягу поездов. Поэтому нельзя ожидать резкого и кардинального снижения объёмов используемого топлива. Это делает актуальным вопрос внедрения передовых технологий и методов энергоменеджмента. Идя этим путём, РЖД могут не только решать свои задачи, но и стать своеобразным драйвером для экономики в целом.

реклама



ТЕМА НОМЕРА» ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

Тема номера»

Энергоэффективность

6–11 Локомотив государственной политики

Почему государство понуждает производителя экономить, и что могут сделать РЖД, чтобы снизить энергоёмкость ВВП России

12–13 Цифры и факты

Аналитики, эксперты, производители, энергетики, правительства и межправительственные организации предлагают свои расчёты и основанные на них выводы по снижению глобальных энергозатрат в масштабах мирового производства

14–17 Алгоритм бережливости

Как самые энергоёмкие производства страны и мира решают у себя проблему энергоэффективности

Вектор развития»

18–21 Миссия выполняема

Миссия холдинга «РЖД» по-прежнему заключается в развитии конкурентоспособного транспортного бизнеса на российском и мировом рынках. Конечная цель – к 2030 году увеличить стоимость бизнеса в 10 раз, нарастить перевозки грузов на 500–800 млн тонн, войти в пятёрку крупнейших логистических компаний Европы

Реформа холдинга

22–23 Возрастающая роль

В новой редакции «Положения о железной дороге» учтены изменения, произошедшие в деятельности компании за последнее время. В рамках этого положения расширены и полномочия начальников дорог в качестве руководителей РКЦУ

24–29 Точки зрения руководителей на эволюционные процессы в холдинге «РЖД»

Продолжение разговора

30 Государство не торопится, а производитель спешит

Взгляд со стороны

31 Мнения и отзывы читателей

Технологии менеджмента

32–35 УРРАН оценит риски

Риски на производстве нельзя исключить, но ими можно управлять

Корпоративная культура

36–41 О необходимости смены парадигмы репрессивного администрирования на осознанное командное вовлечение интеллектуального потенциала сотрудников

Развитие

42–45 Наука убеждать

Как обеспечить рост производительности труда без существенных материальных затрат

46–47 Паспортизация рабочего места

Как выполнять производственную задачу, должен решать не работник, как у нас зачастую происходит, а регламентирующий документ

Обзор прессы

48–49 Отмена правительством Мексики результатов тендера по ВСК с участием компаний КНР: развитие ситуации глазами зарубежных журналистов

Клиентоориентированность

50–55 Проблемы – источник энергии

Иновации маркетингового, технологического и сервисного характера должны стать фундаментом, обеспечивающим устойчивое развитие пассажирских компаний на долгосрочную перспективу

Нормативная база

56–59 Экономика требует

К 2015 году в России нужно утвердить не менее 800 профессиональных стандартов (ПС). Пока разработано чуть более 170

Методика

60–63 Спираль эволюции

Опытные сотрудники понимают, что рынок требует каких-то внутренних изменений, но при этом с трудом усваивают суть идеи клиентоориентированности. Молодёжь, напротив, осознаёт важность грамотного взаимодействия с клиентами, но в силу своего положения не всегда имеет возможность эти изменения внедрять

Библиотека менеджера

64 Почему порой два человека с одинаковыми навыками и способностями в одних и тех же обстоятельствах могут получить два совершенно разных результата

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕКАТЕРИНА МЕЛЬНИКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

Главный редактор АЛЕКСАНДР РЕТЮНИН
ШЕФ-РЕДАКТОР ВЛАДИМИР ПОЛЯКОВ
АРТ-ДИРЕКТОР КИРИЛЛ ЛЕВЧЕНКО
Научный редактор АНАТОЛИЙ ХОДОРОВСКИЙ

Служба выпуска

Бильдиректор МАРИЯ АХМЕДОВА
Предпечатная подготовка, вёрстка
ТАТЬЯНА МАЦИЕВСКАЯ
Цветокоррекция МИХАИЛ САЯНОВ

Корректур

Заведующая отделом ГАЛИНА МОЦАРЬ

Над номером работали:

НАТАЛЬЯ БЕЛОРУССОВА, МАРИНА ВОЛКОВА, ЮЛИЯ ГРОМАДСКАЯ,
ОЛЬГА ЛАРИОХИНА, ОЛЕГ СЕРГЕЕНКО, ВЛАДИМИР ПОЛЯКОВ,
КИРИЛЛ СОТНИКОВ, АНАТОЛИЙ ХОДОРОВСКИЙ,

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK.COM

МАТЕРИАЛЫ, НАБРАННЫЕ ТАКИМ ШРИФТОМ, –
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

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

Учредитель и издатель:
ОАО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК»
Адрес учредителя и издателя: 105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61,
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ
ОАО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГУДОК» ЗАПРЕЩЕНА.
Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230
НОМЕР ЗАКАЗА: 641-11

Подписано в печать: 20.11.2014

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

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ:

ПИ № ФС 77-44350 ОТ 22 МАРТА 2011 ГОДА

ЦЕНА СВОБОДНАЯ



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

Создана единая система управления жизненным циклом локомотива

В настоящий момент на локомотивное хозяйство, где имеется более 20,5 тыс. локомотивов и трудятся 220 тыс. человек, приходится более трети всех эксплуатационных расходов. Реформирование локомотивного комплекса и передача парка на полное сервисное обслуживание позволят высвободить до 1700 тяговых единиц и сэкономить порядка 3 млрд руб. в год.



НАТАЛЬЯ КУЗЬМИНА

На полное сервисное обслуживание локомотивов перешли с 1 июня, и уже есть первые положительные результаты. Дополнительно переведена на консервацию 301 секция хозяйственных и маневровых локомотивов, что позволило сэкономить на текущем содержании 336 млн руб. Кроме того, благодаря исключению дублирования функций Дирекции по ремонту и сервисных компаний была сокращена сумма накладных расходов на 2,5 млрд руб. в год. В качестве базового критерия для оценки услуги сервиса выбран показатель, отражающий полезное время использования локомотива.

Стоимость затрат за 1 км пробега для магистральных локомотивов и за час пробега – для маневровых и хозяйственных. Таким образом, оплата привязана к фактическому использованию исправных локомотивов.

За подписью президента

Для обеспечения безубыточной работы ОАО «РЖД» президент компании Владимир Якунин подписал поручение по антикризисным мероприятиям в IV квартале текущего года и по разработке среднесрочной стабилизационной программы. Необходимость принятия дополнительных мер диктуется падением в первом полугодии на 4,3% внутрироссийских перевозок. Это, в свою очередь, обусловлено снижением инвестиционной активности на фоне отсутствия крупных проектов, ускоренным оттоком капитала и сокращением денежной массы. Поэтому в среднесрочной стабилизационной программе основной акцент сделан на качественном улучшении состояния эксплуатационной работы и динамике роста показателей производственных процессов. Этим мероприятиям посвящён большой блок поручений.

На основе анализа прогнозной конъюнктуры необходимо задействовать активный подход во взаимодействиях с ключевыми грузоотправителями. Поставлена задача привлечь дополнительно высокодоходные грузы для увеличения доходной базы. Также компания намерена максимально полно реализовать свои права по регулированию тарифов в рамках тарифного коридора. Убыток по итогам 9 месяцев поставил РЖД перед необходимостью получения прибыли в IV квартале текущего года в размере порядка 22 млрд руб. Это означает, что выполнение повышенного задания, установленного на текущий квартал, должно быть реализовано строго в рамках бюджетных параметров и без предъявления штрафных санкций за просрочку доставки грузов и вагонов.

НЕ ПРОСТО СЛОВА



«Сохранение диспропорций в инвестиционной политике государства за счёт потенциального роста присутствия большегрузных автомобилей только увеличивает потребности в объёме инвестиций в автодороги. Попытки же инвестировать в развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта преимущественно за счёт дополнительной индексации тарифов приводят только к ускоренному оттоку грузов на и так дефицитную инфраструктуру автодорог». Владимир Савчук, заместитель генерального директора Института проблем естественных монополий

«Возможно, нам надо ввести тариф на вагоно-километр, а не на тонно-километр. Потому что наш продукт – перевозка. Его и надо оценивать». Салман Бабаев, вице-президент ОАО «РЖД» по коммерческой деятельности

«Подход плановой экономики: пункт первый – железная дорога всегда права, пункт второй – если она не права, смотрите пункт первый. Сегодня пора менять подход! Но должно смениться поколение, чтобы железнодорожник почувствовал, что работает на коммерческом предприятии». Угис Магонис, президент ГАО «Латвийская железная дорога»

«Грузы уходят на автотранспорт. Нет ничего страшного, это условия рыночной конкуренции. И это условия для повышения качества и количества предоставляемых услуг со стороны железнодорожного транспорта. Кризис всегда стимулирует к более активным действиям». Алексей Цыденов, заместитель министра транспорта РФ

«Нельзя регулировать профицит подвижного состава на сети административными запретами и ограничениями. Сегодня избыток подвижного состава позволяет рынку гибко подстраиваться под потребности грузоотправителя. В случае жёсткого административного ограничения либо квотирования этот тонкий и гибкий механизм подстройки будет уничтожен». Ольга Лукьянова, председатель Некоммерческого партнёрства операторов железнодорожного подвижного состава

Свершилось

Объединённая транспортно-логистическая компания получила регистрационное свидетельство. Запись о регистрации внесена в единый государственный реестр юридических лиц 13 ноября 2014 года. Компания зарегистрирована в Москве, уставный капитал составляет 39,7 млрд руб. Доля ОАО «РЖД» в новой компании составляет 99,84%. У ГО «Белорусская железная дорога» и АО «НК «Казахстан темир жолы» – по 0,08%. Согласно бизнес-плану общий грузооборот ОТЛК к 2020 году превысит 4 млн TEU. Таким образом реализован самый крупный на «пространстве 1520» международный проект.

Президент ОАО «РЖД» подчеркнул, что убеждён в верности решения, поддержанного и правительством, и главой государства, по развитию логистического направления холдинга. Сейчас стоит задача максимально быстрого введения активов в уставный капитал ОТЛК, с тем чтобы продолжить и успешно завершить серьёзную работу по реализации договорённостей с Белоруссией и Казахстаном. В основу работы ОТЛК заложены единые принципы ценовой политики, взаимное использование парка подвижного состава. Компания должна будет преодолеть дисбаланс грузовой базы, когда объём транзитных перевозок по маршруту Китай – Европа объективно в два-три раза больше, чем в обратном направлении. Чтобы обеспечить рентабельность перевозок, порожний грузопоток нужно комбинировать с внутренним и экспортно-импортным сообщением, чтобы довести коэффициент его пробега до минимума. Все активы компании объединятся в единое целое и будут управляться по одной технологии. Предусмотрена и общая гибкая система тарифов.

Проектный офис ОТЛК продолжит свою деятельность до момента завершения внесения всего имущества в компанию. Это может разделить процессы оперативного управления компанией и её наполнения активами.

По заявлению руководителя проектного офиса Жанар Рымжановой, сервис коридора «Европа – Азия» будет открытым. К нему могут присоединиться все желающие операторы и экспедиторы.



SHUTTERSTOCK.COM



SHUTTERSTOCK.COM



Локомотив государственной политики

Уже десять лет назад наша страна взяла курс на ресурсосбережение во всех секторах экономики, а принятая в 2010 году госпрограмма «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года» сформулировала параметры продуктивного внедрения ресурсосберегающих технологий на производстве. Ожидается, что по результатам её претворения в жизнь энергоёмкость ВВП снизится на 40%. Отдельный раздел этой программы посвящён транспортной отрасли Российской Федерации

АЛЕКСЕЙ БЕЛИК

В большинстве развитых стран вопрос ресурсосбережения актуален ещё с прошлого века. Россия пришла к пониманию его актуальности, едва перешагнув в век нынешний. Однако пока энергоёмкость отечественной экономики превышает среднемировой показатель в 2,5 раза. Это одна из главных проблем на пути нашего поступательного развития. Если мы не выстроим систему эффективного производства, единственным конкурентоспособным предложением на международном рынке с нашей стороны будет лишь сырьё.

Конечно, можно, продолжать наращивать объёмы его добычи, однако у этого пути есть существенные недостатки. Во-первых, запасы полезных ископаемых не безграничны. Во-вторых, развитие производства требует больших капиталовложений. Может случиться так, что однажды всю прибыль от расширения производства «съедят» инвестиции, привлечённые под это самое расширение. А ведь помимо кредитов и прочих инвестиционных вливаний требуется ещё и время на разработку современных инновационных подходов. И в условиях конкурентной среды это самый невосполнимый ресурс.

По счастью, есть другой путь: повышение эффективности добычи – и эффективное же использование добытых топливно-энергетических ресурсов. По подсчётам экспертов, потенциал ресурсосбережения страны способен решить задачи обеспечения экономического роста столь же успешно, как и наращивание производства в недавнем прошлом. При внедрении бережливых технологий, аналогичных тем, что внедрены сегодня в Евросоюзе, наша страна могла бы сэкономить около 35% потребляемой энергии. Получается, у нас зря сегодня тратится более

трети невозобновляемых жизненно важных энергетических ресурсов. В наших силах начать тратить их более рационально.

Работа в области ресурсосбережения особенно активизировалась в нашей стране во время мирового кризиса в 2009 году. Тогда был принят федеральный закон № 261 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ».

Закон заставил промышленников считать с повесткой дня, они начали экономить, но прорыва не произошло. Государственная инициатива столкнулась с проблемой отсутствия механизмов внедрения системы энергосбережения в нашей

стал первый в мире национальный стандарт системы энергоменеджмента, его разработали и приняли в Дании. Вслед за этим свои стандарты приняли Швеция, Ирландия и Испания. Эти четыре документа и легли в основу единого европейского стандарта BS EN 16001:2009. Одновременно разрабатывали свою нормативную базу в сфере энергосбережения США и Япония. Анализ результатов внедрения программ энергосбережения в США показал, что влияние управленческих механизмов системы энергоменеджмента выросло с 64% до 74%. Эти выводы позволили сделать ставку не только на непосредственное снижение расходов ресурсов, но и на их грамотное распределение.

По подсчётам экспертов, потенциал ресурсосбережения страны способен решить задачи обеспечения экономического роста столь же успешно, как и наращивание производства в недавнем прошлом

стране. Недостаток опыта финансирования аналогичных проектов формирует у инвесторов сомнения в целесообразности подобных вложений. А отсутствие чёткой организации и координации по внедрению самих проектов способно не только помешать привлечению финансирования, но и свести на нет немногочисленные успешные усилия в этом направлении. Именно поэтому развитие энергоменеджмента – первоочередная задача сегодняшнего дня.

Опыт других стран доказывает его неоспоримую важность. В США, Западной Европе и Японии энергоменеджмент стал развиваться ещё в 80-х годах XX века. А в 2001 году поя-

Несмотря на активную разработку госпрограммы ресурсосбережения, в России пока нет понимания, как решить эту задачу комплексно, во всех секторах экономики. Одно из главных препятствий на этом пути – проблема мотивации участников рынка. Если частные компании подстрегаются конкуренцией, то государственные структуры на снижение издержек нужно мотивировать.

Компания «РЖД» в этом смысле оказалась на стыке двух миров. С одной стороны, это государственная структура, с другой – крупный участник бизнеса в высококонкурентной среде. Затраты на топливные ресурсы составляют около 20% всех расходов компании. Для «Рос-

Тема номера

Энергоэффективность



сийских железных дорог» эффективный энергоменеджмент – наиболее актуальный способ борьбы за энергосбережение. Около 90% затраченной энергии в компании приходится на тягу поездов. Поэтому нельзя ожидать резкого и кардинального снижения объёмов энергопотребления.

– С момента становления ОАО «РЖД» работа по повышению энергоэффективности приняла целенаправленный и системный характер, – утверждает первый заместитель начальника Управления планирования и нормирования материально-технических ресурсов ОАО «РЖД» Евгений Школьников. – Мы поэтапно выстраиваем систему энергоменеджмента. Ряд элементов уже подтянули, идёт их увязка в еди-

ную систему. Мы создаём мощные информационные ресурсы по программе энергосбережения, чтобы охватить каждый объект. Компания ставит перед собой задачи по поиску внутренних ресурсов.

Несмотря на продолжительную реформу в самой железнодорожной отрасли, программе ресурсосбережения уделяется постоянное внимание руководства РЖД. И это приносит свои плоды. Даже в условиях непрерывного роста цен на топливо и электроэнергию, увеличения грузооборота компания снижает расходы на ТЭР. С 2000 года уровень энергозатрат компании снизился уже на 20%. По оценке экспертов Международного энергетического агентства и Международного союза железных дорог, ОАО «РЖД» сегодня является одним

из мировых лидеров среди железнодорожных компаний по энергоэффективности перевозок.

Одновременно с задачами снижения уровня затрат компания ставит перед собой цель постоянного улучшения эксплуатационных показателей. В Стратегии развития до 2030 года обозначены планы увеличения грузооборота на 40,4% по сравнению с показателями 2012 года. Пассажирооборот должен вырасти на 39,8%, скорость продвижения грузовой отправки – на 44,6%, а число нарушений безопасности движения на миллион тонно-километров – уменьшиться в 2,6 раза.

Организацией программы ресурсосбережения в холдинге занимается Центральная комиссия ОАО «РЖД» по ресурсосбережению и по-

менеджмента, кроме всего прочего, улучшает имидж компании.

Не случайно большинство крупных предприятий страны разрабатывает и внедряет у себя подобные системы, несмотря на то что в России требования по энергоменеджменту не закреплены законодательно. А, например, в Казахстане и ряде других стран СНГ приняты законы, которые предписывают внедрение и сертификацию систем энергоменеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 50001:2011.

На сегодняшний день в ОАО «РЖД» разрабатываются необходимые нормы для всех видов движения. Завершена разработка нормирования маневрового движения, продолжа-

их расход. Важность этого аспекта в осуществлении программы ресурсосбережения подчёркивает старший вице-президент ОАО «РЖД» Валентин Гапанович: нельзя экономить то, что не учтено или учтено некорректно.

Например, на всех полигонах дорог допускается нарушение действующего порядка отнесения расхода топлива на дизельной тяге при простое в ожидании тяги работы.

Валентин Гапанович отмечает, что «Ведомость учёта дизельного топлива и электроэнергии на локомотивах и МВПС» во многих случаях не оформляется. А между тем только система учёта всех составляющих производственного процесса помогает проанализировать и выявить

ОАО «РЖД» сегодня является одним из мировых лидеров среди железнодорожных компаний по энергоэффективности перевозок

ется работа над нормами движения хозяйственного. В пригородном пассажирском движении уже внедрена методика планирования и нормирования ресурсов, которая позволяет рассчитать стандартный уровень потребления энергии для каждого конкретного поезда. Методика учитывает протяжённость маршрута, скорость, количество остановок в пути, температуру «за бортом», а также наличие системы кондиционирования в вагонах.

В грузовом и пассажирском движении существует методика динамического нормирования. Она опробовалась на Южно-Уральской дороге и теперь дорабатывается. В основе всех этих методик лежит строгий учёт расходования ресурсов в условиях, которые непосредственно влияют на

не только очевидную причинно-следственную связь в расходовании ресурсов, но и более сложные взаимосвязи и нюансы.

Например, локомотив, который перевозит большегрузный состав, может сжечь топлива больше нормы, а тот, что оказался в простое, на первый взгляд сэкономил. Однако в первом случае получен эффект (ценность) от проделанной работы, а во втором этого нет. Очевидно, что больше пользы принёс локомотив, который пережёл топливо.

Известно, что расход топливно-энергетических ресурсов возрастает, когда увеличивается средняя скорость движения. Однако нужно учитывать, что при этом компания получает эффект от ускорения доставки и может обработать большие объёмы

Тема номера

Энергоэффективность



грузопотока. Поэтому, несмотря на увеличение расхода топлива, повышение скоростей движения остаётся первичной задачей холдинга.

Таких нюансов множество, и необходимо создать стройную методику учёта и анализа информации, чтобы ни один элемент не ускользнул от внимания.

Вот что рассказывает главный научный руководитель ОАО «НИИ технологии, контроля и диагностики железнодорожного транспорта» Сергей Кузнецов о преимуществах оборудования тепловозов бортовыми системами учёта:

– Появилась возможность определять работу главного генератора в киловатт-часах, режимы функционирования дизель-генераторной установки в динамике и количество топлива в баке, а в итоге – рассчитать необходимый расход дизельного топлива как на производство маневровой работы, так и на холостом ходу.

Система к тому же даёт возможность контролировать несанкционированный слив топлива в движении и оптимизирует процесс премирования машинистов за экономию топлива.

В странах, где развивать энергосберегающие программы начали раньше, чем в России, уже есть серьёзные положительные результаты. В Германии к концу 2004 года счётчики расхода электроэнергии были установлены практически на весь парк тягового электрического подвижного состава – 2600 машин. 14 тыс. машинистов прошли специальное обучение энергосберегающим способам ведения поезда. Обучение проходило в три этапа, которые были направлены как на техническое обучение, так и на мотивацию этих специалистов. В ходе учебной программы было проведено 2400 опытных поездок, которые показали, что благодаря мастерству машинистов можно сэкономить около 10% энергии.

В общей сложности за первый год реализации этого проекта затраты на электроэнергию снизились более чем на 8 млн евро, притом что за год на эти нужды тратится около 700 млн евро. В нашей стране при наличии машинистов-инструкторов и дорожных технических школ подобное обучение организовать нетрудно. Важно к этому приступить.

Большое значение для снижения расхода топливно-энергетических

ресурсов имеет техническое содержание подвижного состава. Если детали в ходовых частях уже изношены, это приводит к снижению плавности хода поезда, повышению колебаний и, как следствие, к более высокому расходу топлива или электроэнергии.

Сегодня требования к ремонту подвижного состава неуклонно повышаются. Обязательной стала сертификация подвижной единицы после любого отцепочного ремонта. Вагоны при этом проходят те же процедуры, что и новый подвижной состав, и к ним предъявляются те же требования.

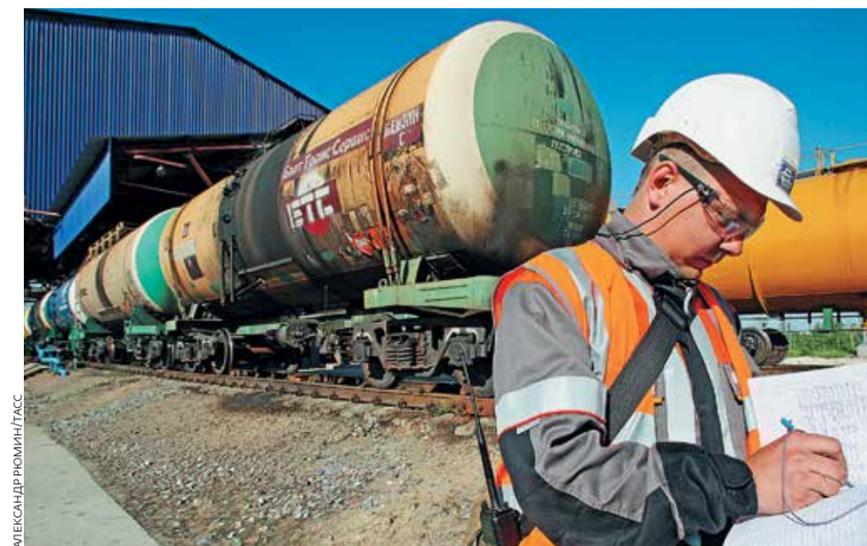
Что же касается мастерства машинистов при ведении поезда, то в ОАО «РЖД» давно выстроена система премирования за выполнение норм расхода топлива и его экономии. Локомотивные бригады знают, что правильное использование кинетической энергии значительно снижает расход ресурсов. Так, например, при движении на спуске нужно развивать максимально допустимую скорость, чтобы последующий подъём пройти за счёт накопленной кинетической энергии. Этот приём экономит топливо, уменьшая время прохода перегона.

Сегодня в железнодорожной отрасли России вновь развивается тяжеловесное движение, которое имеет большой потенциал для ресурсосбережения. Чем выше масса поезда, тем ниже топливные или энергетические затраты на единицу перевезённого груза. Естественно, масса не должна превышать критических отметок, при которых возникают пред аварийные условия – буксование колёсных пар, перегрев электродвигателей. При этом перевозка грузов в неполновесных составах тоже имеет отрицательный эффект для бережливого производства. В таком случае увеличивается удельное сопротивление движению, что ведёт к перерасходу ресурсов на тягу поезда.

Каждой компании и предприятию для успешной реализации госпрограммы ресурсосбережения важно знать и учитывать такие нюансы в работе на своём производстве. Тогда проявятся и новые способы сбережения ресурсов. А значит, и стабильность результата.

Государство рассчитывает на привлечение частного капитала в энергосберегающие проекты, но отсутствие чётких перспектив этих проектов, несовершенство локальных программ ресурсосбережения пугают инвесторов. В июле нынешнего года в правительстве были утверждены новые условия предоставления регионам субсидий из федерального бюджета на реализацию программ энергосбережения. Теперь финансовую помощь от государства будут получать только те субъекты Федерации, которые смогли привлечь к финансированию частный бизнес.

В мировой практике финансирование таких договоров осуществляется за счёт заёмных средств. В нашей стране у банков пока нет чёткого понимания рисков энергосервиса, поэтому подобные схемы только начинают складываться. В стране уже формируется рынок энергосервиса. Пока ещё не хватает ярких положительных примеров внедрения



Для «Российских железных дорог» эффективный энергоменеджмент – наиболее актуальный способ борьбы за энергосбережение

ресурсосберегающих технологий. Однако в тех компаниях, где серьёзно занимаются разработкой таких нововведений, результаты налицо.

На рынке услуг сегодня уже функционирует несколько десятков энергосервисных компаний. Весной 2014 года они объединились в Российскую профильную ассоциацию энергосервисных компаний. Ассоциация собрала вместе большинство игроков этого пока ещё молодого для России бизнеса, она поможет решить проблемы в части нормативного регулирования энергосервиса. Сегодня выполнение программы экономии должно вестись отдельно по каждому виду энергетических ресурсов, а не в целом по объекту. В правительстве рассматривается план мероприятий по совершен-

ствованию системы государственного регулирования в сфере оказания энергосервисных услуг. Будут совершенствоваться правовая база и система господдержки внедрения ресурсосберегающих программ.

Обширная государственная поддержка и организация ресурсосберегающей работы в значительной степени нужны государственным структурам. Поэтому крупным предприятиям, особенно с весомой долей государственного участия в числе учредителей, отводится роль локомотива по внедрению энергосберегающих программ. И хотя потенциал ресурсосбережения во всех отраслях экономики, включая транспорт, ещё очень велик, уже сделаны решительные шаги вперёд и стало очевидным, что направление выбрано верно. **ПУЛЬТ**

Тема номера Энергоэффективность



Цифры и факты

Аналитики Международного агентства по энергетике считают, что в течение 20 лет Россия должна вложить в развитие энергетической инфраструктуры \$2,5 трлн, чтобы удовлетворить растущий спрос внутренних и внешних потребителей. В годовом исчислении это означает, что развитие энергетической инфраструктуры в России должно инвестироваться из расчёта \$100 млрд в год. По подсчётам экспертов, развитие инфраструктуры, связанной только с традиционными энергоносителями (нефть, газ, уголь), потребует порядка \$70 млрд вложений в год, а развитие электроэнергетики, по их мнению, потребует не менее \$600 млрд.

Производители цветных металлов к 2050 году должны вложить в повышение энергоэффективности \$1 трлн, считают в Международном агентстве по энергетике. Основная часть этих

инвестиций придётся на алюминиевую промышленность, сильнее других страдающую от повышения стоимости электроэнергии и прочих энергоресурсов в силу чрезвычайно высокой энергоёмкости своего производства.

Правительство Китая к 2020 году планирует инвестировать \$96 млрд в проекты, связанные с построением так называемых умных сетей. Первые умные сети начали функционировать в Поднебесной с 2010 года, а в 2009 году на их развитие было потрачено \$46 млн. Инвестиции в аналогичные проекты Японии составили \$100 млн, Южной Кореи – \$65 млн, Великобритании – \$200 млн, а США – \$435 млн.

Эксперты New Energy Finance из Гонконга подсчитали, что частно-государственные инвестиции в развитие ветрогенерации в 2012 году при-

близились к \$70 млрд. Совокупная мощность ветровых электростанций в итоге подошла к цифре 50 ГВт.

В отчёте о развитии угольного рынка, опубликованном Международным агентством по энергетике, признаётся, что, хотя уголь и является одним из наиболее сильных загрязнителей окружающей среды, спрос на него в ближайшие годы будет неуклонно расти, поскольку большинство электростанций развивающихся стран работает именно на этом топливе.

Согласно расчётам, к 2020 году энергопотребление в Китае увеличится вдвое по сравнению с 2010 годом. Спрос на электроэнергию в течение ближайших 20 лет составит порядка 1,2% в год. В итоге первичный мировой спрос на энергию вырастет приблизительно на 36%. Примерно те же

36% от прогнозируемого роста мировой потребности в энергии составит энергопотребление Китая.

МАГАТЭ считает, что к 2050 году 25% мирового спроса на электроэнергию будут генерировать атомные электростанции. Пока на долю АЭС в мировом энергобалансе приходится 14%, в то время как традиционные энергоносители (нефть, газ, уголь) удовлетворяют почти 70% спроса. Однако к середине XXI века совокупная мощность АЭС составит 1200 ГВт, уверены эксперты, а выработка достигнет 10000 ТВт/ч. Половина генерации всей электроэнергии будет производиться благодаря альтернативным источникам: ветру, солнцу и пр. Нефть, газ и уголь поделят между собой оставшиеся на их долю 25% мирового спроса. Правда, для того чтобы атомная энергетика вышла на столь серьёзный уровень, нужны солидные

инвестиции. По выкладкам МАГАТЭ, Китай к 2050 году должен вложить в строительство новых АЭС \$893 млрд, примерно столько же – США и Канада (\$883 млрд), Индия – \$389 млрд, страны ЕС – \$586 млрд.

Евросоюз планирует сократить к 2020 году количество потребляемой электроэнергии на 20%. Специалисты подсчитали, что для реализации плана модернизации экономики, известного как «20-20-20», правительствам стран ЕС потребуется инвестировать не менее \$166 млрд. Этот план включает в себя обязательства стран ЕС сократить на 20% выбросы парниковых газов в атмосферу и довести до 20% долю альтернативной энергетики в общем энергобалансе. Впрочем, судя по сложной финансовой ситуации, в которую попали страны еврозоны, в период кризиса, который угрожает новой волной, сложно ожи-

дать, что этот план окажется в итоге реализованным.

Энергетики пообещали, что 1 кВт/ч электроэнергии, производимой на фотоэлектростанциях Индии, к 2013 году будет стоить 17 центов. Услышав об обещаниях сделать солнечную энергию более доступной, Сунил Миттал, глава крупнейшего индийского многопрофильного конгломерата Bharti Enterprise, заявил, что все новые производственные мощности компании будут строиться с привязкой к фотоэлектростанциям. Это и понятно, стоимость электроэнергии, производимой на дизельных электростанциях Индии, превышает 34 цента. Угольная электроэнергия пока дешевле – 8 центов за 1 кВт/ч. Однако потребитель должен учитывать издержки за подключение к электросетям и неизбежную абонентскую зависимость от поставщика услуг.



Алгоритм бережливости

Алгоритмы эффективности напрямую зависят от цены вопроса. Даже когда «загнивающий капитализм» в Европе и слухом не слыхивал о кризисах и рецессиях, вопрос о том, во что обойдётся то или иное решение, был всегда на повестке дня



РИА НОВОСТИ/РОССИЯ СЕГОДНЯ

Наперегонки со временем

В 80-х годах прошлого столетия произошло множество серьёзных международных событий, и все они (или их последствия) имели свою цену. Британия вступила в Фолклендский военный конфликт, Войцех Ярузельский ввёл в Польше военное положение, умер Брежнев, произошла первая встреча Рейгана и Горбачёва. И сегодня, уже забыв об этом, мы так или иначе платим по счетам.

Приключались в ту пору события и помельче: попытка государственного переворота в Таиланде, начало строительства туннеля под Ла-Маншем и забастовка против понижения расценок на металлургическом заводе в Кашире. Парадокс, но на слуху это десятилетие остаётся совсем по другой причине. Во многом благодаря придуманному уже в XXI веке музыкальному конкурсу «Дискотека 80-х». Похоже, в тот период молодёжь как-то особенно зажигала на дискотеках. Иначе как объяснить, что именно дискотеку 80-х (не 70-х, не 90-х) увековечила история?

Кто-то в ту пору давал жару, не забываясь о потраченной на это энергии, а кто-то уже тогда думал, как уменьшить потребление энергии, не уменьшая при этом жара.

Австралийская алюминиевая компания Alcan, известная сегодня как Rio Tinto Alcan, к удивлению многих коллег по отрасли, предложила тогда \$5 млн тому, кто разработает для неё электролизёр нового типа, способный потреблять меньше электричества, чем существовавшие у компании на тот момент модели.

За такой куш были готовы побороться многие, но работа на результат – дело ответственное. А вдруг не получится? В итоге подрядчиком по разработке такого проекта стала Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation, CSIRO – государственное объединение научных и прикладных исследований. Заключённый договор только добавил удивлённых комментариев



РИО ТИНТО АЛКАН

Чуткое к ветру перемен руководство Alcan озаботилось вопросом экономии электроэнергии как раз вовремя

в деловой прессе и в кулуарах профильных конференций, участники которых недоумевали, зачем это компания решила выложить немалую по меркам 80-х сумму за каприз, потратиться на совершенствование технологии, обещавшей сэкономить ресурс, который доставался всем тогдашним потребителям по бросовым ценам. От комментариев представители алюминиевого гиганта отказывались, но гнули своё. В частных беседах, однако, осведомлённые менеджеры компании делали прозрачные намёки на реформу энергетической отрасли Австралии, которая стартовала в 1980 году и к середине десятилетия уже набрала обороты. До реформы генерация и распределение электроэнергии страны находились в руках государства, а в 1980 году произошла либерализация рынка.

Эксперты в один голос уверяли, что это приведёт к снижению тарифов и даже называли уровень понижения: в среднем 20%.

Однако, как и в большинстве подобных прогнозов, вышло ровно наоборот. Уже к 1986 году стоимость электроэнергии в Австралии выросла почти в 2 раза. Чуткое к ветру перемен руководство Alcan озаботилось вопросом экономии электроэнергии как раз вовремя. Если за пять лет реформ тарифы на электричество удвоились, что будет через десять – пятнадцать лет? Так была разгадана тайна «экзотической» (для многих недалёковидных игроков рынка) инициативы по разработке экономической технологии, позволяющей потреблять меньше электричества, к тому времени уже заметно растущего в цене.

Тема номера

Энергоэффективность



Теперь всем очевидно, насколько обоснованными были энергосберегающие инициативы Alcan, казавшиеся чем-то неуместным и избыточным.

Сегодня вопрос экономии энергопотребления заботит все без исключения производственные компании. Причина все та же: неуклонный рост тарифа. В разных регионах мира он неодинаковый, однако тренд во всех странах далеко не разнонаправленный. Повсюду электричество растёт в цене. Пик удорожания практически повсюду пришёлся на один и тот же период, на середину 2000-х годов (аккурат к двадцатилетию австралийской энергетической реформы). Тогда стремительно дорожавшие нефть, газ и уголь подтолкнули вверх цены на электроэнергию. И инерция до сих пор сохраняется. В США, например, за последние 30 лет стоимость киловатт-часа выросла в 3 раза (с 5 центов до 15, а в отдельных штатах и до 18). В Великобритании тот же тренд удорожания, правда, в 2 раза: с 5 до 10 евро за 100 кВт/ч. В странах ЕС за 100 кВт/ч цена выросла с 3 до 8 евро. Какое-то время «островком стабильности» в мире оставались развивающиеся страны: Китай, Индия, Малайзия, Таиланд, Индонезия. Однако и здесь

в последние годы цены на электроэнергию растут как на дрожжах. Сегодня стоимость электроэнергии в том же Китае догоняет тарифы США (10 центов за кВт/ч). Малайзия и Таиланд – 9 и 11 центов за 1 кВт/ч соответственно. При этом энергии уже не хватает. А значит, цены на неё будут только расти. Дефицит никогда не способствовал понижению цен на востребованный продукт. Уже сейчас в Индии он равен 12% от общего спроса на электроэнергию. В Китае нехватка достигает уже сотен мегаватт. Понятно, что в этих условиях компании промышленного сектора вынуждены обращаться к теме энергоэффективности всё более пристально.

Для алюминиевой промышленности, у которой в среднем по отрасли треть себестоимости – это затраты на электроэнергию, проблема экономии энергии актуальна.

На производство всего 1 кг алюминия уходит 14–15 кВт/ч. Для сравнения: на производство 1 кг стали требуется лишь 3–4 кВт/ч. С производством глинозёма, который технологически неразрывно связан с алюминиевой промышленностью, ситуация ещё более плачевная. Здесь в зависимости от качества сырья глинозёмный завод

может потреблять от 7 и до 50 (!) ГДж на тонну. Большинство алюминиевых компаний владеет глинозёмными заводами, и вопрос энергоэффективности для них – это вопрос выживаемости бизнеса.

Черепаша или заяц?

Глава исследовательского подразделения корпорации Rapasonic д-р Нарито Шибанке, в задачу которого входит разработка решений для крупного и среднего бизнеса в области энергоэффективности, видит два пути решения этой проблемы. Первый – это технологический прорыв через подготовку и проведение революции, создание новой технологии, которая снизит расход энергии в разы. Второй – это постепенное, шаг за шагом, улучшение существующих технологий, которые помогут снизить потребление энергии год от года на 1–2%. Такой подход по своей сути – философия кайдзен, разработанная «Тойотой» в её «Производственной системе». Оттого, вероятно, его охотно придерживаются промышленные компании Азии. Возможно, азиатский менталитет и имеет здесь какое-то значение, но главное тут, пожалуй, всё-таки деньги. Для прове-

дения исследований нужны инвестиции. Астрономические. Тогда как внедрение небольших улучшений предполагает гораздо более скромные бюджеты и окупается в обозримой перспективе. Кстати, так считают и в РУСАЛе. Именно поэтому они, как и большинство алюминиевых компаний, идут по второму пути решения проблем, связанных с энергоэффективностью. На всех алюминиевых заводах компании реализуются целевые программы повышения энергоэффективности. Благодаря реализации мероприятий, предусмотренных в этих программах, за 9 месяцев 2014 года удельное потребление электроэнергии на производство алюминия в среднем по алюминиевому бизнесу снижено более чем на 300 кВт•ч/т в сравнении с 2011 годом.

Исключением, пожалуй, является американская компания Alcoa, начавшая свою революцию раньше других. Она решила заниматься разработкой абсолютно новой технологии производства алюминия – карботермической. Её принципиальное отличие от всех существующих в том, что она не предполагает процесса электролиза. Вместо этого алюминий получают с помощью усовершенствованного аналога доменной печи. По заверениям Alcoa, это прорывная технология, которая даст возможность сократить расходы на электроэнергию и капитальные затраты на строительство практически в два раза. Во время кризиса 2008 года, как и следовало ожидать, компания притормозила работу над этим капиталоемким проектом, а с 2010 года возобновила вновь. И уже в начале 2011-го Alcoa приобрела норвежскую компанию ORKLA, которая специализируется именно на карботермических технологиях.

Что касается РУСАЛа, то компания снижает себестоимость производства за счёт внедрения современных технологий и тиражирования принципов производственной системы РУСАЛа. Одновременно развивается



Разработки РУСАЛа и Alcoa – это, пожалуй, единственный пример реальных попыток найти кардинальное решение проблемы роста тарифов на энергоносители

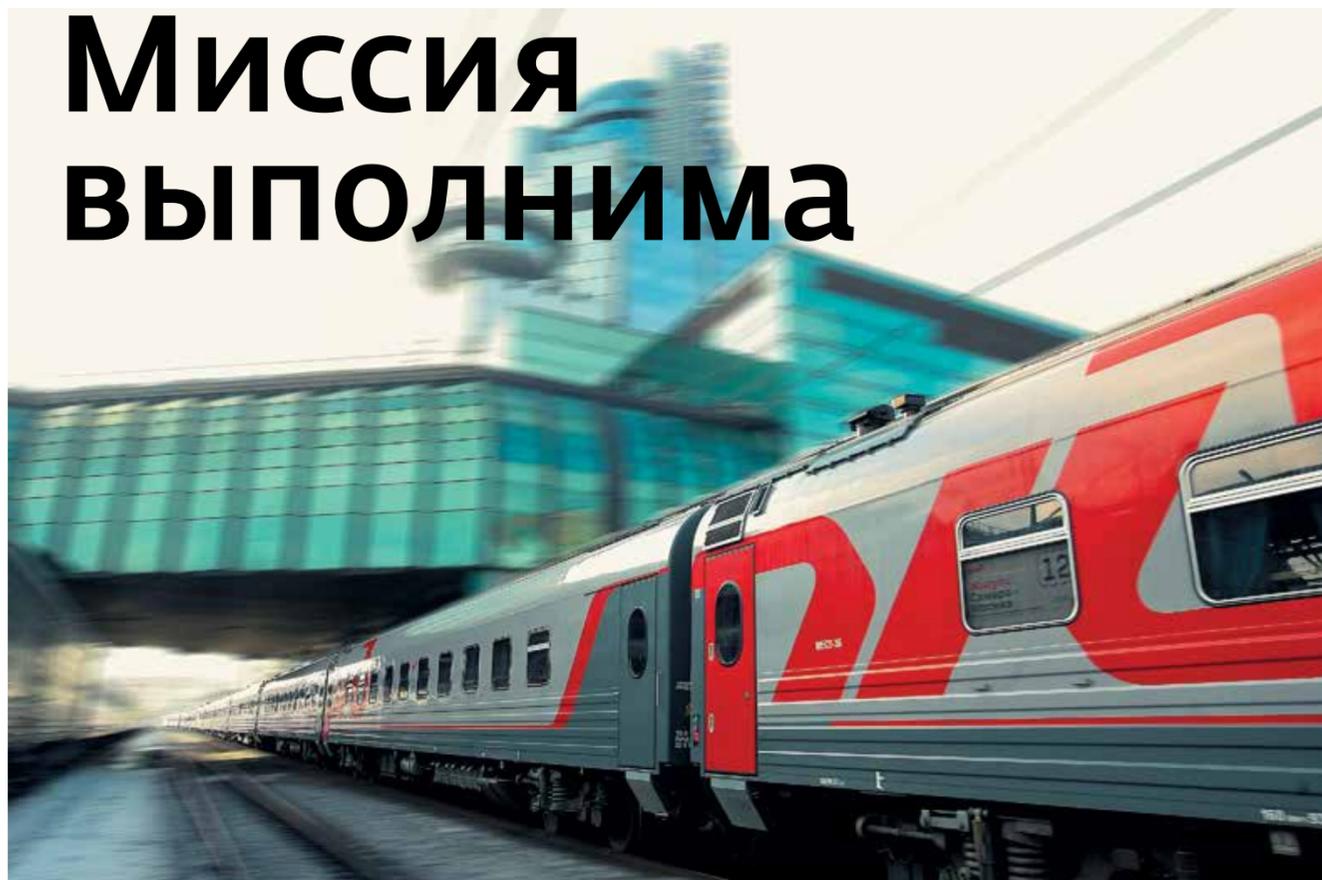
собственная база энергоресурсов. Участники проекта «Энергоэффективные конструкции электролизёров» занимаются разработкой технических решений для проектируемых и уже действующих агрегатов, позволяющих существенно снизить затраты электроэнергии на производство алюминия. В рамках проекта уже разработаны решения, позволяющие снизить удельный расход на производство алюминия на 8–10% от текущего уровня. Это, конечно, не «разы», но зато такой подход даёт возможность вовсе отказаться от использования в качестве энергоносителей углеводородов, которые, несмотря на временные коррекции их цены на мировом рынке, неизменно дорожают. К тому же даже

8–10% экономии в масштабах такого гиганта, как РУСАЛ, – это миллионы сэкономленных рублей и тысячи мегаватт энергии. Их, кстати, вполне может хватить, чтобы обеспечить электричеством небольшой уездный город. Впрочем, разработки РУСАЛа и Alcoa – это, пожалуй, единственный пример реальных попыток найти кардинальное решение проблемы роста тарифов на энергоносители. В ближайшем будущем вряд ли возможны серьёзные повороты в этой области. С учётом того, что последние три года были довольно напряжёнными для производителей алюминия, вряд ли кто-то ещё решится вкладывать сотни миллионов долларов в разработку принципиально новых технологий. **ПУЛЬТ**



ИВАН ШАПОВАЛОВ

Миссия выполнима



РОМАН ВЯТКИН

Ситуация в мире и в отрасли стремительно меняется, а процесс достижения целей и контрольных показателей Стратегии развития холдинга становится всё более напряжённым

Направление

Необходимы постоянный поиск путей повышения эффективности, реализации выбранных стратегических инициатив, рост клиентоориентированности.

В декабре прошлого года советом директоров ОАО «РЖД» была утверждена Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года, в рамках которой выработаны основные направления и приоритеты развития на долгосроч-

ную перспективу, а также определены чёткие задачи по повышению эффективности, формированию и диверсификации предлагаемых услуг, росту их доходности, внедрению новых технологических и технологических решений.

Разработка Стратегии была обусловлена следующими немаловажными обстоятельствами.

Во-первых, завершается период, отведённый на реализацию структурной реформы отрасли и Целевой модели

рынка железнодорожных транспортных услуг.

Во-вторых, Правительством России утверждена актуализированная Транспортная стратегия, которая ставит масштабные задачи по развитию, обновлению, повышению качества услуг, развитию новых технологий перевозок и строительству высокоскоростных магистралей. В свою очередь, «Российские железные дороги» должны обеспечить необходимый вклад в

решение этих поставленных государством задач.

В-третьих, мы видим, что экономика России находится на этапе негативных макроэкономических тенденций. Это ещё более усиливается в условиях введённых против России санкций. Поэтому без чётких долгосрочных планов нельзя говорить о каких-то серьёзных подвижках в развитии, повышении эффективности и росте конкурентных преимуществ.

Ухудшающаяся макроэкономическая ситуация выводит нас на гораздо более пессимистичный долгосрочный прогноз объёмов железнодорожных перевозок. С учётом фактических тенденций в 2013 году и в январе – июле 2014 года разработанный ранее прогноз погрузки скорректирован в сторону снижения. Пересмотр прогнозируемых объёмов грузооборота оказался менее существенным, так как принимались во внимание текущие тенденции по росту дальности перевозок.

Однако даже в этих условиях мы не отказываемся от реализации намеченных стратегических целей и долгосрочных стратегических инициатив. Все они сохраняют свою актуальность, речь о полном отказе от намеченного стратегического курса не идёт, однако реализация многих запланированных долгосрочных задач может перенестись на более поздние сроки.

Миссия холдинга «РЖД» по-прежнему заключается в развитии конкурентоспособного транспортного бизнеса на российском и мировом рынках, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Стратегией заданы ключевые ориентиры развития холдинга «РЖД». Конечная цель – к 2030 году увеличить стоимость бизнеса холдинга «РЖД» в 10 раз относительно 2012 года; нарастить перевозки грузов на 500–800 млн тонн; войти в пятёрку крупнейших логистических компаний Европы; расширить присутствие на евро-азиат-

ском пространстве; укрепить позиции в пассажирском сегменте, увеличив пассажирооборот в пригородном сообщении в 1,8–2,2 раза, а в дальнем и межрегиональном – в 1,3–1,7; реализовать проекты развития скоростных и высокоскоростных перевозок; войти в топ-10 мировых компаний по инфраструктурному строительству.

Все поставленные перед компанией задачи взаимосвязаны, и решение одной из них невозможно без решения других.

Новая модель

Стратегия строится на нескольких базовых инициативах:

– во-первых, это изменение бизнес-модели в сторону формирования 5 бизнес-блоков. Это перевозочный и логисти-

совместно с государством наиболее эффективные методы решения социально-экономических задач и в случае необходимости получать государственную поддержку.

Одно из важнейших решений, предусмотренных документом, – изменение существующей бизнес-модели ОАО «РЖД» для формирования транспортно-логистического холдинга. Аналогичного подхода сегодня придерживаются все наиболее эффективные железные дороги мира. Выполняя функцию перевозчика и предоставляя инфраструктурные услуги, они занимаются формированием грузового рынка и схем доставки «от двери до двери», относящихся не к традиционному режиму логистики 2PL (набор услуг по транспортировке и управле-

Без чётких долгосрочных планов нельзя говорить о каких-то серьёзных подвижках в развитии

ческий бизнес-блок, «Пассажирские перевозки и сервис», «Инфраструктура», «Международный инжиниринг и транспортное строительство», социальный блок. В основе этих изменений лежит возможность выхода в сегменты бизнеса, где мы не являемся монополистами, а значит, нет регулирования, и считаем, что эти виды деятельности способны обеспечить высокие темпы роста доходов и прибыли; – во-вторых, на повышении эффективности компании, как за счёт оптимизации внутренних процессов, так и в результате обеспечения эффективности инвестиций; – в-третьих, на балансе интересов и ответственности государства и компании. Это означает, что компания должна, с одной стороны, получить возможность принимать бизнес-решения и эффективно их реализовывать, а с другой стороны, вырабатывать

нию складскими помещениями), а к 3PL–4PL (планирование, управление и контроль всех процедур). С одной стороны, такое построение работы требует дополнительной подготовки, с другой – расширяет возможности получения прибыли. Например, в немецком железнодорожном холдинге Deutsche Bahn свыше 50% доходной части бюджета формируется именно за счёт транспортной логистики.

Стратегией холдинга «РЖД» предусмотрено, что с 2020 года доля транспортно-логистических услуг в портфеле бизнеса холдинга «РЖД» составит не менее 23%. Для достижения такого результата требуется нарастить своё присутствие на рынке Российской Федерации, а также в странах «пространства 1520» и во всём Евро-Азиатском регионе в целом.

Но важно то, что развитие транспортно-логистического бизнеса означает

Вектор развития



ИВАН ШАТОВАНОВ

выход за границы регулируемого сектора. В таких сегментах ОАО «РЖД» не будет монополистом, но именно здесь можно обеспечить высокую динамику доходов и прибыли, что, по существу, является источником устойчивого развития холдинга «РЖД».

Стратегические инициативы

Холдинг без внутренних совершенствований и реализации стратегических инициатив, направленных на получение долгосрочных эффектов, не справится с государственными задачами, и неизбежно будет поднят вопрос о проведении кардинальных реформ.

Ключевыми стратегическими инициативами перевозочно-логистического бизнес-блока являются:

- активное участие в совершенствовании государственного регулирования тарифов на перевозки грузов, повышение тарифной гибкости;
- развитие совместно с соинвесторами сети терминально-логистических комплексов, развитие и реконструкция существующих грузовых дворов;
- создание Объединённой транспортно-логистической компании и укрепление позиций на рынке международных перевозок в Евразии;

– создание эффективных продуктов и сервисов для привлечения на железную дорогу высокостоймых грузов, в т. ч. повышение активности в перевозках автомобилей.

Это потребует решения ряда важных технологических задач. Например, для развития транспортно-логистического бизнеса необходимо урегулировать вопросы, связанные с обеспечением приемлемого для клиента срока доставки груза. Сейчас маршрутная скорость доставки груза равна 600 км/сут. А по европейским стандартам этот показатель должен быть выше не менее чем в полтора раза. Выходом из положения должно стать введение новой технологии железнодорожных перевозок.

Технологический рыбок нужен не только для грузового, но и для пассажирского сегмента. В данном случае речь идёт прежде всего о строительстве и эксплуатации высокоскоростных магистралей. Это нужно не только компании. Расширение полигона скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения критически важно в современных условиях для устойчивого экономического и социального развития нашей страны. Первоочередным проектом развития

высокоскоростного железнодорожного транспорта является, в нашем понимании, проект ВСМ-2 и первый его этап – линия от Москвы до Казани.

Однако внедрение новых подходов к работе требуется также и в традиционных для компании сегментах, например не менее важно развивать пригородные перевозки крупнейших агломераций. Здесь ключевую роль играет проект Московского транспортного узла, где прогнозируется рост пассажиропотока до 2030 года средним темпом на 6% в год. Понятно, что холдинг «РЖД» не должен остаться за рамками данного процесса.

Ещё одно приоритетное направление работы связано с потенциалом, знаниями и умениями ОАО «РЖД» в области строительства железнодорожной инфраструктуры как на территории нашей страны, так и, что немаловажно, за рубежом. Уже упоминалось о том, что Стратегией развития холдинга «РЖД» поставлена амбициозная цель – войти в десятку крупнейших международных компаний, специализирующихся в области инфраструктурного строительства и инжиниринга. Ключевые инициативы развития данного бизнеса можно разделить на несколько составляющих: в сфере

управления перевозочным процессом и в области строительства, модернизации и содержания инфраструктуры.

Стратегические инициативы развития инфраструктурного бизнеса разделены на три составляющие: в сфере управления перевозочным процессом, в области содержания и модернизации инфраструктуры, в локомотивном комплексе. Их основная задача – снижение эксплуатационных расходов, обеспечение роста производительности труда, увеличение провозных способностей.

Реализация разработанных стратегических инициатив обеспечит необходимое нашей компании повышение внутренней эффективности. И наша задача – приложить все возможные усилия, чтобы воплотить их в жизнь.

Достижение заявленных целей невозможно без сохранения устойчивых позиций на рынке труда. На привлекательность работы в ОАО «РЖД» в первую очередь влияет уровень заработной платы. Для удержания высококвалифицированных специалистов этот показатель должен неизменно в 1,4 раза превышать среднюю зарплату по России, что требует постоянного роста производительности труда. Снижение коэффициента ниже этого уровня может привести к текучести кадров.

Концепция внедрения

Сегодня мы находимся только в начале пути по созданию целостной и результативной системы стратегического управления холдингом. Это наряду с описанными макроэкономическими и регуляторными факторами в значительной степени влияет на отставание в текущем году от намеченных стратегических параметров. Вместе с тем от определённых Стратегией целей, задач и показателей нельзя отступать, так как их достижение является решающим фактором нашего выживания, а установленные параметры повышения внутренней эффективности и результативности деятельности – единственными источниками ресурсов для обеспечения роста и развития.

Для эффективной реализации Стратегии сформирован План перво-

очередных мероприятий до 2020 года (распоряжение ОАО «РЖД» от 16.07.2014 № 1652р). Такой формат Плана подразумевает ключевую роль и ответственность руководителей бизнес-блоков за полную и своевременную реализацию выработанных мероприятий. При этом предусмотрена ежегодная корректировка плана для возврата на стратегическую траекторию.

В настоящее время сформирован соответствующий Макет декомпозиции целей и контрольных целевых показателей состояния холдинга «РЖД». Каждый раздел Макета содержит систему целей и показателей по конкретному бизнес-блоку от уровня холдинга и до уровня бизнес-единиц, входящих в данный бизнес-блок.

Далее бизнес-единицы (филиалы и ДЗО) совместно с кураторами из

тегических подходов, целей и параметров развития при построении системы стратегического управления на местах.

Нужно учитывать, что речь идёт о системе ключевых показателей эффективности, сформированных на основе Стратегии, а не об оценке деятельности дирекций, дочерних и зависимых обществ на соответствие утверждённому в бюджете параметрам. Для этого в компании есть порядок мониторинга и оценки результатов работы.

Одновременно с этим проводится разработка методики декомпозиции показателей финансового плана до уровня бизнес-единиц, что обеспечит выход на среднесрочное финансовое планирование на основе стратегических КПЭ. Так, распоряжением

Расширение полигона скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения критически важно в современных условиях

бизнес-блоков доводят КПЭ до регионального уровня. И здесь ключевая роль отводится региональным центрам корпоративного управления – нынешним железным дорогам.

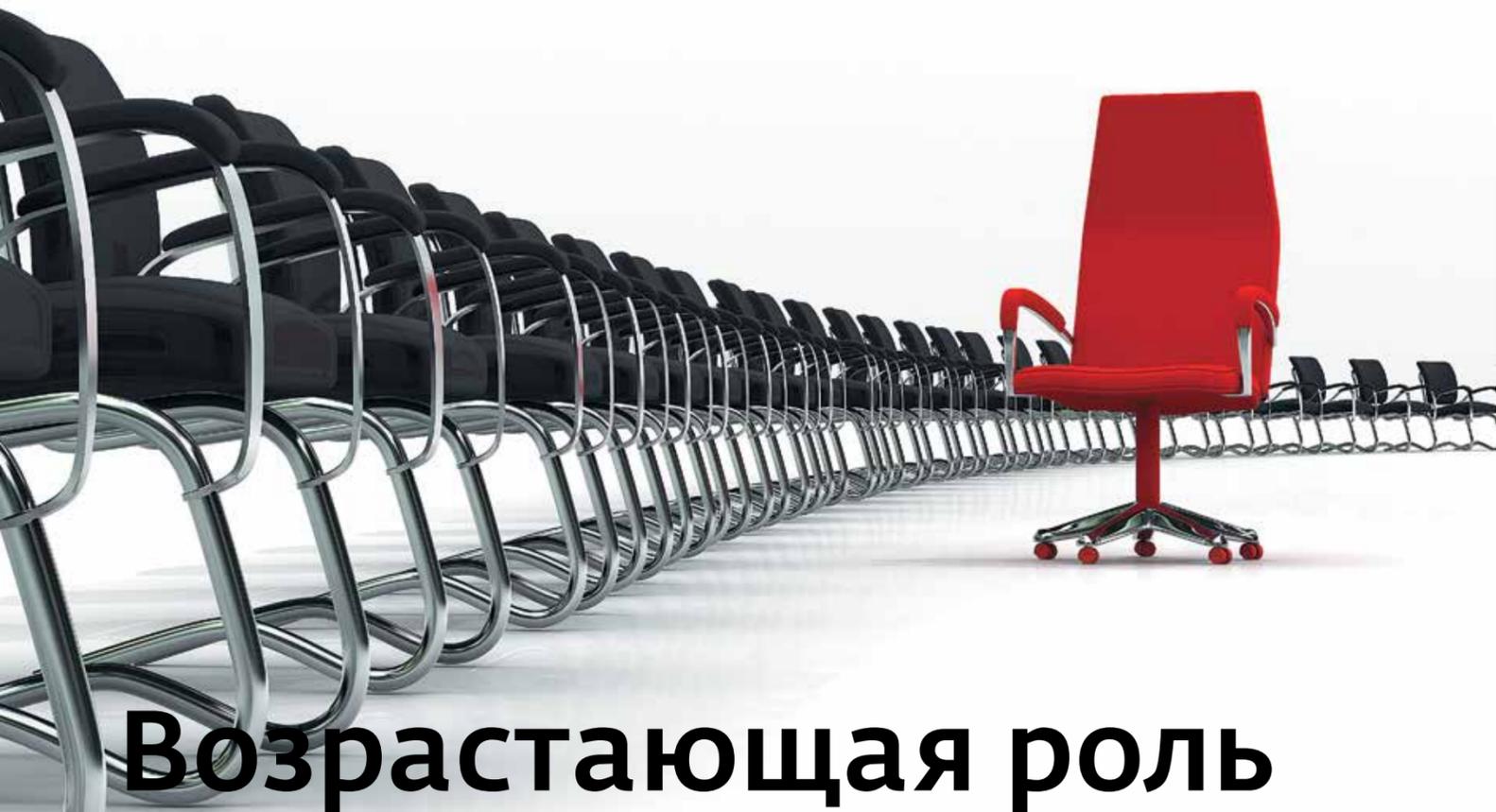
Нам нужно опереться на их опыт и способность распределять ключевые показатели эффективности так, чтобы в региональном разрезе не возникло диспропорции. Правильно сбалансированная система КПЭ всех бизнес-блоков должна ориентировать на совместную эффективную работу в достижение целей Стратегии.

Уже разработан «Порядок развёртывания Стратегии развития холдинга «РЖД» на полигоне железной дороги», предназначенный для непосредственного практического использования при реализации Стратегии развития. «Порядок развёртывания» обеспечивает преемственность стра-

ОАО «РЖД» от 23.09.2014 № 2232р утверждены:

- методология отнесения показателей финансового плана ОАО «РЖД» к бизнес-блокам;
- методология декомпозиции и принципы отражения стратегических инициатив в бюджетах подразделений ОАО «РЖД» и ДЗО.

От того, как работает каждый элемент системы управления, зависит конечный результат. Достижение поставленных целей – общая задача коллектива. Это значит, что реализовать стратегические задачи будет возможно только при условии скоординированной работы и взаимосвязи бизнес-единиц холдинга «РЖД». При этом, безусловно, достижение непростых стратегических высот невозможно без должной системы мотивации руководителей.



Возрастающая роль

Круг полномочий начальников дорог расширен ради укрепления горизонтальных связей

Тенеральной задачей в процессе реорганизации РЖД остаётся рост эффективности управления холдингом за счёт координации на территориальном уровне деятельности филиалов ОАО «РЖД» и его дочерних обществ. В нынешней редакции «Положения о железной дороге» учтены изменения, произошедшие в деятельности компании за последнее время,

определены нормативы и правила взаимодействия между её подразделениями в границах дорог. В рамках этого положения расширены и полномочия начальников дорог в качестве руководителей региональных центров корпоративного управления. Только в составе ОАО «РЖД» сейчас действует более 50 функциональных филиалов, большинство из которых имеют свои территориальные подразделения в границах дорог. Роль начальника дороги в современных условиях многократно возрастает, особенно в

связи с необходимостью координации деятельности участников перевозочного процесса на региональном уровне. Компетенция и полномочия начальников дорог закреплены в типовом положении о дороге, которое в редакции, учитывающей процессы преобразований, проходящие в структуре управления, было утверждено 1 октября 2012 года. Согласно документу железная дорога впервые была наделена функциями центра по корпоративному управлению. Основными среди них были: разработка

предложений по формированию стратегии ОАО «РЖД», контроль над выполнением регламентов взаимодействия подразделений, согласование предложений об изменении технологических процессов, разработка проектов по развитию рыночного потенциала РЖД в границах дороги, целевых проектов по развитию новых видов услуг, повышению конкурентоспособности, координация работы подразделений ОАО «РЖД» и ДЗО.

Последние изменения были связаны с продолжающейся работой по выводу из состава дорог отдельных видов бизнеса в соответствующие филиалы ОАО «РЖД». Они наделяют дороги теми или иными функциями либо исключают их выполнение в связи с формированием вертикально интегрированных структур центральных дирекций.

Так, в целях обособления хозяйства гражданских сооружений и передачи непрофильного имущества с баланса Центральной дирекции инфраструктуры на баланс дорог были созданы дирекции по эксплуатации зданий и сооружений.

В связи с этим на дорогу были возложены функции обеспечения текущего содержания и обслуживания административных, служебно-технических, производственных зданий, жилищного фонда и других объектов инфраструктуры. По логике принятых изменений и по согласованию с ОАО «РЖД» на дорогу теперь возложена разработка форм управления жилищным фондом и реализация соответствующих мероприятий.

В прошлом году в ведение дорог были отданы химико-технологические лаборатории Дирекции по ремонту тягового подвижного состава и Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава. В качестве структурных подразделений на каждой дороге теперь функционируют химико-технические лаборатории. Необходимые изменения были внесены и в распределение обязанностей между начальниками дорог и их заместителями.

В зависимости от складывающихся внешних и внутренних факторов необходимость в наделении начальников дорог дополнительными полномочиями встаёт перед центральным аппаратом на очередном витке развития корпоративного управления.

В соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» № 2660р от 3 декабря прошлого года ещё одной функцией начальника дороги в сфере корпоративного управления стала возможность наложения дисциплинарных взысканий (включая освобождение от занимаемой должности) на работников подразделений ОАО «РЖД», отвечающих за соблюдение бюджетной дисциплины, при наличии оснований, установленных нормативными документами.

Эти меры за сравнительно короткий срок принесли уже ощутимые результаты.

В рамках реализуемой концепции совершенствования системы управления холдингом был разработан и ряд нормативных документов ОАО «РЖД» разъясняющего характера. Так, было утверждено распоряжение о единой целевой модели железной дороги, установившее её типовую организационную структуру, а также определившее основные задачи и функции заместителей начальников дорог.

Необходимо отметить, что в целом наделение начальника дороги дополнительными полномочиями направлено на снижение рисков потери контроля над бизнес-единицами,

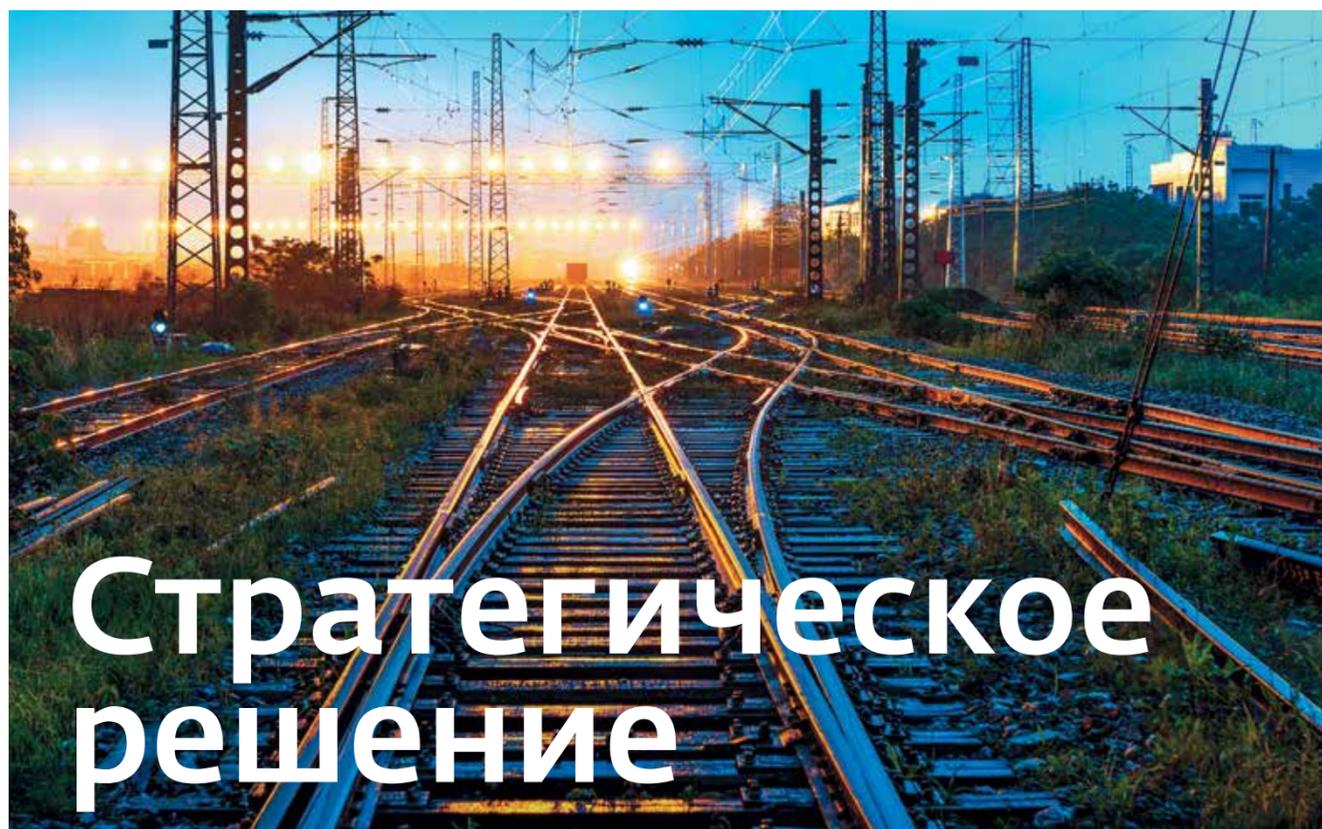
В конечном итоге результатом расширения полномочий начальников дорог должно явиться улучшение показателей эксплуатационной работы

А в августе этого года в связи со сложной эксплуатационной обстановкой на Забайкальской дороге её начальнику были даны дополнительные полномочия. Теперь он имеет право давать «обязательные для исполнения указания по вопросам эксплуатационной работы» не только работникам подразделений, но и руководителям, принимать решения об их привлечении к дисциплинарной ответственности, за исключением освобождения их от занимаемой должности.

Расширение полномочий предусматривает, тем не менее, возможность непосредственного обращения к вице-президентам, старшим вице-президентам и первым вице-президентам с представлениями об освобождении руководителей подразделений от занимаемых должностей.

координацию их взаимодействия, что, несомненно, будет способствовать решению стратегических задач, поставленных перед начальниками дорог, и позволит, в свою очередь, быстрее достичь стратегических целей холдинга.

В конечном итоге результатом расширения полномочий начальников дорог должно явиться улучшение показателей эксплуатационной работы, совершенствование и обеспечение синхронизации технологических и корпоративных процессов на базе строгого соблюдения регламентов взаимодействия всех участников этих процессов по достижению общего положительного эффекта, предотвращающего риск организационной и технологической разбалансированности.



Стратегическое решение

Учиться, учиться и учиться



Олег Валинский, начальник ОЖД, руководитель РКЦУ
Сегодня, подводя промежуточные итоги двухлетнего функционирования региональных центров корпоративного управления, мы видим, что состоявшийся 1 октября 2012 года пере-

ход от территориальной, или, как её ещё называют, горизонтально интегрированной, модели управления бизнесом железнодорожных перевозок к функциональной (вертикально интегрированной) модели стал одним из важнейших этапов реформирования ОАО «РЖД», который во многом определил дальнейший вектор развития всей транспортной отрасли. Железная дорога сохранила свои нынешние границы и бренд, но приобрела иное статусное содержание в системе управления компании и принципиально иные функции: если раньше главной из них являлось

решение хозяйственных вопросов, то теперь основной задачей стала корпоративная и технологическая координация деятельности структурных подразделений функциональных филиалов и дочерних зависимых обществ ОАО «РЖД» в границах магистрали. Перед нами стояла сложная задача – обеспечить работу всех подразделений на единый результат через развёртывание стратегических целей и политики холдинга от дороги в целом до линейных предприятий и реализовать её с учётом географических масштабов и количества бизнес-единиц холдинга, что

оказалось действительно очень непросто. Практика показала, что зачастую, оптимизируя внутренние процессы и улучшая показатели отдельных функциональных вертикалей, мы можем потерпеть поражение на уровне перевозочного процесса в целом – «брошенные» поезда, снижение скорости, возрастающие просрочки в доставке грузов, то есть по тем интегральным показателям, которые как раз характеризуют во внешней среде качество работы российских железных дорог в целом. Другая трудность заключалась в том, что специфика нашей компании не позволяет

останавливать перевозочный процесс. По этой причине структурные преобразования приходилось осуществлять, как говорится, «на колёсах», и мы не имели права на ошибку. Подобная специфика реформирования потребовала от руководителей особого внимания к работе с рисками ещё на этапе подготовки и принятия управленческих решений.

Если говорить о структурных преобразованиях, то с учётом масштабов транспортного бизнеса у нас была создана вертикаль управления: начальник железной дороги – заместитель начальника железной дороги по региону – узловые рабочие группы (УРГ). В ней начальник железной дороги как руководитель РКЦУ является региональным представителем президента ОАО «РЖД». Было принято новое положение об Октябрьской железной дороге, которым утверждены дополнительные полномочия начальника дороги по вопросам корпоративной и технологической координации. Заместители начальника железной дороги по региону первыми передали все функции управления хозяйственной деятельностью руководителям региональных дирекций и начали реализовывать функции корпоративной и технологической координации. Мы совместно с ними методом собственных проб и ошибок проработали конкретные механизмы и инструменты управления холдингом «РЖД» в регионе, поскольку примеры аналогичных преобразований как в России, так и за рубежом отсутствовали и нам негде было взять готовые рецепты.

Для координации работы была создана вертикаль технологической службы, обеспечивающая согласованную деятельность элементов формирующейся управленческой конструкции. Региональных дирекций на уровне региона, территориальных управлений структурных подразделений, внедряемой системы сбалансированных показателей бюджетов производства, организации работы узловых рабочих групп, принятия оперативных управленческих решений. Эти масштабные изменения не были спонтанными: к построению такой системы управления мы целенаправленно шли более четырёх лет,

заканчивая руководителями аппарата ОАО «РЖД» (1-й уровень). Каждая корпоративная компетенция раскрывается в виде конкретных навыков, знаний и мотивации работников на должности определённого уровня. Например, один из элементов понятия «компетентность» для работников и специалистов 4-го уровня подразумевает помощь менее опытным работникам в освоении новых знаний и навыков, для руководителей 3-го и 2-го уровней – развитие работников, а для руководителей 1-го уровня – управление развитием. Реализуемые в компании программы обучения и раз-

вия, в котором разместятся все структуры, охваченные этой деятельностью.

Максимальный эффект при минимальных затратах



Василий Фролов, начальник ВСЖД, руководитель РКЦУ
Реформирование железнодорожной отрасли – процесс многогранный, и необходи-

Состоявшийся 1 октября 2012 года переход от территориальной к функциональной модели стал одним из важнейших этапов реформирования ОАО «РЖД»

понимая, что это потребует от нас новых компетенций, механизмов и инструментов управления. Произошедшие изменения заставили скорректировать и систему подготовки персонала. В настоящее время подготовка кадров на должности руководителей, инженерного состава и рабочих проходит в соответствии с задачами Стратегии развития кадрового потенциала до 2015 года и на основе компетентностного подхода. Данная модель подразумевает систему разделения персонала на четыре уровня, начиная от рабочих, служащих и специалистов ОАО «РЖД» (4-й уровень) и

вития сотрудников направлены на то, чтобы к 2015 году уровень их компетенций достиг ожидаемых значений. Начиная с 2010 года дорога направляет первых руководителей на обучение в Корпоративный университет ОАО «РЖД». Бизнес-образование, призванное сформировать не только профессиональные, но и корпоративные компетенции, позволило кардинально изменить подход к формированию кадрового резерва дороги. Кстати, в Санкт-Петербурге работает филиал Корпоративного университета ОАО «РЖД» и вскоре откроется Северо-Западный центр корпоративного образова-

мо понимать, что структурные реформы не закончатся в одночасье и не выразятся в раз и навсегда установленных формах. В стране меняются рыночные и экономические условия, и компания не может оставаться в стороне от этих процессов. В чём был смысл реформ, начатых в 2007 году? Не ломая сложившихся структурных реалий, создать новый механизм железнодорожного управления с зачатками в том числе и элементов самостоятельного развития и мышления. Отсюда и появление многочисленных «вертикалей» (и центрального подчинения тоже) в

Реформа холдинга»



РУСЛАН КАЗАКОВ

форме различных дирекций, департаментов, филиалов, зависимых дочерних обществ (ДЗО) и т.д. Второй этап реформирования ставил своей задачей интеграцию их всё-таки в единую систему корпоративного управления, поскольку эти новообразования при всей их наделённости правами и полномочиями для самостоятельного ведения хозяйственно-экономической деятельности не могли выбиваться из общей политики компании и ставить под сомнение целесообразность собственно ОАО «Российские железные дороги». Отсюда создание Корпоративного центра ОАО «РЖД» и региональных центров корпоративного управления (РЦКУ) в лице сетевых дорог как центров тяготения к единому холдингу и обеспечения единых задач, перед ним стоящих. Нынешний этап реформирования главной целью ставит переориентировать

деятельность компании из преимущественно инфраструктурной в современный транспортно-логистический холдинг, способный предоставлять конкурентоспособные транспортные услуги далеко за рамками собственно внутрисоссийского рынка. Для достижения этой цели уже разработана целевая бизнес-модель компании по ключевым блокам, которую предстоит реализовать в ближайшем будущем. На сегодняшний день с уверенностью можно сказать, что в холдинге уже сложилась определённая структура управления и, что особо необходимо отметить, управляемость сохранена на всех уровнях. Подтверждая тезис о сохранении управляемости, отмечу, что в существующих условиях обеспечения перевозочного процесса именно результаты эксплуатационной деятельности наглядно демонстрируют степень до-

стигнутой координации всех её участников. Девять месяцев текущего года на Восточно-Сибирской железной дороге завершили с выполнением всех бюджетных заданий. По всем показателям, за исключением погрузки, обеспечен рост к уровню прошлого года. С учётом наработанного задела дорога гарантирует выполнение годовых бюджетных заданий компании. За счёт чего это было достигнуто? Думаю, не в последнюю очередь за счёт отстройки управленческих решений. Безусловно, старые методы управления уходят, взамен их появились новые инструменты. Основным и наиболее действенным органом корпоративного управления по-прежнему является Региональная оперативная комиссия (РОК) под председательством начальника дороги. Большой вклад в координацию деятельности вносит работа профильных

комитетов, возглавляемых моими заместителями по направлениям своей деятельности, а в регионах – территориальных и узловых рабочих групп, которые видят и решают проблемы непосредственно на местах. Данные органы, по сути, являются инструментами подготовки принимаемых решений, которые потом утверждаются на заседаниях РОК. Наряду с этими инструментами корпоративного управления большое значение мы придаём трём составляющим – опыту, авторитету и кадрам. Первое. С 1998 года мы работали в условиях безотделенческой структуры управления. Необходимость принимать решения в границах всей дороги сформировала способность руководителей мыслить стратегически. Также это позволило воспитать самостоятельных руководителей в лице заместителей по ре-

гионам, которые научились принимать оперативные решения, не оглядываясь ежечасно на руководство дороги. Был получен бесценный опыт, который помог в дальнейшем успешно работать и в условиях полигона. Второе. В нынешних условиях невозможно управлять, используя лишь «власть кресла». Сегодня эффективное руководство на полигоне дороги обеспечивается авторитетом руководителя, который зарабатывается через ежедневную работу, компетентность, лидерство и жизненную школу. Третье. Проводимая кадровая политика компании, целенаправленно реализуемая на дороге, даёт возможность укреплять квалифицированными специалистами уровень руководителей среднего звена, а также формировать команду единомышленников на уровне топ-менеджмента дороги. Это позволяет принимаемые на уровне РЦКУ решения оперативно и без искажений реализовывать на линейном уровне. Важно, что командная работа топ-менеджеров

проецируется на уровень структурных подразделений в виде деятельности узловых рабочих групп. В рамках их деятельности на полигоне дороги рассмотрено 9 межфункциональных (где задействованы две и более дирекции) проектов, направленных на оптимизацию и усовершенствование технологических процессов с экономическим эффектом 14,2 млн руб. Таким образом, основной управленческий тренд, сложившийся на ВСЖД, – это всесторонняя координация

деятельности руководителями РЦКУ при самом широком делегировании полномочий начальникам территориальных подразделений функциональных филиалов. Мы постарались построить работу так, чтобы избежать мелочной опеки. Больше ориентации на доверие и жёсткий спрос. Нужно отметить действенность такого инструмента контроллинга, как ежедневные утренние селекторные совещания под руководством первого заместителя начальника дороги. Это не просто «разбор полётов», это оперативное реагирование на самые острые проблемы, возника-

ющие в течение суток. Ведь попробуй только пропустить кажущуюся мелочь, как она тут же может превратиться в проблему. Вместе с тем даже при налаженном взаимодействии всех структур проявляется приоритет вертикальных связей над горизонтальными, отсутствие единства целей влияет на качество эксплуатационной работы дороги. Приведу пример: для динамичного увеличения грузооборота и бесперебойного обеспечения перевозочного

В существующих условиях обеспечения перевозочного процесса именно результаты эксплуатационной деятельности наглядно демонстрируют степень достигнутой координации всех её участников

процесса в интересах Дирекции управления движением повышать вес поезда. И, казалось бы, какие могут быть сомнения? Все мы зарабатываем «с колеса», в этом заинтересованы абсолютно все структуры компании. Однако с точки зрения показателей эффективности работы Дирекции инфраструктуры вождение тяжелых поездов приведёт к росту времени обработки поезда, ухудшению состояния путей, повышению требований к энергообеспечению. А с позиции Дирекции тяги это приведёт к ухудшению состояния локомотивного парка и снижению параметров ис-

пользования локомотивных бригад. И ещё пример. Дирекция инфраструктуры борется за выполнение количества и продолжительности «окон», что напрямую ведёт к потере участковой скорости и повышению необходимого содержания парка локомотивов и локомотивных бригад. Безусловно, шероховатости, которые появляются, ещё не носят системного характера. Эти проблемы только намечились, и их скорее можно пока называть вероятностными. Дальнейший

«Инфраструктура», который будет устанавливать единые показатели и иметь возможность их корректировки, оперативно вмешиваться в сложившуюся ситуацию с соответствующей корректировкой бюджетных средств. Таким показателем для бизнес-блока «Инфраструктура» может являться «Обеспечение своевременности доставки грузов», для достижения которого каждая бизнес-единица обеспечивает выполнение своих параметров.

Реформа холдинга



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

Говоря проще, необходимо сделать так, чтобы все участники перевозочного процесса были заинтересованы и мотивированы на выполнение обязательств между собой.

Следует отметить, что пока нам ещё приходится сталкиваться с отдельными фактами неисполнения регламентов взаимодействия и документов о взаимном оказании услуг (наряд-заказов) между дирекциями. Ответственность за это зачастую никто не несёт.

Решение данной проблемы видится в создании регламентной системы принятия и реализации управленческих решений и переходе от функционального управления к процессному.

В этом случае нормативы управленческой деятельности должны исходить из описания самих процессов и задач, а не определения точек взаимодействия. Должна быть адекватная и своевременная реакция

функциональных филиалов на необходимость актуализации процессов на региональном уровне. Резюмируя всё вышесказанное, попробую наметить некоторые выводы.

Во-первых, необходимо определить единые показатели работы бизнес-блока, стимулирующие работу бизнес-единиц на региональном уровне как единой команды. Во-вторых, перейти к процессному управлению, для чего сформировать под началом руководителей РЦКУ проектные офисы по направлениям деятельности бизнес-блоков.

В-третьих, рассмотреть целесообразность оптимизации организационной структуры на уровне линейных предприятий, например обратиться к идее создания дистанции инфраструктуры, что упростит внедрение процессного подхода в содержание инфраструктуры.

Это всё незатратные методы настройки управления. Но

при удачном их применении мы можем получить серьёзный экономический эффект уже в ближайшем будущем. Поскольку без перестройки управленческой модели экономика будет не только топтаться на месте, но и откатываться назад.

Президентом РЖД делегированы начальникам железных дорог все необходимые полномочия и ресурсы



DUYEBRAND.RU

Михаил Заиченко, начальник ДВЖД, руководитель РЦКУ. В настоящее время отрасль работает в новых условиях. В ОАО «РЖД» сформирована структура управления, при которой магистраль, выпол-

няющая функции Регионального центра корпоративного управления (РЦКУ), является координатором процессов взаимодействия всех подразделений холдинга, осуществляющих свою деятельность в границах железной дороги. При этом каждое из них, как отдельная бизнес-единица, выступает самостоятельным центром ответственности за результаты и эффективность хозяйственной деятельности.

Вместе с тем говорить о готовности руководителей подразделений к совместной работе на один общий результат пока рано. Наблюдается слабая согласованность на стыках ответственности региональных дирекций, расположенных внутри железной дороги. Причиной этого является наличие внутренних установок функциональных вертикалей, которые на дорожном уровне приводят к несогласованности действий и даже к конфликтам интересов. Как один из примеров, процесс планирования и согласования работ на инфраструктуре, связанный с представлением «окон» большой продолжительности, когда возникает необходимость учитывать погрузку и формирование грузопотоков, организовать пропуск поездопотока на полигоне нескольких магистралей при фактических ограничениях пропускных возможностей.

В новых условиях роль начальников железных дорог заключается в выстраивании и укреплении связей между бизнес-единицами, решении спорных вопросов, выявлении «узких мест» и направлений перевозочного

процесса. Безусловно, главный акцент – на сохранении целостности технологических звеньев работы железнодорожного транспорта и обеспечении безопасности движения поездов.

Для выполнения своих функций начальник железной дороги, как глава РЦКУ, наделён дополнительными полномочиями. Например, правом распределения средств на капитальный ремонт основных фондов в размере 10% от предусмотренной суммы по перевозочным видам деятельности. Это позволяет РЦКУ более скоординированно подходить к финансированию работ по оздоровлению хозяйств. Учитывая данное право, по обращениям руководителей региональных дирекций в 2014 году на дороге был сформирован отдельный титульный список объектов капремонта основных фондов структурных подразделений РЖД. Сумма составила 82,7 млн руб.

Стоит сказать, на дорожном уровне сформирован набор механизмов корпоративного управления для взаимодействия с руководством дирекций. Главным инструментом в руках начальника дороги является региональная оперативная комиссия, которая обеспечивает корпоративную и технологическую координацию деятельности бизнес-блоков. Этот институт постоянно совершенствуется. В 2014 году издано новое положение о комиссии, обновлена структура её рабочих органов. В частности, создано пять комитетов. Каждый из них позволяет рассматривать вопросы узконаправленной деятельности

без собрания широкого круга членов комиссии. Так, например, в сентябре этого года на ДВЖД начал свою деятельность комитет по кадровой и социальной политике, на который была вынесена тема эффективности подготовки кадров массовых профессий на Дальневосточной магистрали. В октябре сформирован комитет по совершенствованию перевозочного процесса. Им уже рассмотрен вопрос по оценке влияния подразделений, расположенных в границах ДВЖД, на эксплуатационную деятельность дороги и формирование бюджетных

период 2014/15 года решался один из приоритетных вопросов по передаче в муниципальную собственность города Тынды котельного комплекса. Только благодаря оперативному реагированию и вмешательству РЦКУ во взаимодействие между Дальневосточной дирекцией по тепловодоснабжению, Хабаровской дирекцией материально-технического обеспечения и поставщиками угля по данному вопросу было найдено решение. Немаловажно, что у руководителя магистрали сохраняются возможности материального поощрения

Хабаровск-2, Комсомольск-сортировочный, Дзёмги, Уссурийск, Находка-Восточная, Хабаровск-1, Тында, лучших диспетчерских смен и узловых групп на станциях Беркалит и Облучье. Всего за девять месяцев поощрено свыше 4,1 тыс. человек на сумму 40,9 млн руб. (в бюджете 2014 года на эти цели предусмотрено 75 млн руб.), в том числе за обеспечение безопасности движения поездов, внедрение проектов бережливого производства, повышение эффективности корпоративного управления, взаимодействия структурных подразделений.

Главным инструментом в руках начальника дороги является региональная оперативная комиссия, которая обеспечивает корпоративную и технологическую координацию деятельности бизнес-блоков

показателей использования тягового подвижного состава. Сейчас складываются предпосылки для образования в рамках региональной оперативной комиссии комитета по корпоративному управлению и работе с органами власти. Обусловлено это необходимостью оптимального взаимодействия дирекций, соблюдения мнения всех участников производственного процесса, а также представления интересов железной дороги в субъектах РФ. Так, при подготовке к работе в предстоящий зимний

сотрудников структурных подразделений РЖД. В этом году был подписан приказ об утверждении нового порядка использования лимита начальника ДВЖД по фонду оплаты труда для премирования работников холдинга. Размер отдельной премии может превышать 50 тыс. руб. Отмечу, 98% средств из этого лимита направлено на поощрение специалистов, занятых непосредственно в перевозочном процессе. В частности, премированы работники лучших смен комплексных бригад на станциях

Премиирование из средств лимита начальника железной дороги – весомое дополнение к заработной плате. Это нацеливает людей работать добросовестнее, эффективнее. Например, с введением поощрения улучшены эксплуатационные показатели работы крупнейшей на сети сортировочной станции Хабаровск-2. В текущем году по сравнению с прошлым периодом здесь снижен простой транзитного вагона без переработки на 0,18 часа (или 5,7%), а простой транзитного вагона с переработкой – на 0,14 часа (или 1%).

Продолжение разговора»

Убираем свою планету

С 2008 года в РЖД принята «Экологическая стратегия».

На сети ведутся строительство и реконструкция очистных сооружений, прекращена укладка деревянных шпал, пропитанных креозотом, газотурбовозы и тепловозы нового поколения обеспечивают низкие показатели выбросов вредных веществ. При строительстве новых объектов уже используются энергосберегающие технологии, в частности устройства рециркуляции тепла, солнечные батареи, светодиодное освещение. Компания сегодня реализует пилотный для России проект «Экологически безопасная очистка стойких органических соединений и утилизация оборудования, содержащего полихлорбифенилы». Он осуществляется совместно с Центром промышленного сотрудничества Организации Объединённых Наций на условиях софинансирования, правда, зарубежные партнёры взяли на себя лишь 25% затрат, все остальные средства – это бюджет РЖД. Проблема утилизации материалов с содержанием стойких органических загрязнителей (СОЗ) стала одной из самых острых экологических проблем в мире. Не случайно в связи с этим была подписана Стокгольмская конвенция по выводу из оборота ПХБ-содержащих материалов. Источником опасных отходов на российских железных дорогах стало конденсаторное и трансформаторное оборудование, выпускавшееся с 30-х до середины 90-х годов. Содержащееся в нём масло насыщено вредными присадками на основе полихлорбифенилов (ПХБ). Наши соседи из Белоруссии и Казахстана утилизируют собственные аналогичные отходы на специальном предприятии во Франции. Мы же сами создаём мощности по сбору и переработке СОЗ, в частности мобильные утилизационные установки. Кроме того, в Ярославле строится Научно-производственный центр по охране окружающей среды, включающий завод по обезвреживанию опасных отходов.

Сегодня нет ни одного нормативного документа государственного уровня, регламентирующего процедуры по первичной инвентаризации и последующей утилизации высокотоксичных отходов

Однако сегодня нет ни одного нормативного документа государственного уровня, регламентирующего процедуры по первичной инвентаризации и последующей утилизации высокотоксичных отходов. Тем не менее, в соответствии со Стокгольмской конвенцией, РЖД «убирают свою планету», как учил автор «Маленького принца», не дожидаясь, пока в России появится соответствующая нормативная база.

Критерий новизны

Инновационные вагоны, вагоны с улучшенными характеристиками – всё это названия одних и тех же конструкций, выдерживающих нагрузку 25 тонн на ось. Именно этот параметр у производителей и собственников подвижного состава негласно считается основным критерием его новизны. В прошлом году НП «Объединение производителей железнодорожной техники» совместно с Объединением вагоностроителей сформулировали 8 критериев инновационности. К ним отнесены ещё и коэффициенты, отражающие снижение воздействия вагона на путь. Но на федеральном уровне в виде нормативного акта это не было утверждено. Из-за отсутствия единых национальных стандартов на производство инновационных вагонов сегодня каждому производителю приходится доказывать, что он выпускает подвижной состав нового поколения. Но это не мешает появлению инновационных вагонов на сети, да и вагоны от использования таких вагонов очевидны.

Сегодня сертификаты на производство вагонов нового поколения есть у нескольких производителей. Самой массовой их моделью стали полувагоны с тележками «Барбер» и новой конструкцией буксового узла с кассетными подшипниками, которые выпускает Тихвинский вагоностроительный завод. Грузоподъёмность такого полувагона – 75 тонн. За счёт ряда технических новшеств удалось увеличить его пробег до первого капитального ремонта до 500 км. Более 4 тыс. таких полувагонов уже перевозят грузы на сети железных дорог. Они используются в пилотном проекте ОАО «РЖД» и ОАО «Объединённая вагонная компания» по перевозке угля на маршрутах Челутай – Находка и Челутай – Ванино. При этом расстояние до Ванино в 3,5 тыс. км экспериментальный поезд преодолевает без технического обслуживания в пути следования. Ситуация, когда научная и конструкторская мысль обгоняет нормативную документацию, терпима до поры до времени. Не за горами начало поэтапного списания в утиль вагонов устаревших типов и замены их моделями с улучшенными техническими характеристиками. Увеличение доли инновационных вагонов в парке потребует появления законодательно установленных технических требований. Они и станут ориентиром для производителей, а для владельцев – критериями грамотной эксплуатации такого подвижного состава от постройки до капитального ремонта.

Взгляд со стороны

Людмила Романенко,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА СЕВЕРО-КАВКАЗСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ:

– В одном из последних номеров с интересом читалась рубрика о конкуренции между автоперевозчиками и железнодорожным транспортом. Однако было бы любопытно в дополнение к ситуации получить информацию о том, как этот вопрос решается за рубежом.

Полезной была и подборка выступлений о том, как пригородные компании ищут источники дополнительных доходов. Эта тема для нашей дороги чрезвычайно актуальна. Заинтересовал опыт самарских железнодорожников, а точнее, использование событийного туризма – специально организованный поезд для доставки желающих к месту проведения регионального фестиваля, а также «поезда здоровья».

Большой интерес представляют мнения экспертов по тем или иным вопросам, поднимаемым изданием. Причём как комментарии коллег с других дорог, так и оценки специалистов смежных с железной дороги отраслей. Ведь всегда интересно узнать мнение по знакомому вопросу как бы с другой стороны. Да и в целом такая подача материалов является в какой-то степени хорошей школой по обмену опытом.

Конечно, меня как экономиста в первую очередь интересуют материалы именно по этой тематике, ведь экономиста – это основа любого бизнеса, в том числе и железнодорожного. Интересен и зарубежный опыт в этой сфере.

Было бы любопытно в дополнение к ситуации получить информацию о том, как этот вопрос решается за рубежом

Елена Ключева,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА СЛУЖБЫ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАТИЗАЦИИ СЕВЕРНОЙ ДОРОГИ:

– Меня в «Пульте управления» интересует прежде всего то, что касается соотношения бизнеса нашей компании с общемировыми тенденциями. Журнал даёт представление о современных аспектах, таких, например, как процессный подход. Особенно внимательно читаю статьи вице-президента ОАО «РЖД» по информационным технологиям и развитию систем управления Алексея Илларионова о перспективах развития корпоративной информатизации как важной составляющей бизнеса компании. Это моя тема. Нравится и то, что в журнале пишут профессиональным языком, используя современную терминологию. То есть сама стилистика интересна, а материалы отражают передовые тенденции в развитии экономики, управления, бизнеса. Это позволяет читателю всегда быть, что называется, в струе, в тренде. Наши узкоспециальные журналы, к примеру «Автоматика и телемеханика», тоже с интересом читаю, но там идёт речь о более конкретных, более технологичных вещах – для меня это повышение квалификации. А «Пульт управления» развивает более широко. И подача материала в нём тоже, на мой вкус, удобная – выбор какой-то темы и рассмотрение её со всех сторон.

Александр Сельменских, ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДОРОГИ ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ:

– Читателем журнала являюсь с первого номера. Был приятно удивлён

предложенным форматом. Минимум официоза – максимум прикладной информации для руководителя. Предложено общение не на уровне «учитель – ученик», а на уровне «профессионал – профессионал».

Помню, по привычке пробежал первый номер «по диагонали». Но, как говорят, зацепило – вернулся снова. И с тех пор читаю достаточно подробно. Реформа холдинга – одна из самых актуальных тем. Интересен опыт работы коллег в вопросах организации корпоративного управления. Отраслевое образование. Кадры – главный капитал компании. Обучение и подготовка их есть повышение капитализации через рост эффективности её работы. Отечественный, зарубежный опыт – неоценимый источник повышения уровня мышления для каждого руководителя. Кадрам посвящены значительные объёмы материала. И это крайне важно для каждого руководителя.

С удовольствием читаю материалы, подготовленные бизнес-тренерами, психологами, консультантами в области менеджмента (раздел «Методика»). Опыт налаживания коммуникаций внутри коллектива и с внешними партнёрами и клиентами – это то, что сегодня нам необходимо реализовывать в вопросах повышения внутренней культуры и клиентоориентированности. Спасибо за «Библиотеку менеджера». Сегодня не просто ориентироваться в информационном потоке в целом и в профессиональной литературе в частности. Отзывы издателя и экспертов помогают отделить «зёрна от плевел» и находиться в тренде современных работ в области менеджмента, психологии, коммуникации.

Считаю, что журнал освещает актуальнейшие вопросы нашей деятельности, показывает текущие тренды в развитии мировой транспортной отрасли. Развитие логистического бизнеса, проблемы, передовой опыт и перспективы развития пригородного комплекса – это те вопросы, которые определяют перспективные направления развития нашей компании.

ЕФИМ РОЗЕНБЕРГ,
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
ОАО «НИИАС», ДОКТОР
ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОР



УРРАН оценит риски

В техническом отношении ОАО «РЖД» без преувеличения является одной из самых передовых транспортных систем в мире

Безопасность на целую жизнь

Российские железные дороги одни из самых протяжённых на планете. Они имеют не только развитую инфраструктуру, но и исторически сложившееся вертикально интегрированное хозяйство: путь и подвижной состав, инженерные сооружения и устройства сигнализации и автоматики. В настоящее время идёт активное внедрение новейших технологий управления движением, обеспечивающих его безопасность. На нескольких полигонах, расположенных во всех климатических зонах, апробируются инновационные технологии, среди которых важную роль играет проект УРРАН (управление ресурсами, рисками и надёжностью на этапах жизненного цикла объектов железнодорожного транспорта).

Проблемы перевода

В 2010 году в РЖД была развёрнута работа по согласованию отечественной нормативной базы правил управления инфраструктурой с европейскими стандартами EN 50126 и IEC 62278, основанных на использовании методологии RAMS, широко применяемой на железных дорогах Евросоюза и Америки.

RAMS – это методология обеспечения безотказности (reliability), готовности (availability), ремонтпригодности (maintainability) и безопасности (safety) на железнодорожном транспорте. Она, в свою очередь, базируется на принципе ALARP при обеспечении безопасности и надёжности на всех этапах жизненного цикла объекта. Суть заключается в обеспечении настолько низкого уровня остаточного риска, насколько это в принципе возможно. Ориентированная в том числе на экономические параметры, она не в полной мере решает задачи управления надёжностью, безопасностью, ресурсами и не охватывает аспекты долговечности, предусмотренные российскими стандартами. Кроме того, RAMS практически не рассматривает человеческий фактор и не затраги-

вает проблемы управления затратами на содержание и модернизацию объектов инфраструктуры на этапах жизненного цикла.

Поэтому потребовалось трансформировать подходы методологии RAMS в систему УРРАН на этапах жизненного цикла объектов железнодорожного транспорта.

Цепная реакция

В таких сложных системах, как железнодорожный транспорт, проявления большинства нежелательных событий не ограничиваются каким-либо одним видом риска. Одни и те же события могут приводить к любому сочетанию индивидуального, социального, экологического, технического и экономического рисков. Так, при крушении поездов могут пострадать персонал (индивидуальный риск), окружающее население (социальный

за предшествующий период. Здесь также возможно применение экспертных методов.

Выполнение двух условий – возможности проявления нежелательного события и восприимчивости объекта к его влиянию – является достаточным основанием для признания факта существования риска. При этом риск оценивают как сочетание вероятности возникновения нежелательного события и его возможных последствий.

Риск нельзя исключить – им можно управлять

Неконтролируемые риски могут приводить к незапланированным эксплуатационным расходам, причинению вреда людям, окружающей среде, имуществу и другим негативным последствиям. Система УРРАН обеспечивает управление рисками на

В таких сложных системах, как железнодорожный транспорт, проявления большинства нежелательных событий не ограничиваются каким-либо одним видом риска

риск), подвижной состав и инфраструктура (технический риск), имущество компании и сторонних лиц (экономический риск), а также могут произойти загрязнение окружающей среды и возгорание лесов (экологический риск).

При реализации системы управления рисками на начальном этапе проводится идентификация всех возможных опасностей, как правило, с использованием экспертных методов. Далее формируется перечень рисков и задаются их приемлемые уровни на основе действующих нормативных документов или статистических данных о частоте опасных событий и причинённом ими ущербе

железнодорожном транспорте. И её целью является достижение такого состояния железнодорожного транспорта, при котором риски причинения вреда людям и окружающей среде, экономических потерь, нанесения ущерба инфраструктуре и подвижному составу были бы снижены до приемлемого уровня. Именно снижены, а не исключены вовсе, поскольку полное исключение рисков невозможно в принципе.

Процесс управления рисками предусматривает идентификацию потенциальных опасностей, определение их возможной частоты и последствий, оценку риска, его обработку и мониторинг опасных событий.

Технологии менеджмента

Для определения частоты возникновения события на железнодорожном транспорте используются:

- оценка частоты возникновения определённого события в прошлом на основе статистических данных (данные, накопленные за некоторый период эксплуатации рассматриваемого объекта инфраструктуры или подвижного состава, содержащиеся в АСУ хозяйств отрасли или АС РБ) и прогнозирование частоты, с которой это событие может возникнуть в будущем;
- оценка частоты возникновения определённого события на основе данных об отказах технических средств (данные, содержащиеся в системе КАС АНТ), произошедших за определённый период времени и приходящихся на единицу изме-

информацию об объекте инфраструктуры или подвижного состава: статистическую, экспериментальную, конструктивную и др.

Как это работает

На основе статистических данных об опасных событиях по объектам инфраструктуры и подвижного состава, получаемых из автоматизированных систем КАСАНТ и АС РБ, в АС УРРАН рассчитываются оценки соответствующих рисков. Это комбинация двух составляющих: частоты возникновения и последствий, которая затем сравнивается с приемлемым для своего вида уровнем. Результаты оценки представляются в форме матриц риска. Далее принимается ответственное решение об обработке риска в зависимости от его значимо-

его снижение. При этом внедрение средств контроля опасных отказов и других нежелательных событий позволяет снизить частоту их возникновения или размер возможных последствий, минимизируя таким образом контролируемый риск.

Смотри опасности в лицо

Например, последствия отказа тормозной системы поезда могут привести, как уже говорилось, к многочисленным жертвам, причинению существенного вреда экологии и имуществу. В этом случае уменьшить размер последствий практически невозможно. Но применение эффективных средств технического контроля позволит значительно снизить частоту возникновения самой опасности, вследствие чего риск будет минимизирован.

Риски, связанные с объектами инфраструктуры, определяются составляющими, вносимыми на различных стадиях жизненного цикла объектов. Например, риск нарушения безопасности движения поездов из-за отказов технических средств железнодорожной автоматики и телемеханики (ЖАТ) зависит от трёх основных составляющих интенсивности отказов оборудования: допустимой, проектной и фактической. Допустимая интенсивность отказов устанавливается требованиями перевозочного процесса при обеспечении безопасности движения поездов, проектная – характеризует систему в процессе создания, на таких этапах жизненного цикла, как разработка, проектирование и производство, а фактическая – соответствует показателям отказов на этапе эксплуатации объекта ЖАТ.

Процесс управления рисками находится в непосредственной связи с управлением расходами на содержание инфраструктуры. Продление срока службы сложных технических систем определяется по результатам инструментальной диагностики фактического состояния объекта. Окончательное решение о продлении



МАКСИМ КАШИРИН

срока службы принимается на основе анализа зависимости от времени эксплуатации или выполненной работы, показателя надёжности технических систем, выраженной в физических величинах.

Таким образом, создаваемая в рамках проекта УРРАН система управления рисками позволит не только обеспечивать приемлемые уровни рисков и оптимизировать эксплуатационные расходы, но и рационально распределять инвестиции в объекты инфраструктуры.

Цена вопроса

Для эффективного управления рисками требуется специализированная нормативная и методическая база, учитывающая как оценку рисков, так и механизмы финансирования мероприятий по их снижению согласно инвестиционным приоритетам. В условиях ограниченности организационных и финансовых ресурсов в приоритетном порядке должны быть снижены самые высокие и значимые риски.

В рамках проекта УРРАН в компании уже проведена большая работа по анализу международных требований (ISO 31000:2009, IEC/ISO 31010:2009, EN 50126

и др.) и государственных стандартов (ГОСТ Р 51897:2011, ГОСТ Р 51901.12:2002 и др.) в области менеджмента риска и определению их применения к российскому железнодорожному транспорту. В результате разработаны корпоративные стандарты, направленные на реализацию системы управления рисками в ОАО «РЖД», которые устанавливают комплекс требований и подходов, позволяющих реализовать полнофункциональную и эффективную систему управления рисками. Они гармонизированы с международными и европейскими нормами в области функциональной безопасности и управления рисками, а также согласованы с существующими стандартами в области железнодорожного транспорта.

В функции АС УРРАН входят: – автоматизация первичной обработки статистических данных об отказах технических средств объектов инфраструктуры и подвижного состава железнодорожного транспорта; – определение количественных показателей эксплуатационной надёжности и безопасности объектов инфраструктуры; – количественная оценка производственной деятельности хозяйств

инфраструктуры и подвижного состава с учётом отказов и организации технического обслуживания и эксплуатации объектов инфраструктуры.

Система служит также для организации контроля, сопоставления и мотивации в деятельности структурных подразделений хозяйства на основании показателей эксплуатационной надёжности и безопасности. Дается оценка соответствия заданным нормам достигнутых показателей, и на её основе формируются рекомендации по снижению уровня рисков. Кроме того, с помощью АС УРРАН определяются уязвимые объекты, готовятся проекты и планы работ по техническому содержанию инфраструктуры и подвижного состава.

Для реализации проекта были разработаны национальные железнодорожные стандарты и методики. Эти документы апробированы на полигоне путевого хозяйства Северной железной дороги. Опыт внедрения УРРАН показал, что разработанные критерии применимы для обеспечения надёжной работы инфраструктуры, увеличения назначенного ресурса объектов до капитального ремонта и расчёта инфраструктурной составляющей железнодорожного тарифа.

Вместо резюме

Применение методов управления рисками в составе комплексной методологии УРРАН позволяет контролировать и поэтапно минимизировать риски в порядке их значимости. Система управления рисками служит мощным инструментом для повышения операционных показателей железнодорожного транспорта. Руководители инфраструктурных хозяйств РЖД и специалисты дорог положительно оценили достигнутые результаты и поддержали внедрение методологии УРРАН на сети железных дорог с её развитием для использования к подвижному составу и другим объектам железнодорожного транспорта.

Корпоративная культура»

«Лад неявный явного сильнее»
Тит Лукреций Кар, древнеримский поэт и философ (I век до н.э.)

«Программа подготовки специалистов холдинга «РЖД» в модульном формате Executive MBA Стокгольмской школы экономики является важным и во многом уникальным образцом системной работы, проводимой в нашей компании»
В.И. Якунин, президент ОАО «РЖД»



Трансформация организационной культуры холдинга «РЖД» как приоритетное направление деятельности Корпоративной образовательной программы в модульном формате Executive MBA Стокгольмской школы экономики

В.В. Степов,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»,
ПРИГЛАШЁННЫЙ ПРОФЕССОР
СТОКГОЛЬМСКОЙ ШКОЛЫ
ЭКОНОМИКИ



И.А. Посадов,
СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА ОАО
«РЖД», ПРИГЛАШЁННЫЙ
ПРОФЕССОР СТОКГОЛЬМСКОЙ
ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ



Не будем скрывать: взявшись за проблематику трансформации организационной культуры в нашей компании как приоритетного направления её развития во многом подвигли нас изложенные в статье президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина «Управление изменениями» («Пульг управления», № 5, 2013) постановочные положения, которые определяют насущность смены парадигмы устоявшегося репрессивного администрирования на осознанное командное вовлечение интеллектуального потенциала сотрудников в становлении рыночной системы управления ОАО «РЖД» как вертикально интегрированной транспортно-логистической компании холдингового типа.

Так, в своей статье В.И. Якунин прежде всего указал на приоритетность совершенствования организационной культуры нашей компании, которая отвечает стоящим перед ней новым вызовам и задачам, по своей сути становясь культурой эффективности: «В наши дни успех многих компаний, в том числе лидеров мирового бизнеса, всё в большей степени определяется не только и не столько материальными и финансовыми ресурсами, сколько качеством работающих в них людей, той внутренней социокультурной средой, которая способствует привлечению и удержанию лучших, генерированию инноваций, созданию уникальных продуктов и услуг, а зачастую и созданию новых рынков.

В этом ракурсе деньги подчас становятся «вторичным инструментом» по отношению к идее, которая, собственно, и обладает самой высокой ценностью».

По своей сути реформирование, которое проходит сейчас, – это не столько трансформация системы управления, сколько типологическая трансформация организационной культуры.

Отсюда принципиально важно личностное восприятие сотрудника

ми компании корпоративной философии, обеспечивающее воплощение её ключевых ценностей, поскольку наиболее частая причина управленческих неудач состоит в пренебрежении построения организационной культуры как корпоративного мировоззрения. Внедрение системно выраженной целостной модели индивидуального уровня приверженности управленцев к базовым убеждениям и ключевым ценностям компаний представляет собой способ ускорения её культурной трансформации посредством соответствующих сдвигов, прежде всего персонального поведения руководителей. Динамика культуры всей своей корневой системой

Перед холдингом «РЖД», являющимся системообразующим звеном экономики России, стоят фундаментальные задачи, которые требуют формирования в процессе реформирования корпорации новой генерации профессионалов-управленцев, способных сочетать устойчивое развитие конкурентоспособности компании с собственным успешным карьерным ростом, повышением личного благосостояния и обретением стабильного положения в жизни.

Именно в силу этого формирование резерва руководителей нашей компании через систему корпоративного образования выступает приоритетной задачей холдинга «РЖД», что нашло

По своей сути реформирование, которое проходит сейчас, – это не столько трансформация системы управления, сколько типологическая трансформация организационной культуры

органически связана с изменением интеллектуальной элиты компании. Если же управленцы не пожелают благосклонно отнестись к перестройке собственной личности, то культура компании будет обречена на состояние окостенелости.

Ведь именно фигура руководителя ключевая в изменении организационной культуры, и в зависимости от уровня его управленческой компетенции возможна та трансформация личности, которая поддержит желаемые культурные перемены компании.

Эффективная и сплочённая команда интеллектуалов-единомышленников формируется посредством изменения целевой организационной культуры, базирующейся на обретении ясности ключевых ценностей, которые определяют оздоровление компании.

свое отражение в «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2030 года».

Отсюда неудивительно стремление руководства холдинга «РЖД» выйти на комплексную постановку и реализацию внутрикорпоративной образовательной системы подготовки команды управленцев с тем, чтобы поставленные приоритетные задачи реформирования компании были выполнены надлежащим образом.

Основным инструментом трансформации организационной культуры и соответствующих сдвигов в персональном поведении управленцев является системно выстроенное, целостное, корпоративное бизнес-образование, обеспечивающее формирование сплочённой команды лидеров нашей компании. Именно

Корпоративная культура



МАКСИМ КОШЕРИН

через обучение формируются те стержневые ценности организационной культуры, которые необходимо «вращивать» у руководителей, чтобы принести пользу как им самим, так и всей компании в целом.

В развитие данного замысла ОАО «РЖД» в 2010 году открыло свой Корпоративный университет, где осуществляется подготовка управленцев, призванных стать опорой реализуемых компанией структурно-управленческих преобразований.

Корпоративный университет – это не здание, а система корпоративного бизнес-образования, где сотрудники компании приобретают управленческие знания посредством командного обучения.

За четыре первых года Корпоративным университетом по программе «Корпоративный лидер» подготовлено

При этом изложенные в упомянутой статье В.И. Якунина ориентиры на развитие организационной культуры нашей компании заложены в построении системы обучения по Программе, которая зиждется на долгосрочном партнёрстве ОАО «РЖД» и Стокгольмской школы экономики, получившем свое выражение в Меморандуме и Концепции Программы об их стратегическом взаимодействии.

Выбор Стокгольмской школы экономики в качестве стратегического партнёра холдинга «РЖД» продиктован тем, что в настоящее время это единственная автономно действующая в России бизнес-школа, которая представлена в международном рейтинге программ Executive MBA по версии газеты Financial Times. На протяжении всего своего более чем столетнего существования Стокгольмская школа

на европейской модели преподавания и формирует из каждого слушателя свободно мыслящую личность. Цель Программы заключается не в подаче готовых однозначных решений, а в развитии критического мышления. Это способствует осознанию преобладания стратегических решений над тактическими и пониманию того, что прибыль не может быть единственной целью организации и такие понятия, как бренд, имидж, образ компании, а также социальная ответственность, не пустой звук».

При этом корпоративная система этических ценностей слушателей и выпускников Программы вбирает в себя как ключевые принципы и нормы поведения слушателей и преподавателей, установленные Академической политикой Стокгольмской школы экономики, так и требования к поведению работников компании, определённые в Кодексе деловой этики ОАО «РЖД».

Как подчеркнула Марина Смольникова, ведущий инженер отдела реформирования Октябрьской железной дороги, выпускник 2009/10 учебного года:

«Само участие в Программе исключительно сотрудников холдинга «РЖД» сформировало эмоционально позитивные корпоративные взаимосвязи, стирающие внутривхолдинговые границы».

На формирование жизнеспособной организационной культуры компании нацелены ключевые ценности Программы, в числе которых стремление извлекать уроки из разнообразия, а также уважительное, толерантное и корпоративное отношение к другим.

Создание сплочённой команды управленцев построено на реализации учебного плана Программы, который даёт обретение ясности в структурированном видении будущности компании посредством постижения таких фундаментальных основ бизнеса, как корпоративное управление, стратегия, управление изменениями, маркетинг, корпоративные финансы, лидер-

ство и управление интеллектуальным капиталом.

При реализации Программы ключевое значение имеет «Институт приглашённых профессоров», который базируется на системном вхождении в Программу руководителей холдинга «РЖД» в качестве приглашённых профессоров Стокгольмской школы экономики. Прямое общение приглашённых профессоров со слушателями Программы признано способствовать донесению руководителями компании её ценностных ориентиров и тем самым активизации стремления слушателей к приобретению практически значимых знаний, их сопричастности к решению стратегических задач компании посредством выработки проектного мышления и, наконец, к пониманию декларируемых в компании ценностей, принципов и методов построения бизнеса.

Наряду с приобретением управленческих знаний особое место в структуре Программы отводится такому важнейшему системообразующему аспекту формирования организационной культуры, как освоение её слушателями культурно-исторического наследия Санкт-Петербурга.

Культурно-просветительский модуль Программы строится на системном проведении цикла специально подготовленных совместно с ведущими сотрудниками музеев вечерних экскурсий по уникальным достопримечательностям Санкт-Петербурга, связанным с инновационными деяниями императора Петра I Великого по созданию блистательного града на берегах Невы как ярчайшего примера реализуемости преобразований на основе внедрения ценностей новой организационной культуры, породившей впоследствии у инженера П.П. Мельникова убедительные доводы, которые определили решение императора Николая I о строительстве железной дороги Санкт-Петербург – Москва.

Важнейшее значение при формировании организационной культуры у слушателей Программы придаётся выработке её корпоративного стиля

(бренда), соответствующего ключевым этическим ценностям Программы. Так, заложенный идейный замысел Программы раскрывает её логотип, который, вбирая в себя цвета государственных флагов Российской Федерации и Королевства Швеция, отображает скоординированное стратегическое партнёрство ОАО «РЖД» и Стокгольмской школы экономики, находящее своё целевое воплощение в реализации Программы.

Символический облик идейного замысла Программы несёт в себе презентационный настольный набор, где на позолоченных флагштоках закреплены флаги ОАО «РЖД», Стокгольмской школы экономики и Программы, а также помещена позолоченная ладья (по-шведски – «драккар»), представляющая собой многогранный исторический про-

и из целого ряда дочерних обществ холдинга «РЖД».

Система подготовки по Программе выстроена таким образом, что её выпускникам гарантировано право завершения обучения по полному курсу Executive MBA Стокгольмской школы экономики в течение двух лет с даты её окончания.

При этом лучшие выпускники Программы мотивируются тем, что удостоиваются именных грантов как стипендиаты от ОАО «РЖД» и Стокгольмской школы экономики на завершение обучения по полному курсу Executive MBA Стокгольмской школы экономики.

Так, к настоящему времени уже 12 выпускников Программы получили степень Master of Business Administration Стокгольмской школы экономики, а ещё 7 выпускников Про-

Важнейшее значение при формировании организационной культуры у слушателей Программы придаётся выработке её корпоративного стиля (бренда)

образ зарождения фундаментальных корпоративных отношений.

По сути дела, ладья – это своеобразное материальное воплощение судьбоносного исторического диалога цивилизаций, который более тысячи лет назад определил собой становление Древнерусского государства на великом торгово-транспортном пути «из варяг в греки» по территории России, Белоруссии и Украины, от Скандинавии до Средиземноморья.

Благодаря плодотворному стратегическому сотрудничеству холдинга «РЖД» и Стокгольмской школы экономики за прошедшие шесть лет Корпоративную образовательную программу успешно завершил 231 слушатель со всех железных дорог России, а также

граммы продолжают своё обучение в ней по полному курсу Executive MBA.

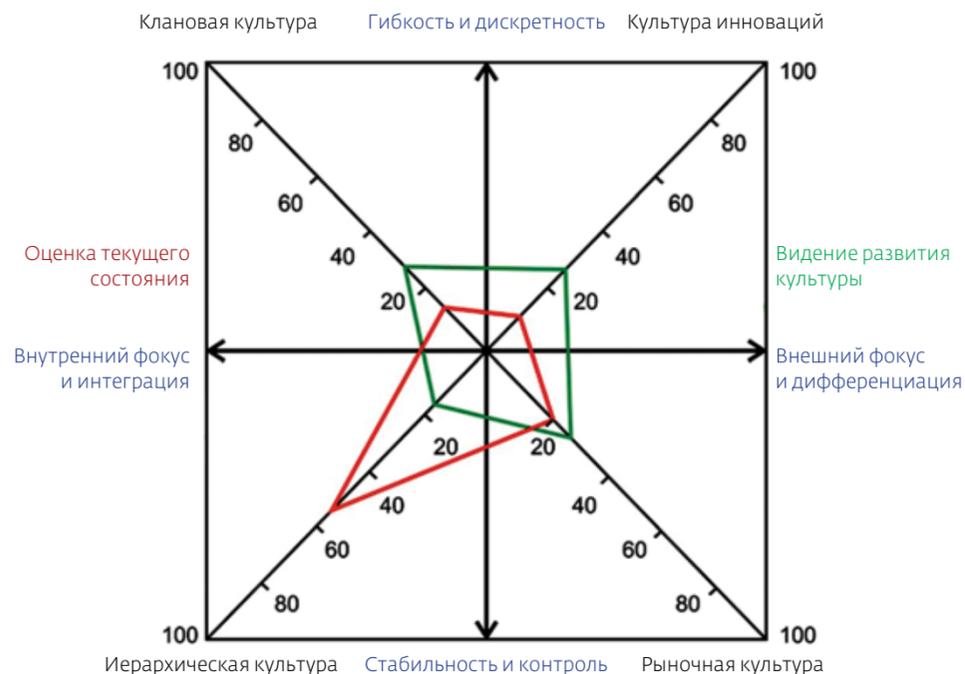
Выпускники Программы – это неотъемлемая и важная составляющая развития ОАО «РЖД». Они разделяют ценности и философию компании и, становясь единомышленниками, формируют Сообщество выпускников Программы. Изменяясь сами, выпускники Программы, будучи руководящими кадрами компании, прививают своим подчинённым организационную культуру.

Подтверждением этому служат слова Сергея Блохина, заместителя начальника Куйбышевской железной дороги по корпоративному управлению и работе с органами власти, выпускника 2012/13 учебного года: «Хочется отме-

Корпоративная культура



Оценка текущего состояния организационной культуры ОАО «РЖД» и видение её развития



тить, что МВА для меня – это не только новые знания, но и возможность быть коучем для своих сотрудников. Знания и навыки, полученные в процессе обучения, внедряются мной в структуру работы, в результате чего изменился не только я как руководитель, но и сотрудники, что позволило ускорить рабочие процессы, добиться лучших показателей эффективности деятельности».

Главное для любого успешного дела – это вдохновение. Программа предоставляет уникальный шанс создать команду результативно работающих высокопрофессиональных единомышленников, которые посредством интерактивного стиля обучения вырабатывают ценные навыки и актуальные предложения по управлению изменениями.

Командная работа является методологической и методической основой в построении непрерывного потока создания доминантных ценностей в

аспекте формирования адекватной требованиям времени организационной культуры.

Так, в рамках образовательного модуля Программы «Лидерство в организации» совместно с Центром оценки, мониторинга персонала и молодежной политики Октябрьской железной дороги в апреле 2014 года проведена деловая игра на тему «Управление изменением организационной культуры как ключевая компетенция лидера», в основу которой положена представленная в книге К. Камерона и Р. Куинна («Диагностика и изменение организационной культуры». – СПб: Питер, 2001) целостная модель оценки ключевых изменений организационной культуры, получившая название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей».

Выбор в качестве представительной группы респондентов слушателей Программы, включающей в себя 40 чело-

век, обусловлен тем, что они прошли трёхэтапный отбор, а именно: окончание Корпоративного университета ОАО «РЖД», квалификационную оценку Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» и, наконец, трёхступенчатую процедуру поступления на Программу по критериям Стокгольмской школы экономики. Тем самым слушатели Программы представляют собой своего рода интеллектуальную элиту холдинга «РЖД», которая способна количественно определить необходимые ключевые изменения организационной культуры при переходе от иерархической, командно-административной системы управления к построению корпоративного управления, ориентированного на достижение рыночного уровня рентабельности, конкурентоспособности и клиентоориентированности (статья В.И. Якунина «Три составляющие успеха: рентабельность, конкурентоспособность, клиентоориентированность», Деловой журнал «РЖД-Партнёр», № 12, 2013).

Как показали результаты анкетирования, слушатели Программы при диагностике профиля нынешнего состояния организационной культуры нашей компании определили ярко выраженную доминанту иерархического типа её построения.

Что же касается ответа на вопрос «Какая культура необходима для обеспечения реализации Стратегии развития холдинга «РЖД»?», то слушатели Программы определили в качестве желаемой модели стратегию изменения организационной культуры компании, которая ценностно ориентирована на преобладание клановой, инновационной и рыночной культуры (см. рис.).

Представляется весьма важным, что слушатели Программы предпочли равноценность вклада этих трёх типов организационной культуры. Действительно, нынешнее состояние организационной культуры холдинга «РЖД» требует его развития по всем трём характеристическим векторам: клановой культуры, культуры инноваций и рыночной культуры.

В результате выстраивается модель, органически сочетающая в себе все характеристические типы организационной культуры.

В рамках прогнозируемой модели организационной культуры нашей компании прежде всего требуется развитие гибкости системы её управления за счёт становления клановой культуры, своего рода культуры корпоративности. Поскольку базисом корпоративного управления является команда, то переход от иерархической культуры к клановой и есть первый шаг к реализации принципа эффективного командного лидерства в управлении с ориентацией на развитие человеческого капитала и самореализацию.

Необходимо, чтобы духовное поле нашей компании составляли ценности сплочённости, командности, соучастия и преданности делу, повышение интеллектуального потенциала, заинтересованности сотрудников в развитии бизнеса и ощущение холдинга «РЖД», как «Мы». Внедрение таких инструментов клановой культуры, как командная работа, делегирование полномочий, вовлечение всех сотрудников компании в решение бизнес-задач, обеспечение открытости общения, позволяет сделать акцент на долгосрочной выгоде холдинга «РЖД», развить и укрепить внутрихолдинговые связи, и в итоге приведёт к эффективному принятию решений и слаженному взаимодействию.

При этом наряду с построением культуры корпоративности требованием времени становится параллельное развитие культуры инноваций, что определяет смещение фокуса внимания к экспериментированию, новаторству и, как следствие, к вдохновенному творчеству, когда люди готовы подставлять свои шеи и идти на риск.

Чтобы инициировать сдвиг, требуется сделать ставку на индивидуальность и оригинальность, поощрение риска и предвидение будущего, постоянное совершенствование и творчество. Это достигается прежде всего за счёт перехода от ориентации на предостав-

ление потребителям того, в чём они нуждаются, к обеспечению потребительских предпочтений как основы клиентоориентированности. Согласованное инновационное развитие всех бизнес-единиц холдинга «РЖД» позволит концептуально определить новые стратегии для расширения спектра услуг и повышения их качества и тем самым подготовит переход на следующий этап развития организационной культуры – ориентацию на рынок.

Главным в культуре компании является то, что она уменьшает степень коллективной неопределённости, вносит ясность в ожидания членов коллектива, обеспечивает целостность за счёт ключевых ценностей и норм,

Главным в культуре компании является то, что она уменьшает степень коллективной неопределённости, вносит ясность в ожидания членов коллектива

воспринимаемых членами коллектива как вечные и передаваемые из поколения в поколение, создаёт чувство причастности к компании и преданность общему делу, а также освещает видение будущего развития компании, давая тем самым заряд энергии для движения вперёд.

Таким образом, путь изменения организационной культуры нашей компании лежит через уход от архаических канонов иерархической культуры к созданию ценностей клановой культуры, ориентированной на долгосрочную выгоду совершенствования личности, к фокусированию внимания на инновациях и, наконец, к формированию приверженности ключевым принципам рыночной экономики в целях достижения высокого уровня клиентоориентированности на рынке транспортно-логистических услуг.

Ответственность за трансформацию организационной культуры холдинга «РЖД» ложится на все уровни руководства компании. При этом важнейшую роль играют начальники железных дорог, которые приобрели функции руководителей региональных центров корпоративного управления и тем самым несут корпоративную ответственность за формирование организационной культуры в регионах.

Как отмечает В.И. Якунин в своей статье «Новая матрица управления холдингом: роль и место железных дорог в качестве региональных центров корпоративного управления в организационной структуре ОАО «РЖД» как компании холдингового типа»

(Деловой журнал «РЖД-Партнёр», № 3, 2013), мы становимся свидетелями формирования в нашем холдинге принципиально нового института региональных полномочных представителей ОАО «РЖД», непосредственно подчинённых и подотчётных президенту компании. Тем самым должна сформироваться целостная и сбалансированная система корпоративного менеджмента на всех уровнях организационно-управленческой структуры холдинга «РЖД». Это повлечёт за собой становление центров ответственности, нацеленных на командную работу по проведению в регионах единой корпоративной политики. При этом организационная (корпоративная) культура и деловая этика должны стать основой укрепления не на словах, а на деле социальной солидарности всех работников холдинга «РЖД».

Наука убеждать

Каждый воин должен понимать свой маневр (Суворов)

Производительность труда – один из важнейших показателей эффективности производственной деятельности. Перед экономикой РФ президентом страны поставлена задача к 2018 году увеличить её в 1,5 раза относительно 2009 года. Добиться этого можно за счёт технического переоснащения производства, внедрения нового оборудования и новых технологий, но такие меры требуют значительных средств. Однако есть и другой вариант обеспечить рост производительности труда без существенных материальных затрат – путём совершенствования организации труда.

Падение объёмов погрузки и напряжённость текущего финансового положения компании требуют принятия радикальных мер по снижению эксплуатационных расходов в целом, в том числе и оптимизации численности участников в тех или иных производственных операциях. То есть необходимо более грамотно и рационально использовать трудовые ресурсы, мобилизуя для этого внутренние резервы предприятий.

Одним из действенных инструментов в этом направлении является документирование производственных процессов, когда каждое рабочее место должно быть организовано с применением технологического нормировочных карт (ТНК). По сути это паспорт рабочего места с детальным описанием рационально организованного трудового процесса.

Применение ТНК позволяет решать целый ряд задач: рационально детализировать и описать технологию выполнения работ в строгом соответствии с действующими техническими документами (инструкциями, правилами, регламентами, картами технологических процессов и т.п.), определить оптимальную норму затрат труда в строгом соответствии с

технологией трудового процесса и циклом последовательных (необходимых и достаточных) действий работника, а не тех, что он «исторически» привык выполнять на конкретном участке работы.

Для этого любой трудовой процесс необходимо разделить на составляющие его операции. К примеру, в текущем ремонте локомотива в условиях депо самая крупная степень детализации этого процесса – вид ремонта. Их всего три – от менее объёмного (ТР-1) до самого объёмного (ТР-3). Все они регламентируются определёнными правилами, инструкциями и стандартами.

Когда мы выбираем текущий ремонт локомотива в объёме ТР-3, первый уровень детализации здесь – ремонт крупных узлов: кузова, экипажной части, тяговых и вспо-

могательных машин и так далее. Если мы пойдём от уровня к уровню по цепочке ремонта, например, электрооборудования, то следующей ступенью детализации станет комплекс трудовых приёмов, например, по ремонту якоря двигателя. И одной из самых элементарных составных частей труда, первичным звеном будет трудовая операция, в частности замер сопротивления изоляции.

Необходимо более грамотно и рационально использовать трудовые ресурсы, мобилизуя для этого внутренние резервы предприятий

В ТНК аккумулируется информация о пооперационной технологии того или иного производственного процесса, фиксируются обоснованные нормы времени на каждую операцию, регламентируется оптимальный количественный и квалификационный состав работников. Кроме того, в карте содержится сведения о том, какие инструменты и мате-

риалы должны использоваться при выполнении конкретной работы, с акцентом на обязательных условиях безопасного труда, а также подготовительных и завершающих мероприятиях.

Такие карты нужны для того, чтобы рабочий имел чёткое представление, что и в какой последовательности он должен делать на своём рабочем месте, как и каким инструментом выполнять те или иные операции, за какое время достигнуть конкретного результата.

Таким образом, технологическая нормировочная карта рассматривается сегодня как основной инструмент по совершенствованию организации труда на рабочем месте, включающий в себя полный комплекс объективных параметров по организации трудового процесса.

План мероприятий по разработке технологических нормировочных карт на рабочих местах структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» был утверждён в 2013 году. В соответствии с ним причастными дирекциями и филиалами компании разработаны соответствующие планы по разработке карт технологических процессов, норм времени и технологических нормировочных карт до 2017 года включительно. Созданы рабочие группы, определены базовые структурные подразделения. Всего планируется разработать около 8 тыс. ТНК, 600 из них – в 2014 году.

Координацией и методологическим сопровождением процесса занимаются департаменты технической политики, по организации, оплате и мотивации труда, а также Центр

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



организации труда и проектирования экономических нормативов.

Разработан Регламент разработки и применения технологических нормировочных карт. Документ был тщательно отработан со специалистами причастных филиалов ОАО «РЖД» и профильных проектно-конструкторских бюро. Так как документ учитывает интересы различных хозяйств, получена поддержка Центра технологической координации. В итоге такой коллективной работы впервые в компании появился централизованный документ, регламентирующий основной порядок и принципы разработки ТНК.

На первом этапе разработки документа каждым хозяйством были представлены предложения по форме ТНК. С учётом специфики филиалов разнообразия форм получилось 18. В результате сложных переговоров формы были унифицированы и в утверждённом документе их всего две. Первая форма – табличный вариант, она больше подходит для технологических процессов вагонных, моторвагонных и локомотивных депо. Вторая содержит больше текстовой части и предназначена для хозяйств инфраструктуры, региональных центров связи, дирекций по ремонту пути и др. Отдельное исключение сделано для железнодорожных станций, где вместо ТНК, но по тем же правилам допускается разработка Инструкционно-технологических карт.

Учитывая серьёзность документа и масштабы его применения, руководство компании приняло решение об организации в 2014 году опытного применения регламента в базовых структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД».

Для разработки ТНК филиалы в 2013–2014 году провели инвентаризацию нормативных документов с последующим формированием классификаторов по видам выполняемых работ. В первую очередь в них включались те, по которым отсутствовали централизованно разработанные карты технологического процесса



(КТП) с соответствующими им нормами времени.

Процесс разработки делится на три этапа. Первый – разработка карт технологических процессов. Основная роль здесь отводится филиалу, для которого они разрабатываются, и профильному проектно-конструкторскому бюро.

Второй – централизованная разработка нормы времени. Эту работу организует Департамент по организации, оплате и мотивации труда и осуществляет Центр организации труда и проектирования экономических нормативов.

Нормы времени утверждаются вице-президентом, курирующим то или иное хозяйство, с учётом мнения профсоюзной организации. Причём карты технологических процессов и нормы времени должны внедряться на предприятии в первую очередь, а затем уже, на третьем этапе, – разрабатываться ТНК.

Она может иметь статус типовой (адаптированной ко всей сети) или местной (применяемой в конкретном филиале или на полигоне). К первой относится ТНК, разработанная на центральном уровне для типового технологического процесса, ко

второй – разработанная структурным подразделением филиала компании под местные условия труда.

В рамках подготовки к проведению сетевой школы передового опыта на Юго-Восточной железной дороге по вопросам совершенствования организации, нормирования, оплаты и мотивации труда структурными подразделениями, расположенными в границах ЮВЖД, разработано 20 типовых и 13 местных ТНК. Все разработанные и проведённые мероприятия направлены на совершенствование организации труда и унификацию технологической документации на рабочих местах с последующим обобщением и распространением полученного опыта по повышению производительности труда и эффективности производственных процессов. Наработки структурных подразделений Юго-Восточного полигона показали эффективность внедрения карт на рабочих местах, и этот опыт решено тиражировать в филиалах компании.

Так, например, разработанная на железнодорожной станции Воронеж-1 местная инструкционно-технологическая карта (ИТК) для составителя поездов будет использована при централизованной разработке типовой

ИТК в качестве раздела «Организация работы составителя поездов с пассажирскими вагонами и составами». При разработке местной ИТК воронежские специалисты проанализировали все операции, выполняемые в течение рабочей смены составителем поездов. Составлен классификатор (реестр) работ, проведены хронометражные наблюдения времени, затрачиваемого на выполнение технологических операций, проведено его сравнение с централизованно разработанными нормами времени.

Следует отметить, что ИТК разрабатывается для рабочих профессий (составитель поездов, дежурный стрелочного поста, оператор поста централизации и т.д.), на конкретное рабочее место, так как обязанностью работника увязаны с обеспечением непрерывного технологического процесса работы станции и их нельзя рассматривать по отдельным взятым элементам, в то время как ТНК разрабатываются на отдельно взятые технологические операции или на изготовление конкретных деталей, изделий, ремонт и содержание устройств и оборудования. Её типизированная форма позволяет учитывать специфику любого хозяйства.

Не менее интересен опыт Воронежского регионального центра связи, где разработка ТНК позволила не только унифицировать нормативно-технологическую документацию на рабочих местах, но и решить вопрос обеспечения надлежащего качества обслуживания техоборудования и устройств связи в пределах установленных бюджетных параметров. Связисты в первую очередь проанализировали использование так называемого полезного времени при организации обслуживания устройств связи (без учёта регламентированных перерывов). Так, излишние затраты времени на доставку бригады к месту работы составили 5,2% от всего рабочего времени.

На доставке приборов к месту выполнения работ теряется 0,5%, ещё 2,1% уходит на инструктаж и другие подготовительно-заключительные работы при планировании рабочего дня электромеханика. Подготовка материалов требует 2,3% от всего объёма рабочего времени. Чтобы сократить время доставки сотрудников на место и уменьшить таким образом затраты на подготовительно-заключительные работы, в ЦСС теперь формируют совмещённые или комплексные ремонтно-восстановительные бригады, укомплектованные универсальными специалистами. Это позволило минимизировать затраты продуктивного времени по категории «обслуживание рабочего места». В результате связистам удалось сократить время на доставку материалов, приборов, бригад к месту проведения работ почти на 14%. Казалось бы, немного, но по итогам года эта небольшая экономия времени позволяет высвободить трёх человек, которые могут выполнять другую работу.

Таким образом, ТНК помимо своего основного предназначения также помогают сократить до минимума временные и излишние трудовые затраты на всех этапах планирования, производства работ и контроля за их выполнением.

Следует также отметить положительный опыт структурных подразделений, расположенных в границах ЮВЖД, не только в разработке, но и во внедрении ТНК на рабочих местах. В частности, организованные на производственных участках стенды карт, использование планшетных компьютеров для их хранения и применения, а также информационные киоски с базой данных основных документов по кадрам, социальным вопросам и по оплате, мотивации, организации труда.

Контроль за применением работниками ТНК непосредственно на рабочих местах возлагается на руководителей среднего звена (мастеров, начальников участка производства). При этом каждый работник несёт

время. Такая ТНК требует доработки. После внесения дополнений с учётом местных условий карта вводится в действие в установленном порядке.

- 3) Организационно-технические условия на предприятии не соответствуют типовым и являются менее прогрессивными. В этом случае проводятся необходимые мероприятия по устранению выявленных недостатков в организации труда и производства, улучшению условий труда исполнителя, после чего типовая ТНК вводится в действие.
- 4) Организационно-технические условия более совершенны и действующие местные нормы времени на соответствующие работы более прогрессивны, чем типовые. Типо-

С внедрением новой техники и технологических процессов, совершенствованием организации труда требуется постоянная актуализация созданной базы ТНК

личную ответственность за выполнение работ по карте в соответствии с его квалификацией.

Есть четыре возможных варианта внедрения ТНК на конкретном рабочем месте.

- 1) Организационно-технические условия соответствуют типовым, и в ТНК учтены все технологические операции и нормы времени. Тогда издаётся приказ о введении в действие типовой карты с ознакомлением причастных работников за 2 месяца до её применения.
- 2) Технология производства работ, организация труда, механизация производственных процессов соответствуют принятым в ТНК, но учтены не все технологические операции или отсутствуют централизованно разработанные нормы

вая ТНК в действие не вводится, а в структурном подразделении продолжают действовать местные карты.

К 2017 году в структурных подразделениях филиалов компании ТНК должны быть на все производимые технологические процессы. Но работа на этом не закончится. С внедрением новой техники и технологических процессов, совершенствованием организации труда требуется постоянная актуализация созданной базы ТНК. На этом этапе особенно важна её автоматизация, позволяющая не только легко находить нужную карту, но и получать своевременный сигнал о её пересмотре или замене. Только в этом случае начата работа приобретёт системный характер, обеспечивающий самоконтроль и постоянное совершенствование.



Паспортизация рабочего места

Экономия через снижение эксплуатационных расходов и оптимизацию численности имеет свои пределы

Невозможно бесконечно сокращаться и оптимизировать численность. А значит, надо искать способ более рационального использования трудовых ресурсов. Разработка технолого-нормировочной карты (ТНК) по конкретному производственному процессу как раз и призвана выявить и систематизировать этот ресурс. Как выполнять производственную задачу, в какие сроки и каким инструментом, должен решать не работник, как у нас зачастую происходит, а регламентирующий документ. Таким документом и является ТНК. Работодатель должен обеспечить (паспортизировать) рациональную организацию труда на каждом рабочем месте. Решение о планомерном обеспечении рабочих мест компании качественно новыми технолого-нормировочными картами было принято в 2013 году. Вслед за планом мероприятий по разработке ТНК, утверждённым распоряжением первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Морозова, появились два документа за подписью старшего вице-президента компании Валентина Гапановича.

Первый – об образовании экспертного совета, второй – об утверждении регламента разработки и применения технолого-нормировочных карт. Координация и методологическое сопровождение этой работы возложены на департамент по организации, оплате и мотивации труда, департамент технической политики и Центр организации труда и проектирования экономических нормативов.

Всего в компании планируется разработать около 8 тыс. ТНК, из них 600 – в 2014 году, и уже в текущем году 83 базовых предприятия начали работу по разработке ТНК.

На ЮВЖД к этой работе подключились Воронежский региональный

центр связи, станция Воронеж-1, эксплуатационное вагонное депо Кочетовка и моторвагонное депо Отрожка, а также воронежские дистанции пути, электроснабжения и СЦБ.

В Воронежском региональном центре связи разработка ТНК позволила не только унифицировать нормативно-технологическую документацию на рабочих местах, но и обеспечить качество техобслуживания оборудования и устройств связи в пределах установленных бюджетных параметров. Если оптимизировать эксплуатационные затраты без изменения подходов к использованию трудовых ресурсов, возникают риски нарушения сроков проведения регламентных работ по выполнению планового обслуживания, что влечёт снижение коэффициента готовности сети связи.

Способ доведения до работников содержания регламентов, зафиксированных в картах, – это отдельная задача внедрения. Её решение во многом зависит от специфики хозяйства и самого рабочего места.

У связистов регламенты ТНК могут аккумулироваться в единой системе мониторинга и администрирования сети связи РЖД. Система работает по принципу шпаргалки. Она позволяет в любой точке выполнения работ получить актуальную информацию, заключённую в ТНК.

В Воронежской дистанции пути и сооружений предлагают интегрировать данные карт в систему ЕКАСУИ (Единая корпоративная автоматизированная система управления инфраструктурой), куда стекаются данные по результатам комиссионных осмотров, замечания машинистов локомотивов, результаты обследования пути вагонами-путеизмерителями, дефектоскопами, контролёрами состояния пути и т.п. Так, например, у дорожного мастера на рабочем месте высветился список инцидентов по замечаниям машинистов. На каждый сигнал формируется рабочее задание, к которому «цепляется» соответствующая ТНК.

Если работнику предстоит заниматься сменой рельса, на инструктаже нажимается соответствующая кнопка, и система показывает перечень операций, их последовательность, необходимый инструмент, количество монёров пути, их требуемый разряд и время, в которое они должны уложиться.

В воронежских дистанциях электроснабжения, сигнализации, централизации и блокировки технолого-нормировочные карты на выполнение работ по техобслуживанию устройств электроснабжения и СЦБ с применением мобильных средств передвижения введены в планшетные компьютеры, которые установлены прямо в автомобилях, доставляющих бригады к месту работ.

кументы, касающиеся оплаты, мотивации, организации труда, а также кадровых и социальных вопросов?

Электронный киоск вещь, безусловно, удобная, но на каждом рабочем месте его не поставишь, использовать его лучше там, где люди работают сменами, комплексными бригадами, в цехе или на пункте сбора. Однако, даже наличие электронного киоска не исключает старые добрые бумажные форматы, такие как веерная «раскладушка» или стенд по организации и нормированию труда (с кармашками для документов). Аккумулировать документы планируется тремя блоками в зависимости от уровня разработки: центральный, региональный, локальный уровень.

Разработка технолого-нормировочной карты (ТНК) по конкретному производственному процессу как раз и призвана выявить и систематизировать этот ресурс

Ещё один продвинутый способ хранения технолого-нормировочных карт – так называемый электронный киоск. В главном меню терминала хранятся не только ТНК. При желании здесь можно найти любой документ – от «Положения о премировании» до «Кодекса деловой этики компании». А в перспективе можно будет посмотреть прогноз погоды или свежий номер корпоративной прессы. Электронный киоск ещё и один из инструментов внутрикорпоративных коммуникаций. Его начинка может меняться в зависимости от целей информирования и аудитории, на которую эта коммуникация направлена.

На повестке дня теперь другой вопрос: в какую оболочку упаковать весь этот массив информации – до-

«В идеале электронные информационные киоски должны появиться в каждом структурном подразделении каждого филиала компании, – считает вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. – В этом случае любой работник получит доступ к основным регламентирующим документам, данным по оплате, мотивации и нормированию труда, получит ответы на самые острые кадровые и социальные вопросы». Уже сегодня накоплен немалый опыт по разработке ТНК. Предварительные итоги их опытного внедрения ожидаются в ноябре. Масштабная работа только набирает обороты. Полностью обеспечить рабочие места технолого-нормировочными картами планируется до конца 2017 года.

Обзор прессы >

International Railway Journal:

«Подготовлен новый тендер на строительство первой в Латинской Америке ВСМ. Мексиканское правительство приняло решение аннулировать результаты конкурса на строительство высокоскоростной магистрали Мехико – Керетаро спустя три дня после объявления о том, что контракт будет заключён с его единственным участником и финалистом – китайско-мексиканским консорциумом, возглавляемым China Railway Construction Corporation.

О перезапуске тендера объявил президент Мексики Энрике Пенья Ньето, поручив Министерству транспорта и коммуникаций провести процедуру заново. Ранее министерство приняло на рассмотрение в рамках тендера только проект консорциума, объединяющего китайские корпорации CRCC и CSR с мексиканскими GIA, Prodomex, GHP и Teua Construction, при участии на заключительном этапе строительства французской компании Systra. Остальные 16 претендентов, подавших заявки на участие, не смогли уложиться в срок подготовки проекта. В их числе такие крупные компании, как Alstom, Bombardier, Siemens и CAF.

«С целью предоставить больше времени и поспособствовать возможному участию большего числа производителей, а также для обеспечения абсолютной прозрачности федеральное правительство приняло решение запустить новый тендерный процесс», – отмечают в Министерстве

транспорта и коммуникаций Мексики.

Стоимость строительства ВСМ была оценена консорциумом в 50,82 млрд песо (\$3,73 млрд), включая приобретение подвижного состава и его обслуживание в течение 5 лет. Экспортно-импортный банк Китая был готов предоставить долгосрочный кредит, на 85% покрывающий проектные затраты.

Проект ВСМ Мехико – Керетаро протяжённостью 210 км предусматривал строительство 15,9 км виадуков и 11,6 км туннелей. Прокладка линии должна была начаться в феврале 2015 года, а её сдача в эксплуатацию намечалась на вторую половину 2017 года. Магистраль призвана сократить время поездки от столицы до Керетаро почти на час, максимальная скорость движения по ней должна достигать 300 км/ч».

The Wall Street Journal:

«В China Railway Construction Corporation намерены прибегнуть к правовым средствам защиты своих интересов в отношении отмены мексиканским правительством сделки стоимостью около \$4 млрд. «Компания шокирована решением Мексики. Тендер высокоскоростного железнодорожного проекта отвечал требованиям мексиканского правительства», – подчеркнули в CRCC. В заявлении отмечено, что уже создана команда юристов, которые намерены использовать правовые средства защиты законных интересов CRCC по мере необходимости.



SHUTTERSTOCK.COM

В китайской Южной вагоностроительной корпорации CSR, которая в рамках проекта должна была поставить подвижной состав, подтвердили отмену мексиканским правительством намеченной сделки. «Мы будем продолжать поддерживать связь и общаться с организатором проекта, – отметили в CSR. – Мы будем оперативно и своевременно реагировать на ситуацию в случае какого-либо значительного прогресса».

Аннулирование тендера произошло всего за несколько дней до визита президента Мексики Энрике Пенья Ньето в Китай для участия в конференции АТЭС».

Xinhua:

«В ходе саммита АТЭС премьер Госсвета КНР Ли Кэцян встретился с президентом Мексики Энрике Пенья Ньето и выразил сожаление в связи с решением мексиканского правительства об отмене сделки с совместным китайско-мексиканским консорциумом.

Ли Кэцян попросил мексиканские власти справедливо отнестись к китайским предприятиям, инвестирующим в страну, и добиться досрочных и существенных результатов от соответствующего сотрудничества. Консорциум строго следовал требованиям мексиканской стороны в процедуре публичного тендера и выиграл его из-за конкурен-

тоспособности, отметил премьер, добавив, что результат конкурса полностью справедлив и законен.

Он также заметил, что высокоскоростные железнодорожные технологии Китая являются передовыми, надёжными и экономически эффективными, с обширным опытом работы, добавив, что двустороннее сотрудничество в железнодорожной отрасли должно быть взаимовыгодным.

Ли Кэцян сказал, что в ответ на «положительное отношение», показанное мексиканской стороной впоследствии, китайское правительство намерено продолжать поощрять китайских предприятий к участию в инфраструктурных

Энрике Пенья Ньето признал, что сотрудничество с китайской стороной в рамках железнодорожного проекта было «абсолютно прозрачным»

проектах Мексики, в том числе и в высокоскоростных железнодорожных проектах. Энрике Пенья Ньето, в свою очередь, заявил, что Мексика будет упорно работать над решением существующих проблем, чтобы защитить законные права китайских предприятий. Он признал, что сотрудничество с китайской стороной в рамках железнодорожного проекта было

«абсолютно прозрачным». Он подчеркнул, что Мексика по-прежнему приветствует участие китайских компаний в высокоскоростных железнодорожных проектах. Президент Мексики отметил, что страна придаёт большое значение отношениям с Китаем и готова совершенствовать механизмы двустороннего сотрудничества и осуществлять его в долго-

срочной перспективе на основе взаимного доверия. Ли Кэцян заметил, что Китай и Мексика имеют широкие общие интересы как страны с развивающейся экономикой. По его мнению, они должны расширить взаимные инвестиции и развивать двустороннее сотрудничество в энергетических, финансовых и высокотехнологических областях».



Проблемы – источник энергии

Современные условия пассажирских перевозок на железной дороге далеки от идеальных. И речь здесь идёт вовсе не о комфорте, скорости и тарифах («внутренних» параметрах предоставления сервиса определённого уровня), а о «внешних» условиях на рынке, которые регулируются не столько рыночными механизмами, сколько требованиями регулятора



Хромая конкуренция

Эту ситуацию можно коротко охарактеризовать одним словом – «прессинг».

За десять лет с 2003 года доля перевозок воздушным транспортом возросла более чем в 2 раза, в то время как доля железнодорожного транспорта в этом сегменте снизилась на 10%. Это раз. Конкурентное давление постоянно усиливается и со стороны других видов общественного транспорта. Это два. Год от года возрастает уровень требований потребителя к качеству обслуживания. Это три. Комфорт до, во время и после поездки, доступность и качество питания, лояльность (клиентоориентированность) персонала, дополнительные услуги, связанные с лавинообразным развитием цифровых технологий, – это вызовы сегодняшнего дня, на которые нужно отвечать.

Вместе с тем оператор испытывает постоянное давление со стороны регулятора. Это четыре. Пассажирские компании лишены необходимой свободы в вопросах тарифообразования. Оставаясь поневоле и бизнес-структурами, и социально ориентированными перевозчиками, они ежегодно встают перед проблемой дефицита средств.

Вопрос компенсации расходов, выпадающих из тарифа, казалось бы, решён на федеральном уровне: регионы должны компенсировать эти убытки, но на практике неэффективность действующей системы субсидирования заставляет оператора накапливать долги перед инфраструктурой и в конечном итоге сокращать количество подвижного состава, задействованного в перевозочном процессе. Это пять.

Парадоксальность ситуации сформулировал вице-президент РЖД по пассажирским перевозкам Михаил Акулов:

– Мы сталкиваемся с дефицитом субсидий, выделяемых государством на компенсацию выпадающих доходов, возникающих в

результате государственного же регулирования тарифов.

И это ещё не все аспекты прессинга, который испытывает на себе молодой организм недавно образованных пассажирских компаний. Увеличивающаяся асимметрия государственной поддержки общественного транспорта в пользу воздушного на фоне снижения объёмов средств, выделяемых на пассажирские перевозки по железнодорожной дороге, усугубляется увеличением размера государственной поддержки предприятий авиационной промышленности. В то время как ограничения и «узкие места» железнодорожной инфраструктуры, старение парка подвижного состава (в силу отсутствия на это необходимых

логий, направленных на нужды пассажира, на современные способы их удовлетворения, позволят компаниям удержать существующих и привлечь новых потребителей. Инновации маркетингового, технологического, сервисного характера должны стать фундаментом, обеспечивающим устойчивое развитие на долгосрочную перспективу.

Практика уже подтверждает эти теоретические доводы с огромной долей даже не вероятности – уверенности.

По примеру ФПК

Открытое акционерное общество «Федеральная пассажирская компания» начало работать с 1 апреля 2010 года. Несмотря на первоапрельскую дату

Меры по оптимизации затрат (сокращению расходов), как правило, становятся ключевыми в обеспечении финансовой устойчивости перевозчика

средств) не позволяют в полной мере реализовать потенциал железнодорожных пассажирских перевозок. Как видим, пальцев одной руки для перечисления всех проблем недостаточно.

На фоне надвигающейся рецессии и, как следствие, угрозы дальнейшего снижения объёмов перевозок задача сохранения дееспособности пассажирских компаний будет, очевидно, решаться по формуле «спасение утопающих – дело рук самих утопающих». И здесь меры по оптимизации затрат (сокращению расходов), как правило, становятся ключевыми в обеспечении финансовой устойчивости перевозчика. Что нас не убивает, то делает нас сильнее.

В сложившейся ситуации поиск и внедрение инновационных техно-

старта операционной деятельности, услугами компании пользуются уже более 100 млн человек. Совсем не шутливая цифра. 500 поездов в сутки, 200 тыс. пассажиров ежедневно!

Такие показатели – результат внедрения в практику взаимодействия с пассажирами эффективных маркетинговых акций. В частности, это прямая зависимость цены на билет от глубины продажи. Чем дальше дата покупки от даты поездки, тем выгоднее пассажиру. Уже в 2010 году был отмечен качественный скачок продаж, когда доля пассажиров, пользовавшихся специальным пятидесятипроцентным удешевлением за верхние полки в купейных вагонах, составила более 11% от общего количества проезжающих. Новое понимание рынка привело к тому, что в

Клиентоориентированность»



В квартале 2013 года на 14 пассажироёмких маршрутах стартовал проект так называемого динамического ценообразования. В него вошли 118 поездов дальнего следования. По завершении финансового года компания получила положительный опыт проведения маркетинговых акций и реальное представление об их влиянии на стимулирование спроса и потребительские настроения. И уже с ясным пониманием ожидаемого эффекта распространила в текущем году практику активной реализации маркетинговых инициатив для так называемого дерегулированного сегмента, не подпадающего под действие «динамического ценообразования».

По сути дела, 2014 год для компании стал годом перехода от

отдельных маркетинговых инициатив к системе управления доходностью.

Продажа билетов на ранние даты приобретения позволила удешевить предложение практически в два раза. Стимулируя пассажира на покупку по схеме «туда и обратно», удалось предложить ему экономию до 30%. При этом более гибкая система ценообразования позволила не только сохранить, но и увеличить объём перевозок в высокодоходном сегменте. На сегодняшний день в систему управления доходностью включено 167 поездов на 33 маршрутах дальнего следования, что дало 9-процентный прирост пассажиропотока в сравнении с прошлым годом. А с учётом поездов «Ласточка» этот показатель вырос до 23%.

Основное преимущество системы «динамического ценообразования» для пассажиров – это повышенная доступность перевозок на основе дифференциации тарифов. Причём в зависимости не только от сезона или категории, но и от количества свободных мест на определённую дату или конкретный поезд.

Свыше 24 тыс. пассажиров в сутки пользуются преимуществами данного инновационного механизма.

Достижению таких результатов способствовало снижение стоимости проезда в купейных вагонах, вагонах СВ и вагонах класса люкс, а также скоростных поездах. В целом по полигону «системы динамического ценообразования» стоимость проезда к уровню прошлого года сократилась на 14%, притом что

средней тариф в скоростных поездах был снижен примерно в два раза. По статистике, порядка 83% проездных документов приобреталось по цене ниже или на уровне прошлого года.

Согласно опросам, 93% пассажиров активно пользуются преимуществами данной системы.

Лояльность в обмен на клиентоориентированность

В сравнении с программами лояльности авиаперевозчиков двухлетний юбилей программы «РЖД Бонус» – это не срок. Однако в ней уже зарегистрировано более 846 тыс. участников, которые за период её действия совершили более 3,1 млн поездок.

По темпам роста она значительно опережает аналогичные программы авиакомпаний. В первый год её участниками стали 120 тыс. пассажиров, что в 9 раз превысило количество участников программы лояльности «Аэрофлот бонус» в первый год её внедрения.

Так, участнику программы достаточно совершить 12 поездок в плацкартном вагоне, например по маршруту Москва – Нижний Новгород, чтобы получить право на премиальный билет в купе по тому же направлению.

За 9 месяцев 2014 года прирост участников в сравнении с аналогичным периодом 2013 года составил 50%. При этом само количество поездок увеличилось на 88%. И ключевые показатели программы постоянно растут.

Во второй год её действия «коэффициент удержания» клиентов – участников программы составил 75%.

В рамках программы «РЖД Бонус» покупка билетов онлайн на сайте pass.rzd.ru составляет более 80% от числа всех купленных билетов. Активный участник программы совершает в среднем 6 поездок за год.

Но это далеко не все клиентоориентированные нововведения.

Партнёром проекта является ВТБ24, обладающий положитель-



Двухлетний юбилей программы «РЖД Бонус» – это не срок. Однако в ней уже зарегистрировано более 846 тыс. участников, которые за период её действия совершили более 3,1 млн поездок

ной репутацией на российском и международном финансовых рынках. Обладателям совместной карты «ВТБ24-РЖД» стали уже более 200 тыс. человек, что многократно превышает результат аналогичных коалиционных программ у авиаперевозчиков.

Важным направлением по развитию технологии и качества обслуживания пассажиров является рост продуктовой линейки. В приоритете здесь инновационный подвижной состав с привязкой к конкретным маршрутам, на которых возможно достичь не только максимального соответствия клиентским потребностям как по продолжительности, так и по условиям поездки, но и экономической эффективности от эксплуатации вагонов.

Среди новых продуктов особое место занимают введение в строй двухэтажных поездов, запуск ставших уже популярными «Ласточек», услуга перевозки автомобилей в специализированных вагонах того же состава, в котором путешествует сам владелец авто.

Запуск в регулярное обращение поезда из двухэтажных вагонов по маршруту Москва – Адлер в полном соответствии с олимпийским графиком движения поездов стал знаковым событием 2013 года.

Предложенная рынку продуктовая инновация по использованию нового подвижного состава создаёт неоспоримые выгоды для всех участников перевозки: самого перевозчика, владельца инфраструктуры и пассажира. Повышается качество

Клиентоориентированность



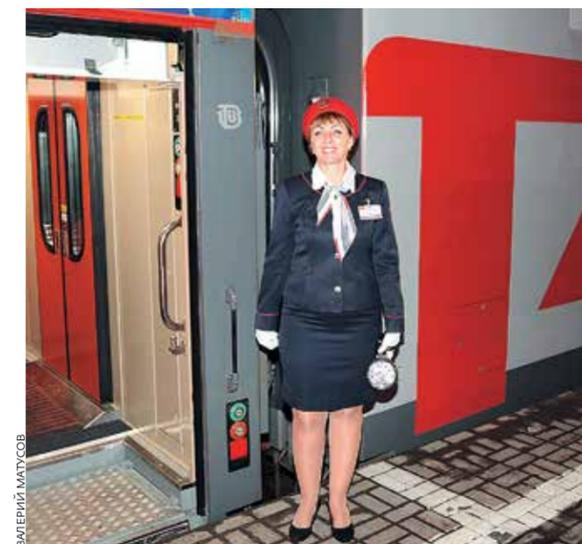
РОМАН БОБКОВ



ИВАН ЦАПОВИЧ



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО



ВАЛЕРИЙ МАТУСОВ

обслуживания, снижаются эксплуатационные расходы, растут производительность труда и пропускная способность инфраструктуры.

Пассажиры уже по достоинству оценили данное предложение.

Новая конфигурация двухэтажных вагонов производства Тверского вагоностроительного завода предусматривает увеличение как вместимости (до 64 человек на вагон), так и срока службы (с 28 до 40 лет) при гарантированной производителем конструкционной скорости в 160 км/ч. Современная компоновка оборудования включает интеллектуальную систему энергоснабжения, двойную систему кондиционирования, установку обеззараживания воздуха, усовершенствованные тележки с дисковыми тормозами, обновлённую систему диагностики оборудования и многое другое.

В каждом поезде в штабном вагоне установлены специальные подъёмники для посадки инвалидов-колясочников с низких платформ, кроме того, для них оборудованы специальные купе и туалет.

Популярность данной услуги среди пассажиров заставляет за-

думаться о расширении географии использования поездов из двухэтажных вагонов.

Михаил Акулов объявил, что в ближайших планах ОАО «ФПК» расширение модельного ряда на новом маршруте Москва – Санкт-Петербург за счёт двухэтажных вагонов с местами для сидения. Такая модель перевозок будет использоваться на маршрутах с продолжительностью не более 6 часов, курсирующих в дневное время.

В графике движения 2014/15 года на внутригосударственных маршрутах курсируют 24 поезда с дневным режимом пропуска. Дневные поезда связывают столичный регион с крупными городскими центрами страны. Дневным сообщением охвачен Северо-Западный регион, организовано движение по одному из самых востребованных маршрутов Черноморского побережья Северного Кавказа, Адлер – Краснодар, а также по маршруту Кисловодск – Ростов. В Сибирском регионе курсируют поезда сообщением Омск – Петропавловск и Омск – Новосибирск.

В целях развития дневного сообщения разрабатывается программа «Дневной экспресс», которая пре-

дусматривает расширение географии движения поездов. Всего планируется 19 новых маршрутов, в том числе Москва – Иваново, Москва – Липецк, Москва – Саранск; Нижний Новгород – Киров, Казань – Ижевск, Казань – Нижний Новгород, Самара – Оренбург.

Дебет – слева, кредит – справа

Из-за дефицита субсидий, выделяемых государством на компенсацию выпадающих доходов, размер инвестиционной программы будущего года компания вынуждена будет сократить вдвое. Несмотря на это, обновление подвижного состава будет продолжаться. К сожалению, не в пользу малодоходных вагонов регулируемого сегмента (общих и плацкартных). Здесь придётся продлевать срок службы имеющихся вагонов.

Как сказал президент ОАО «РЖД», несмотря на сложность ситуации, надо стараться не сокращать расходы, а увеличивать доходы.

А доход бизнесу обеспечивает его клиент. Клиент удовлетворённый, готовый вновь и вновь пользоваться предложенной услугой или продук-

том. Необходимо постоянно следить за изменениями потребительских предпочтений клиента. Важной составной частью качественного обслуживания пассажира является эффективная и дружелюбная система дистрибуции. Уже сегодня каждый четвёртый билет на поезда дальнего следования приобретается в электронном виде, и эта тенденция будет только развиваться.

По электронным продажам компания приближается к зарубежным показателям. Для сравнения: доля электронных билетов, реализуемых Deutsche Bahn, составляет 30%.

В рамках реализации проекта «Доступная среда» разработана технология приёма заявок на резервирование мест для людей с ограниченными возможностями (по бесплатному федеральному номеру).

Отечественная система дистрибуции непрерывно совершенствуется, внедряются новые возможности. Например, услуга возврата билета на сайте в автоматизированном режиме существует только у нас. Пассажиру достаточно вернуть свой электронный билет через личный кабинет, и денежные средства авто-

По электронным продажам компания приближается к зарубежным показателям. Для сравнения: доля электронных билетов, реализуемых немецкой Deutsche Bahn, составляет 30%

матически поступают на его банковскую карту. С мая 2013 года используется новый интерфейс сайта: удобная навигация, новое расписание, разделение на пригородные и дальние перевозки, возможность онлайн-просмотра движения поезда, английская версия, услуга электронной регистрации, позволяющая произвести посадку на поезд без оформления билета на бланке, посадка по электронному билету на всём маршруте следования поезда, бесконтактные платежи.

Большая часть сегодняшних пассажиров являются активными пользователями Интернета. Понятно, что использование мобильных

устройств этой категорией клиентов постоянно растёт. Нельзя игнорировать этот ресурс формирования лояльности пассажира.

Необходимо понимать менталитет различных групп потенциальных клиентов, обращая особое внимание на молодёжь, поколение, выросшее в эпоху Интернета.

Существующие наработки позволяют планировать хозяйственную деятельность на годы вперёд, и в 2014 году компания намерена утвердить Стратегию развития организации продаж до 2020 года. В её концепцию неизбежно войдут ответы на вызовы сегодняшнего и завтрашнего дня.

Экономика требует

За многие годы использования системы Квалификационных справочников (ЕКТС) возникли организационные, правовые, методические, финансовые и прочие проблемы

SHUTTERSTOCK.COM

В то же время изменяющийся рынок труда требует постоянного развития профессиональных навыков и компетенций работника.

Действующие в настоящий момент справочники содержат описание трудовых функций порядка 5 тыс. рабочих специальностей, более 2,5 тыс. должностей служащих и носят скорее рекомендательный характер. Кроме того, они постепенно устаревают, новых профессий в них либо вообще нет, либо их описание не соответствует действительности. Именно этим и обусловлена потребность изменения действующей системы квалификаций.

Следует отметить, что подобная ситуация складывается не только в России. В течение последних 20 лет более чем в 100 странах мира идёт работа по созданию и внедрению национальных квалификационных структур и стандартов (НКС), национальных систем квалификаций (NQF). Лишь пять из них, в том числе Россия, разрабатывают их самостоятельно. Для всех остальных стран Всемирным банком и Европейским союзом в рамках ряда программ выделяются «донорские» материалы и средства.

Официально понятие «профстандарты» появилось в Трудовом кодексе РФ в конце 2012 года, тогда же началась их разработка.

К 2015 году в России нужно разработать и утвердить не менее 800 профессиональных стандартов (ПС). Пока в открытой базе Минтруда чуть более 170. Основная работа ведётся по профессиям и должностям в госструктурах и бюджетной сфере, постепенно к ней подключается и бизнес.

В мировой практике ПС является ключевым механизмом саморегулирования рынка труда. Он представляет собой многофункциональный нормативный документ, устанавливающий целый ряд требований в рамках конкретного вида профессиональной деятельности. Они касаются содержа-

ния и качества труда, условий трудовой деятельности, уровня квалификации работника, практического опыта, профобразования, необходимых для конкретной квалификации.

Предполагается, что в России, как и в Европе, стандарты выступят в роли посредника между системой подготовки кадров и их использованием в конкретных видах экономической деятельности. В то же время они являются основой для аттестации специалистов, решения при приёме их на работу, так как задают чёткие и понятные требования к компетенциям: какими знаниями и навыками они должны обладать, чтобы быть востребованными.

ПС состоит из структурных единиц, каждая из которых относится к опреде-

ленной деятельности, но и попытка обновить содержание трудовой деятельности для работников и работодателей, что позволит поддерживать и улучшать стандарты качества.

Поскольку ПС является, по сути, профессиональным минимумом, которому должны соответствовать все работники и руководители отрасли, он может быть использован в качестве основы для создания корпоративных нормативов. При этом есть возможность расширить или уточнить функции работников с учётом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности в компании. Одновременно это основа для совершенствования профессиональных

СЕРГЕЙ ЧАПЛИНСКИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОБЩЕ-
РОССИЙСКОГО ОТРАСЛЕВОГО
ОБЪЕДИНЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
(«ЖЕЛДОРТРАНС»)



ПС состоит из структурных единиц, каждая из которых относится к определённому квалификационному уровню и содержит подробное описание необходимых знаний и умений

лённому квалификационному уровню и содержит подробное описание необходимых знаний и умений, уровня ответственности и самостоятельности, а также сложности выполняемой трудовой функции.

На практике применение ПС позволяет работодателю сформулировать требования к персоналу, а работнику – оценить, насколько его компетенции соответствуют требованиям рынка труда и конкретного работодателя. Для системы профессионального образования это повод к разработке современных образовательных стандартов и программ.

Кроме того, это не только возможность сформировать принципиально новый классификатор профессий для конкретного вида экономической

компетенций работников и их сертификации.

При этом нельзя не отметить, что ПС нужны не только работодателю, они ложатся в основу формирования всех уровней профессионального образования государственных образовательных стандартов и программ, в том числе для обучения персонала на предпри-

СПРАВКА

Профессиональный стандарт – это многофункциональный нормативный документ, определяющий некий квалификационный уровень работника, позволяющий ему выполнять свои должностные (профессиональные) обязанности в соответствии с предъявляемыми требованиями к конкретной должности (профессии).

Нормативная база



ятиях, а также для разработки учебно-методических материалов к этим программам и установления квалификационных уровней.

Для работодателей профессиональные стандарты должны стать основой по конкретизации требований к работникам при выполнении ими трудовой функции, для решения задач в области управления персоналом (в частности, тарификации должностей), при отборе кадров и планировании их карьеры. Кроме того, они необходимы при проведении процедур стандартизации и унификации в рамках вида экономической деятельности и при оценке квалификации, аттестации и сертификации специалистов. Если работник не соответствует профессиональным требованиям – это важный фактор при его увольнении.

Для работодателей профессиональные стандарты должны стать основой по конкретизации требований к работникам при выполнении ими трудовой функции

Для решения столь масштабной задачи у нас в стране создан Национальный совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, который будет выполнять консультативные функции при создании системы профстандартов. Его экспертные заключения будут носить рекомендательный характер. Председателем

совета назначен глава Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) Александр Шохин. В состав совета вошли министр труда и соцзащиты РФ Максим Топилин, министр образования и науки РФ Дмитрий Ливанов, министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров, глава Торгово-промышленной пала-

ты РФ Сергей Катырин, ректор МГУ Виктор Садовничий, вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов, всего 33 человека.

Национальный совет уже работает, и в настоящий момент его основной задачей является создание и развитие системы профессиональных квалификаций в России. Основными направлениями в этой деятельности считаются:

1. Разработка предложений по приоритетным направлениям подготовки высококвалифицированных кадров.
2. Координация работы по созданию и развитию системы профессиональных квалификаций, её нормативно-правовое обеспечение.
3. Экспертиза проектов ПС и анализ соответствия федеральных образовательных стандартов профессиональным.

В настоящий момент в РЖД используется 1210 наименований профессий и должностей, из них 182 являются специфичными для железнодорожного транспорта. Профессиональными стандартами установлены квалификационные требования для четверти от всей численности персонала компании. «Желдортранс» в рамках Национального совета наделён функциями отраслевого Совета по профессиональным квалификациям, в который вошли представители РЖД, дочерних организаций и Роспрофжела.

СПРАВКА

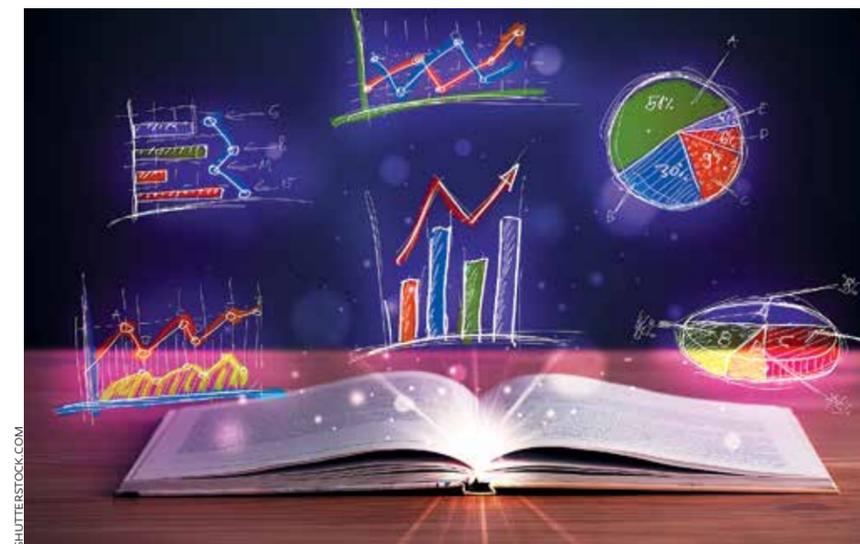
Основные термины и понятия, используемые в целях разработки ПС

Единица профессионального стандарта – структурный элемент профессионального стандарта, содержащий развёрнутую характеристику конкретной трудовой функции, которая является целостной, завершённой, относительно автономной и значимой для данного вида трудовой деятельности.

Уровень квалификации:
1) обобщённые требования к знаниям, умениям и широким компетенциям работников, дифференцируемые по параметрам сложности, нестандартности трудовых действий, ответственности и самостоятельности;
2) критерии результата обучения, что в настоящее

время становится доминирующим принципом, поскольку только на его основе можно построить сопоставимые рамки квалификации. Квалификация:
1) готовность работника к качественному выполнению конкретных функций в рамках определённого вида трудовой деятельности;

2) официальное признание (в виде сертификата) освоения компетенций, соответствующих требованиям к выполнению трудовой деятельности в рамках конкретной профессии (требований профессионального стандарта). **Компетенция** – совокупность знаний, умений, опыта и ценностных установок.



SHUTTERSTOCK.COM



Спираль эволюции

В борьбе за клиента вслед за ОАО «РЖД» предприятия транспортной отрасли формируют всё более и более цивилизованный рынок



Однако этот процесс существенно тормозится атавизмом монополистического мышления, свойственным отдельным представителям управленческого звена во взаимоотношениях с клиентом. Модель компетенций «5К+Л», созданная в холдинге, завоёвывает своих сторонников в отрасли медленнее, чем этого требуют экономические реалии российской экономики.

Сотрудники, имеющие опыт работы в системе от 10 до 20 лет, понимают, что выживание в реалиях развитого рынка требует каких-то внутренних изменений, но при этом с трудом усваивают суть идеи клиентоориентированности. Молодое поколение, напротив, осознаёт важность грамотного взаимодействия с клиентами, но в силу своего опыта и иерархического положения не всегда имеет возможность эти изменения внедрять.

В настоящее время в компании ведутся активные исследования по изучению клиентского спроса на услуги грузоперевозок. Выстраиваются сложные факторные модели*, отражающие многообразие параметров, которые могут влиять на такой блок компетенций, как клиентоориентированность.

Прикладные исследования по их развитию проводились на базе дочерних предприятий РЖД – ОАО «Транс-Контейнер» и ОАО «РЖД Логистика». За основу был взят факторный анализ сектора продаж как модуля со свойственным ему проактивным подходом в продвижении услуг компании на транспортном рынке. Для сбора и анализа информации использовались такие методы, как консалтинг, семинары с ключевыми должностными лицами, тренинги с агентами, мозговые штурмы с присутствием представителей смежных отделов и департаментов. В результате проведённой работы сотрудники стали заметно активнее проявлять свою

позицию в стремлении добавить частицу собственной инициативы в общее дело развития компании.

Однако позитивные изменения в отношениях с клиентами пока демонстрируют далеко не все «дочки» ОАО «РЖД». Сказывается сложившийся годами упомянутый выше монополистический взгляд на проблему клиентоориентированности. По статистике, в нынешний переходный период клиенты чаще всего сталкиваются с проблемой неэффективных коммуникаций в таких компаниях. В результате работа с ними идёт по волнообразной экспоненте: клиенты то появляются, то уходят на автомобильный транспорт. К тому же на рынке стали появляться компании с комплексным предложением экс-

действуя с такими подрядчиками, не только получает воплощение своих желаний, но и приобретает доброго друга, который заботится обо всех его потребностях. Офисы таких компаний быстро стали приобретать вид уютных салонов, где клиенту предлагался весь спектр транспортных услуг при обеспечении максимального комфорта в процессе заключения и сопровождения сделки: чай/кофе, персональный менеджер, SMS/e-mail-рассылка и т.п. Такой сервис спровоцировал существенный отток клиентов из крупных инфраструктурных компаний.

За неимением широкой инфраструктуры новые игроки делали основной упор на сервисное обслуживание клиента, в то время как вче-

В результате проведённой работы сотрудники стали заметно активнее проявлять свою позицию в стремлении добавить частицу собственной инициативы в общее дело развития компании

педиторских, операторских и логистических услуг, так называемые PL-операторы.

Их появление значительно ухудшило положение дел в дочерних компаниях РЖД. Имея небольшой состав сотрудников и чётко сформулированные цели при понятной клиенту и прозрачной стратегии бизнеса, они стали снимать сливки с доходов крупных перевозчиков. Основная ставка здесь делалась именно на продуктивные коммуникации с клиентом.

Малые компании очень эффективно выстраивают свою политику клиентоориентированности на основе положений маркетинга, психологии влияния и систем сервисного обслуживания клиента. Клиент, взаимо-

рашные монополисты традиционно уделяли основное внимание техническому содержанию своей инфраструктуры, как правило, в ущерб качеству сервиса, оказываемого ими клиенту.

Очевидно, что эффективно выстроить индивидуальную систему клиентоориентированности позволит опыт компаний, которые уже давно обосновались на мировом рынке товаров и услуг. В истории маркетинга зафиксированы замечательные примеры практической значимости клиентоориентированности в процессе продаж. Так, решение корпорации Coca-Cola расширить линейку товаров привело к непредсказуемому росту спроса на традиционный продукт. Люди ринулись в магазины,



сметая с полок уже полюбившийся им привычный напиток. Аудитория поклонников классического вкуса Coca-Cola оказалась огромной, и потребители не поленились развернуть кампанию национального масштаба, чтобы только вернуть на полку свой любимый вкус. Корпорация адекватно отреагировала на этот «протест». Классическую линию вкуса напиток назвали Lovemarks. Этот термин в переводе с английского означает, что товар больше не принадлежит корпорации, а принадлежит потребителю. Кстати, основоположник философии Lovemarks Кевин Робертс, вошедший в число авторов наиболее известных рекламных концепций, предсказал печальное будущее тренда стандартизации во взаимодействии рынка товаров и услуг с нынешним потребителем. По его мнению, близится фатальный крах стандартов. Необходимо понимать, что на сегодняшний день рынок товаров и услуг настолько вырос, что индивид не успевает потребить всё предложенное ему. А магазины, рестораны, услуги и товарные предложения только растут. В связи с таким огромным выбором потребитель уже сам диктует правила на рынке. Товары первой необходи-

мости нам уже оперативно доставляют на дом. Ресурсы стали безграничными. И если какое-то время назад модель товароориентированности была актуальной, то в условиях современной нам рыночной экономики и конкуренции как никогда актуальна модель клиентоориентированности.

Сегодня каждый второй потребитель может почувствовать, что на нём отработывается та или иная техника продаж. Как правило, любой менеджер действует подобно роботу, по заученной наизусть методике реализации товара. Поэтому компаниям всё сложнее выживать в условиях конкуренции. Они вступают в войны между собой за каждого клиента. Это наше настоящее. Необходимо прийти к пониманию, что и потребитель уже не тот, он совершенствуется. И если два десятилетия назад клиент заходил в магазин посмотреть, как выглядит мобильный телефон, то сегодня он формирует сферу своих потребностей через сеть Интернет. Таким образом, клиентоориентированность в нынешней ситуации – это неотъемлемый фактор успешного бизнеса.

Насколько это важно, доказывает печальный опыт Японии. Эта страна

одной из первых пришла к изменению подхода во взаимоотношениях с клиентом. Однако японцы не учли важности так называемого человеческого фактора.

Основываясь на мнении учёных о том, что потребитель сегодня совершенен, японцы, построили полностью автоматизированный торговый центр, где роботы заменили живых менеджеров. А людям необходимо было общение! Им важно, чтобы их слышали, а не навязывали продукцию по заученному скрипту. Торговый центр был пуст, потому что покупателям не с кем было пообщаться. И его закрыли. Это образец просчётов в организации грамотного клиентоориентированного подхода. В то время как на деле он является весьма важным инструментом получения новых клиентов, заменяя собой кратковременный успех сиюминутной продажи на долгосрочное сотрудничество с постоянным клиентом.

Однако модель товароориентированности настолько глубоко пустила корни в компаниях, что теория американского психолога Абрахама Маслоу о базовых потребностях человека чуть было не дала трещину. Общаясь с товароориентированным консуль-

тантом, клиент больше не чувствует себя в безопасности. Он страдает от того, как менеджер навязчив в своём рассказе о плюсах предлагаемого товара, и, сам того не зная, опровергает неожиданными реакциями теоретические выкладки так называемой пирамиды Маслоу. Клиент не уверен, что его запросы услышаны. Он становится осторожнее, потому что знает, что ему любыми путями хотят что-то продать.

Многие компании работают над расширением спектра услуг вместо того, чтобы развивать лояльность персонала по отношению к клиентам.

А между тем разница между моделями товароориентированности и клиентоориентированности огромна. В первом случае потребности клиента только выявляются, во втором – они удовлетворяются за счёт нового, нестандартного подхода, несущего клиенту комфорт и безопасность. Для более глубокого понимания идеи лояльности по отношению к клиенту опишем так называемый кейс: пример конкретной маркетинговой ситуации в поисках её оптимального решения.

Потребитель купил модем в одной крупной сотовой компании. Когда его не удалось запустить, клиент обратился за помощью в call-центр этого оператора. Автоответчик сначала прокрутил неактуальные для данного случая новости компании, а затем последовали заученные наизусть, но практически бесполезные ответы операторов. Проблема осталась нерешённой, и, кроме раздражения от осознания потерянного времени, клиенту получить ничего не удалось. История имела продолжение. Когда покупатель приехал с претензией непосредственно в магазин, консультант сразу же начал выяснять, в чём причина неисправности модема. В это время внимание клиента привлёк планшет с логотипом этой компании. На вопрос «Хороший ли планшет?» последовал подробный рассказ менеджера о его технических характеристиках и преимуществах. А на прямой во-

прос «Себе бы купили?» консультант просто улыбнулся, вернув покупателю модем с уже устранённой неполадкой. Было очевидно, что ответ о планшете отрицательный.

Можно подумать, что данный сотрудник выступил против интересов своей компании. Однако это не так. Ведь клиент в данном случае покупал не планшет. А консультант не сказал ничего плохого о продукте. Клиент же вышел из магазина с решённой проблемой и честным ответом консультанта. И поэтому с 90-процентной вероятностью именно к нему, в этот магазин, он направится в следующий раз, когда возникнут какие-либо проблемы.

По большому счёту клиентоориентированность – это внимание к ценностям индивида. Реклама корпорации ИКЕА не напрасно пестрит

прия берёт на себя сознательно, в поисках удовлетворённости клиента. Но если клиент не узнает, что это такое и как это действует, уже на третий день от его удовлетворённости может не остаться и следа. Чувство радости от покупки автомобиля может раствориться в проблемах самостоятельного освоения новых гаджетов. В противовес кратковременному счастью от обладания дополнительными, но непонятными опциями можно предложить клиенту бесплатную мойку автомобиля на целый год. Неизвестно, сколько раз в году он моет свой автомобиль, но каждый раз он будет это делать с удовольствием и добрым воспоминанием о сотрудниках салона, в котором приобрёл своё авто.

Улучшение качества обслуживания должно начинаться с изменения отношений внутри компании и закан-

Модель компетенций «5К+Л», созданная в холдинге, с трудом находит своих сторонников в отрасли

яркими лозунгами о тепле, уюте, безопасности, комфорте. Ценности клиента сегодня становятся эффективным субъектом рыночной политики. ИКЕА ориентирована не только на товар, она учитывает интересы и потребности клиента, а значит, ей гарантирован успех.

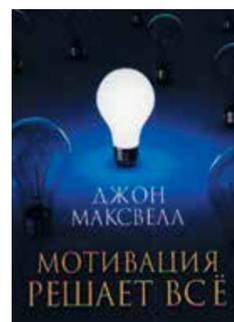
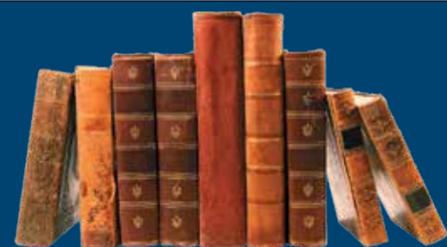
В условиях современного рынка ориентация на клиента должна стать визитной карточкой компании. И если компания расширяет спектр услуг за счёт бесплатной доставки, то она должна понимать, в чём здесь потребность клиента: экономия на доставке в 500 руб. или сам факт доставки «от порога до порога»? Так, при продаже автомобиля клиенту можно предложить в качестве скидки или бонуса коврики, элемент обвеса или парктроник. Эти затраты компа-

чиваться лояльным взаимодействием с клиентом со стороны всех сотрудников, вступающих с ним в контакт. В обучении менеджеров это обстоятельство должно стоять на первом месте и только затем – совершенствование навыков активных продаж. Отдельный акцент здесь нужно сделать на развитии компетенций по выявлению типа личности клиента, а значит, его потребностей.

Холдинг «РЖД» имеет безграничный потенциал для оказания транспортных услуг и с каждым годом расширяет номенклатуру дополнительных опций. И если в этой ситуации сместить акцент в сторону клиентоориентированности каждого конкретного предложения продуктовой линейки, то эффект от продаж удивит даже самых отъявленных оптимистов. **ПУЛЬТ**

Библиотека менеджера

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Джон Максвелл
«МОТИВАЦИЯ РЕШАЕТ ВСЁ».

Издательство:
«Попурри»,
2009

От издателя:

«Как могут два человека с одинаковыми навыками и способностями в одних и тех же обстоятельствах получить два совершенно разных результата? Джон Максвелл утверждает, что определяющим фактором в данной ситуации становится психологическая установка.

В представленной книге автор многочисленных бестселлеров о личном и корпоративном развитии рассматривает вопрос о том, откуда берётся и из чего складывается мотивация. Джон Максвелл доступно объясняет, каких результатов можно достичь благодаря позитивному настрою и как устранить пять самых трудных препятствий на пути к формированию правильного мировоззрения: как преодолеть разочарование, выбрать путь изменений, справиться с проблемами, побеждать страх и переносить поражения».

От эксперта:

«Каждый человек задаётся вопросом: «Как стать успешным?» Поиски ответа могут вести разными дорогами. Книга Джона Максвелла даёт один из рецептов становления успешного человека. Автор говорит об «отношении» – силе, которая способна изменить жизнь. При этом «отношение» не даёт нереалистичных обещаний добиться успеха во всём, а позволяет делать то, чем вы занимаетесь, лучше. Позитивному отношению мешают разочарования, проблемы, страх и поражение. Ценность издания состоит в том, что оно даёт практические советы по преодолению большой пятёрки препятствий «отношению». Книга читается на одном дыхании и служит мощным стимулом к пониманию себя и готовности к развитию. В моей практике обращение к данной книге позволило руководителям найти силы справиться со стрессом и демотивацией в профессиональной и личной жизни».



Тим Кларк, Александр Остервальдер, Ив Пинье

«Твоя бизнес-модель. Системный подход к построению карьеры».

Издательство:
«Альпина Паблишер»,
2013

От издателя:

«Это книга о том, как найти и построить ту бизнес-модель, которая сделает вас по-настоящему счастливым и влюбит в работу. Авторы предлагают быстрый и действенный способ достижения необходимой цели: строить свою карьерную систему ценностей, основываясь на вопросах дохода и морального удовлетворения. Кажется, что это сложно? Книга убедит вас в обратном! Издание достойно прочтения, так как содержит минимум теории и целый шквал практических знаний.

Книга является наглядным пособием по превращению идей-«стикеров» в единое полотно – целостную систему карьеры. Книга предназначена для всех, кто мечтает быстро реализовать свои цели. Будет полезна как начинающим предпринимателям, так и бизнесменам с многолетним опытом».

От эксперта:

«Это издание – продолжение ставшей уже бестселлером книги Александра Остервальдера «Построение бизнес-моделей». Авторы проводят аналогии между организацией и человеком в контексте личного роста и планирования карьеры. Зарекомендовавший себя шаблон бизнес-модели организации авторы проецируют на профессиональную деятельность человека. Довольно любопытно «разложить» себя по блокам персональной бизнес-модели, структурировав людей, которым помогаете вы («клиенты») и которые помогают вам («ключевые партнёры»), сформулировав ваши ключевые виды деятельности и ресурсы, сопоставляя ваши «издержки» (что вкладываете в этой жизни) и «доходы» (что вы получаете) и самое главное – ценность, которую ваша деятельность приносит миру. В книге отлично подаётся материал, он визуализирован, есть много примеров – историй из жизни людей».



Илья Епишкин,
заведующий кафедрой
«Экономика труда
и управление
человеческими
ресурсами» МИИТА



Наталья Савина,
главный методист
отдела методологии
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»

КОНЦЕРТНЫЙ ЗАЛ БАРВИХА LUXURY VILLAGE

www.barvikhaconcerthall.ru

Творчество Дианы Вишневой было отмечено многими наградами и премиями, среди которых звание народной артистки России, Государственная премия России, премия «Божественная», приз Benois de la danse, «Золотой софит», приз «Душа танца» в номинации «Королева танца», приз лучшей танцовщице Европы, шесть «Золотых масок», приз «Балерина десятилетия» и многие другие.

«Короли танца» – один из самых удачных мировых балетных проектов. В 2006 году программа триумфально прошла в Калифорнии и Нью-Йорке, а в 2007 году стала гвоздем балетного сезона в Москве, Петербурге, Перми, Киеве, странах Балтии. С тех пор почти ежегодно «Короли» путешествуют по миру, благосклонно принимая знаки признания и восхищения.

Танцовщики, представляющие разные школы и разные континенты, выступят с обширной программой, в которой признанные шедевры XX века переплетены с новейшими работами XXI века, созданными специально для этого проекта.

Для зрителей старше 6 лет.
Начало в 19:00

Денис МАЦУЕВ 13 декабря



Стремительный взлет творческой карьеры Дениса Мацуева начался после его триумфальной победы на XI Международном конкурсе им. П. И. Чайковского в Москве (1998). Сегодня его выступления расписаны на несколько лет вперед и с неизменным успехом проходят на самых престижных сценах мира в сопровождении лучших оркестров под управлением выдающихся дирижеров. При этом важнейшее место в своем гастрольном графике Мацуев отводит выступлениям в России.

Для зрителей старше 6 лет.
Начало в 19:00

Диана ВИШНЕВА и «Короли танца» 8 декабря



ПРОГРАММА КОНЦЕРТА:

I отделение
Постановка с участием всех танцоров и Дианы Вишневой

II отделение
Сольные выступления всех участников
и дуэт Дианы Вишневой с Гомесом Нуажем

III отделение
Диана Вишнева исполняет «Женщину в комнате»
«Код» в исполнении всех участников и Дианы Вишневой

ЩЕЛКУНЧИК

Рождественская сказка для всей семьи
28 декабря



В основе постановки балета «Щелкунчик» лежит знаменитая сказка Гофмана о смелости любви и ее несокрушимой силе. Она знакомит вас с прекрасным принцем, которого злая мышиная королева превратила в уродливого, но бесстрашного Щелкунчика, и с девочкой Мари, которая своей добротой разрушила злые чары.

Авторский Театр классического балета Наталии Касаткиной и Владимира Василева известен миллионам поклонников под именем Moscow Classical Ballet. Его первая труппа сложилась под началом Игоря Моисеева. В спектаклях театра блистали легендарные Михаил Барышников и Майя Плисецкая. В гастрольных турне на пяти континентах балет уже 20 лет собирает аншлаги.

Без возрастных ограничений.
Начало в 19:00

Информация и заказ билетов по телефону +7(495)9333399 и на сайте www.barvikhaconcerthall.ru

ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕМЕН
Пригородные перевозки



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

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Культурная программа

Без изменения корпоративной культуры сложно реализовать стратегию собственного развития.

Что такое корпоративная культура

Корпоративная культура - система выработанных ценностей, веры, убеждений, ритуалов, традиций, поведения, деятельности, коммуникации и организационной структуры, обеспечивающая эффективность и реализацию целей и стратегий организации и транслирующаяся для новых сотрудников компании.

Концепция корпоративной культуры как реальный инструмент расхождения компании с конкурентами и конкурентными, а также:

1. Для эффективного выполнения новых функций необходимо изменить тип, как они будут выполняться компанией.
2. Деятельность компании выводит ее рамки деятельности с учетом времени.
3. Процессы организационного обучения и развития, а также планы и стратегии требуют гибкой работы на профессиональном уровне с учетом корпоративной культуры.

Эдгар Шейн
 «Организационная культура и лидерство»

Сибирская тепловоз



Скандинавский локомотив ВК

Возвращение локомотива серии АС в состав ОАО «Полновоз» осуществляется в целях доставки в свой парк. Локомотив предназначен для эксплуатации в условиях зимы. Локомотив производится организацией на заводе Вольво-АС. В настоящее время локомотивы для работы в условиях зимы закуплены и отгружены в соответствии с графиком поставки.

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Читайте на iPad, iPhone и на Android