

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 02 (8) 2014

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

968,8

млн человек

ежегодно перевозят
пригородные поезда
в России



Особенности национальной логистики

Как ОАО «РЖД» планирует стать международной
транспортно-логистической компанией? СТР. 20

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ
БИЗНЕС-ФОРУМ**

1520
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПАРТНЕРСТВО

+7 (495) 988-18-00
info@forum1520.ru
www.forum1520.ru

18-20 ИЮНЯ 2014
РОССИЯ, СОЧИ

От редакции»



Логистические резервы

По оценке Всемирного банка, Россия сейчас занимает 90-е место по уровню развития логистической системы из 160 стран. Рядом с нами Шри-Ланка и Уругвай. По природным условиям, географии и экономической направленности мы могли бы равняться на Канаду и Австралию, но они безнадежно далеко: 12-е и 16-е места соответственно.

Между тем, по расчётам The Boston Consulting Group, резервы нашей логистической системы поистине огромны. Сейчас в стоимости товаров в России примерно 20% – это затраты на доставку. Если довести данный показатель до общемирового уровня (11%), то это даст к ВВП дополнительно \$185 млрд, притом что сейчас ежегодные инвестиции в транспортную инфраструктуру в стране составляют всего \$45 млрд.

Неудивительно, что ОАО «РЖД» в настоящее время выстраивает новую модель своего развития именно с учётом мировых тенденций. Компания должна превратиться в международный логистический холдинг. Если этого не делать, то доля перевозок высокодоходных грузов будет постепенно снижаться и есть риск превратиться в простого перевозчика сырья с низкой добавленной стоимостью и хронической нехваткой средств для содержания и развития инфраструктуры.

В то же время логистический аспект должен приносить значительные доходы, как это происходит в других развитых странах. К примеру, в Deutsche Bahn более половины составляют доходы именно от логистических услуг. А ещё интересно, что компания – второй по размеру в



Германии после Lufthansa продавцов авиабилетов. Пассажиры покупают их в рамках оказания комплексной услуги перевозки железнодорожным и авиационным транспортом.

Учитывая огромные российские расстояния, именно железные дороги должны стать основой общей логистической сети страны. Авиационный грузооборот у нас незначителен, а возить на дальние расстояния грузы автомобильным транспортом неэффективно, особенно если в ближайшее время будут приняты меры по выравниванию конкурентных условий на железных и автодорогах.

С учётом возможностей железнодорожной инфраструктуры должны строиться крупные портовые, складские и терминальные комплексы, выстраиваться эффективные цепочки, что, впрочем, уже происходит. Не зря

эксперты отрасли положительно оценивают создание РЖД Объединённой транспортно-логистической компании (ОТЛК) и покупку GEFCO.

ОТЛК, к примеру, позволит сократить рабочий капитал российских компаний при экспортно-импортных операциях. А GEFCO поможет РЖД выйти на уровень логистики 4PL, то есть стать интегратором, который сводит воедино ресурсы и технологии участников транспортной цепочки. Это, в свою очередь, поможет решить задачу транзита грузов из Азии в Европу через российскую территорию. Ведь, чтобы такой маршрут был рентабельным, нужно обязательно обеспечить обратную загрузку контейнеров из Европы в Азию. А это под силу только компании, обладающей всеми передовыми достижениями в технологиях доставки грузов.

реклама

Генеральный партнер



ОАО «РЖД»

Международный стратегический партнер



Официальный международный партнер



Стратегический партнер



Официальный оператор энергоснабжения



Партнер



Партнер



Партнер



ОАО «РЖД»

Официальный страховой партнер



СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

Генеральный IT-партнер



Спонсор секции



Спонсор секции



При поддержке



Генеральные информационные партнеры



Организатор





ТЕМА НОМЕРА»
Инфраструктура

Оперативка»
4–5 Отраслевые новости

Тема номера»
Инфраструктура
6–11 Длинная линия
Усиление инфраструктуры как способ повышения эффективности ОАО «РЖД»
12–15 Решения в пути
Опытом решения актуальных производственных проблем поделились региональные руководители подразделений Центральной дирекции инфраструктуры

Логистика»
16–19 Другой бизнес
Холдинг «РЖД» на пути к трансформации в международную транспортно-логистическую компанию
20–25 Особенности национальной логистики
Ситуация на логистическом рынке России: проблемы и прогнозы

26–29 Игрок основного состава
Зачем крупнейшие железнодорожные компании мира занимаются логистическим бизнесом?

30–31 Обзор прессы

Пригород»
32–35 Вынужденная остановка
Пригородный пассажирский комплекс: оптимизация движения, долги регионов и старение подвижного состава
36–39 Своими силами
Представители пригородных пассажирских компаний делятся опытом по увеличению собственных доходов
40–43 Ускорение движения
Учёные МИИТА предлагают оптимизировать городское и пригородное пассажирское движение в столице

Корпоративное управление»
44–47 Тонкая перенастройка
Общие центры обслуживания выравнивают условия работы персонала между филиалами компании

48–51 Новый порядок
На Западно-Сибирской железной дороге модернизируют систему предоставления льгот, гарантий и компенсаций сотрудникам ОАО «РЖД»

Персонал»
52–55 Кадровые решения
Инновации в области управления человеческими ресурсами помогают ФПК добиваться решения производственных задач

Охрана труда»
54–59 Непростые условия
Изменение законодательства оказывает существенное влияние на работодателей

Методика»
60–63 Опасные люди
Что делать, если в коллективе процветает необоснованное давление на сотрудников?

Библиотека менеджера»
64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ
Дирекция
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕКАТЕРИНА МЕЛЬНИКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

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

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

КОРРЕКТУРА
Заведующая отделом ГАЛИНА МОЦАРЬ

Над номером работали:
АНАТОЛИЙ БОЛДЫРЕВ, ЮЛИЯ ГРОМАДСКАЯ,
ИГОРЬ ЕВДОКИМОВ, МАРИНА ЕРМОЛЕНКО, ЕЛЕНА КУДРЯВЦЕВА,
СЕРГЕЙ ПЛЕТНЁВ, ДМИТРИЙ ПОПОВ, НИКОЛАЙ ПОРЕЦКИЙ,
ПОЛИНА СИЛУЯНОВА, ЕЛЕНА СЛИВКОВА, АНТОН СОБЧЕНКО,
ПАВЕЛ УСОВ, МАРИЯ ХЛОПОТИНА.
Фото на обложке: SHUTTERSTOCK.COM
Материалы, набранные Таким шрифтом, –
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

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

Учредитель и издатель:
ОАО «Издательский дом «Гудок»
Адрес учредителя и издателя: 105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53. Факс: (499) 262-99-16,
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU
Перепечатка материалов без согласия
ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.
Тираж: 5000 экз.
Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230
Номер заказа: 232-05
Подписано в печать: 15.05.2014
Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций.
Свидетельство о регистрации:
П/И № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года
Цена свободная



ИВАН ШАПОВАЛОВ

Стороны поделили ответственность

Минтранс России доработал Условия эксплуатации железнодорожных переездов. Согласно этому документу содержать участки автомобильных дорог, расположенные в границах железнодорожных переездов, должен владелец инфраструктуры, но за счёт средств его собственников (владельцев), на которых также возложена обязанность по их ремонту и реконструкции.

В Минтрансе пояснили, что в данном случае владелец железнодорожных путей – это юридическое, физическое лицо, индивидуальный предприниматель, имеющий на своём балансе железнодорожные пути в местах пересечений их с автомобильными дорогами. До настоящего момента и на протяжении нескольких лет Минтранс, Росавтодор, ОАО «РЖД» не могли договориться о том, кто и за чей



РЖД

счёт должен содержать и ремонтировать данные участки дорог. По словам заместителя начальника отдела Департамента безопасности движения ОАО «РЖД» Анатолия Охобы, дорожные организации, Росавтодор и Минтранс указанные обязанности предлагали закрепить за владельцами железнодорожных путей, хотя законодательством это не предусмотрено. Наконец после ряда совещаний в Минтрансе был предложен вариант, который и закрепили в проекте Условий.

Можно деньгами

Льготы за вредность можно будет монетизировать. Соответствующие поправки внесены в Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2014–2016 годы.

В частности, в документе закреплён новый порядок предоставления компенсаций для сотрудников, чьи условия труда относятся к вредным или опасным для здоровья. Теперь при взаимном согласии работника и работодателя можно увеличить заработную плату за счёт монетизации таких льгот, как дополнительный отпуск и сокращённая рабочая неделя.

Изменения в Коллективный договор потребовались после вступления в силу с начала 2014 года пакета законов о специальной оценке условий труда (СОУТ). Сегодня в компании существует чуть более 158 тыс. рабочих мест с вредными условиями труда. Железнодорожники, чьи рабочие места после спецоценки будут признаны вредными, смогут обменять положенный им дополнительный отпуск продолжительностью дольше недели на денежное возмещение. Его размер будет зависеть от средней заработной платы работника и рассчитываться по аналогии с выплатой за неиспользованный отпуск.

Предусмотрена также денежная компенсация работникам, которые предпочитают полную 40-часовую неделю сокращённой. Размер выплат для них составит 10% месячной тарифной ставки. За счёт районных коэффициентов и северных надбавок сумма возмещения будет выше.



SHUTTERSTOCK.COM

НЕ ПРОСТО СЛОВА



Вопрос в том, как добраться в Крым, в его транспортной доступности. Мы должны обеспечить авиабилеты по цене 7,5 тыс. руб. туда и обратно, железнодорожные – на уровне 2–3 тыс. руб. в плацкартном вагоне», – заявил в апреле в рамках традиционного общения с гражданами – «Прямой линии» – Президент РФ Владимир Путин. Он также отметил, что, реализуя туристический потенциал нового субъекта Федерации, не будет забыта курортная столица России Сочи. «У них потенциально разные туристы», – пояснил он.

«Я подписал постановление правительства, которое распространяет правила размещения средств Фонда национального благосостояния на два крупных проекта: это Центральная кольцевая автодорога и наши сибирские магистрали – БАМ и Транссиб», – заявил премьер-министр РФ Дмитрий Медведев. Комментируя значимость государственных вложений в транспорт, он заверил, что благодаря осуществлению этих инфраструктурных проектов вся страна получит «определённый прирост».

«В программе есть строительство железной дороги из Курагина на юг, на Кызыл. От Кызыла можно бы идти дальше через Западную Монголию на Урумчи, на Китай, а оттуда уже в любую сторону – в Пакистан, в Индию», – заявил в апреле на заседании правительства министр обороны РФ Сергей Шойгу. Он высказал мнение, что транспортная инфраструктура должна развиваться не только в восточном, но и в южном направлении. Премьер Дмитрий Медведев поручил взять в проработку предложение министра обороны.

«В большинстве сфер экономики есть золотое правило – спрос рождает предложение. Но к транспортной составляющей это не относится. Тут всё наоборот – предложение рождает спрос. У нас нет и не может быть избытка портовых мощностей», – считает глава Росморречфлота Александр Давыденко. В числе приоритетов он назвал строительство глубоководного порта в Калининграде, развитие балтийского проекта Бронка, астраханского порта Оля, а также гаваней Дальнего Востока.



РОМАН БОБКОВ

Рано продавать

Депутаты Госдумы РФ на парламентских слушаниях «Приватизация железных дорог в России и Германии: цели, подходы, результаты и перспективы» пришли к заключению, что пока продажу акций ОАО «РЖД» проводить преждевременно. Чтобы избежать негативных последствий, нужно ещё провести ряд преобразований. В частности, ввести долгосрочное тарифообразование железнодорожных перевозок на основе установленной доходности на инвестированный капитал, определить порядок взаимодействия государства и компании при реализации проектов с длительным сроком окупаемости. Также должна быть разработана система мер по компенсации за социально значимые услуги, например такие, как поддержание низких тарифов на плацкартные места в поездах дальнего следования или осуществление финансово убыточных перевозок. Старший вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Михайлов напомнил, что на февральском совещании в Правительстве РФ было решено, что публичная продажа акций компании возможна только после завершения государственного финансирования проектов по развитию и модернизации железнодорожной инфраструктуры Дальнего Востока, рассчитанных на 2013–2017 годы. Это связано с тем, что деньги будут выделяться в уставный капитал, что автоматически будет размывать доли потенциальных частных инвесторов.

Тема номера Инфраструктура»

Александр Целько,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»
ПО ИНФРАСТРУКТУРЕ



ИВАНЦОВ А.В.



SHUTTERSTOCK.COM

Длинная линия

Усиление инфраструктуры не только позволит улучшить эксплуатационные показатели сети, повысить безопасность перевозочного процесса, но и даст всему холдингу «РЖД» серьёзный экономический эффект

Холдинг «РЖД» занимает сейчас в мире лидирующие позиции не только по длине эксплуатационного пути, но и по интенсивности его использования, качеству, себестоимости, безопасности инфраструктуры. Это доказывают основные характеристики сети: длина пути превышает 85 тыс. км, электрифицировано более 43 тыс. км линий, по которым выполняется порядка 80% всех перевозок. Свыше 62 тыс. км оборудовано автоблокировкой и диспетчерской централизацией. На инфраструктуре российских железных дорог расположено более 3 тыс. грузовых станций и 7 тыс. пассажирских. Локомотивный парк насчитывает порядка 20,8 тыс. электровозов и тепловозов.

Инфраструктура ОАО «РЖД» работает в условиях высокой нагрузки, совмещения грузового и пассажирского движения на одних путях, практически во всех климатических поясах страны. Благодаря эффекту масштаба, централизации и консолидации управления всеми составляющими перевозок и целенаправленной работе по сдерживанию роста издержек холдинг обеспечивает достаточно низкую стоимость услуг инфраструктуры при их высоком качестве. В настоящее время идёт активная работа по включению в состав бизнес-блока «Инфраструктура» производственного комплекса самой инфраструктуры, а также управления движением и локомотивной тягой, поскольку только их совместная оперативная работа позволяет повышать эффективность, обеспечивать надёжность и безопасность перевозочного процесса.

Заметный результат

Инфраструктурный блок является для холдинга одним из наиболее значимых. Условные доходы, относимые на результаты его деятельности, составляют около 74% совокупного показате-

ля. При этом в данном блоке занято 70% работников компании, сосредоточено 75% её активов.

В минувшем году ОАО «РЖД» отметило свой корпоративный юбилей – десятилетие. За это время инфраструктурный блок достиг ряда значимых результатов. Протяжённость пути на деревянных шпалах снижена более чем в два раза и к концу 2013 года составила 28,6 тыс. км, или 23% развёрнутой длины главных путей. Протяжённость бесстыкового пути ежегодно увеличивается на 3–3,5 тыс. км, и к концу прошлого года она достигла 92,9 тыс. км (69,1%).

Важным инновационным направлением, позволяющим повысить эффективность работы, является соз-

ственных заводов (Новокузнецкого и Челябинского меткомбинатов).

Повышение стабильности пути обеспечивается применением геотекстиля, пенополистирола, объёмной георешётки. Сейчас с разделительными слоями уложено в сумме 30 тыс. км дорог, или четверть от общей протяжённости главного пути.

Применение инновационных решений (использование рельсов высшей категории качества и железобетонных шпал с упругими скреплениями, а также устройство разделительных и защитных подбалластных слоёв с применением георешётки) позволило в минувшем году обеспечить увеличение межремонтного интервала с 0,7 до 1,1 млрд тонн брутто на протяжении 2613 км пути, до 5233 км.

В инфраструктурном блоке занято 70% работников ОАО «РЖД», сосредоточено 75% активов компании

дание малообслуживаемой конструкции пути. С 2012 года прекращена укладка рельсовых скреплений типа КБ и осуществлён переход на скрепления с упругими клеммами. Сейчас протяжённость такого полотна достигла 31,86 тыс. км, или 25,6% от развёрнутой длины главных путей.

В 2010 году началось использование зарубежных рельсов высшей категории качества, применение которых позволяет увеличить межремонтный срок с 0,7 до 1,1 млрд тонн брутто пропущенного груза. Протяжённость бесстыкового пути с такими рельсами на начало 2014 года составила 2,12 тыс. км, или 1,9%.

Раньше закупались рельсы 100-метровой длины австрийского производства. А с нынешнего года на рельсоварочные предприятия сети дорог планируются массовые поставки аналогичной продукции отече-

Благодаря целенаправленному усилению конструкций железных дорог сформирована устойчивая тенденция улучшения основных эксплуатационных показателей путевого хозяйства. Так, за 10 лет число изломов рельсов сокращено в 4,7 раза, до 37 случаев в год. Балловая оценка пути как интегральный показатель его состояния существенно улучшилась – сократилась почти втрое, до 32 баллов. Количество стрелочных переводов на железобетонных брусьях на главных и станционных путях увеличилось с 33,3 тыс. до 76,3 тыс. комплектов (51,6% от общего числа). На участках грузового движения стрелочные переводы с гибкими остриями и крестовинами свариваются с рельсовыми окончаниями, таким образом обеспечивается непрерывная поверхность катания.

Тема номера

Инфраструктура»



АНАТОЛИЙ ШУЛЕПОВ

Выполнение ремонта со сменой рельсошпальной решётки снизилось с 1,96 км до 1,58 км, на 1 млрд ткм. Протяжение дефектных рельсов – с 3610 км до 1083 км нити. Число предупреждений об ограничении скорости – с 2966 до 998 единиц, а пассажирские и грузовые поезда стали продвигаться быстрее на 7,4% и 6,2%.

Использование новых решений и технологий позволило повысить производительность труда. За 10 лет численность монтеров пути, задействованных на работах по его текущему содержанию, сокращена с 85 тыс. до 73,5 тыс. человек при росте грузонапряжённости. Удельная численность монтеров пути снижена на 31%.

За прошедшее десятилетие изменились и подходы к работе. Так, в 2013 году в путевом хозяйстве обеспечена разработка документов по внедрению методологии управления рисками, ресурсами на этапах жизненного цикла на основе анализа надёжности объектов железнодорожного транспорта (УРРАН). Уже утверждены «Методика оценки рисков для верхнего строения железнодорожного пути» и «Методика оценки рисков для железнодорожных поездов». Помимо этого, разработаны первые редакции

«Классификатора предотказных состояний и критических параметров верхнего строения пути», «Методики обоснования потребности в инвестициях на проведение капитальных ремонтов и реконструкции участков пути в государственных регулирующих органах с использованием показателей УРРАН», «Норм пороговых значений критических параметров, характеризующих предотказное состояние верхнего строения пути», а также «Методики сбора и обработки информации по предотказным состояниям железнодорожного пути».

На текущий год титульные участки ремонтов протяжённостью 3950 км сформированы с учётом критериев УРРАН согласно требованиям Технических условий на работы по реконструкции (модернизации) и ремонту железнодорожного пути. В третьем квартале 2013 года началась постоянная эксплуатация на сетевом уровне автоматизированной системы УРРАН и организовано подключение к ней руководителей и ответственных специалистов дистанций и служб пути. С марта 2014 года введены в действие изменения в Технические условия, которые предусматривают планирование участков не только капиталь-

ного, но и среднего, а также планово-предупредительного ремонтов с применением показателей УРРАН.

Повышенные нагрузки

Минувший год охарактеризовался ухудшением экономической конъюнктуры, следствием чего стали снижение объёмов грузоперевозок и, соответственно, необходимость реализации холдингом «РЖД» комплекса мер по оптимизации расходов.

Существенная нагрузка легла на инфраструктурный блок – пришлось изыскивать внутренние резервы в производственном процессе. Были поставлены задачи выполнить в полном объёме и с должным качеством запланированные ремонтные работы, обеспечить на должном уровне текущее содержание инфраструктурных объектов, добиться снижения затрат при их эксплуатации, а также обеспечить бесперебойность перевозочного процесса. Для этого были использованы все имеющиеся средства: применение рельсов с увеличенным ресурсом наработки до его замены и старогодных материалов; внедрение ресурсосберегающих технологий; продление срока службы материалов. В 2013 году суммарный экономиче-

ский эффект от этих мероприятий составил 24,8 млрд руб. Обеспечено выполнение задания по оптимизации среднесписочной численности в количестве 15,9 тыс. человек.

В этих непростых условиях дополнительной проверкой на прочность стала подготовка к проведению Олимпийских и Паралимпийских игр в Сочи. В 2013 году на направлении Москва – Адлер подразделениями инфраструктурного блока все работы выполнены в полном объёме: отремонтировано 374,2 км пути. Для организации интермодальных перевозок на участке Адлер – аэропорт Сочи построена однопутная электрифицированная железнодорожная линия протяжённостью 2,77 км.

Напряжённый график

Из числа других важных событий последнего времени можно выделить то, что в 2013 году удалось переломить порочную практику переноса незавершённых объёмов ремонтно-путевых работ на следующий период и завершить сезон точно в срок. Так, в целом по сети отремонтировано более 13 тыс. км с учётом переходящих работ 2012 года, из них почти 3,1 тыс. км – по технологии закрытых перегонов

– передового опыта Западно-Сибирской магистрали, получившего своё достойное распространение на полигонах других дорог.

Данный метод позволяет в короткие сроки выполнить полный комплекс работ «под ключ» и обеспечить открытие отремонтированного участка для движения поездов с установленной проектом скоростью. При этом минимизируется количество «оконного» времени, обеспечивается максимальная производительность работы путевых машин. Но самое главное – гарантия стабильной эксплуатации инфраструктуры в течение всего межремонтного срока.

Один из ярких примеров эффективности такой инициативы – перегон Новая – Маккавеево на Забайкаль-

укладку 987 из 1080 км. На период зимы 2014/15 года запланировано выполнение работ на 1500 км пути. Преимущества внедряемой инициативы трудно переоценить. Значительно снижается нагрузка на инфраструктуру в период летнего графика, равномерно распределяется парк путеремонтного комплекса в течение всего года, происходит оптимальная дислокация путевых машинных станций летом с железных дорог Южного полигона на восток. Как показывает опыт, альтернативы круглогодичному ремонту нет.

Более того, мы планируем увеличивать объёмы перспективы круглогодичного ремонта в режиме закрытых перегонов – с этого года не менее 50% путевого ремонта на сети

Зимой 2014/15 года запланировано выполнение работ на 1500 км пути. Альтернативы круглогодичному ремонту нет

ской дороге. Общий объём ремонта составил 13,5 км, было уложено три стрелочных перевода на станции Маккавеево. Срок закрытия составил восемь суток, хотя первоначально планировалось остановить движение на 11. Для сравнения: если бы работы выполнялись в режиме так называемых технологических окон, потребовалось бы около двух месяцев при условии регулярного их предоставления не менее трёх раз в неделю.

2013 год ознаменовался и тем, что проведение путевых ремонтных работ перенесено в круглогодичный режим. Для дальнейшего повышения эффективности проведения ремонтов реализуется равномерное распределение объёмов в течение календарного года и применение технологии зимней укладки пути. К концу первого квартала благодаря использованию такого подхода удалось обеспечить

должно пройти в режиме закрытых перегонов. Некоторые дороги будут проводить оздоровление инфраструктуры только зимой. Это позволит в масштабах сети, концентрируя материальные ресурсы и технику зимой на этих дорогах, затем к началу пассажирских перевозок перебросить их севернее. Таким образом, сократятся простои техники и потребуются меньшее её количество. А значит, будет возможность планировать ремонт техники, причём на заводах, сервисных предприятиях. Это не только наиболее прогрессивная технология сегодня, но и фундамент для решения многих завтрашних задач. Это увеличение пропускных способностей сети, переход на высокоскоростное движение пассажирских и контейнерных перевозок, внедрение нового подвижного состава с высокими осевыми нагрузками, совер-

Тема номера

Инфраструктура»



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

шенствование средств автоматики и телемеханики, от надёжной работы которых во многом зависят ритм перевозок и безопасность движения поездов.

Ещё одним немаловажным результатом деятельности инфраструктурного комплекса стал переход на электронный документооборот с собственниками подвижного состава (ЭДО СПС). Раньше при выполнении взаиморасчёта за текущий отцепочный ремонт нужно было предоставить владельцу вагонов пакет бумажных документов, подтверждающих выполнение объёма работ и сумму выставленного счёта. Это занимало немало времени. Чтобы ускорить процесс, было решено разработать и внедрить современную технологию взаиморасчёта – систему ЭДО СПС, которая предусматривает обмен документами с юридически значимой электронной цифровой подписью.

Сейчас идёт планомерный переход на работу в ЭДО СПС при взаиморасчёте с собственниками, заключившими сетевой договор. По состоянию на начало апреля к системе подключены в режиме промышленной эксплуатации с отказом от бумажных документов ООО «Фирма «Трансгарант» и ООО «Трансойл», а в режиме тестирования – 15 собственников, в том числе ОАО «Первая грузовая компания» и ОАО «Федеральная грузовая компания». Эффективность от внедрения ЭДО СПС очевидна – взаиморасчёт, занимавший ранее до нескольких месяцев на один вагон, теперь оформляется за несколько дней. ОАО «РЖД» продолжает работу по повышению качества и привлекательности предоставляемых услуг.

Надёжный вклад

Несмотря на то что железная дорога является одним из важнейших элементов транспортного комплекса страны, ОАО «РЖД» испытывало и продолжает испытывать дефицит инвестиций на проекты по обновлению и расширению сети. По этой причине нагрузка на инфраструктуру

растёт при отсутствии существенного улучшения уровня её развития. Но на долгосрочную перспективу всё же запланировано осуществление ряда значимых проектов. В соответствии со Стратегией развития железнодорожного транспорта России до 2030 года объём инвестиций с учётом строительства скоростных линий по консервативному варианту оценён в 3,3 трлн руб. Мероприятия по развитию инфраструктуры предусматривается реализовывать с использованием принципа комплексных проектов, среди которых можно выделить:

- развитие железнодорожной инфраструктуры Байкало-Амурской магистрали (включая участок Комсомольск-на-Амуре – Советская Гавань);
- развитие участка Тайшет – Междуреченск;
- усиление инфраструктуры Транссибирской магистрали;
- комплексную реконструкцию участка Мга – Гатчина – Веймарн – Ивановгород и подходов к портам на южном берегу Финского залива;
- усиление пропускной способности направления Волховстрой – Мурманск;
- развитие участка Коноша – Лабытнанги (при строительстве линии Надым – Салехард);
- комплексную реконструкцию участка Им. М. Горького – Котельниково – Тихорецкая – Кореновск – Тимашевская – Крымская с обходом Краснодарского узла;
- комплексную реконструкцию участка Барановский – Хасан (входит в коридор «Восток – Запад»);
- реконструкцию участка Тобольск – Коротчаево.

В этом году начинаются мероприятия по модернизации БАМа и Транссиба – это поистине важнейшее для нашей страны решение принято на самом высоком уровне. Холдинг «РЖД» смог убедить Президента РФ и Правительство РФ в том, что расширение «узких мест» на этих участках инфраструктуры имеет критичное значение для развития экономики не

только прилегающих к магистралям регионов, но и всей страны.

Перспективный план

Помимо реализации проектов по развитию сети, Стратегией предусмотрен ряд мероприятий по росту эффективности перевозок, оптимизации издержек. Предполагается работа по четырём основным направлениям: развитие тяжеловесного движения, сортировочных станций, информационных систем и управления вагонными парками. Цель – снижение эксплуатационных расходов, рост производительности труда, увеличение провозных способностей. Суммарный эффект от реализации этих инициатив к 2030 году в виде снижения издержек со-

стей и сотрудничеству с частными инвесторами.

Прорабатывается возможность перехода к регуляторному (сетевому) контракту, увязанному с проведением долгосрочной тарифной политики. ОАО «РЖД» также взаимодействует с грузоотправителями, привлекая их к развитию железнодорожной инфраструктуры на основе договоров на принципах take or pay.

В результате реализации стратегических инициатив будет решена задача повышения конкурентоспособности бизнеса холдинга за счёт обеспечения инфраструктурных условий для роста качества его услуг. В частности, улучшения ключевых для клиентов показателей: доля грузовых отправок в срок к 2030 году

Практически во всём мире развитие инфраструктуры в большей или меньшей степени финансируется за счёт государственных средств

ставит 400 млрд руб. от базы расходов 2012 года.

Несмотря на реальные перспективы роста доходов и оптимизации расходов, денежных потоков инфраструктурного бизнес-блока недостаточно для финансирования его инвестиционных потребностей. И это не уникальная ситуация. Практически во всём мире развитие инфраструктуры в большей или меньшей степени финансируется за счёт государственных средств.

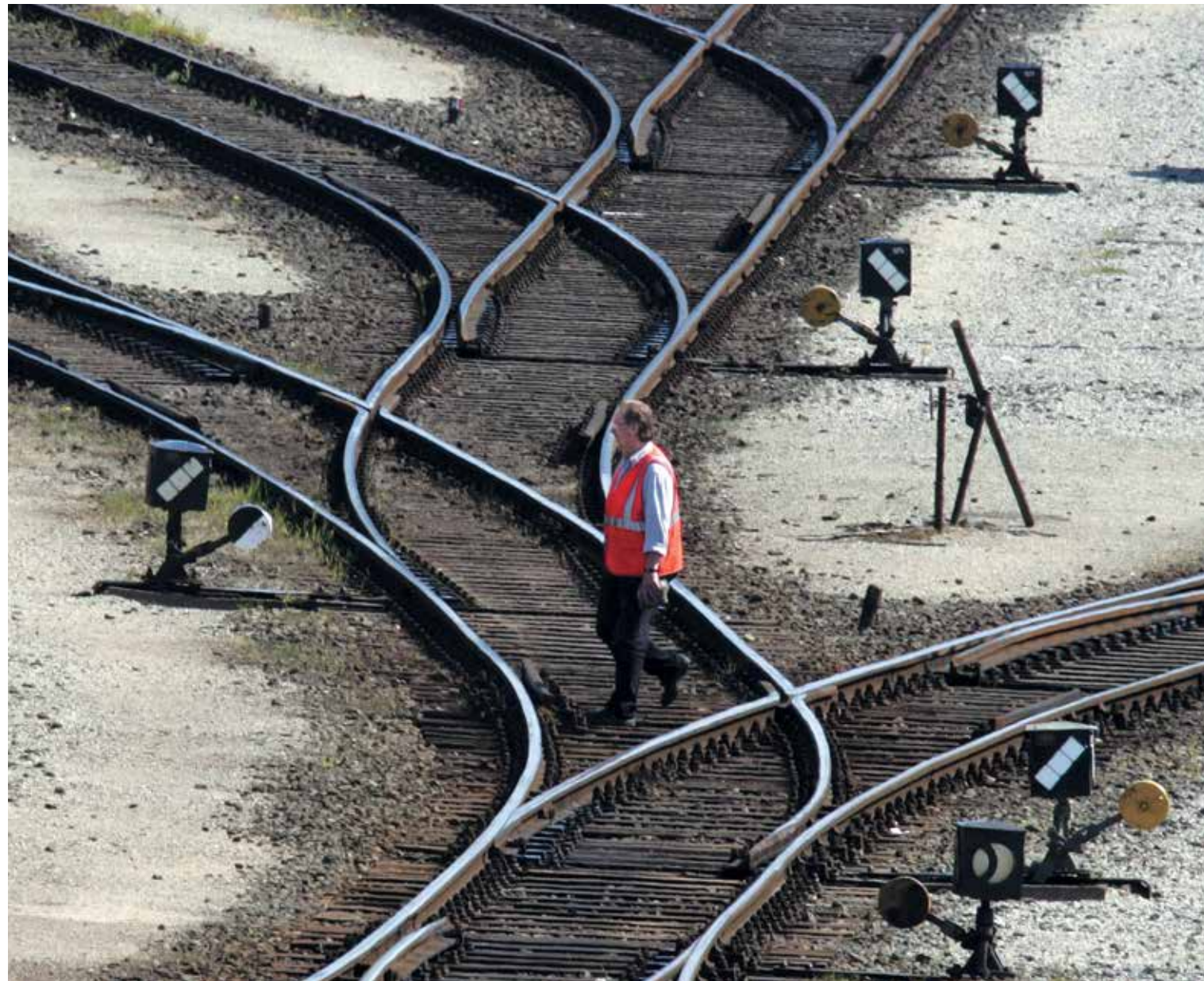
Стратегической задачей холдинга является, помимо использования средств ОАО «РЖД» и федерального бюджета, привлечение инвестиций из таких источников, как пенсионные фонды, Российский фонд прямых инвестиций, Фонд национального благосостояния, а также благодаря выпуску инфраструктурных облига-

возрастёт на 17,5%, скорость продвижения – на 44,6%. Учитывая ограниченность ресурсов и масштаб блока «Инфраструктура», именно в нём сосредоточены мероприятия, обеспечивающие наибольший эффект как для его собственного развития, так и для взаимосвязанных с ним бизнесов холдинга. При этом будет решена одна из ключевых задач обеспечения безопасности движения – к 2030 году количество событий, приходящихся на миллион поездо-километров, будет снижено в 2,6 раза.

В целом бизнес-блок «Инфраструктура» останется основным для холдинга на всём горизонте развития. Именно в этом блоке формируются наиболее существенные доходы, расходы, технологические инновации, возможности для оптимизации.

ПУЛЬТ

Тема номера Инфраструктура»



ULRICH BAUMGARTEN/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM



СЕРГЕЙ МАКСИМЦЕВ, начальник Дальневосточной дирекции инфраструктуры: – В минувшем году поставленные Правлением компании задачи в вопросах обеспечения безопасности движения Дальневосточной дирекцией инфраструктуры выполнены. В целом положительная тенденция сложилась также в первом квартале текущего года. Однако есть тревожные моменты. Сходы, допущенные в марте на Биробиджанской и Высокогорненской дистанциях, показали, что следует кардинально пересмотреть намеченные меры по обеспечению безопасности движения поездов на тех предприятиях, которые в настоящее время по рейтингу ЦЧС (Ситуационный центр мониторинга и управления чрезвычайными ситуациями – структурное подразделение ОАО «РЖД». – **Ред.**) находятся в зоне риска. Кроме того, увеличение грузонапряжённости, наблюдавшееся в последние годы на Дальневосточной магистрали, привело к тому, что сейчас 645 км пути имеют наработку пропущенного тоннажа, превышающую 1–1,2 млрд ткм брутто в год. На Биробиджанской дистанции при увеличении тоннажа более 600 млн произошёл рост выхода остродефектных рельсов и числа мест временного восстановления рельсовых плетей. Для снижения количества

таких мест, а также участков пути, пропустивших сверхнормативный тоннаж, как одна из основных мер предусмотрена замена плетей, которая реализуется одновременно с глубокой очисткой щебня. Помимо этого, мы производим работы по свариванию рубок алюминотермитным способом, что позволит уйти от нарушений в обеспечении безопасности движения, а также должно существенно усилить состояние верхнего строения пути. Следует отметить, что при планировании ремонтных

пролётных строений, не проходящих уже по классу и реализуемым нагрузкам. По таким ИССО поезда следуют с ограничением и со скоростью до 25 км/ч, что приводит к снижению участковой скорости. Аналогичное состояние мы видим на отдельных участках, где эксплуатируется большое земляное полотно и требуется его укрепление. Значительные капитальные вложения также предусмотрены по хозяйству электрооборудования. Речь идёт, в частности, об обновлении

транспортных происшествий (ДТП) на переездах. По данному вопросу мы регулярно проводим совещания с приглашением глав администраций субъектов Федерации, ГИБДД, автодорожных предприятий. Составлена программа, предусматривающая закрытие целого ряда переездов. Ведутся переговоры с администрациями городов о строительстве путепроводных развязок. Особое внимание мы стараемся уделять Сахалинскому региону, где произошло наибольшее число ДТП.

Действует табло коллективного пользования. Это интерактивная карта, где ситуация отражается в режиме реального времени. Все сбои, отказы устройств и ремонтные «окна» визуализируются

работ задействована система УРРАН (управление ресурсами, рисками и надёжностью на этапах жизненного цикла. – **Ред.**). Благодаря этому мы чётко видим, где в первую очередь нужны меры по оздоровлению инфраструктуры, где происходят отказы технических средств и как на них необходимо реагировать. Большие надежды возлагаются на программу развития Восточного полигона сети, рассчитанную на срок до 2018 года. В неё помимо прочего включена реконструкция искусственных сооружений (ИССО). На ряде мостов требуется замена сталежелезобетонных

тяговых подстанций участка Смоляниново – Находка, что позволит сократить межпоездной интервал движения поездов повышенного веса на этом важном направлении. На уровне ОАО «РЖД» решается вопрос о дополнительном финансировании хозяйства автоматики и телемеханики с учётом темпов старения устройств СЦБ. К сожалению, до настоящего времени не стабилизировалась обстановка в части безопасности движения в местах пересечения автомобильных магистралей и железнодорожных путей в одном уровне. Минувший год стал рекордным по количеству дорожно-



Геннадий Дронов, начальник Северной дирекции инфраструктуры: – Одна из главных задач – повышение уровня безопасности движения поездов на основе Стратегии обеспечения гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса в холдинге «РЖД». В дирекции разработаны мероприятия по реализации Стратегии в

Решения в пути

Региональные руководители подразделений Центральной дирекции инфраструктуры поделились опытом работы по повышению безопасности и стабильности движения

Тема номера

Инфраструктура ➤



текущем году. Во всех службах проводятся внутренние технические аудиты, факторный анализ по безопасности движения поездов с выявлением элементов риска и разработкой корректирующих мер по их устранению. В путевом хозяйстве ведётся целенаправленная работа по усилению пути и повышению его надёжности. Применяем новые элементы, например скрепления Vossloh. Укладываем рельсы российского и импортного производства, внедряем инновационные технологии по усилению земляного полотна. В вагонном комплексе приоритет – выявление трещин в литых деталях тележек. Для повышения качества работы стараемся усилить мотивацию осмотрщиков. Результат

налицо. В прошлом году на Северной дороге обнаружены 1162 трудновывяемые неисправности в вагонах, поощрено 598 работников, сумма выплат превысила 3,6 млн руб. Сейчас для улучшения качества осмотра подвижного состава внедряем технологию «Мобильное рабочее место осмотрщика грузовых вагонов». Специальное переносное устройство с сенсорным дисплеем позволяет работнику передавать прямо с путей скреплённые цифровой подписью результаты осмотра вагонов в отраслевые информационные системы управления. Для повышения уровня безопасности в хозяйстве электрификации и электроснабжения при реконструкции устройств контактной

сети внедряется подвеска нового поколения УКС-160, применяются высококачественные узлы и конструкции со сроками эксплуатации не менее 50 лет и минимальными затратами на содержание. Внедрена система технического диагностирования с использованием методов неразрушающего контроля. Она позволит перейти от системы планово-предупредительных ремонтов к обслуживанию устройств электроснабжения по их техническому состоянию. Создание Центра управления содержанием инфраструктуры (ЦУСИ) позволило усовершенствовать работу с отказами технических средств и предотказными состояниями. В 2013 году удалось снизить количество

отказов на 8,8% и почти на столько же – их среднюю продолжительность. Повысить эффективность этой работы поможет создаваемый сейчас Центр мониторинга и диагностики устройств железнодорожной автоматики и телемеханики. С марта в диспетчерском центре ЦУСИ действует табло коллективного пользования. Фактически это интерактивная карта магистрали, где в режиме реального времени отражается ситуация на объектах инфраструктуры. Все сбои в работе дороги, отказы устройств и ремонтные «окна» визуализируются с помощью символов и цветовой индикации, а наиболее важная и срочная информация выводится в виде аншлагов. Благодаря этому диспетчер-

ский персонал ЦУСИ может более оперативно и точно действовать при возникновении угрозы безопасности движения и в случае сбоев в работе технических средств. В перспективе табло будет показывать также дислокацию путевых машин и ремонтных бригад. Принимаемые меры позволили отработать в 2013 году и в первые четыре месяца 2014-го в пределах заданных параметров, а также обеспечить требуемый уровень безопасности движения и надёжную работу технических средств.



ИГОРЬ ЕВДОКИМОВ

Владимир Оганесян, первый замначальника Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры: – Специалистами Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры проведена работа по реализации задач Стратегии обеспечения гарантийной безопасности и надёжности перевозочного процесса в холдинге «РЖД». И уже есть определённые результаты. Так, с начала года количество событий по дирекции снижено на 10%. Если говорить о проблемах, то не удаётся пока переломить ситуацию с ДТП на железнодорожных переездах, хотя в этом направлении сделано немало. Сейчас в Центральной дирекции инфраструктуры идёт «год приведения железнодорожных переездов в образцовое состояние».

Разработана программа организационно-технических мероприятий в данной сфере, создана комиссия по контролю за её выполнением. По программе безопасности движения поездов в минувшем году на полигоне дирекции внедрено 95 единиц оборудования: 10 комплектов УКСПС (устройство контроля схода подвижного состава), 26 комплектов КТСМ-0,2 (комплекс технических средств модернизированный), 15 комплектов съёмных дефектоскопов для сплошного контроля рельсов АВИКОН-011 и РДМ-22, три единицы аппаратно-программных средств для вагона-путеизмерителя, две установки дизель-генераторных ДГА. В нынешнем году запланировано для внедрения 54 единицы оборудования: 21 комплекс КТСМ-0,2,

туры был сделан в рамках подготовки к проведению сочинских Игр. По программе развития инфраструктуры и строительства олимпийских объектов мы обновили все системы автоматики и телемеханики, устройства контактной сети, верхнее строение пути, произвели реконструкцию и строительство новых искусственных сооружений на участке Туапсе – Адлер – Красная Поляна. После неоднократных случаев схода оползневых грунтовых масс выделено и освоено в 2013 году 60 млн руб. на реализацию программы по строительству на этом участке скально-обвальная сигнализации. В текущем году на эти цели заложены средства в размере 367,7 млн руб. На 1919 км развёрнуты работы по строительству подпорной

графика, начнутся работы по чётному пути, которые будут завершены к концу года. Объём инвестиций здесь составляет 861,2 млн руб. Следует сказать несколько слов и ещё об одном немаловажном аспекте. В связи с недавними событиями, связанными с присоединением Республики Крым и города Севастополя к Российской Федерации, а также уже наблюдаемым увеличением объёмов перевозок в порты Азово-Черноморского бассейна перед нами остро встаёт вопрос развития инфраструктуры Таманского полуострова, станции Новороссийск и порта Кавказ. В рамках решения данной задачи ведётся строительство вторых путей до станции Вышестеблиевская. Кроме того, полным ходом идёт развитие

В связи с присоединением Крыма к РФ, увеличением объёмов перевозок в порты Азово-Черноморского бассейна остро встанет вопрос развития инфраструктуры Таманского полуострова, станции Новороссийск и порта Кавказ

14 комплектов АРМ ЛПК, пять АВИКОН-011 и РДМ-22, один модульный ДГА. В прошлом году всеми видами ремонта на полигоне дирекции оздоровлено 709,6 км пути, заменено 245 комплектов стрелочных переводов, что позволило снизить протяжённость участков с просроченными видами ремонта на 200 км. Значительный вклад в оздоровление инфраструк-

туры, для чего необходимо свыше 500 млн руб. Два года назад во время трагических событий в Крымске в результате наводнения был повреждён железнодорожный мост через реку Адагум и поставлена под угрозу безопасность движения поездов. С 20 февраля развёрнуты работы по реконструкции данного моста. А в октябре, после окончания летнего

сезона, начнутся работы по чётному пути, которые будут завершены к концу года. Объём инвестиций здесь составляет 861,2 млн руб. Следует сказать несколько слов и ещё об одном немаловажном аспекте. В связи с недавними событиями, связанными с присоединением Республики Крым и города Севастополя к Российской Федерации, а также уже наблюдаемым увеличением объёмов перевозок в порты Азово-Черноморского бассейна перед нами остро встаёт вопрос развития инфраструктуры Таманского полуострова, станции Новороссийск и порта Кавказ. В рамках решения данной задачи ведётся строительство вторых путей до станции Вышестеблиевская. Кроме того, полным ходом идёт развитие



АЛЕКСЕЙ КАМЕНОВРОДСКИЙ,
НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ
УСЛУГ ОАО «РЖД»



Другой бизнес

ОАО «РЖД» намерено превратиться из перевозчика в транспортно-логистическую компанию

На сегодня ОАО «РЖД» является железнодорожной компанией, большая часть бизнеса которой сконцентрирована на территории России. При этом основной процент выручки формируется за счёт услуги базовой перевозки, которая жёстко регулируется государством. Это создаёт две проблемы. Во-первых, ограничивается доходность, а во-вторых, ухудшается понимание потребностей клиента. По прогнозам аналитиков, рынок логистики в России имеет большой потенциал роста. И холдинг «РЖД» должен быть непосредственным участником его развития, что не только позволит повысить эффективность и конкурентоспособность нашего бизнеса, но и улучшит международный логистический рейтинг России.

Новый блок
Руководством ОАО «РЖД» принято решение о необходимости сфокусировать деятельность компании на расширении продуктовой корзины и разработке комплексных транспортно-логистических решений, максимально приближенных к потребностям клиента и требованиям современного рынка, путём перехода от преимущественного оказания услуг по перевозкам к предоставлению комплексных интегрированных услуг мирового уровня. Так, в настоящее время холдинг «РЖД» осуществляет переход на новую бизнес-модель – модель международного логистического холдинга, который является приоритетным этапом развития, определённым Стратегией развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года.
Такая стратегия выбрана прежде всего в целях увеличения прибыльности грузовых перевозок, усиления рыночных позиций холдинга и повышения его конкурентоспособности в транспортно-логистическом секторе, в том числе по отношению к ведущим евро-

пейским компаниям. На сегодня созданы условия для развития холдинга «РЖД» как транспортно-логистической компании. В частности, создан транспортно-логистический бизнес-блок, в состав которого включены профильные ДЗО, филиалы и структурные подразделения РЖД, деятельность которых сконцентрирована на направлениях, позволяющих предоставлять клиентам комплексные транспортно-логистические решения уровня 3PL/4PL. Так: – GEFCO и ОАО «РЖД Логистика» оказывают комплексные транспортно-логистические услуги (экспедирование, контрактную и складскую логистику в России и за рубежом), позволяя развивать интермодальные перевозки, осуществляя доставку груза «от двери до двери»; – ОАО «ТрансКонтейнер», ОАО «ФГК», ОАО «РейлТрансАвто», ОАО «Рефсер-

нительные точки роста, необходимые для финансирования развития инфраструктуры и увеличения стоимости бизнеса.
Основные акценты
Для достижения указанного вектора стратегического развития основными акцентами должны стать расширение географии присутствия холдинга «РЖД», освоение новых сегментов рынка, продолжение развития терминально-логистических центров, продолжение работы по интеграции GEFCO и использование её компетенций в области логистики.
В структуре грузооборота железнодорожного транспорта России традиционно доминируют сырьевые грузы. Однако анализ рыночных тенденций указывает на то, что в перспективе картина изменится и прогнозируемые

Во главу угла ставится организация контроля качества оказания базовой услуги перевозки

вис» оказывают услуги оперирования подвижным составом; – Центр фирменного транспортного обслуживания и ООО «БФИ» (перевалка и экспедирование грузов в портах, морской фрахт) осуществляют организацию продажи услуги базовой железнодорожной перевозки и дополнительных услуг; – Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом осуществляет организацию продажи складских и терминальных услуг и при необходимости участвует в оказании комплексного транспортно-логистического обслуживания.
Увеличение доли логистических услуг в общем бизнесе компании на период до 2030 года позволит повысить уровень операционного денежного потока и тем самым минимизировать финансирование со стороны государства, даст возможность создать допол-

темпы роста сегмента у высокодоходных номенклатур имеют большие показатели, чем у массовых.
Вместе с тем при выборе вида транспорта для доставки груза ключевыми критериями для клиентов, помимо цены, являются соблюдение сроков доставки и доступность услуги. В настоящее время железнодорожные перевозки соответствуют этим критериям в гораздо меньшей степени, чем у конкурентов – автомобильного и водного транспорта. Дальнейшее развитие рынка будет усиливать конкуренцию за грузоотправителя. Таким образом, во главу угла ставится организация контроля качества оказания базовой услуги перевозки.
Задачу привлечения на железнодорожный транспорт высокодоходных грузов планируется решать путём предоставления целого комплекса услуг по доставке груза «от двери до



двери» из одной страны в другую (организация перевозки как железнодорожным, так и автотранспортом, терминально-складское обслуживание, перевалка в порту, фрахтование судов, таможенно-брокерское обслуживание, стивидорные и экспедиторские услуги, контрактная логистика). Выход ОАО «РЖД» на рынок с предложением оказания комплексных транспортных услуг позволяет повысить коммерческий результат компании и усилить лояльность клиентов путём удовлетворения спроса на комплексное обслуживание по принципу «одного окна».

По нашим расчётам, доля транспортно-логистических услуг в портфеле бизнеса холдинга в период 2015–2030 годов составит 20–23%. Это позволит ОАО «РЖД» войти в топ-5 логистических компаний Европы и сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых перевозок.

Цепочка шагов

Для достижения намеченных целей холдингом «РЖД» уже сегодня ведётся работа над новыми транспортно-логистическими продуктами и по увеличению прибыльности транспортно-логистического бизнеса. Дочерними компаниями развивается

направление транзитных перевозок из Китая в Европу. ОАО «РЖД Логистика» и ОАО «ТрансКонтейнер» организовали регулярное курсирование контейнерных поездов, а также предоставляют своим клиентам услуги «последней мили», таможенного оформления и терминальной обработки грузов.

Холдингом сделаны важные шаги в области разработки комплексных логистических услуг для компаний добывающей отрасли. В частности, после завершения в 2013 году реконструкции железнодорожной инфраструктуры и ввода в эксплуатацию терминала в порту Раджин ОАО «РЖД» начало предоставлять комплексную услугу по доставке угля, включающую железнодорожную перевозку, перевалку в порту и морской фрахт. В конце марта в направлении порта Раджин со станции Западно-Сибирской дороги отправлено несколько составов с углем. Мощности терминала в порту Раджин позволяют переваливать до 4 млн тонн грузов в год. Также ОАО «РЖД Логистика» предоставляет своим клиентам услуги по доставке насыпных грузов и через другие порты Дальнего Востока.

В целях развития направления железнодорожных перевозок готовых автомобилей в России и странах СНГ

GEFCO совместно с ОАО «РейлТранс-Авто» реализуется проект по доставке продукции с завода Daewoo в Узбекистане. Этот проект представляет собой часть комплексного логистического решения, разработанного для компании General Motors по всему миру в рамках контракта на оказание услуг уровня 4PL.

Кроме того, в рамках реализации проекта Объединённой транспортно-логистической компании (ОТЛК) запущен первый маршрутный контейнерный поезд в рамках стратегического сотрудничества между ООО «Проектный офис ОТЛК» и DHL Global Forwarding, который доставил груз из Сучжоу (провинция Цзянсу) в Варшаву за 13 дней (для сравнения: только морская часть перевозки контейнеров из Китая в Европу занимает 45–60 дней, не считая доставки груза до/из порта). Благодаря сотрудничеству с DHL ОТЛК получила возможность выхода на рынок грузоперевозок как западных, так и восточных провинций Китая. Сейчас идёт активная работа по организации регулярного курсирования контейнерных поездов сообщением Китай – Европа один раз в неделю.

Ведущий игрок

Чтобы успешно конкурировать на мировом рынке, ОАО «РЖД» необходимо обеспечить соответствующий масштаб бизнеса, сфокусировав свою деятельность на расширении комплекса услуг, предоставляя их в масштабе Евразии и на других континентах, тем самым максимально приближаясь к потребностям клиента. Концепцией развития транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» определена роль GEFCO как оператора современных логистических технологий уровня 3PL/4PL.

В настоящее время идёт интеграция GEFCO в структуру холдинга «РЖД» и проводятся следующие организационные мероприятия: в 2013 году сформирован Комитет по транспортно-логистическому бизнесу холдинга, а также Департамент по управлению транспортно-логистическим биз-

нес-блоком, в компетенции которого входит организация взаимодействия с GEFCO и другими бизнес-единицами холдинга, специализирующимися в области предоставления транспортно-логистических услуг. Комитетом утверждена целевая операционная модель транспортно-логистического бизнеса с разделением сегментов рынка. Со стороны GEFCO создана Дирекция по управлению подразделениями компании на «пространстве 1520», которая, помимо прочего, отвечает за интеграцию и достижение синергетических эффектов. Также реализуется проект кадрового развития «Академия GEFCO», направленный на обмен опытом и повышение квалификации наиболее перспективных специалистов ОАО «РЖД».

Основной задачей совместной работы компаний на ближайший период является активный перенос 3PL/4PL-технологий GEFCO на российский рынок. Это должно привести к созданию кардинально нового уровня сервиса на сети железных дорог. Кроме того, апробированные технологии GEFCO должны способствовать повышению эффективности систем снабжения и управления материальными запасами

ми для собственных нужд холдинга «РЖД».

GEFCO уже предлагает широкий спектр дополнительных услуг: мультимодальные решения, складскую логистику, представление интересов клиентов в таможенных органах. Также GEFCO планирует расширять линейку перевозимых грузов. Это несёт в себе потенциал привлечения дополнительных объёмов на направлении

вляться не через тарифы на железнодорожные перевозки, а через прямые субсидии либо стимулирование спроса на продукцию;

– в связи с тем что грузовые железнодорожные тарифы компенсируют затраты на инфраструктуру, а автомобильные – нет (развитие автодорожной сети финансируется государством), необходимо продолжить выравнивание конкурентных условий с автотранспортом

Холдингом сделаны важные шаги в области разработки комплексных логистических услуг для компаний добывающей отрасли

Китай – Европа и обратно транзитом через РФ.

Чтобы облегчить формирование логистики и конкурентоспособных условий для перевозок, ОАО «РЖД» предлагает ряд инициатив:

– государственная поддержка промышленных отраслей (угольной, металлургической) должна осущест-

через налоги, топливные акцизы, ввод платы за проезд тяжеловесных грузовиков и другие инструменты;

– требуется ввести понятные экологические стандарты для автомобильного грузового транспорта, ограничения по нагрузкам, требования по квалификации водителей, техническому состоянию автомобилей.



Вы решаете. Мы летим.

Услуги оперирования Вашим самолетом

Бизнес-чартеры

Собственный ангарный комплекс в Таллине

Техническое обслуживание

Наземное обслуживание

The Business Jet Company

Panaviatic в Российской Федерации
Москва, 123290, 1-й Магистральный туп. 11, стр.3
+7 495 749 03 81, e-mail: info@panaviatic.eu

Panaviatic в Эстонии
Lennujaama tee 13, 11101, Tallinn
+372 605 8708, e-mail: info@panaviatic.eu

www.panaviatic.eu



Особенности национальной логистики



Российский рынок специфичен – в этом не приходится сомневаться. Однако и общемировые тренды налицо: клиент со временем всё больше будет интересоваться комплексными транспортными услугами. Причём экономические сложности, вынуждающие бороться с затратами, могут лишь подтолкнуть к этому

Классическая формулировка определяет логистику как процесс планирования, внедрения и контроля рационального и эффективного движения товаров, услуг и связанной с ними информации от исходной точки до конечного клиента. Сейчас такой алгоритм воплощён в самостоятельный вид бизнеса, хотя как компонент существует давно, например, веками применяется в военном деле.

Сложный характер

Мировой опыт свидетельствует, что толчком к развитию логистики зачастую является экономический спад, заставляющий искать новые методы контроля над затратами. Развитию рынка способствуют также актуальные тенденции – рост стоимости транспортных услуг, расширение ассортимента товаров, изменение философии запасов (в современной рознице находится лишь 10% продукции, остальное – у оптовиков и производителей, а совсем недавно было 50 на 50), революционный скачок в сфере информационных и коммуникационных технологий, появление больших торговых сетей. В итоге основным трендом становится аутсорсинг, основанный на повсеместном внедрении технологий – логистических, в том числе door to door («от двери до двери») и just in time («точно в срок»), а также информационных.

Российский рынок развивается в общем русле, но имеет ряд особенностей. Основная часть услуг в сфере перевозок и хранения грузов (а тем более в управлении запасами и цепочками поставок) пока выполняется собственными службами предприятий-товаропроизводителей, дистрибьюторов или ретейлеров. По-прежнему преобладают услуги 2PL – грузоперевозки, экспедирование и аренда складов. К факторам, тормозящим расширение комплексной

логистики, относятся преобладание сырьевых товаров и полуфабрикатов в структуре грузопотоков, слабое развитие в стране складской и транспортной инфраструктуры, а также низкий уровень популярности аутсорсинга.

Участники рынка полагают, что многие проблемы, связанные с нехваткой инфраструктуры, обусловлены недостатком инвестиций. Глава компании «Совтрансавтоэкспедиция» (входит в холдинг «Совтрансавто») Леонид Шляпников говорит, что для эффективной и экономически обоснованной организации современных логистических цепочек на базе транспортных коридоров надо привлекать бизнес и использовать подходы государственно-частного партнёрства.

ет и о других нюансах, влияющих на развитие рынка логистических услуг: «Для иностранных клиентов важнее всего качество подвижного состава, которое даёт уверенность в том, что перевозка груза осуществляется с соблюдением необходимых условий». С этим в России, понятно, определённые проблемы. Кстати, поэтому японские автопроизводители при импорте выбирают море.

Нужно комплексное решение вопроса, чтобы все сервисы функционировали в соответствии с мировыми стандартами качества. Но специализированной госпрограммы развития транспортно-логистической инфраструктуры в России, как известно, нет. ОАО «РЖД» разработало свою

К факторам, тормозящим развитие комплексной логистики, относится в том числе преобладание сырьевых товаров и полуфабрикатов в структуре грузопотоков

«Международный опыт показывает, что только такие формы реализации проектов приводят к долгосрочным положительным результатам не только для самой индустрии, но и для экономики в целом», – поясняет он.

С 1970-х в Европе, Северной Америке и Азии активно реализуются комплексные проекты, организованных по принципу Freight Village и Inland Port (грузовые деревни и сухие порты). Россия пока множеством действующих аналогов похвастаться не может. При этом экстенсивного, пусть и масштабного, инвестирования в создание таких узлов недостаточно – главной становится объективная экспертиза проектов с учётом потребностей реальной клиентской аудитории.

Коммерческий директор «GEFCO Россия» Никита Пушкарев напоминает

концепцию создания терминально-логистических центров. Дополнить инфраструктуру в масштабах страны призваны сухие порты, исполняющие роль тыловых терминалов. Практика, показавшая хорошие результаты, уже есть, например, у логистического парка «Янино» (входит в Global Ports), который, помимо стандартных операций с грузами (хранение, таможенное оформление, накопление судовых партий, погрузка и выгрузка контейнеров, железнодорожных вагонов и пр.), выполняет функции логистического оператора, связанные с формированием и отправкой партий автомобилей дистрибьюторам.

Особые клиенты

На логистический аутсорсинг (по данным РБК.research) приходится около 32% объёма транспортно-логи-

Логистика»



стического рынка России, в то время как в США этот показатель составляет 81%, в Европе – 65%, в Китае – 49%. Ключевыми игроками в сегменте 3PL у нас в стране принято считать западных провайдеров. А спрос, как правило, связывают с импортными грузопотоками и экспресс-доставкой.

Действительно, в других сферах комплексные решения пока не слишком востребованы. Среди причин этого (помимо финансовых соображений) эксперты называют неспособность большинства российских 3PL-операторов обеспечить требуемый уровень сервиса. «Стыковка разных видов транспорта является проблемой», – считает глава отдела исследований грузоперевозок ИПЕМ Александр Поликарпов. Несогласованность действий портов и железной дороги приводит порой к нерациональному использованию ограниченных пропускных мощностей, «брошенным» поездам, задержкам судов, неравномерной загрузке погрузочно-разгрузочных ресурсов и в итоге – срыву сроков доставки.

Однако, по мнению директора по развитию бизнеса компании «РЖД Логистика» Дениса Мазурина, существуют и иные препятствия: «В том числе речь о психологическом барьере. Порой предприятие, даже осознавая неэффективность существующих процессов, не хочет передавать свою логистику профессионалам. Происходит это в первую очередь из-за страха потерять контроль над основными бизнес-процессами».

Тем временем в развитых странах комплексные технологии, такие как «от двери до двери» и «точно в срок», стали аксиомами. «Например, в Японии или США никто не завозит товар на склады контейнерами, если одного контейнера хватает на полгода продаж, – поясняет глава компании «РИ Лог» Виктор Ерукаев. – Там работают по системе «точно в срок», которая применяется повсеместно, или по принципам логистики с нулевыми запасами на складах». Цель – сокращение издержек за счёт



минимизации запасов и затрат на их содержание. У нас же термин «логистика» трактуется зачастую ограниченно, а большинство компаний подразумевает под ним лишь перевозки и склад.

Точность, надёжность, простота

Тем не менее логистический рынок в нашей стране развивается. И возникает вопрос: какие перспективы имеет в этой связи железнодорожный транспорт? С одной стороны, в России есть маршруты, на которых конкурировать со стальными магистралями бессмысленно. «Вы никогда не организуете автодоставку больших объёмов из Москвы до Владивостока даже при адекватной стоимости перевозки, – заявляет директор по транспортной логистике Itella в России Андрей Шабардин. – Это всегда будет прерогативой железнодорожного транспорта». С другой стороны, автомобилисты резво наступают, и порой честной конкуренции с ними мешает целый комплекс проблем. Основные из них касаются развития инфраструктуры, различных нюансов государственной поддержки и контроля за деятельностью перевозчиков.

Кроме того, необходимо формирование единого информационного пространства, доработка законодательства, принятие стандартов взаимодействия всех подразделений РЖД с подрядчиками по качеству и срокам исполнения работ. А ещё – точность, надёжность и простота процедур для клиентов.

По мнению Никиты Пушкарева, привлекательность железнодорожного транспорта во многом зависит от таких факторов, как время и стоимость перевозки. «Понятное и гарантированное расписание поездов позволило бы привлечь дополнительные потоки, особенно на тех расстояниях, где РЖД традиционно конкурируют с автоперевозчиками, – отмечает он. – Однако железнодорожный транспорт начинает уступать автомобильному даже на маршрутах из центральных регионов России в Сибирь».

С ним соглашается Андрей Шабардин: «Два года назад автодоставки из Москвы до Новосибирска практически вытеснили с рынка мульти- и интермодальные перевозки. Автомобилисты предложили почти ту же цену за счёт более эффективного использования обратных загрузок». Впоследствии контейнерным доставкам

удалось в какой-то степени отыграть свои позиции благодаря появлению сервисов в виде прямых поездов Москва – Новосибирск с транзитным временем три-четыре дня и снижению себестоимости транспортировки из-за более эффективных схем использования контейнеров.

Очевидно, что повысить рейтинг железнодорожного транспорта в комплексных услугах можно только за счёт проведения целого ряда мероприятий. Руководитель отдела мультимодальных перевозок «CEFCO Россия» Александр Романов полагает, что сюда должны войти совершенствование или даже пересмотр методики расчёта тарифной части комплексной железнодорожной ставки, упрощение процедуры отправки сборных контейнерных поездов (шаттлов), наращивание терминальной инфраструктуры в регионах, которая создаст условия для развития услуг по хранению грузов и соблюдению оптимальных сроков для заключительного этапа доставки груза клиенту – «последней мили». «При этом общие расходы, формирующие ставку на комплексную услугу с привлечением железнодорожного транспорта, должны быть на конкурентном уровне по

сравнению с традиционным автовозом», – подчёркивает он.

Рационально? Ещё как!

Между тем практики твердят, что сочетание железнодорожного и автомобильного транспорта в комплексной цепочке является самым распространённым и эффективным способом организации логистики. Основной принцип заключается в оценке рациональности применения того или иного вида транспорта на определённых плечах. Железная дорога даёт преимущества на длинных расстояниях и при поставках массовых грузов, а автотранспорт идеален для дискретных партий на средних и коротких дистанциях, где необходимы мобильность и гибкость.

море: сначала происходит транспортировка от места закупки до порта КНР, затем судами в Россию, потом по железной дороге до перевалочного пункта и автотранспортом до места назначения. Способ не самый дешёвый, но оптимальный, считает глава City Express Алексей Кичатов.

Получается, что в сфере грузоперевозок у автомобилистов и железнодорожников есть конфликт интересов, но и партнёрство возможно.

Операторы идут в логистику

Железнодорожным операторам, разумеется, не понаслышке знаком набор услуг, который можно охарактеризовать как комплексную логистику. Грузовладельцы свидетельствуют, что такие предложения на

Понятное и гарантированное расписание позволяет привлечь дополнительные потоки, особенно там, где РЖД традиционно конкурируют с автоперевозчиками

Большой опыт реализации комплексных доставок с использованием авто- и железнодорожного транспорта есть у «РЖД Логистики». Свежий пример – организация сервиса по приёму и обработке груза на терминале «Сочинский» в партнёрстве с Северо-Кавказской дирекцией по управлению терминально-складским комплексом. Автомобильный транспорт задействован также в сервисе по консолидированным перевозкам сборных грузов «РЖД Экспресс».

Сочетание железной дороги и грузовых фур часто практикуется при доставке грузов из Китая. Использование какого-то одного вида транспорта на всём маршруте нерационально, поэтому применяется комбинированный способ. Причём в большинстве случаев в цепочку включается также

рынке появились, но не все спешат ими воспользоваться – либо у самих предприятий в штате уже есть специалисты для организации подобных сервисов, либо они пока не готовы принять от оператора комплексную услугу.

Тем не менее многие крупные железнодорожные операторы, например «ТрансКонтейнер», уже позиционируют себя как вертикально интегрированные транспортно-логистические компании. Используемый при этом принцип «единого окна» удобен для грузовладельца, желающего получить все транспортные услуги от одной компании, а не заказывать подвижной состав у оператора вагонов, терминальную переработку грузов – у оператора терминала, а автодоставку – у автоперевозчика.



Руководитель департамента продаж и экспедирования контейнерных перевозок компании «Евросиб СПб – транспортные системы» Ольга Ансберг полагает, что практически все железнодорожные операторские компании уже вышли на этот уровень. «Помимо классического варианта доставки «от двери до двери», в рамках комплексного сервиса на базе контейнерных поездов, связывающих грузоотправителей и потребителей Москвы, Сибири и Дальнего Востока, мы предлагаем грузовладельцам использовать собственные терминально-логистические центры в Санкт-Петербурге и Новосибирске для дальнейшей оптимизации доставки грузов, включая перетарку, хранение и пересадку на прочие контейнерные поезда, которыми оперирует компания», – поясняет она.

Всегда ли это выгодно оператору? Однозначно ответить на этот вопрос сложно. Иногда случается так, что регион, в который совершается доставка, заполнен автоперевозчиками, в этом случае тратить ресурсы оператора на комплексную услугу нецелесообразно и удобнее ограничиться ускоренной транспортировкой груза



ФОКУС-ГРУППА

В появлении и развитии каких услуг сейчас особо заинтересован клиент железных дорог?

Андрей Воробьёв, вице-президент по логистике ЗАО «РЭП Холдинг»: – На рынке выживают крупнейшие компании, которые предлагают полный спектр транспортных и сопутствующих услуг: таможенное оформление, хранение, перевозку, перевалку. Иными словами, ценится универсальность. В условиях жёсткой конкуренции между автоперевозчиками и железнодорожными операторами в борьбе за клиента

могут победить только те компании, которые осуществляют мультимодальные перевозки со всем спектром сопутствующих услуг, без ограничений по виду транспорта. Побеждает сильнейший – тот, кто наиболее чётко выстраивает логистику, предлагает самую интересную цену. Профессионализм, сроки и стоимость доставки – вот основные критерии грузовладельца при отборе транспортного партнёра.

Владимир Сергеев, исполнительный директор ассоциации «Недра»: – Очень часто мы стараемся повторить у себя лучший зарубежный опыт без учёта наших потребностей и возможностей. Поэтому в части перевозки и обработки насыпных строительных грузов вряд ли нужны какие-то особенные новации и оказание дополнительных услуг – во всяком случае, до тех пор, пока не будут решены во-

просы попроще, связанные с оптимальным уровнем тарифов, соблюдением графиков подачи вагонов под погрузку и прочими рабочими моментами. Сейчас планируется строительство полигона под Москвой для приёмки нерудных материалов, но в то же время не решено множество проблем, связанных с сохранением качества продукции при перевозке и отгрузке (сохранение требуемых фракций и так далее).

Алексей Алексеев, директор по логистике «Стора Энсо. Лесной сектор. Россия»: – Желательно, чтобы те услуги, которые грузовладелец получает на железнодорожном транспорте, будь они основными или дополнительными, были простыми, понятными и прозрачными для клиента. Грузоотправителю не слишком интересно разбираться в Уставе железнодорожного транспорта, многочисленных регламентах и документах для того, чтобы отправить груз. Нужны лишь адекватная цена, соблюдение сроков и

максимально простое документальное сопровождение. На практике же пока всё сложнее: нужно подать заявку, заключить договор, установить ЭТРАН, научиться с ним работать – для этого приходится нанимать сотрудников и вникать в нюансы.

Юрий Зорин, исполнительный директор ООО «Хино Моторс Сэйлс»: – В каждой отрасли, в том числе в железнодорожной, существуют направления и услуги, которые необходимо совершенствовать либо замещать новыми, более со-



временными. Нашей компании хотелось бы оперативно получать информацию о месте нахождения груза. Это позволило бы более чётко планировать дальнейшую логистику и снизить риск получения рекламаций от клиентов относительно задержки выдачи автомобилей. Тарифы на железнодорожные перевозки пока достаточно высоки. Было бы неплохо разработать некую систему лояльности для грузовладельцев, например долгосрочные скидки или другие специальные условия от перевозчика.

контейнерным поездом на условиях FOR-FOR.

Интересен опыт небольших операторских компаний, перепробовавших оказание самых разнообразных услуг. Гендиректор «Транком-Сервиса» Андрей Тайгин не считает чем-то экстраординарным сложные комплексные доставки с привлечением автотранспорта, перегрузками на складах, хранением контейнеров, крановыми работами и прочим. «Это нормальная работа любой транспортно-логистической компании. Для того они и существуют, – говорит он. – Специалисты должны проконсультировать клиента и подсказать ему экономически выгодную схему доставки товара из точки А в точку Б».

По данным РБК.research, объём российского рынка транспортных услуг в 2013 году составил \$56,8 млрд (в том числе железнодорожные перевозки – 74,5%, авто – 11%, перевалка в портах – 10%). Эксперты прогнозируют, что нынешнее замедление темпов роста в сфере транспортно-логистических услуг (до 3,7% в 2013 году) в ближайшие годы может смениться постепенным повышением динамики. Однако при этом могут произойти изменения в

Эксперты прогнозируют, что нынешнее замедление темпов роста в сфере транспортно-логистических услуг в ближайшие годы может смениться постепенным повышением динамики

структуре рынка. Наиболее динамичным сегментом останется экспресс-доставка (около 20% в год), предполагается рост электронной торговли (интернет-магазины), региональная экспансия экспресс-операторов (доставка товаров, купленных онлайн), усиление тенденции передачи логистических функций на аутсорсинг. Понятны и возможные риски, к которым можно отнести неустойчивость финансово-экономической ситуации, стагнацию производства, замедление роста доходов населения и внутреннего спроса, снижение потребности в транспортно-логистических услугах и рост конкуренции.

Однако эти прогнозы вряд ли изменят современные представления грузовладельцев об идеальной перевозке. На сегодняшний день они сводятся к наличию «единого окна» для обращения, гарантии подбора оптимального варианта доставки груза по технологиям «от двери до двери» и «точно в срок», причём с учётом преимуществ различных видов транспорта, а также выгодной цене и обязательному выполнению всех обещаний перевозчика. Рецепт реализации всех этих условий есть в логистической науке, но для их воплощения необходимы и практические шаги.

ПУЛЬТ



Игрок основного состава

Крупнейшие железнодорожные компании мира хотят увеличить свою долю на глобальном рынке логистических услуг



Пережив период бурного роста, связанный с глобализацией экономики, а затем испытание мировым финансовым кризисом, логистические операторы обрели зрелость. Но сейчас рынок вступает в новый этап развития.

Магическое число

В начале 1970-х в североамериканский деловой обиход вошёл термин third party logistics (3PL, сторонняя логистика). До этого момента в транспортировке товара участвовали, как правило, только два контрагента – грузовладелец и перевозчик. Однако по мере того, как железнодорожные компании начали осваивать азы организации интермодальных сервисов, у них появилась потребность в посредниках, которые помогли бы искать клиентов на эту услугу. Таких посредников и стали обозначать как 3PL. В 2008 году определение этой деятельности было закреплено в законодательстве США: сторонним (независимым) логистическим оператором называли «лицо, основной деятельностью которого является приём, хранение или перевозка потребительских товаров без перехода прав собственности на товар».

Принципиально важно, что независимые логистические операторы самостоятельно владеют активами для транспортировки, обработки и хранения грузов. Компании, оказывающие аналогичные услуги, но не имеющие транспортных или складских активов, по международной классификации относятся к категории 4PL. Этот термин был запатентован в 1996 году консалтинговой компанией Accenture для обозначения интеграторов в цепочке поставок.

Немного истории

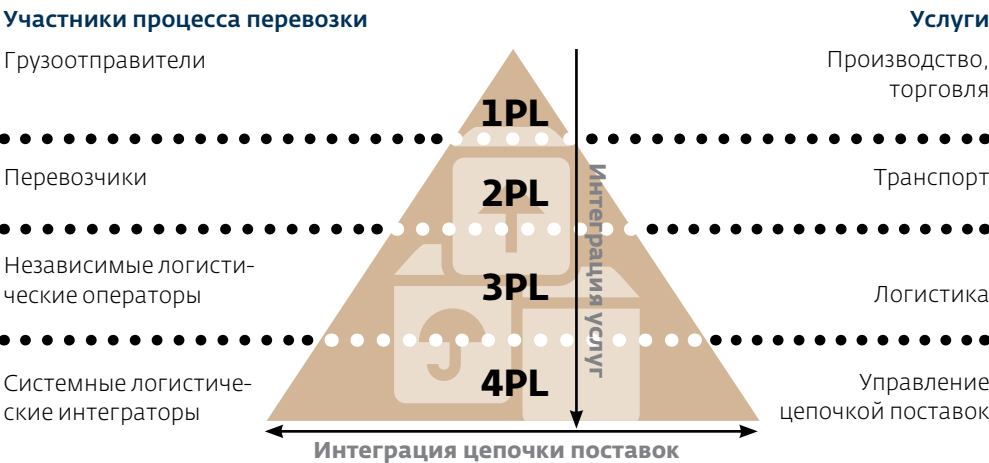
Впрочем, пионером рынка логистических услуг считается вовсе не Америка, а Европа. Летом 1872 года швей-

царец Готтфрид Шенкер совместно с двумя партнёрами создал экспедиторскую компанию Schenker & Co. Основной идеей нового бизнеса стала консолидация малых партий грузов для снижения стоимости перевозок наземным и водным транспортом. Подход был настолько необычным, что даже спустя более 20 лет Schenker оставалась единственной компанией, предлагавшей тарифы на перевозку между двумя любыми точками в Европе. Впрочем, у Шенкера уже были последователи – немцы Август Кюне и Фридрих Нагель, основавшие в 1890 году компанию Kühne + Nagel. После Первой мировой войны Германская железная дорога стол-

кнулась с растущей конкуренцией со стороны автомобильного транспорта и экспедиторских компаний. Великая депрессия только усугубила сложную ситуацию. Чтобы выжить, Deutsche Reichsbahn в 1929 году подписала эксклюзивное соглашение с Schenker & Co., позволявшее последней самостоятельно осуществлять перевозки собственных отправок. Германская железная дорога, в свою очередь, получала возможность укрепить позиции в экспедиторском бизнесе. Однако информация о контракте просочилась в прессу, и правительство Германии под давлением общественности разорвало соглашение.

По мере того, как железнодорожные компании начали осваивать азы организации интермодальных перевозок, у них появилась потребность в посредниках, которые помогли бы искать клиентов на эту услугу

Принципиальная схема организации современных грузоперевозок



Источник: Council of Supply Chain Management Professionals



Два года спустя на фоне нарастающих проблем в бизнесе Deutsche Reichsbahn приняла решение о покупке Schenker. Сделка стоимостью 25 млн рейхсмарок (примерно \$360 млн в современных ценах) прошла тайно – все свободные средства Германской железной дороги подлежали перечислению странам – членам коалиции победителей в рамках Версальского мирного договора. Факт покупки стал общезвестен лишь в 1933 году после аудита Deutsche Reichsbahn.

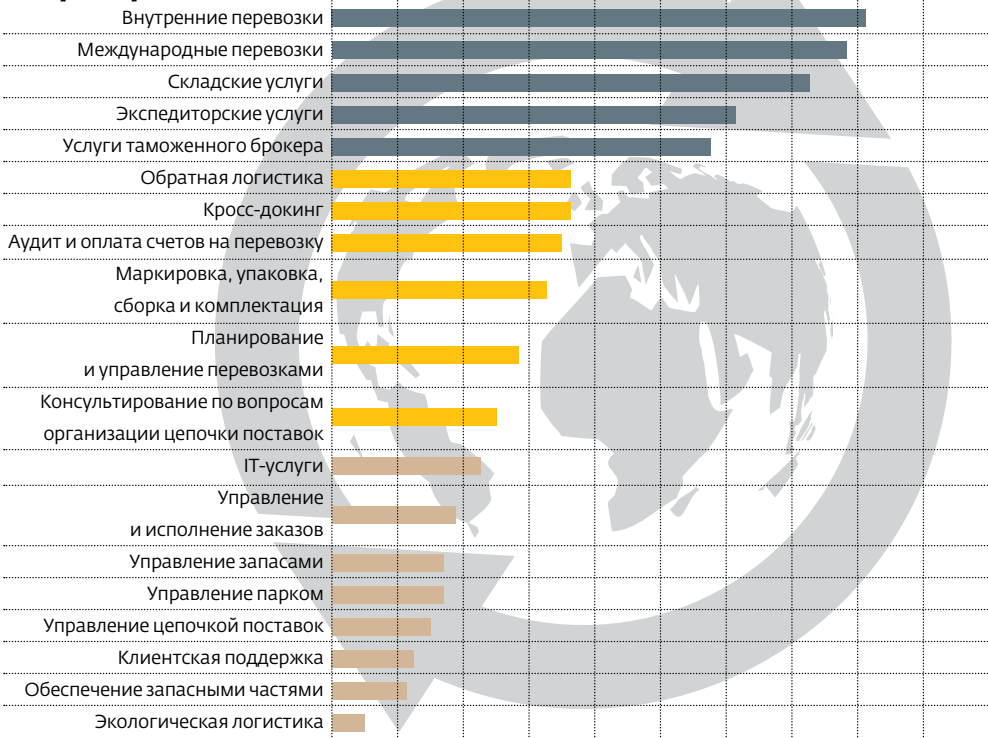
Частной Schenker стала в 1989–1991 годах, когда Германская железная дорога в рамках приватизации сократила своё участие в компании до блокирующего пакета. Основным владельцем Schenker стал холдинг VEBA (ныне E.ON).

Однако всего 10 лет спустя Deutsche Bahn вновь полностью консолидировала Schenker, заплатив 2,5 млрд евро (около \$3,5 млрд). В настоящее время DB Schenker входит в тройку крупнейших мировых провайдеров 3PL-услуг с выручкой около 20 млрд евро, присутствием в 130 странах мира. Компания занимает первое место в Европе по объёмам перевозок наземным транспортом, второе в мире – по воздушным перевозкам, третье – по морским перевозкам и пятое – по контрактной логистике.

Схожий путь прошла и Национальная компания французских железных дорог (Société Nationale des Chemins de fer Français, SNCF). Она обзавелась собственным 3PL-подразделением в 1955 году, купив основанную в начале XX века Société Nouvelle des Transportes Rapid es Calberson (SNTR). Благодаря государственной поддержке логистический оператор быстро развивался, в частности в 1966 году он приобрёл французское подразделение Schenker.

В середине 1990-х бизнес был реорганизован под брендом Geodis, а затем приватизирован. В результате у французских железных дорог остался лишь пакет объёмом 43%.

Процент* использования услуг независимых логистических операторов



* доля опрошенных
Операционная деятельность **Услуги с высокой добавленной стоимостью**
Стратегические услуги и услуги с IT-составляющей
Источник: 2014 18th Annual Third-Party Logistics Study

Однако в беспокойном с точки зрения ситуации в глобальной экономике 2008 году SNCF выкупила все акции частных партнёров за 462 млн евро. После этого Geodis продолжила череду поглощений и сегодня входит в мировую десятку логистических операторов.

Интерес клиента

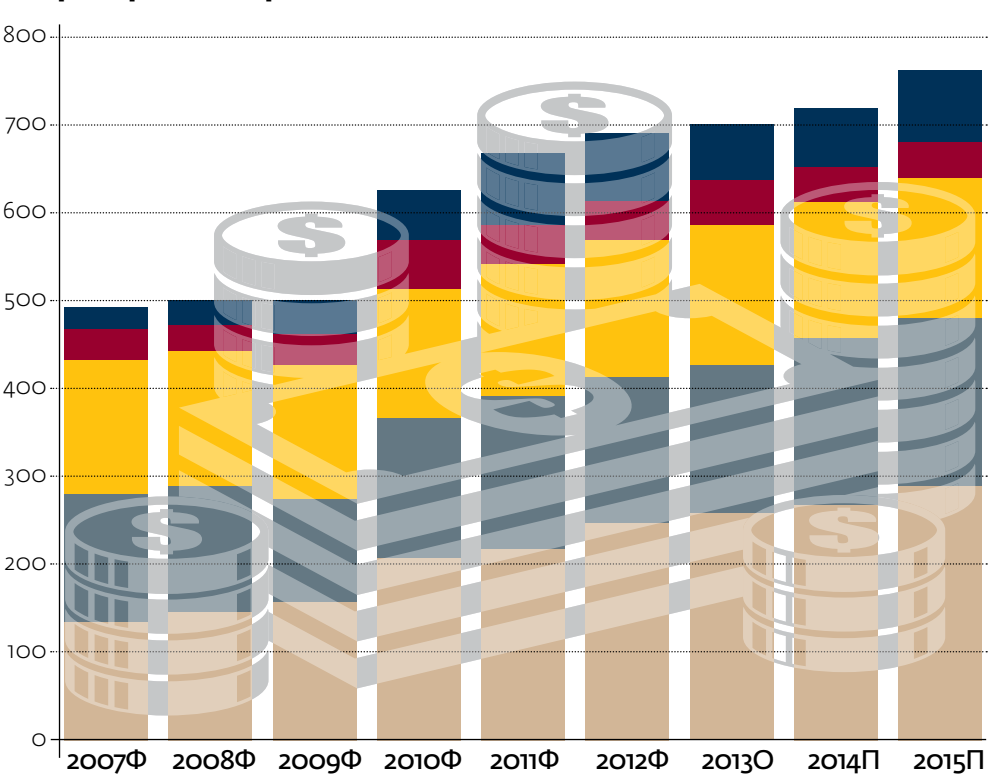
По оценкам Armstrong & Associates, в 2012 году мировые логистические расходы превысили \$8,1 трлн, увеличившись на 3,3%. Выручка операторов при этом выросла на 11,2%, до \$685 млрд, а уровень проникновения сторонних логистических услуг достиг 19%. Наиболее быстро растущими рынками в 2007–2012 годах являлись Китай и Южная Америка.

В Северной Америке и Европе, переживших рецессию, расходы компаний на логистику за пятилетку не выросли.

Согласно последнему исследованию Third-Party Logistics Study (проведено Cargemini Consulting и доктором Джоном Лэнгли), в настоящее время у клиентов независимых логистических операторов востребовано порядка двух десятков основных услуг. Наиболее популярные из них: внутренние и международные перевозки, складские и экспедиторские услуги, услуги таможенного брокера.

В среднем компании, являющиеся клиентами независимых операторов, передают на аутсорсинг 44% своих логистических расходов. По оценкам Armstrong & Associates, на

Динамика выручки независимых логистических операторов, \$ млрд



Источник: Armstrong&Associates Inc.

В условиях возобновления экономического роста в развитых странах в секторе 3PL поднялась новая волна слияний и поглощений

услуги по управлению международными перевозками в 2012 году пришлось 33% доходов операторов; хранения и дистрибуции – 25%.

Главными факторами, стимулирующими рост рынка, являются развитие офшорного и аутсорсингового производства, борьба с издержками и повышение операционной эффективности.

По данным Third-Party Logistics Study, клиенты операторов зафиксиро-

вали среднее снижение расходов на логистику на уровне 11%, стоимость складских запасов уменьшилась на 6%. Аутсорсинг позволил компаниям продать более 20% основных средств собственных логистических подразделений, что способствовало значительному высвобождению капитала. Также участники исследования отмечают последовательное повышение качества и точности выполнения заказов при использовании 3PL.



В Armstrong & Associates прогнозируют, что глобальные доходы логистических операторов в 2015 году превысят \$750 млрд, увеличившись на 9,9% относительно показателя 2012 года. При этом основной вклад в динамику рынка вновь внесут страны Азиатско-Тихоокеанского региона и Южная Америка.

Однако и в Северной Америке благодаря восстановлению экономики также ожидаются достаточно высокие темпы роста. В условиях благоприятной конъюнктуры и возобновления роста в развитых странах в секторе 3PL поднялась очередная волна слияний и поглощений. В 2012 году было зафиксировано рекордное количество сделок за всю историю наблюдений – 18, а в минувшем году активность сохранилась на высоком уровне.

Обзор прессы >

Bloomberg

«...Китай и Германия планируют расширить железнодорожное сообщение между странами. Подтверждением этого стало участие Си Цзинь-пиня в торжественной встрече китайского состава, гружённого электроникой, в Дуйсбурге... 700-метровый поезд «Юисинью» за 16 дней преодолел 11 тыс. км пути из Китая в Германию, следуя через Казахстан, Россию, Белоруссию и Польшу. Это один из трёх еженедельных составов из индустриального узла в Чунцине, где расположены производственные мощности таких компаний, как Hewlett-Packard, Acer, Apple... Оператором поезда «Юисинью» выступает Trans Eurasia Logistics, совместное предприятие Deutsche Bahn и ОАО «РЖД»... Грузовые поезда в Европу приобретают особую значимость в условиях намерений китайского правительства развивать индустриальные узлы в Чунцине и Ченду, которые находятся далеко от побережья... В сухопутном маршруте в первую очередь заинтересованы производители автомобилей и электроники... Правда, в то время как устойчивые к температурным колебаниям товары — одежда, строительные материалы — могут транспортироваться поездом в течение всего года, перевозка электроники, вероятно, столкнётся с ограничениями для очень жаркой или холодной погоды. Логистическое подразделение DHL — Deutsche Post уже с января предлагает контейнеры с климат-контролем для своих железнодорожных услуг по маршруту Китай — Европа между Ченду и польскими логистическими узлами в Лодзи

и Малашевичах. Trans Eurasia Logistics в настоящее время разрабатывает подобные услуги...»

Reuters

«...Российский железнодорожный грузовой оператор Globaltrans замораживает капитальные расходы в условиях экономического спада, омрачающего перспективы для перевозчиков таких сырьевых товаров, как металл и уголь. Россия столкнулась с риском рецессии, чему способствует вывод инвесторами денег из экономики... Globaltrans заявил, что условия ведения бизнеса и ценообразование железнодорожных перевозок (а на них приходится 85% российского грузооборота, за исключением трубопроводов) сложные и будут зависеть от развития экономической и политической ситуации... Но в компании надеются, что слабый рубль подтолкнёт российских производителей больше экспортировать, что поможет перевозчикам...»

South China Morning Post

«...«Китайские железные дороги» нацелены утроить зарубежные заказы и доходы от них в ближайшие три года благодаря «дипломатии высокоскоростных магистралей». Один из двух государственных строителей железных дорог ставит перед собой цель увеличить зарубежные заказы до \$20 млрд в 2016 году против \$7 млрд в текущем и довести доход до \$10 млрд с нынешних \$3,72 млрд. «Этого несложно достичь. Руководство страны рекламирует «Китайские железные дороги» за рубежом», — заявил их председа-



тель Ли Чандзинь... Лидеры материкового Китая активно участвуют в «дипломатии высокоскоростных магистралей», а центральное правительство продвигает проекты железнодорожного сообщения с соседними Мьянмой, Камбоджей и Вьетнамом, отметил Юи Тенцунь, секретарь совета директоров «Китайских железных дорог»...»

Global Times

«...В нынешнем году в Средней Азии стартовали сразу два крупных железнодорожных проекта. Первый, государственных строителей железных дорог ставит перед собой цель увеличить зарубежные заказы до \$20 млрд в 2016 году против \$7 млрд в текущем и довести доход до \$10 млрд с нынешних \$3,72 млрд. «Этого несложно достичь. Руководство страны рекламирует «Китайские железные дороги» за рубежом», — заявил их председа-

тель Ли Чандзинь... Лидеры материкового Китая активно участвуют в «дипломатии высокоскоростных магистралей», а центральное правительство продвигает проекты железнодорожного сообщения с соседними Мьянмой, Камбоджей и Вьетнамом, отметил Юи Тенцунь, секретарь совета директоров «Китайских железных дорог»...»

терые эксперты полагают, что расчётная окупаемость инвестиций сомнительна. Их выводы основаны на моделировании, построенном на доходности существующих станций. Дорога пересекает восемь границ, дважды меняет колею, ещё есть две паромные переправы в Турции на пути из Китая в Европу по этому маршруту. Цена товаров, доставленных таким путём, будет выше, чем при варианте отправки через Казахстан и Россию. Ещё одно серьёзное препятствие — железнодорожная монополия Казахстана. Все киргизские, узбекские и таджикские грузы идут через эту страну. В дополнение к этому у Казахстана уже есть две железнодорожные станции на границе с Китаем: Достык — Алашанькоу и Коргас — Хоргос. Суммарные казахстанские инвестиции в транзитную инфраструктуру на казахстанско-китайской границе уже превысили

Грузовые поезда в Европу приобретают особую значимость в условиях намерений китайского правительства развивать индустриальные узлы в Чунцине и Ченду, которые находятся далеко от побережья

\$2 млрд. Казахстан не готов терять доход от существующих маршрутов... Выгодприобретателем дороги Китай — Кыргызстан — Узбекистан является последний участник цепи, поскольку этот маршрут обеспечит доступ его товаров в Азиатско-Тихоокеанский регион. Если «Казахстанские железные дороги» — монополисты на севере Средней Азии, то узбекская компания — крупнейший оператор на юге... Пожалуй, одна из причин

появления проекта Россия — Казахстан — Кыргызстан — Таджикистан — желание некоторых Среднеазиатских государств, особенно Таджикистана, иметь альтернативный узбекистанскому маршрут в Афганистан и далее. Атамбаев высказал идею строительства трассы из России в Таджикистан через Казахстан и Кыргызстан во время неформального саммита Организации договора о коллективной безопасности в Бишкеке в

мае 2013 года. Президенты России, Казахстана и Таджикистана эту идею поддержали. Маршрут привлекателен для вовлечённых в проект государств. Казахстан получит дополнительный путь в Персидский залив. Кыргызстан соединит северную и южную части страны. Наконец, Таджикистан получит внешнее железнодорожное сообщение. Но общий бюджет строительства дороги и источники финансирования пока неизвестны...»

МАКСИМ ШНЕЙДЕР,
начальник Центра
по корпоративному управлению
пригородным комплексом
ОАО «РЖД»



ИТАР—ТАСС

Вынужденная остановка

Ситуация в пригородном комплексе развивается по негативному сценарию: накопленные регионами долги привели к ощутимому сокращению объёмов движения. Но решение проблемы существует

С начала 2014 года пригородные пассажирские компании (ППК) приводят размеры движения в соответствие с оплачиваемым заказом.

Это вынужденный, но необходимый шаг. В условиях, когда подавляющее большинство регионов не обеспечивает полной компенсации выпадающих в результате госрегулирования тарифов доходов, многие перевозчики оказались на грани банкротства. Общественный диссонанс, вызванный вводимыми мерами, уже подвиг ряд регионов обратиться к ОАО «РЖД» и ППК с просьбой приостановить отмены электричек.

История вопроса

В 2001 году Правительство РФ начало реализацию Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте, в рамках которой было предусмотрено прекращение перекрёстного субсидирования изначально убыточных пассажирских перевозок за счёт грузовых. Важным шагом на пути к структурному и финансово-экономическому перерождению пригородного комплекса стало совместное создание ОАО «РЖД» и местными органами власти 26 ППК, взявших на себя осуществление перевозки пассажиров. Определение объёмов движения и установление стоимости проезда для граждан было отнесено к ответственности региональных органов власти. Помимо этого, Программа решила такие задачи, как совершенствование тарифной политики и обеспечение прозрачности всех видов хозяйственной деятельности отрасли, в том числе на основе введения раздельного финансового учёта.

ФСТ РФ в 2010 году утвердила Методику расчёта экономически обоснованных затрат, учитываемых при формировании цен на услуги субъектов естественных монополий в сфере перевозок пассажиров железнодорожным транспортом в пригородном

сообщении. Экономика пригородного комплекса такова, что ежегодная операционная потребность в выпадающих доходах всех перевозчиков составляет около 50 млрд руб. Для уменьшения финансовой нагрузки на ППК Правительство РФ решило в 2011–2014 годах снизить плату за инфраструктуру до 1% от базового уровня, а часть убытков ОАО «РЖД» компенсировать напрямую (по 25 млрд руб. в год). Такая весомая поддержка – главное доказательство того, что пригородные железнодорожные перевозки играют значительную роль в обеспечении социально-экономического развития страны и поддерживают должный уровень мобильно-

сти на 8,2 млрд руб. (из необходимых 15,7 млрд субъекты намерены возместить лишь 7,5 млрд). Ситуацию можно назвать критичной не только для ППК, но и для ОАО «РЖД». Кредиторская задолженность пригородных перевозчиков перед компанией растёт, что неприемлемо, учитывая сложную экономическую конъюнктуру в целом. Нести на себе в одиночку бремя пригорода ОАО «РЖД» больше не может. В этой связи ППК вынуждены пойти на принципиальный шаг: привести объёмы движения в строгое соответствие с существующим заказом субъекта РФ, обеспеченным реальным финансированием из регионального бюджета.

ППК вынуждены привести объёмы движения в строгое соответствие с заказом

сти населения. Статистика позволяет легко проследить причины такого пристального внимания: так, в 2013 году пассажиропоток пригородного комплекса увеличился на 3% к предыдущему году и составил 968,8 млн человек.

Несмотря на постоянно растущую потребность населения в железнодорожных перевозках, из 73 регионов сейчас лишь в 13 выпадающие доходы компенсируются ППК полностью. Ещё в шести субсидии составляют 80% от необходимой суммы. В Москве, Санкт-Петербурге, Республике Адыгея, Рязанской, Московской и Астраханской областях действующие тарифы позволяют выйти на самоокупаемость. Но важно осознавать, что такие воодушевляющие результаты возможны только при существующей поддержке со стороны государства. Во всех остальных случаях выделяемых регионами средств явно недостаточно. Причём в Вологодской и Ленинградской областях компенсация вовсе не запланирована.

К январю сумма накопленных перед ППК долгов составила 31,5 млрд руб. К концу года эта цифра может выра-

Ответная реакция

Перейдя к исполнению этого непростого решения, ППК были вынуждены только до мая отменить 293 поезда. Наиболее масштабные сокращения прошли в Ставропольском крае, Калининградской, Липецкой и Новгородской областях. До конца года к отменам планируется ещё 46 электричек, 15 из них в одной Ростовской области. Это затрагивает и пассажиров, и железнодорожников, у которых уменьшается объём работы. Некоторые субъекты РФ не остаются безучастными к нуждам населения. Например, приостановлена отмена поездов в Приморье. Губернатор Владимир Миклушевский пообещал решить вопрос с финансированием, признав, что иначе проводимые отмены негативно отразятся на транспортной мобильности населения. Но ряд субъектов РФ по-прежнему отказывается компенсировать выпадающие доходы. Чаще всего власти регионов пытаются аргументировать выбранную позицию тем, что в расчётанной ППК сумме компенсаций отсутствует прозрачность. Оснований



Основные показатели работы пригородного комплекса

	2012 год	2013 год	2014 год*
Отправленные пассажиры, млн чел.	942,0	968,8	989,0
Выпадающие доходы, млн руб.	15 189,7	16 175,8	15 681,0
Субсидии регионов, млн руб.	7 245,0	7 789,0	7 518,0
Потребность в увеличении субсидий, млн руб.	7 944,7	8 386,8	8 163,0

* - прогноз

Источник: ЦОПР ОАО «РЖД»

для подобных заявлений в принципе нет. Во-первых, на ППК распространяется Порядок раздельного учёта доходов, расходов и финансовых результатов деятельности ОАО «РЖД». За счёт этого, как уже неоднократно говорил глава Минтранса РФ Максим Соколов, достигается полная прозрачность расчётов. Во-вторых, субъекты РФ являются акционерами ППК и обладают всей полнотой информации о реальном положении дел. Наконец, в-третьих, размер экономически обоснованного тарифа определяется по полностью прозрачной методике, утверждённой ФСТ РФ.

Поэтому, если ППК сталкивается с вышеупомянутой позицией субъектов, нужно получить заключение региональных служб по тарифам об обоснованности экономических затрат на сделанный заказ. Центр по корпоративному управлению пригородным комплексом ОАО «РЖД» побуждает ППК довести эту работу до

конца, так как тогда никаких претензий о непрозрачности или неправильности расчётов быть не может. Если региональная служба без объяснения резонных причин отказывается давать заключение, то есть возможность подать заявление на досудебное урегулирование. Тогда решение будет вынесено ФСТ РФ.

Сложный механизм

В некоторых случаях действия субъекта РФ наносят непоправимый ущерб интересам населения. Показателен пример Республики Бурятия. Её власти ранее заявляли, что предъявляемые Байкальской ППК к возмещению суммы не соответствуют действительности. Рассмотрение вопроса вышло на уровень ФСТ РФ, признавшей требования компании обоснованными. Формально регион не стал спорить, но средств не выделил и перенёс проблему на пассажиров. Стоимость проезда в Бурятии в 2013 году уже была самой

высокой в стране – 32 руб. в первой зоне (для сравнения: в Москве почти вдвое ниже). В этом году тарифы резко растут: с января – до 61 руб., с марта – до 82 руб., с октября – до 107 руб. Для справки: средняя зарплата в Бурятии – порядка 23 тыс. руб.

В такой ситуации чуда произойти не может: люди или вовсе откажутся от электричек, или перестанут платить за проезд. Эти сценарии уже реализуются: в первом квартале, по предварительным данным, пассажиропоток в Бурятии в годовом сравнении сократился более чем на 50%. Байкальская ППК, обеспокоенная начавшимся транспортным коллапсом, пытается урегулировать ситуацию. Компания направила уведомительные письма в Восточно-Сибирскую транспортную прокуратуру, УФАС по Республике Бурятия и в местный парламент – Народный хурал.

В ряде регионов вопрос о взыскании убытков прошлых лет решается через суд: в производстве 24 иска и формируются документы для подачи ещё 56. Результаты обнадеживают – положительная судебная практика превысила 1 млрд руб.: по трём делам достигнуты мировые соглашения, учитывающие расчёты ППК в полном объёме, 10 дел выиграны. Средства по исполнительным листам возвращаются в ППК, и регионы постепенно погашают имеющиеся задолженности.

Положительная судебная практика в очередной раз доказывает обоснованность расчётов. Но как бы эффективна ни была эта мера, есть одна деталь, не позволяющая исключительно так разрешать противоречия. Судебные тяжбы занимают много времени, причём приходится пройти, как правило, все инстанции. Недавно Арбитражный суд удовлетворил иск Свердловской ППК к Курганской области о взыскании 113 млн руб. долга, накопленного за 2011 год. Однако это значимая победа досталась немалыми усилиями, а судебное разбирательство шло более года. Правильность расчётов перевозчика подтвердил и суд второй инстанции.

Базовые принципы

Позиция непричастности регионов к проблеме создаёт в долгосрочной перспективе риск для существования пригородного железнодорожного комплекса. Все перечисленные шаги (связанные как с приведением движения в соответствие с оплачиваемым заказом, так и со взысканием долгов) можно охарактеризовать как ответную реакцию ППК по стабилизации своего финансового положения. Комплексным решением это назвать нельзя. С учётом того, что обеспечение надлежащего уровня транспортной мобильности населения является одной из приоритетных задач государства, очевидно, что проблема выходит за пределы зоны ответственности компаний-перевозчиков.

В этой связи на федеральном уровне уже принят ряд мер. В марте в Правительстве РФ под председательством премьера Дмитрия Медведева состоялось совещание, где была одобрена Концепция развития пригородных пассажирских перевозок железнодорожным транспортом, разработанная Минэкономразвития РФ при участии ОАО «РЖД». Федеральным центром гарантировано долгосрочное субсидирование доступа ППК к инфраструктуре общего пользования. Минфину РФ дано поручение обеспечить в течение 15 лет ежегодное выделение на эти цели 25 млрд руб. Произошедшее можно назвать прорывом, так как в бюджете на 2015 год было предусмотрено лишь 6 млрд.

Но говорить о том, что вопрос исчерпан, рано. С 2011 года, когда для ППК был снижен инфраструктурный тариф, его базовая ставка поменялась. Сейчас размер годовой платы по установленным ФСТ РФ расценкам составляет 33,6 млрд руб. Субсидии, выделяемой государством, недостаточно для покрытия всех расходов, которые несёт ОАО «РЖД». Компания ежегодно будет недосчитываться около 9 млрд руб. Здесь необходимо либо увеличить размер федеральных субсидий, либо повысить тариф для ППК с 1% до почти 30% от базового. Все это было озвучено

на совещании. До июня заинтересованные ведомства должны представить свои предложения по вариантам решения вопроса.

Что же касается субъектов РФ, то одна из основных идей Концепции состоит в закреплении за ними обязанности по организации пригородного сообщения посредством формирования среднего госзаказа, составляемого с учётом комплексных планов транспортного обслуживания населения. Местные власти должны осуществлять ценовое регулирование, но при этом полностью возмещать выпадающие доходы ППК. Для эффективной реализации этих положений Минтранс РФ будет наделён полномочиями по согласованию региональных стратегий

ционная составляющая. Появление инструментов модернизации – долгожданное событие. Нельзя сказать, что парк старый, но в силу его большого размера ежегодно требуется замена 600–800 вагонов. О назревании проблемы по стремительному выбыванию парка подвижного состава железнодорожники предупреждают давно: в этом году инвестпрограммой ОАО «РЖД» предусмотрена закупка 166 вагонов, в следующем – 104. Результаты такой непропорциональной замены очевидны: пройдёт время, и ППК не на чем будет осуществлять перевозку пассажиров. В силу тяжёлого финансового положения самостоятельно обновляют подвижной состав единицы. Прежде всего Центральная ППК, которая приобрела

Гарантировано долгосрочное субсидирование доступа ППК к инфраструктуре

транспортного обслуживания и объёмов заказываемых услуг.

Но для чёткого определения прав и обязанностей сторон нужен новый федеральный закон «Об организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения в РФ». Его проект разработан Минтранс РФ, сейчас документ находится на согласовании с последующим его вынесением на рассмотрение в Госдуму РФ. Помимо этого, должен быть законодательно решён вопрос безбилетного проезда, в том числе путём поправок в Кодекс об административных правонарушениях и иные нормативные акты. Ведь сейчас не ясно, кто и каким образом имеет право взимать штраф с «зайцев».

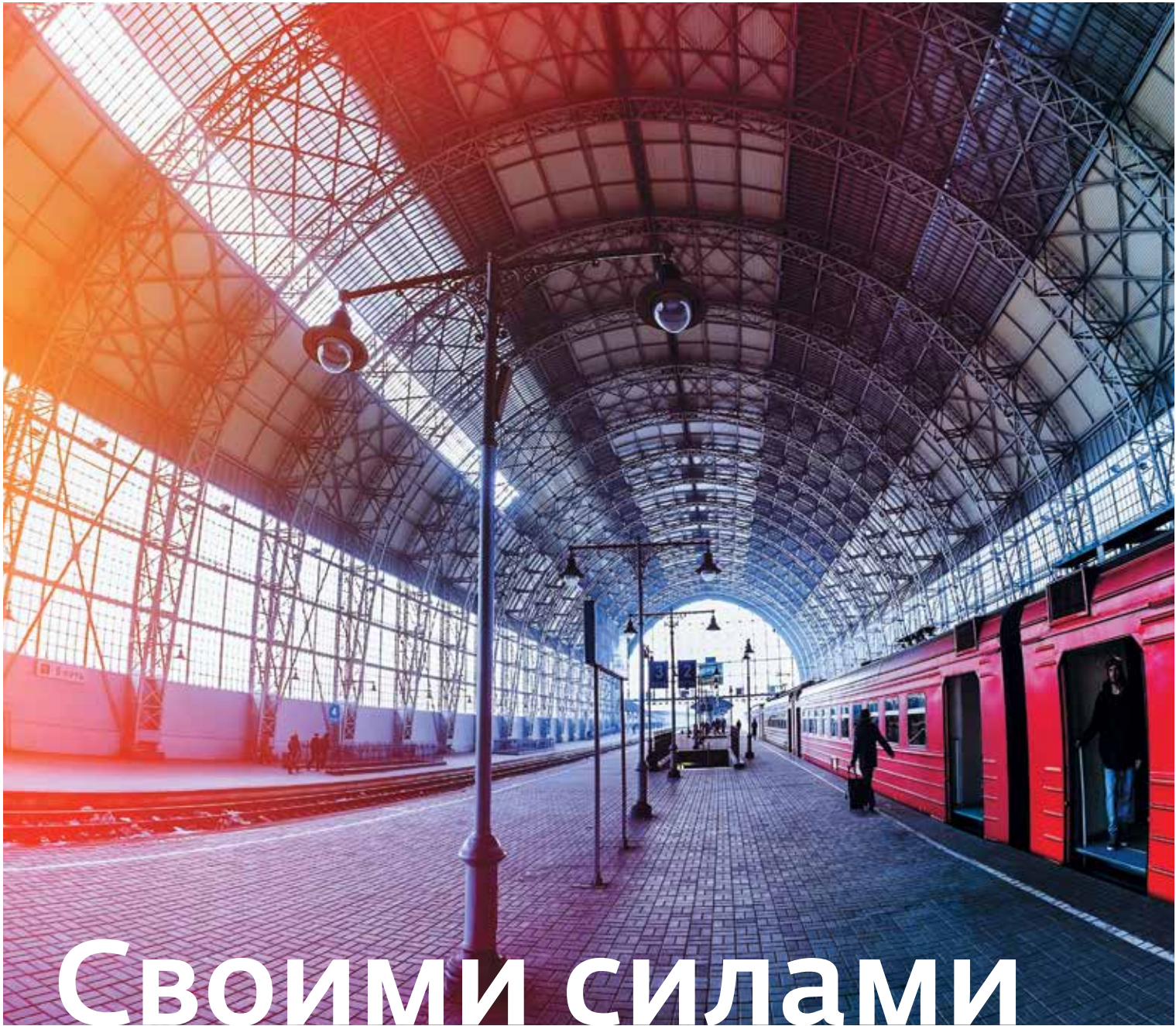
С прицелом на развитие

Ещё одна важная идея Концепции в том, что должен быть определён механизм обновления подвижного состава. Предполагается, что для этого при расчёте экономически обоснованного тарифа будет учитываться инвести-

первые четыре электропоезда повышенной комфортности, в ближайшем будущем – ещё свыше 20 поездов. Но не везде ситуация столь оптимистична. Свердловская ППК недавно приобрела два дизель-поезда ДТ1. Это помогло ей немного сэкономить в сравнении с расходами на обслуживание тепловозов с прицепными вагонами. Другой пример: Северо-Западная ППК в малом количестве, но также начинает приобретать поезда. Сейчас в Правительстве РФ идёт дискуссия об облегчении процесса обновления парка. Одним из самых действенных способов может стать субсидирование закупок отечественной техники (по аналогии с опытом приобретения автобусов в РФ) и субсидирование лизинговой ставки.

Но получение масштабного эффекта станет возможно лишь после того, как будет полностью реализована одобренная Правительством РФ Концепция. Лишь тогда можно будет говорить не просто о выживании пригорода, но и о его развитии.





SHUTTERSTOCK.COM

Своими силами

Пригородные пассажирские компании находятся в непрерывном поиске источников дополнительных доходов. Нередко решения выглядят нестандартно, но на практике они подтверждают свою эффективность



ИГОРЬ ЕВДОКИМОВ

Андрей Лесниченко, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ ПРИГОРОДНАЯ ПАССАЖИРСКАЯ КОМПАНИЯ»: – В нашей компании большое значение придаётся повышению уровня информированности клиентов. Среди прочего для решения данной задачи мы плотно работаем с компанией «Яндекс» как наиболее популярным «поисковиком» у жителей нашей страны. В частности, заключён договор, по которому мы передаём для размещения в сети Интернет расписание электропоездов. «Яндекс» распространяет эту информацию путём рассылки пользователям по подписке, предоставляет бесплатные информетры и т.д. Кроме того, проводится работа по использованию наших данных посредством API (интерфейс программирования приложений) в любых сервисах, включая приложения для мобильных устройств. Но это не единственное направление. В настоящее время мы проводим работу с компанией 2GIS, которая занимается выпуском популярных электронных справочников с картами городов, маршрутами и т.д. Планируем, что в числе выдаваемых вариантов проезда общественным транспортом в этих продуктах в скором времени появится электричка. Для такого города, как Ростов-на-Дону, с большим

автомобильным трафиком, это весьма актуально в плане экономии времени поездки. Разумеется, уделяя внимание информированности пассажиров, мы не могли не поработать также с собственным сайтом. В последнее время он значительно изменился. На мой взгляд, особенно полезным для клиента стал обновлённый блок расписания. Ранее пассажиру, желающему проехать, к примеру, из Ростова до станции Лихой выдавался полный «ком-плект» возможных поездов. При этом человек самостоятельно должен был изучить объявления об изменениях в расписании и о любых отклонениях от стандартного графика. Сегодня всего этого не нужно. Достаточно



АНАТОЛИЙ БОЛДЫРЕВ

Владимир Устинов, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «АЛТАЙ-ПРИГОРОД»: – Гордость нашей компании – скорые пригородные поезда «Калина Красная» и «Восток»,

красной» и «Востока» оборудованы удобными мягкими креслами и откидными индивидуальными столиками, а также оснащены экологически чистыми санузлами, эффективной системой отопления и кондиционирования. Для удобства пассажиров организована продажа продуктов питания и прохладительных напитков, сувениров и бальзамов, изготовленных из лечебных трав Алтая. В вагонах первого класса бесплатно предлагаются настольные игры: шахматы, шашки, нарды. За дополнительную плату оказываются услуги по вызову такси, предоставляется сотовая связь, прокат индивидуальных DVD плееров, массажного оборудования и т.д. Кроме того,

За два года существования «Городской электрички» услугой воспользовались 1,6 млн пассажиров – более 3,1 тыс. человек в сутки

обозначить в запросе пункты отправления и прибытия, указать дату и выбрать подходящую электричку из актуального именно на день поездки перечня. На сайте Северо-Кавказской ППК любые изменения в расписании теперь проводятся в полном смысле в режиме реального времени. При этом мы стараемся, чтобы информированность пассажиров не ограничивалась нашими услугами. Необходимо, чтобы человек был в курсе всех событий, даже находясь на вокзале. Для этого в залах ожидания на станци-

работающие по маршруту Барнаул – Бийск. «Калину красную» мы ввели в эксплуатацию в июле 2009 года, в канун 80-летия знаменитого писателя, режисёра и актёра Василия Шукшина. С первого же рейса поезд стал визитной карточкой региона. Проект оказался настолько популярным, что через год мы решились на ещё один. Поезд «Восток» посвящён космонавту Герману Титову, запущен в честь его 75-летия и назван именем корабля, на котором летал наш прославленный земляк. Вагоны «Калины

вагоны «Калины красной» и «Востока» оформлены фото-материалами, рассказывающими о Василии Шукшине и Германе Титове. Пассажирам предлагается дополнительная информация о туристических продуктах в Алтайском крае, санаторно-курортном лечении и гостиничном сервисе. Также клиент может получить справки о телефонах и адресах предприятий нашего региона. График поездов «Калина красная» и «Восток» разработан с учётом движения автобусов, курсирующих по маршрутам Бийск – Белоку-

Пригород»

риха, Горно-Алтайск, Чемал и в прилегающие районы, что в свою очередь снижает напряжённость автотрассы Барнаул – Бийск. В скором будущем это позволит внедрить на Алтае интермодальную модель пассажирских перевозок.



ЕЛЕНА СЛИВКОВА

Олег Фёдоров, генеральный директор ОАО «Краспригород»: – Структура пассажиропотока компании «Краспригород» в последние годы существенно изменилась в сторону работающего населения – дачники и пенсионеры, которые ранее были основными пользователями наших услуг, всё чаще отдают предпочтение личному транспорту. Поэтому, развивая маршрутную сеть, мы сейчас делаем ставку на внутригородские перевозки. С 2012 года компания реализует в Красноярске проект «Городская электричка». Сегодня это 25 электропоездов, ежедневно осуществляющих пассажирские перевозки в черте города. В схему движения входят три маршрута: Базаиха – Красноярск – Мясокомбинат, Енисей – Красноярские Столбы, Красноярск – Бугач – Красноярск-Северный. Они охватывают крупные районы как правобережной, так и левобережной частей краевого центра, а также населённые пункты, входящие в красноярскую агломерацию. При этом



TREND/ИТАР – ТАСС

Красноярск является одним из двух городов России, где имеющаяся железнодорожная инфраструктура позволяет осуществлять движение электропоездов по кольцу, охватывая практически все районы. Отсутствие достаточных автомобильных транспортных развязок внутри красноярской агломерации является серьёзным сдерживающим фактором в развитии региона в целом. Затруднённая перемещение жителей внутри краевого центра и в сообщении с пригородными населёнными пунктами увеличивается с каждым годом. Расписание движения внутригородских электропоездов составлено таким образом, чтобы позволить красноярцам быстро добраться до дома и работы в часы пик, минуя «пробки». И люди уже оценили проект по достоинству. Так, за два года существования «Городской электрички» услугой воспользовались

около 1,6 млн пассажиров – в среднем это более 3,1 тыс. человек в сутки (учитывая только рабочие дни). Причём в 2013 году пассажиропоток на внутригородских маршрутах вырос на 5% по сравнению с предыдущим периодом. За истекший период нынешнего года уже перевезено 256 тыс. пассажиров, с ростом в годовом сопоставлении на 19%. Следует отметить, что из общего числа отправленных пассажиров со станций и остановочных пунктов, расположенных в Красноярске, 42% завершают свою поездку в городской черте. Ожидаем, что уже к 2016 году пассажиропоток «Краспригорода» превысит 9 млн человек (вместо 6,3 млн в 2013 году) – именно за счёт дальнейшего развития внутригородских перевозок. Проект реализуется при поддержке правительства края и администрации города. В 2013 году он вошёл в «Программу комплекс-

ной оптимизации системы общественного транспорта Красноярска». Его дальнейшая реализация требовала совместных решений, в первую очередь в плане создания инфраструктуры – железнодорожных посадочных платформ и комфортных подходов к ним, с асфальтовыми пешеходными дорожками, освещением. Кроме того, учитывая удалённость железной дороги от жилых массивов в некоторых районах, городская электричка могла стать реальной альтернативой другим видам транспорта лишь при условии кардинального изменения системы пассажирских перевозок Красноярска в целом. Необходимо было синхронизировать работу всех видов общественного транспорта, изменить для этого маршрутную сеть, чтобы остановки располагались в непосредственной близости от железнодорожных посадочных платформ. Необходимо и строительство транспортно-пересадочных узлов (ТПУ) на въездах в Красноярск, где будут созданы условия для пересадки пассажиров, а также диспетчерские пункты, парковки для междугородних автобусов, места отдыха водителей и кондукторов. Настоящий прорыв в этом направлении был совершён в конце прошлого года: в самом крупном и населённом Советском районе Красноярска городской администрацией построена конечная остановка для общественного транспорта в районе железнодорожной станции Красноярск-Северный. Это позволило открыть регулярные пассажирские перевозки

на направлении Красноярск – Бугач – Красноярск-Северный. Ранее поезда здесь курсировали только летом и выполняли лишь один рейс для дачников в выходные дни. Важно, что теперь, с открытием конечной остановки Красноярск-Северный, движение электропоездов увязано с работой муниципальных автобусов. По решению департамента транспорта города Красноярска к железнодорожной станции Красноярск-Северный подведено шесть городских автобусов, маршруты которых охватывают сразу несколько прилегающих микрорайонов. На нынешний год запланирована большая работа. Завершается обсуждение Соглашения о взаимном сотрудничестве при организации перевозок пассажиров железнодорожным транспортом в пределах города Красноярска между правительством Красноярского края, администрацией города Красноярска и ОАО «РЖД», которое будет определять обязательства сторон при реализации проекта «Городская электричка». Кроме того, совместно с региональными властями прорабатывается возможность установления единого тарифа на протяжении всего внутригородского маршрута, чтобы стоимость проезда внутри города не зависела от пункта посадки и пункта назначения. А транспортную карту, посредством которой сегодня население осуществляет безналичный расчёт в городском общественном транспорте, предлагается сделать единым платёжным инструментом – в том числе

в городских электричках. Пока же для повышения привлекательности данного вида транспорта мы реализуем абонементные билеты, которые действуют на протяжении всего внутригородского маршрута. Динамика продаж говорит сама за себя: 2012 год – 4,4 тыс., 2013-й – 7,3 тыс., а только за четыре месяца текущего года – около 3,3 тыс. Реализация проекта «Городская электричка» предполагает три этапа. На последнем из них, когда будут сняты все инфраструктурные ограничения, мы сможем перевозить в пределах Красноярска до

Например, ограничиться формированием имиджа предприятия, повышая культуру обслуживания. Иметь стабильный пассажиропоток, государственный заказ региона и стопроцентную компенсацию убытков. Но такой подход не имеет перспектив в актуальных условиях транспортного рынка. Современного пассажира следует рассматривать с точки зрения покупателя. Для этого ему надо предложить готовый или комплексный пакет транспортной услуги. Одним из таких вариантов является железнодорожный туризм и отдых.

электрички. С другой стороны – массив Жигулёвских гор относится к наиболее популярным местам отдыха в национальном природном парке Самарская Лука. Компания использует ресурс событийного туризма, предлагая добраться на электропоезде к месту проведения знаменитого фестиваля «Сызранский помидор». Для этого специально организуется комфортабельный поезд «Волжский экспресс». Коммерческий рейс имеет свои преимущества – свободный тариф. Но при этом для клиентов создаются все условия: высокий уровень



Современного пассажира следует рассматривать с точки зрения покупателя. Ему надо предложить комплексный пакет транспортной услуги

140 тыс. пассажиров в сутки. По предварительным подсчётам, уже при заполняемости вагонов на 50% проект выйдет на безубыточный уровень.



ПУЛЬТ

Евгений Силантьев, генеральный директор ОАО «Самарская пассажирская пригородная компания»: –К созданию и развитию транспортной услуги можно относиться по-разному.

Наша компания уже сегодня активно использует инструменты маркетинга. Находит новых базовых клиентов и организует для них заказные перевозки к местам отдыха. Например, пользуются спросом «поезда здоровья». В числе постоянных клиентов ОАО «СППК» предприятия «Почты России». Организации регулярно в течение года заказывают для своих работников пригородный поезд по маршруту Жигулёвской «кругосветки» для выезда на природу. Участок Самара – Жигулёвское Море менее загружен по сравнению с главным ходом, поэтому несложно организовать «нитку» графика для пропуска дополнительной

комфорта, трансферт. Вагоны оборудованы современными санузлами, кондиционерами, а также барами, где можно выпить чай или кофе. Цель подобных предложений состоит не только в том, чтобы заработать. Для клиента это возможность провести корпоративное мероприятие и повысить лояльность своих сотрудников, для нас – аккумулировать средства на решение своих производственных потребностей. На вырученные средства компания закупает компьютеры и кондиционеры для стационарных билетных кассиров, обновляет контрольно-кассовое оборудование, улучшает условия труда работников.

ПУЛЬТ

Сергей Вакуленко,
директор Института
управления
и информационных
технологий (ИУИТ)
МИИТА



МИИТ

Павел Егоров,
начальник Центра
развития инфраструк-
туры, технологий,
бизнеса вокзалных и
транспортно-переса-
дочных комплексов
ИУИТ МИИТА



МИИТ

Алексей Колин,
начальник Научно-
образовательного
центра «Независи-
мые комплексные
транспортные ис-
следования» ИУИТ
МИИТА



МИИТ

Ускорение движения

Важной частью транспортной системы Москвы может стать сеть пригородно-городских электричек



Иван Шаповалов

Говоря о пригородном комплексе, следует обратить внимание не только на его проблемы, но и на возможности развития. В этой связи Москва представляется одной из наиболее интересных площадок. Существующая в городе железнодорожная сеть обеспечивает практически равномерное покрытие его территории. С учётом сложной транспортной обстановки в столице перераспределение нагрузки между городским общественным транспортом и железными дорогами обозначено одним из приоритетов. Вопрос в максимально эффективном решении данной задачи. МИИТ провёл исследование, задача которого – рассмотреть различные варианты конфигурации маршрутной сети движения пригородно-городских поездов, которую можно было бы организовать в кратчайшие сроки без серьёзных капиталовложений. Предложения по интенсификации маршрутной сети направлены на разгрузку центральных и периферийных пересадочных узлов Москвы, повышение привлекательности пригородно-городских железнодорожных перевозок в сравнении с личным автомобильным транспортом и метрополитеном.

Радиально-кольцевой подход
В настоящее время реализуется проект развития регулярного пассажирского движения по Малому кольцу Московской железной дороги. Вскоре здесь начнёт работу городская электричка. Заявлено, что она ежегодно будет перевозить более 250 млн пассажиров, прорабатывается интеграция создаваемого контура в уже существующую среду, планируются и создаются транспортно-пересадочные узлы.
Необходимость реализации проекта реконструкции и развития Малого кольца не вызывает сомнений, так как это позволяет значительно сни-

зить транспортную напряжённость в столице и перейти на качественно новый уровень в обслуживании пассажиров. Однако проведённое МИИТом исследование показывает, что целесообразным может быть не только кольцевой маршрут электрички, но и вариант пригородно-городских перевозок при их интеграции с внутригородскими.
Такое решение имеет целый ряд преимуществ, поскольку позволяет

ские маршруты с учётом смещения часов пик (в столице они начинаются и заканчиваются позже, чем в области).
Однако очевидно, что для организации радиально-кольцевого движения необходима реализация ряда технических решений, например, в части удлинения платформ станций Малого кольца, укладки дополнительных съездов, сооружения развязок в разных уровнях.

Пригородными поездами могут обслуживаться городские маршруты с учётом смещения часов пик в Москве и области

создать привлекательные для пассажиров с точки зрения временных затрат радиально-кольцевые маршруты, снизить нагрузку на пересадочные узлы, сократить потребность в подвижном составе и локомотивных бригадах. Например, пригородными поездами могут обслуживаться город-

Перспективные диаметральные маршруты
При разработке вариантов организации радиально-кольцевого движения следует учитывать, что введение большого многообразия маршрутов может снизить надёжность исполнения графика и потребовать от пассажиров

Преимущества и недостатки радиально-кольцевого движения

Преимущества	Недостатки
● Повышение доступности пригородно-городского железнодорожного транспорта ● Обеспечение беспересадочности сообщения ● Сокращение общей потребности в подвижном составе и локомотивных бригадах (пригородными электропоездами может обслуживаться кольцо с учётом смещения часов пик в городе по сравнению с пригородной зоной) ● Отсутствие необходимости в сооружении специализированного моторвагонного депо на Малом кольце ● Разгрузка головных вокзалов (Ярославского, Киевского) ● Снижение нагрузки на пересадочные узлы и перегоны метрополитена в центре города	● Наличие враждебных пересечений в одном уровне ● Снижение надёжности выполнения графика движения ● Неизбежность эксплуатации электропоездов пригородного сообщения (ЭД4М), недостаточно хорошо приспособленных для условий внутригородского движения (худшие разгонно-тормозные характеристики, уменьшенное количество дверей в вагоне и т.д.) ● Пересмотр технических параметров Малого кольца в части необходимости удлинения платформ, укладки дополнительных съездов и сооружения развязок в разных уровнях



повышенного внимания. Поэтому количество вариантных маршрутов должно быть ограничено.

В Москве в рамках интеграции отдельных направлений за счёт диаметральных соединений сейчас функционируют три маршрута – курско-белорусский, курско-рижский и белорусско-савёловский. Максимальные размеры движения пригородных поездов по ним составляют (в рабочие дни) 19, 47 и 28 пар соответственно.

Анализ показывает, что курско-белорусский маршрут является для пассажиров менее привлекательным по времени по сравнению с альтернативным транспортом (на этом направлении возможна беспересадочная поездка по Замоскворецкой

или Таганско-Краснопресненской линиям метро). Во всех остальных случаях время поездки по железной дороге и в ином общественном транспорте как минимум сопоставимо. А потому данные маршруты могут быть широко востребованы пассажирами, в том числе за счёт отсутствия необходимости выполнять пересадки.

По той же логике привлекательными могут быть маршруты по горьковско-белорусскому и курско-ленинградскому диаметрам. Ведь, например, время поездки на электропоезде от Новогиреева до Кунцева (с востока на запад) составит 54 минуты. На метро между теми же точками – 45 минут, причём нужно будет совершить две пересадки.

Перспективные варианты радиально-кольцевых маршрутов

Предварительный анализ показал, что в числе наиболее интересных вариантов для организации радиально-кольцевого движения находятся ярославское и киевское направления. Сейчас здесь нет возможности выхода пассажиров пригородных электропоездов в метро, кроме головных станций (а это и так сильно загруженные Ярославский и Киевский вокзалы). Для ликвидации этого неудобства можно организовать дуговое движение пригородных поездов. Например, электричка с ярославского направления будет в районе станции Лосиноостровская уходить на внутреннюю или внешнюю часть кольца, проследует по всей его протяжённости и затем вернётся обратно на своё радиальное направление.

Такая схема позволит пассажирам воспользоваться возможностью выхода практически на все линии метро и железной дороги (в узлах ул. Подбельского, Черкизово, Партизанская, Шоссе Энтузиастов, Фрезер, Карачарово, Автозаводская, Варшавское шоссе, Ленинский проспект, Кутузовская, Тестовская, Войковская, НАТИ, Окружная, Владыкино, Ботанический сад). Благодаря этому можно не только разгрузить головные станции железной дороги и их вокзалы, но также метрополитен.

При этом для удобства пассажиров по дуговому принципу будет следовать лишь часть пригородных электропоездов, остальные – по-прежнему. В районе пересечения ярославского направления с Малым кольцом есть возможность устройства развязок в разных уровнях для исключения враждебных маршрутов следования. Без существенных капиталовложений может быть осуществлена также связь киевского направления с Малым кольцом.

Вариант развития пригородно-городских перевозок при максимальном учёте возможностей диаметральных и дуговых (радиаль-

но-кольцевых) сообщений предусматривает использование курского и ленинградского направлений с организацией движения пригородных поездов по всему кольцу. Причём к преимуществу курско-кольцевого варианта можно отнести то обстоятельство, что часть электропоездов курского направления не будет работать на ограничивающем пропускную способность двухпутном участке Люблино-Сорт. – Москва-Пасс.-Курская. Одновременно уменьшится загрузка горловин станции Москва-Пасс.-Курская, что позволит более интенсивно использовать их для пропуска электропоездов горьковско-белорусского диаметра.

Необходимо отметить, что технология организации пригородных и пригородно-городских перевозок в Берлине (S-Bahn, U-Bahn) предусматривает прибытие к одной и той же платформе электропоездов различных режимов остановки, информация о которых своевременно доводится до пассажиров. При реализации модели пригородно-городского радиально-кольцевого движения по любому из озвученных выше маршрутов данный опыт также может быть учтён.

Проблемы и решения

Наличие существующих соединительных железнодорожных ветвей между Малым кольцом и радиальными направлениями, а также сооружение новых позволит организовать радиально-кольцевую схему движения пригородных электропоездов. Однако необходимо также решение вопроса электрификации (реализуемым сейчас проектом предусмотрена только электрификация самого Малого кольца).

Впрочем, данный шаг важен не только для развития пригородно-городского пассажирского сообщения. Благодаря этому можно повысить маневренность Московского железнодорожного узла в целом, причём как для пассажирского (в том числе

дальнего), так и для грузового движения.

Во-первых, появится возможность осуществлять оперативную передачу поездных грузовых электровозов депо Орехово, Бекасово, Москва-Сортировочная (при условии, что не будут создаваться помехи движению городских электричек) с одного радиального направления на другое как в случаях, предусмотренных графиком (из-за несимметричности количества прибывающих и отправляемых поездов), так и при возникновении нештатных ситуаций (технические неисправности электровозов, просроченное ТО, несоблюдение режима работы локомотивной бригады).

Во-вторых, следующие с радиально-го направления грузовые поезда, для

ково, Лосиноостровская), высвобождению их ёмкости путей для иных нужд.

Характерной особенностью радиальных железнодорожных направлений Московского узла со смешанным движением является то, что минимальные тактовые интервалы пригородных электропоездов (пять минут), даже в часы пик, не могут быть обеспечены по условиям необходимости пропуска пассажирских поездов, а также ввиду недостаточной надёжности исполнения графика движения поездов в случае сбоев.

В настоящее время на всех радиальных направлениях Московского узла, кроме ярославского и казанского, осуществляется смешанное движение. Специализированные

Интересными вариантами организации радиально-кольцевого движения могут быть ярославское и киевское направления

которых нет необходимости в переработке на сортировочной станции, смогут проезжать имеющиеся в настоящее время стыковые пункты (Кусково, Бирюлёво, Люблино, Москва-Сорт.-Киевская, Бескудниково, Лосиноостровская) без смены локомотива. Это существенно повысит производительность работы электровозов и локомотивных бригад, положительно скажется на общем сокращении времени нахождения грузового вагона в Московском узле. Будет исключена необходимость «перелома» весовых норм по обозначенным стыковым пунктам за счёт унификации тяги на радиальных направлениях и на Малом кольце (локомотивы одних и тех же серий).

Указанные меры приведут к сокращению загрузки стыковых станций (Кусково, Бирюлёво, Люблино, Москва-Сорт.-Киевская, Бескудни-

линии (главные пути) на ярославском и казанском радиальных направлениях (движение только пригородных электропоездов) позволяют реализовывать самые минимальные интервалы (пять-шесть минут) попутного следования и обеспечивают наибольшие для Московского железнодорожного узла размеры движения.

Одним из способов повышения пропускной и провозной способности линий в пригородно-городских перевозках может стать применение подвижного состава, принципиально отличающегося от эксплуатируемого в настоящее время, это позволит развить инновационные технологии на базе формирования внутригородских и пригородно-городских перевозок, охватывающих центральную часть и ближайшие окрестности (40–50 км) мегаполиса.

Тонкая перенастройка

Ненужную конкуренцию между подразделениями компании устранил создание центров социального обслуживания



SHUTTERSTOCK.COM

ПАВЕЛ БУРЦЕВ,
НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОАО «РЖД»



ИВАН КУРТОВ

В условиях новой структуры холдинга особая роль придаётся организации предоставления социального пакета на региональном уровне. Обеспечение льгот и гарантий должно служить единым инструментом управления персоналом, сохранения стабильности в трудовых коллективах, привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников.

Сложная комбинация

Создание вертикально интегрированного холдинга требует консолидации функций управления процессами, а также выстраивания чёткой вертикали с зонами ответственности на каждом уровне для обеспечения единой корпоративной политики. Во-первых, региональный центр корпоративного управления (РЦКУ) должен обеспечивать управление предоставлением социального пакета на полигоне дороги за счёт формирования единых подходов в реализации Коллективного договора. Во-вторых, процесс получения льгот должен быть общим для всей компании, доступным, удобным для потребителя. В-третьих, нужно выстроить прозрачную систему формирования, исполнения и контроля затрат на льготы, гарантии и компенсации (ЛГК).

В настоящее время процесс предоставления ЛГК не удовлетворяет этим требованиям. Можно привести наглядный пример. Для получения путёвки на санаторно-курортное лечение требуется сначала обратиться в кадровую службу по месту работы, написать соответствующее заявление, затем получить ходатайство у непосредственного руководителя и лидера профсоюзного комитета. Только после этого вопрос выносится на комиссию, где, учитывая финансовое положение и репутацию заявителя, принимается положительное или отрицательное решение, и путёвка направляется об-

ратно по тем же инстанциям. Эта схема варьируется на разных предприятиях даже в пределах одного узла. Кроме того, процент работников, получивших путёвки, может сильно отличаться. В итоге при одинаковых потребностях в ЛГК работники и неработающие пенсионеры получают их разными путями и в разном объёме. Возникает неминуемая конкуренция между дирекциями и структурными подразделениями.

Пилотный проект

Исправить эти недочёты, упорядочить и упростить процесс предоставления социального пакета, повысив его эффективность как инструмента мотивации, призван пилотный проект на Западно-Сибирской дороге. В его основу мы взяли гипотезу о создании

чтобы на линейных предприятиях не было специалистов по кадровому администрированию, а социально-кадровые процессы, в том числе предоставление ЛГК, шли через общий центр обслуживания. Такая структура создаётся и на железных дорогах Чехии, но переходный период здесь ещё продолжается.

Как показывает мировая практика, центр обслуживания может либо управляться самой организацией, либо передаваться на аутсорсинг. Менеджмент таких центров полностью сконцентрирован на предоставлении услуг, эффективных с точки зрения качества, скорости и затрат, в то время как HR-служба может сфокусироваться на более глубоком изучении бизнеса и модели лидерства, разработке стратегических планов.

Как показывает мировая практика, центр обслуживания может либо управляться самой организацией, либо передаваться на аутсорсинг

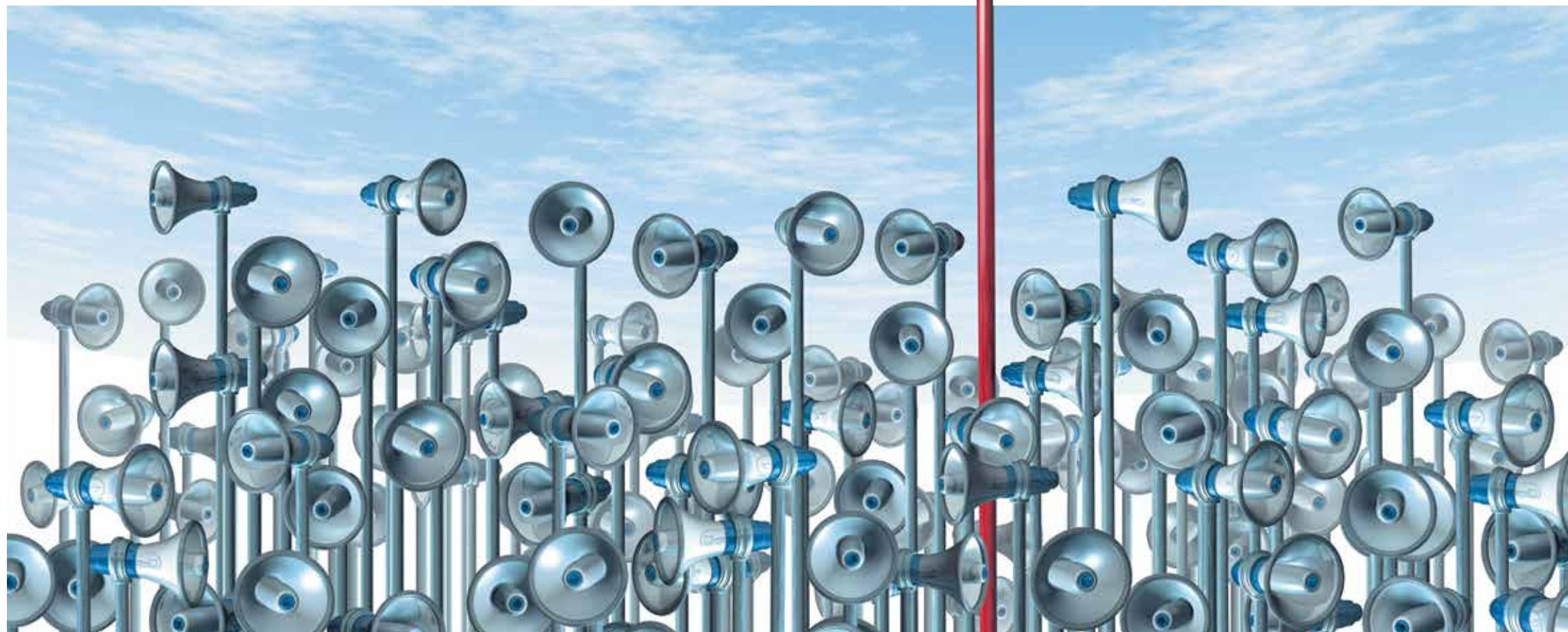
на отдельно взятом крупном узле, например Белово, Инская и др., организованной структуры, которая будет предоставлять все ЛГК, входящие в соцпакет работника и неработающего пенсионера. Если говорить о числе получателей, которых эта структура должна охватить, то на Инском узле числится 5 тыс. работников и 4 тыс. неработающих пенсионеров. Предоставлять ЛГК для них предполагается по принципу «единого окна».

Успешные примеры функционирования подобных общих центров обслуживания есть в крупнейших зарубежных компаниях, среди которых Siemens, Boeing и другие представители транспортной отрасли. Так, в немецком железнодорожном холдинге Deutsche Bahn руководство стремится,

В России практика создания и развития центров обслуживания пока уступает западному уровню, но они активно развиваются, а их функционал расширяется. Чаще всего на них возлагается обязанность по кадровому администрированию, табельному учёту, ведению аналитики и отчетности по персоналу. Приступая к реализации пилотного проекта, мы, естественно, рассмотрели использование такого формата, как «единое окно» в других компаниях, но в силу целого комплекса причин, в частности географической протяжённости российских железных дорог, разработали собственный вариант.

В общем виде наша модель выглядит следующим образом. РЦКУ будет обеспечивать реализацию социальной

Корпоративное управление ➤



политики в границах железной дороги, в том числе управлять процессом предоставления льгот. На узловом уровне планируется сформировать специализированные подразделения, которые будут обслуживать всех работников и неработающих пенсионеров узла независимо от того, в каком функциональном филиале они работают или работали.

Такое построение, когда взаимодействие между исполнителями строится не по вертикали, а по горизонтали, является первым серьёзным примером использования процессного подхода в холдинге. С учётом того, что 5 февраля 2014 года утверждено распоряжение №268р «О процессном подходе в организации управления ОАО «РЖД», немаловажно, что в ходе пилотного проекта мы сможем отработать применение такого подхода на практике.

В целом же стоит глобальная задача формализовать модель «единого окна». Изменения коснутся как самой структуры и организации предоставления соцпакета в регионе или на узлах, так и процессов верхнего порядка, положений о департаменте, подходов к формированию социального бюджета.

Важно понять и выстроить систему регламентов. Нет смысла заводить «единое окно» по предоставлению социального пакета, чтобы для льгот работнику нужно было обращаться в свою кадровую службу. Весь процесс доведения льготы до адресата должен проводиться в этой организационной структуре.

Первые шаги

Очевидно, что приступить к такому формату предоставления льгот можно, только проведя масштабную под-

готовительную работу. Пройдёт она в несколько этапов, что характерно при внедрении процессного подхода. Он предполагает рассмотрение деятельности любой компании как сети бизнес-процессов, связанных с её целями и миссией, поэтому требуется выявить их в конкретной организации, затем ранжировать по значимости, документировать и моделировать по типу «как есть» (модель AS-IS). Применительно к нашему проекту по оптимизации предоставления социального пакета это означает необходимость построения визуальной модели каждой ЛГК индивидуального соцпакета. Всего для анализа запланировано 11 льгот для работников и 8 – для неработающих пенсионеров. Моделирование позволит рассмотреть процесс полностью, включая взаимодействие исполнителя с потребителем и систе-

му бюджетирования, а также увидеть так называемые зоны безответственности, где исполнитель какого-то процесса не обозначен. Сегодня мы находимся как раз на этом этапе. За описание бизнес-процессов и в целом за координацию всей работы по проекту на Западно-Сибирской дороге отвечает отдел социального содействия, сформированный в Дирекции социальной сферы (ДСС) в октябре 2013 года. Персонал отдела – молодые перспективные сотрудники, пришедшие из различных структурных подразделений региональных дирекций и РЦКУ. Чтобы приступить к перестройке модели на узловом уровне, им потребуется не только описать, но и проанализировать, а затем оптимизировать процессы. Выявляя и устраняя «узкие места», мы в конечном счёте построим модель «как необходимо»

(модель TO-BE). В итоге после описания, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов для каждого из них будет определён владелец и потребитель, а все составляющие по возможности стандартизированы.

Безусловно, одним из значимых для проекта станет процесс бюджетирования, к которому мы приступим в последнюю очередь. Сегодня у каждой дирекции есть свои плановые параметры по выполнению Коллективного договора и затраты на соцпакет для работников и неработающих пенсионеров. Они отличаются друг от друга. В этом есть некий элемент несправедливости, и эту непропорциональность

решению вопросов центрального уровня. По предварительным оценкам, на выполнение всех этапов внедрения процессного подхода и оптимизации индивидуального соцпакета на дороге потребуется время до 2015 года включительно. Сроки дальнейшего тиражирования опыта будут зависеть от реализации пилотного проекта.

Мы ожидаем, что положительный эффект от него смогут почувствовать и адресаты соцпакета – работники и неработающие пенсионеры и компания. Во-первых, мы продемонстрируем работникам, что РЖД не просто предоставляют им ЛГК, но делают это удобно, качественно и комфортно, и

Изменения коснутся не только организации предоставления соцпакета в регионе или на узлах, но и процессов верхнего порядка, положений о департаменте, подходов к формированию социального бюджета

нужно устранить в процессе реализации проекта. Для изучения вопроса на дороге создана рабочая группа, куда входят в том числе представители экономического и социального блока.

Предполагается, что после оптимизации распределение ресурсов будет идти максимально рационально с расчётом на то, чтобы в рамках полигона дороги Коллективный договор служил эффективным инструментом мотивации персонала, а не использовался в конкурентной борьбе филиалов и дирекций. Формировать единые подходы к реализации документа и следить за его исполнением, как и управлять предоставлением социального пакета, будет РЦКУ.

Что касается сроков реализации проекта, то разработаны два плана: первый – непосредственно по Западно-Сибирской дороге, второй – по

это станет для них дополнительной мотивацией. Департамент в будущем хотел бы рассматривать центр социального обслуживания не только как пункт раздачи льгот, но и в некотором смысле как культурный, образовательный, воспитательный центр. Проводить на его базе встречи с профсоюзами, ветеранами, общественными организациями, страховыми компаниями, пенсионным фондом, организовывать встречи руководства компании с трудовыми коллективами, обсуждать волнующие всех вопросы, информировать о важных событиях. Во-вторых, переложив социальную нагрузку по предоставлению ЛГК с нескольких исполнителей на одного, специально подготовленного, мы повысим эффективность работы, что положительно скажется на деятельности компании в целом.

Алексей Фёдоров,
руководитель Дирекции соци-
альной сферы Западно-Сибир-
ской железной дороги



Елена Волокитина,
начальник отдела социального
содействия Дирекции социаль-
ной сферы Западно-Сибирской
дороги



К оптимизации индивидуального социального пакета и выстраиванию единого порядка предоставления входящих в него льгот, гарантий и компенсаций (ЛГК) на Западно-Сибирской дороге приступили в декабре 2013 года. Сегодня продолжается первый этап реализации пилотного проекта. Ключевая задача – описание существующих бизнес-процессов предоставления льгот и разработка предложений по их оптимизации.

Целостный взгляд

Выполняется эта работа отделом социального содействия Дирекции социальной сферы. В соответствии с разработанной совместно с Департаментом социального развития методологией для каждого конкретного процесса оформляется его визуальная модель и определяется ряд критериев, которые могут наиболее полно его охарактеризовать: количественный, качественный и объёмный. Таким образом, мы рассматриваем отдельно взятую льготу с точки зрения затрат финансовых, временных и трудовых ресурсов, количества её получателей, соотношения их фактического числа к плановому.

Построение визуальных моделей выполняется в информационной программе ARIS (архитектура интегрированных информационных систем). Она позволяет сформировать целостный взгляд на процессы, описывая их и окружение с различных, взаимодополняющих точек зрения. Система отражает участников процесса, входящие документы, необходимые для его осуществления, и те, что формируются после завершения, определяет очерёдность событий и их функцию.

Так, модель предоставления льготы бесплатного проезда на желез-

нодорожном транспорте дальнего следования по личным надобностям один раз в год для работников и неработающих пенсионеров включает весь процесс её предоставления, начиная от возникновения потребности в транспортном требовании и заканчивая непосредственно поездкой. Здесь наглядно показано, сколько этапов должен преодолеть потенциальный получатель, прежде чем воспользуется своим правом, закреплённым в Коллективном договоре ОАО «РЖД», и сколько участников при этом задействовано. Системный подход в анализе льгот позволяет

зов и советов ветеранов, непосредственно задействованных сегодня в процессах предоставления ЛГК. В результате таких встреч удаётся не только выявить «узкие места», но и наметить пути решения проблем и улучшения процесса.

Две модели

На первом этапе реализации пилотного проекта фактически строятся две модели бизнес-процесса. Первая – формальная, на основании нормативных документов на уровне ОАО «РЖД» и дороги. Вторая – фактиче-

Мы рассматриваем отдельно взятую льготу с точки зрения количества её получателей, соотношения их фактического числа к плановому и качества

выявить существующие проблемы процессов предоставления льгот, причины их возникновения, а также определить пути их устранения и оптимизации процесса.

Для составления полноценной картины предоставления индивидуального социального пакета нам потребовалось также узнать мнение исполнителей процессов и потребителей льгот, гарантий и компенсаций, так как алгоритм прежде всего должен быть для них максимально комфортным. Наша задача – сделать схему предоставления индивидуального социального пакета доступнее и проще и для потребителей, и для исполнителей.

Для этого на дороге в первом квартале текущего года проводились «круглые столы» и совещания с представителями отделов кадров предприятий, членами профсоюз-

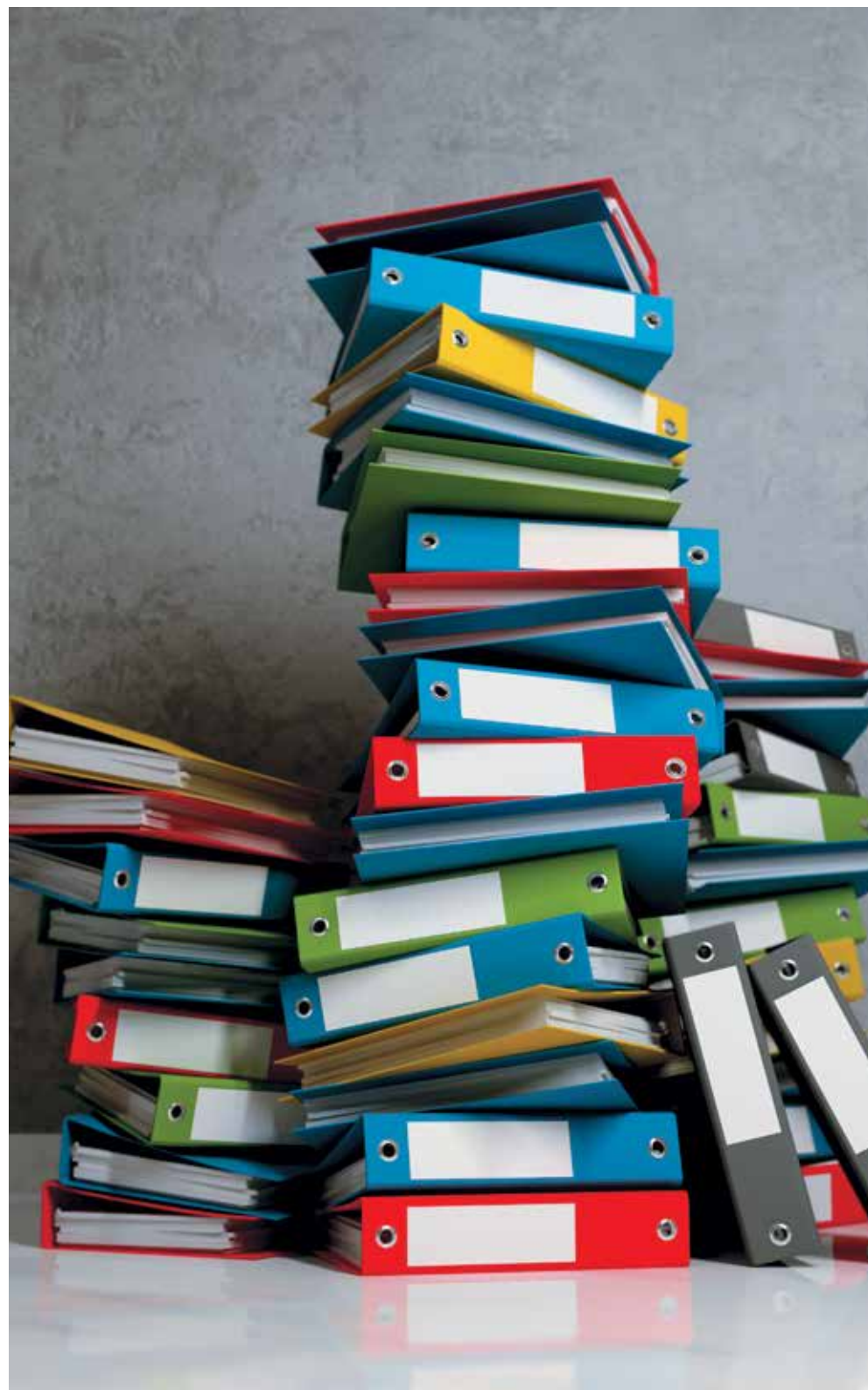
действия с потребителями и исполнителями.

В идеале разницы между моделями быть не должно, но практика показывает, что несоответствия сегодня встречаются. Для их устранения и вместе с тем оптимизации схемы предоставления соцпакета мы анализируем различия и определяем вызвавшую их причину. Далее разрабатываются предложения по улучшению процесса и при необходимости вносятся изменения в действующие нормативные документы на уровне компании или дороги.

На данный момент мы уже проанализировали процесс предоставления льготы санитарно-курортного лечения и оздоровления работников, разработали предложения по внесению изменений в нормативные документы дороги, регламен-

Новый порядок

На Западно-Сибирской дороге модернизируют систему предоставления льгот, гарантий и компенсаций сотрудникам РЖД



SHUTTERSTOCK.COM

тирующие этот процесс. Одновременно ведётся работа по описанию процесса предоставления бесплатного проезда на железнодорожном транспорте дальнего и пригородного сообщения по личным надобностям один раз в год. На очереди – добровольное медицинское страхование, компенсация занятий в платных секциях и группах (спортивные абонементы), негосударственное пенсионное обеспечение, летний отдых для детей и предоставление мест в детских садах. Это что касается льгот для работников.

Но также требуется рассмотреть и проанализировать социальный пакет для неработающих пенсионеров, которым ОАО «РЖД» как социально ориентированная компания предоставляет широкий спектр ЛГК. Помимо бесплатного проезда на железнодорожном транспорте дальнего и пригородного сообщения по личным надобностям один раз в год, они согласно действующему Коллективному договору имеют право на медицинское обеспечение, санаторно-курортное лечение, зубопротезирование, получение бытового топлива, материальную помощь из благотворительного фонда «Почёт» и ритуальные услуги. Каждую из этих льгот нам предстоит описать, у каждой определить владельца, найти несоответствие между существующими регламентами и фактическим процессом предоставления и затем оптимизировать.

Вопрос упрощения предоставления льгот для неработающих пенсионеров сохраняет свою актуальность. Встречи с ветеранами отрасли показали, что нередко у них возникают сложности с реализацией своего права на ЛГК. Главным препятствием, как они отмечают, становится многоступенчатость процедур оформления, требующая неоднократного посещения пенсионером определённых служб, что для многих трудновыполнимо в силу естественных для пожилого возраста проблем со здоровьем. В даль-

нейшем устранить это препятствие позволит организация предоставления социальных услуг по принципу «единого окна», куда, скорее всего, будет перенесена социальная нагрузка в части доставления ЛГК до адресатов с кадровых служб. К слову, мы и дальше намерены продолжать вовлекать и информировать потребителей ЛГК в процесс изменений.

Однако, прежде чем создавать такое «единое окно» в ходе пилотного проекта, потребуется решить ещё один ключевой вопрос – бюджетирование. Достижение стратегической задачи – внедрение единого подхода к планированию и распределению средств на индивидуальный соцпакет для работников и неработающих пенсионеров – невозможно без разработки соответствующих регламентов, где будут закреплены определённые обязательные для выполнения показатели. Сегодня документы находятся в разработке, и работа в этом направлении продолжится рабочей группой под руководством заместителя начальника Западно-Сибирской железной дороги по кадрам и социальным вопросам Александра Теслевича и в 2015 году.

Ближайшие задачи

Ключевым в этом направлении являются вопросы равномерного распределения средств в разных дирекциях и структурных подразделениях компании на полигоне железной дороги с учётом изначальной разницы в их бюджетах, а также вопросы разделения ответственности при управлении и распределении бюджета. До конца года в режиме виртуального бюджета на дороге будет апробирован механизм контроля расходов на ряде ЛГК на полигоне одного узла. Подготавливаются предложения и по открытию экспериментального центра социального обслуживания на одном из узлов дороги. Создание «единого окна» диктует необходимость провести

ряд мероприятий. Нам потребуется разработать нормативные документы для регулирования этой работы, абсолютно новой для ОАО «РЖД» организационной структуры. Кроме того, нужно определить территориальное расположение центра, оснастить помещение, провести разъяснительную работу с работниками и пенсионерами данного узла и многое другое. В основном нужно будет решить частные вопросы, без которых тем не менее эффективная деятельность невозможна. К ним относятся также и определение штатной численности сотрудников и уровня их компетенции, отбор квалифицированных специалистов

и формирования благоприятной атмосферы при взаимодействии с клиентами. Для укрепления клиентоориентированного подхода нам предстоит разработать единые стандарты для обслуживания получателей льгот.

Вывести предоставление ЛГК на новый уровень позволит и автоматизация существующих процессов. Благодаря созданию единой базы предоставления льгот и интеграции современных информационных систем, используемых сотрудниками социально-кадрового блока, можно существенно повысить скорость и эффективность предоставления льгот, гарантий

Работа в «едином окне» невозможна без постоянной коммуникации с потребителями, нужны навыки лидерства, эффективного построения групповой и индивидуальной коммуникации

и обучение их новым процедурам предоставления льгот. Очевидно, что для качественной и оперативной работы в центре социального обслуживания потребуются опыт в кадровой сфере, знание действующих процессов предоставления льгот, форм отчётности и умение в них ориентироваться, понимание специфики железной дороги.

При этом, помимо определённого набора профессиональных качеств, необходим и ряд личностных. Работа в «едином окне» невозможна без постоянной коммуникации с потребителями ЛГК, а это всегда серьёзная психологическая нагрузка. В таких условиях нужны навыки лидерства, эффективного построения групповой и индивидуальной коммуникации для управления конфликтами

и компенсаций индивидуального соцпакета.

В конечном счёте пилотный проект по оптимизации предоставления индивидуального социального пакета должен обеспечить всем работникам и неработающим пенсионерам быстрое и комфортное получение положенных им по Коллективному договору ОАО «РЖД» льгот, гарантий и компенсаций. Кроме того, он закрепит ответственность при управлении предоставлением социального пакета и формировании единых на полигоне дороги подходов к реализации Коллективного договора за РЦКУ. Выстроив единую систему предоставления льгот на одном узле, мы сможем тиражировать её на полигон дороги и в дальнейшем на всю сеть.

ПУБЛИКАЦИЯ

Людмила ПАРИСТАЯ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «ФЕДЕРАЛЬНАЯ
ПАССАЖИРСКАЯ КОМПАНИЯ»



ФПК



Кадровые решения

Инновации в области управления человеческими ресурсами помогают ФПК добиваться решения производственных задач

На сегодняшний день ОАО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) определило для себя две основные задачи в управлении персоналом. В первую очередь обеспечить необходимое, оптимальное количество работников с учётом перспективных потребностей бизнеса. Во-вторых, создать условия, чтобы персонал работал с высокой эффективностью, а для этого работники должны уметь и хотеть достигать высоких результатов. Поиск новых HR-инструментов для решения данных задач привёл нас к компетентностному подходу, в соответствии с которым в компании началась реорганизация системы оценки и развития персонала. За основу взята Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

Новая система

Внедрение компетентностного подхода начали с повышения эффективности ключевого персонала компании, то есть тех людей, которые непосредственно оказывают влияние на конкурентоспособность и прибыльность бизнеса. В ОАО «ФПК» работают свыше 80 тыс. сотрудников. Ядро составляют работники первой линии взаимодействия с клиентами, или, как мы их сейчас называем, «фронт-лайн-персонал»: билетные кассиры, проводники и начальники пассажирских поездов. Это свыше 45 тыс. человек (59%), и именно они формируют имидж компании в глазах клиентов. Основные факторы, влияющие на их эффективность, – это клиентоориентированность и бренд-ориентированное поведение, которые являются ключевыми корпоративными понятиями во всём холдинге «РЖД».

Для обеспечения компании фронт-лайн-персоналом и планирования карьерного развития была разработана и запущена в промышленную

эксплуатацию автоматизированная система оценки (СДКЗпси-тест), с помощью которой определяются уровень знаний персонала по безопасности движения поездов и уровень развития корпоративных компетенций. Основное достоинство системы в том, что она позволяет оценить интеллектуальный потенциал, личностные качества, структуру мотивации кандидата, а также получить прогноз уровня развития корпоративных компетенций и выявить лидерский потенциал для планирования карьерного роста.

Разработке системы предшествовало масштабное исследование, в котором приняли участие 500 человек – представители всех филиалов ОАО «ФПК». В ходе тестирования определялись качества, которые

компетенции, как «работа с высоким качеством», «ориентация на интересы клиента», «способность к развитию», ключевые для обеих категорий персонала.

Тест, который проходит кандидат, разделён на три блока. Первый касается интеллекта, второй – личностных качеств, третий – мотивации. После окончания тестирования система формирует три вида отчётов: для респондента, для руководителя и для психолога – каждому на понятном ему языке. В отчётах содержится описание компетенций, которыми человек владеет, и указаны возможные перспективы его развития в компании.

Процедура оценки занимает порядка 1,5–2 часов, и всего около минуты уходит на обработку данных.

Система создавалась как своего рода фильтр для отбора людей, которые будут заведомо успешны в конкретных профессиях

помогают или, наоборот, мешают выполнять профессиональные обязанности. Поэтому система создавалась как своего рода фильтр для отбора людей, которые будут заведомо успешны в конкретных профессиях.

По итогам исследования были созданы эталонные профили проводников и билетных кассиров, содержащие все профессионально важные компетенции. Профиль способностей и личных качеств тестируемого сравнивается с профилем лучших сотрудников компании.

Кроме того, в ходе исследования выяснилось, что одни и те же компетенции в зависимости от профессии имеют разный приоритет. Например, для проводника важной является компетенция «работа в команде», а для билетного кассира – «нацеленность на результат». Такие

экономия времени по сравнению с тестированием бланковым методом ощутима.

Результаты оценки

Кандидаты, тестирование которых показало, что они могут стать успешными в своей профессии, направляются на дальнейшее обучение, в том числе в Корпоративный кадровый учебно-методический центр ОАО «ФПК». Именно он является связующим звеном в процессах оценки и развития персонала, а информация о тех или иных компетенциях служит основой для своевременной актуализации программ обучения.

Наиболее перспективные и талантливые сотрудники направляются в кадровый резерв на руководящие должности, где планируется их дальнейший рост внутри компании. За



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

счёт системы отбора персонала и дифференциации объёмов инвестиций в развитие существенно экономится бюджет ФПК.

С момента внедрения СДКЗпси-теста в феврале 2013 года оценку в автоматизированном режиме прошли свыше 28,5 тыс. человек. Уже сейчас мы можем говорить об основном достижении – повышении на 80%

точности прогноза эффективности кандидата и сегментации персонала для обслуживания нефирменных, фирменных и международных поездов. Также отмечается повышение оперативности принятия управленческого решения за счёт интеграции СДКЗпси-теста и ЕК АСУТР, где результат отражается в режиме реального времени.

Наряду с этим важным для нас стал вывод о том, что качество внутренних человеческих ресурсов компании значительно превышает качество внешних, то есть количество нерекомендованных кандидатов превышает количество нерекомендованных работников. А это означает, что курс выбран правильный, основные усилия направлены

на закрепление и удержание своего персонала.

Измерение и оценка результативности работы сотрудников – обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом в ОАО «ФПК». Как показывает практика, компании, которые регулярно проводят такую процедуру, располагают более обширной информацией для принятия тех или иных управленческих мер, чаще принимают обоснованные и результативные решения об обучении сотрудников и размере их вознаграждения, в таких организациях ниже показатель текучести кадров и выше качество ключевых HR-процессов.

Комплексный подход

Мы стремимся внедрять новые формы оценки и развития также в отношении руководителей и специалистов. В марте 2014 года запущен пилотный проект оценки корпоративных компетенций по разработанной методике «360 градусов» работников Управления маркетингового планирования и экспертизы, Управления маркетинга, Управления доходности и программы лояльности, Правового управления. При этом планируется учитывать результаты оценки индивидуальной деятельности каждого работника по таким критериям, как полнота и качество выполняемой работы, инициативность и самостоятельность в выполнении заданий, соблюдение сроков выполнения работ.

В результате мы получим комплексную, объективную оценку профессиональной деятельности работника. Такая система нужна не только для прозрачности премирования, но и для того, чтобы вдохновить сотрудников на получение более высоких результатов, вовлечь их в достижение общих целей, определить траекторию их развития.

Параллельно предстоит решить задачу оптимизации ресурсов, которые направляются на проведение комплексной оценки. Поэтому решено автоматизировать в ЕК АСУТР методи-

ки «360 градусов» и оценки индивидуальной деятельности.

Для мотивации сотрудников эффективно решать корпоративные задачи и достигать общих целей в ФПК организуются соревнования трудовых коллективов среди филиалов, вагонных участков, пассажирских агентств. Утверждены ключевые показатели, по которым проводится ежеквартальная оценка деятельности коллективов. Учитываются количество случаев производственного травматизма, жалобы на неудовлетворительное обслуживание пассажиров, маржинальность валовой прибыли, выручка от всех видов продаж, выполнение плана ремонта вагонов и другие показатели.

Кроме того, ежегодно за звание лучшего соревнуются мастера, руко-

нарушений безопасности движения поездов, трудовой и производственной дисциплины выдаётся «Паспорт доверия». Цель такой мотивации – создать систему гарантированного качества обслуживания пассажиров в поездах на основе повышенной ответственности за конечный результат и уровня самооценки каждого члена поездной бригады. В зависимости от сроков владения «Паспортом доверия» (от 1 до 3 лет) каждому члену бригады ежемесячно дополнительно выплачивается вознаграждение от 60 до 100% должностного оклада. Всего в нашей компании насчитывается около 3 тыс. поездных бригад. В прошлом году «Паспорт доверия» получили только девять из них. А в целом его обладателями являются 128 бригад ОАО «ФПК».

Для повышения клиентоориентированности и качества услуг, предо-

За прошедший год текучесть кадров снижена на 1,8%, что подтверждает положительный эффект проводимой работы

водители среднего звена, работники массовых профессий, коллективы бригад, участков и смен. Стимулом участвовать в таком соревновании являются не только звания, но и денежная премия в размере от 25 до 40 тыс. руб., нагрудный знак и специальное удостоверение.

Также в компании разработана программа по нематериальным видам мотивации. К примеру, ежемесячно выбирается лучший сотрудник, которому вручается отличительный знак, его портрет размещается на «живой» Доске почёта (плазменная панель в интерактивном режиме), а на рабочем месте вывешивается переходящий вымпел, выполненный в корпоративном стиле.

Поездной бригаде, которая гарантирует качественную работу, отсутствие

ставляемых пассажирам, в 2013 году учреждён знак «Первые из лучших». Он символизирует гостеприимство поездной бригады, заботу о пассажирах и вручается по итогам года только первой из лучших поездных бригад.

Все эти мероприятия направлены на повышение мотивации персонала, эффективности труда и улучшение качества предоставляемых услуг.

В результате за прошедший год текучесть кадров снижена на 1,8%, что подтверждает положительный эффект проводимой работы. Кроме того, индекс удовлетворённости работников по результатам комплексного социологического опроса вырос на 3,9% по сравнению с 2012 годом. Также снизилось более чем на 3 тыс. (40%) количество негативных обращений пассажиров.

ПУЛЬТ

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



Непростые условия

Изменение законодательства, регулирующего условия труда сотрудников, в текущем году оказывает существенное влияние на работу предприятий транспорта



С января текущего года вступил в силу пакет законов «О специальной оценке условий труда», упраздняющий аттестацию рабочих мест. Вместо этого вводится процедура специальной оценки условий труда.

Как разъясняют в Министерстве труда и социальной защиты РФ, причин для этого было несколько. Принятые в декабре 2012 года поправки в пенсионное законодательство предусматривали освобождение работодателей от уплаты дополнительных страховых взносов, если

принято решение объединить их в рамках единой унифицированной процедуры и назвать специальной оценкой условий труда.

Эта процедура представляет собой единый комплекс мероприятий по идентификации вредных и опасных факторов производственной среды и оценке их воздействия на работника с учётом отклонения фактических значений от нормативов. По мнению ведомства, в ней нет ничего нового. Преемственность между процедурами максимально сохранена, так что у работодателей и оценщиков не возникнет особых сложностей.

Тем не менее по железнодорожному транспорту работодатели теперь должны предоставить дополнитель-

Принятые поправки в пенсионное законодательство предусматривали освобождение работодателей от уплаты дополнительных страховых взносов, если условия труда на рабочих местах признаны безопасными или допустимыми

условия труда на рабочих местах по результатам специальной оценки признаны безопасными или допустимыми. Однако порядок проведения спецоценки предусматривался отдельным федеральным законом, которого на тот момент не существовало.

По поручению Президента РФ была проанализирована нормативная база, после чего стало понятно, что с введением механизма спецоценки у нас в стране появятся три процедуры исследования условий труда: аттестация рабочих мест, специальная оценка условий труда и государственная экспертиза, которая предусмотрена Трудовым кодексом РФ. Поэтому было

новый отпуск 400 тыс. работникам, сокращённое рабочее время – около 80 тыс., что потребует увеличения расходов на 4,5 млрд руб. в год. И это несмотря на то, что в ходе разработки и согласования этих законопроектов объединению «Желдортранс» и компании «РЖД» удалось убедить авторов новаций в необходимости значительно скорректировать ряд норм, содержащихся в данных документах.

Соответствующие изменения и дополнения внесены в Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта на 2014–2016 годы. Они касаются требований этих законодательных актов по по-

Охрана труда»



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

ряду предоставления работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда, дополнительных оплачиваемых отпусков, их продолжительности и возможности замены части дополнительных отпусков, превышающих семь календарных дней, денежной компенсацией. Кроме того, предусмотрена возможность работникам, которым установлена 36-часовая рабочая неделя, на основании письменного согласия и оформления дополнительного соглашения к трудовому договору увеличить продолжительность рабочего времени до 40 часов с выплатой отдельно установленной денежной компенсации.

Достигнута договорённость с отраслевым профсоюзом, что денежная компенсация определяется Коллективным договором организации, но во всех случаях не ниже 10% часовой тарифной ставки (оклада) за фактически отработанное время.

Безусловно, все изменения направлены на пользу работникам. Однако существуют отдельные моменты, которые вызывают определённую озабоченность. Например, произошло разделение на тех, кто пришёл на работу до 1 января 2014 года, и тех, кто после. К первой категории относятся те, кто работает во вредных условиях, и им гарантированно сохранены все компенсации, установленные до вступления в силу новых законов. Для второй категории сотрудников, работающих в тех же условиях, они будут зависеть от результатов спецоценки.

В связи с этим возникает вопрос: нужно ли улучшать условия труда или закупать более современные средства индивидуальной защиты для работников, которым безусловно сохранены ранее предоставляемые гарантии? По мнению работодателей, нужно максимально уделить внимание переходным положениям,

которые недостаточно чётко прописаны и должны быть особым предметом мониторинга практики их применения в текущем году.

Кроме того, в настоящее время отсутствует методика, позволяющая снижать класс условий труда в зависимости от качества средств индивидуальной защиты. Данное обстоятельство также не повышает заинтересованность работодателей улучшать условия труда, применять наиболее качественные средства индивидуальной защиты. Работа по подготовке такого документа ещё ведётся и требует скорейшего завершения.

Также нет ясных ответов на вопрос о том, что делать в случаях лизинга оборудования или аутсорсинга персонала: кто должен оплачивать спецоценку и кто должен проводить работникам компенсацию?

Неоднозначная ситуация сложилась и с применением советских спи-

сков производств, цехов, профессий, должностей с вредными условиями труда, работа в которых даёт право на дополнительный отпуск и сокращённый рабочий день. Они действуют, их не отменяли, и в связи с этим встаёт ещё и такой вопрос: есть ли смысл в улучшении условий труда, если всё равно работодатель будет обязан предоставлять соответствующие компенсации?

Другими словами, создаётся экономическая демотивация компании оснащать сотрудников самыми современными средствами индивидуальной защиты и тем самым снижать количество рабочих мест с вредными и опасными условиями труда. По-видимому, настало время принять решения по отмене советских списков и перейти к реальному использованию результатов аттестации рабочих мест и спецоценки.

Также хотелось бы обратить внимание на периодичность проведения специальной оценки, особенно при вводе новых объектов в эксплуатацию либо после проведения глубокой модернизации производства, оборудования, сертификации техники и т.д. По закону эта процедура на рабочем месте проводится не реже чем один раз в пять лет, что представляется в указанных случаях явно необоснованным.

С точки зрения логики бизнес-процессов класс рабочих мест должен указываться в паспортах или проектной документации на промышленный объект, в том числе на локомотивы, станки, машины, здания. В случае модернизации или по требованию профсоюза может проводиться внеплановая специальная оценка с внесением изменений в техническую документацию.

Вышеназванные предложения объединением работодателей железнодорожного транспорта были высказаны на Неделе российского бизнеса, проходившей в марте нынешнего года, и были поддержаны представителями компаний самых разных отраслей

экономики России. Представители Министерства труда и социального развития без возражений согласились по итогам первого года применения новых законов их обсудить и тогда выработать необходимые решения.

Несколько слов о влиянии спецоценки на пенсионные права «досрочников» на железнодорожном транспорте. Важность вопроса обусловлена дополнительными взносами отрасли в Пенсионный фонд России (ПФР) – порядка 15 млрд руб. по доптарифам, введённым с января 2013 года за рабочие места с вредны-

1. Госсюфинансирование направить на досрочное НПО для доведения коэффициента замещения до уровня существующих досрочных пенсий из ПФР.

2. Доработать законодательную базу, чтобы у работодателя была возможность направлять взносы по дополнительным тарифам в Пенсионную программу досрочного НПО.

3. Запустить программу с 2015 года, а не с 2017-го.

Кроме того, мы считаем недопустимым принятие таких серьёзных законов в самом конце года, когда уже утверждены не только федераль-

В настоящее время отсутствует методика, позволяющая снижать класс условий труда в зависимости от качества средств индивидуальной защиты

ми и опасными условиями труда по ставкам от 2 до 9% фонда оплаты труда. Эта налоговая нагрузка сохранится даже при переходе на шкалу от 2 до 8% по результатам спецоценки.

Действительно, предусмотрена возможность создать систему досрочного негосударственного пенсионного обеспечения на основе Пенсионной программы работодателя в соответствии с Отраслевым соглашением или Коллективным договором, а также государственного софинансирования досрочных пенсий и добровольного участия работника в формировании средств для их выплаты. Но установленный минимальный тариф в ДНПО для работодателей на уровне 2% для вредных и 4% для опасных условий труда даст недостаточный коэффициент замещения пенсией утраченного заработка.

Поэтому у «Желдортранса» есть ряд конкретных предложений по отдельным категориям работников, например для выработавших спецстаж:

ный бюджет, параметры тарифов, но и бюджеты крупных компаний, в которых не предусмотрены расходы, возникающие в связи с появлением новых законов.

В частности, в различных отраслях экономики России сейчас идёт пересмотр графиков сменности, изменение расчёта страховых взносов, графиков отпусков, коэффициентов замещения и количества персонала.

Объединение «Желдортранс» также отмечает, что изменения трудового и смежного с ним законодательства России должны синхронизироваться с такими же процессами в Белоруссии и Казахстане, чтобы избежать удорожания трудовых ресурсов и снижения производительности труда на российской территории Таможенного союза. В противном случае мы можем получить значительное перемещение рабочих мест из России в Казахстан и Белоруссию, например, в секторе ремонта подвижного состава. **ПУЛЬТ**



Опасные люди

Агрессивное внутрикорпоративное поведение до добра не доводит. Что делать, когда в коллективе процветает необоснованное давление на сотрудников?

МАРИНА ЖИТКОВА,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР,
ЧЛЕН ГРУППЫ
«ГОРЮШИНСКИЙ И
ПАРТНЁРЫ»



Почему уходят из компаний хорошие сотрудники и ненадолго задерживаются молодые перспективные кадры? Почему независимо от повышения каких-либо материальных благ производительность труда не растёт? Зачастую причина кроется в проблемах, о которых стараются не говорить вслух. Это наличие в компаниях моббинга, буллинга и боссинга. В переводе с английского моббинг – это целенаправленное преследование, агрессивное и несправедливое отношение к работнику со стороны коллег. Буллинг означает психологическую травлю, индивидуальный прессинг, исходящий от одного лица. Боссинг – разновидность моббинга, когда травля члена коллектива исходит от шефа. Об этих негативных социально-психологических явлениях в корпоративной жизни в России заговорили недавно. Но по последним исследованиям, целенаправленная травля сотрудника со стороны коллег происходит почти в каждом втором офисе и страдает от неё примерно каждый двадцатый человек.

Примеры из жизни

Обратимся к свидетелям реальных корпоративных будней. Пример моббинга рассказывает Александр, сотрудник транспортной компании: «Студентом я проходил здесь стажировку. Поначалу коллектив отдела встретил меня нормально, все были приветливы и общительны, но вскоре ситуация стала иной. Эпицентром перемен стал наш генеральный директор. От него, словно круги по воде, пошли волны ненависти, злобы и угрозы увольнения. Сначала к начальникам отделов, затем к менеджерам. Внезапно оказалось, что все грузы задерживаются, клиенты теряются и отчёты не сходятся «по вине» лишь одного человека – меня. Особенно «отличилась» бухгалтерия.

Одна сотрудница, до того за весь месяц потревожившая меня лишь раз, вдруг обнаружила у себя больше десятка документов, нуждающихся в немедленной отправке. Я тогда и так задерживался допоздна. На мои возражения, что не я один должен решать все эти вопросы, она стала громко возмущаться, что вообще меня не видела и что теперь из-за меня начальник ругается. В одночасье на меня обрушились все, кто мог. Её коллеги продемонстрировала мне некий индивидуальный стажёрский лист, о котором я за месяц работы услышал впервые, где, оказывается, три раза написано, что я должен подойти за заданием. С тех пор придиракам не было числа. Дошло до того, что одни

возмущаться. В ответ услышала: «Не нравится – уходи!» К этому я была не готова и решила смириться. Вот уже три года хожу на работу как зомби, нет ни интереса, ни желания».

Оксана, свидетель буллинга: «У нас есть сотрудница, с которой никто не хочет связываться. Нередко именно из-за её нападков на коллег работа над проектом встаёт. У неё всегда плохое настроение, о чём она сообщает каждый день, приходя на работу. Жалобы продолжают часами. Стараемся с ней не пересекаться, но если кто-то не выдержит и сделает замечание, становится её личным врагом на неделю, а то и больше. Самое неприятное в этой ситуации, что начальник отдела тоже её боится и старается не

По последним исследованиям, целенаправленная травля сотрудника со стороны коллег происходит почти в каждом втором офисе и страдает от неё примерно каждый двадцатый человек

коллеги открыто игнорировали моё существование, а другие шептались за моей спиной. Я с трудом доработал до конца стажировки и с удовольствием покинул эту компанию».

Мария, жертва боссинга: «Я работала в метрополитене 15 лет и по совету подруги устроилась в другую транспортную компанию. Три месяца ушло на адаптацию, трудолюбие и аккуратность позволили быстро понять суть бизнес-процессов и документооборота. Затем в наш отдел перевели нового начальника, и начались неприятности. Не знаю почему, но он сразу выбрал меня жертвой. Любое задание, поступающее в отдел, поручалось мне. Рабочий день сначала увеличился на час, потом на два, а когда перевалил за 12 часов, я стала

связываться. Как это ни цинично звучит, но мы в какой-то степени благодарны тому, кто берёт на себя миссию жертвы, потому что весь отдел может после этого спокойно работать».

В последнее время проблемам моббинга, буллинга и боссинга уделяется большое внимание во всём мире. За рубежом эксперты, изучающие особенности поведения в организациях, рассматривают их как психологический и этический феномен. Разновидности этой проблемы являются одним из вариантов эмоционального насилия. Последствия моббинга и буллинга в первую очередь сказываются на здоровье и психическом состоянии человека. В зависимости от жёсткости, периодичности, длительности такого воздействия могут



возникнуть проблемы со сном, нервные срывы, трудности с концентрацией внимания, депрессия или даже инфаркт. Обязательным условием проявления данной проблемы является её регулярность. Это не разовый конфликт или ссора, а целенаправленные действия по созданию невыносимых условий для работника.

Предмет для изучения: моббинг и боссинг

Выделяют три основных типа моббинга, с которыми можно столкнуться в современных компаниях:

- реальный – когда руководство сознательно выстраивает систему по принципу «выживает сильнейший». Все процессы в компании или подразделениях направлены вроде бы на соревнование за лучший результат, однако по факту зачастую выходит – за выживание слабых;
- тактический – если руководство принимает на работу «нужного» человека, не ориентируясь на его профессионализм и мнение коллектива. Сотрудники не имеют возможности открыто проявить своё несогласие с тем, что приходится работать за себя и за навязанного новичка, и выбирают тактику выживания неугодного. Если новичку удастся проявить себя и заслужить доверие коллектива, ситуация может измениться;
- мнимый – если человек невысокой квалификации и с неадекватной самооценкой попадает в компанию с высокими и жёсткими требованиями. Тогда ситуация гонения может возникнуть только в воображении новичка, в реальности – окружение требует выполнения принятых процедур и стандартов.

Возникновению моббинга в организации могут способствовать:

- низкий уровень менеджерских компетенций руководителей, отсутствие обратной связи, нечёткий механизм принятия решений, попустительское отношение к любителям интриг;
- неясная формулировка целей и стратегии развития организации;

- расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей;
- нечёткое разделение труда между отделами или сотрудниками, дублирование или пересечение заданий, нерациональное распределение интенсивности работы между отделами и сотрудниками;
- низкий уровень культуры деловых отношений, плохая организация информационных потоков в организации, вследствие чего некоторые сотрудники рассматривают обладание информацией как привилегию;
- отсутствие системы внедрения нововведений и механизма управления процессом адаптации;
- необъективность деловой оценки персонала, отсутствие прозрачности в системе поощрений и наказаний;
- отсутствие системы мотивации, перспектив служебного роста;
- текучка кадров, частые смены линейных руководителей;

От моббинга проигрывают все, в первую очередь компания

– неблагоприятный морально-психологический климат.

Предмет для изучения: буллинг

Известны четыре основных вида буллеров, классифицированных на основе внутренних психологических проблем:

- «Ищу внимания». Главная цель – создать впечатление доброго, заботливого и сострадающего человека, некого Родителя, окружающего заботой и вниманием. За красивой маской скрывается обманчивая и высокомерная натура, к тому же некомпетентная в области профессиональной деятельности. Такой буллер может проявить открытую злобу, если назначается за что-либо ответственным.
- «Хочу быть». Буллеры этого типа мечтают о почёте и уважении, для

которых им не хватает профессионализма. К компетентности они и не стремятся, поскольку это требует усилий, которые они не хотят прилагать, и интеллекта, которого им недостаёт. Не имея возможности добиться признания и авторитета, все свои скудные знания они направляют на самосовершенствование в обмане, мошенничестве, лести и т.п.

- «Гуру». Он отличается от остальных тем, что, как правило, компетентен в профессиональной области, зачастую довольно узкой (обычно технической). Его слабое место – социальные навыки.
- «Социопат». Высокий уровень интеллекта у такого сотрудника сочетается с почти полным отсутствием сочувствия. Он не испытывает чувства вины и не способен к раскаянию, получает удовольствие, когда натравливает людей друг на друга, а сам выступает в качестве наблюда-

теля. Любит управлять потоками информации, контролировать принятие решений, особенно кадровых.

Агрессивные стратегии, избираемые буллерами, различаются в зависимости от их пола. Мужчины более склонны демонстрировать физическую силу вплоть до угрозы её применения. Женщины действуют тоньше, стараются ввести в заблуждение. Если для реализации своих целей им требуется агрессия, они скорее используют для «грязной работы» мужчину, чем сами будут заниматься ею.

Что можно предпринять сотруднику, оказавшемуся втянутым во внутрикорпоративный конфликт?

– «Не верь!» Следует внимательно отнестись к новому месту работы, окружению, руководству. За внешней



STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

благоклонностью и общительностью может быть завуалировано наблюдение за тем, где большое место новичка. Нужно время, чтобы разобраться в реальной ситуации.

- «Не бойся!» Это значит быть готовым при необходимости отстаивать свои права и точку зрения. Практический вывод из этого правила может быть таким: скромность украшает поначалу, а потом к человеку относятся так, как он себя поставил. С самого первого дня на работе нужно задавать больше открытых вопросов. Не стесняйтесь спрашивать, если почувствовали какую-то враждебность или неприязнь. Пусть лучше скажут вслух, чтобы вы избежали иллюзий, что всё в порядке. В крайних случаях можно обратиться за поддержкой к руководителю. Но помните: лучше

идти не за помощью, а за консультацией по поводу возможных вариантов решения.

- «Не проси!» Когда человек практически ничего не просит, он выглядит самодостаточным, самостоятельным, автономным. То есть показывает, что справляется со своими проблемами, и поэтому производит впечатление сильной личности. Однако совсем ничего не просить – это слишком категорично. Если дело того требует – можно просить, но лучше через непосредственного руководителя. И опять же, задавайте больше открытых вопросов. Помните, личность раскрывается тогда, когда говорит. Молчаливый человек опасен тем, что мы не можем догадаться, какие мысли формируются у него в голове, что он надумал.

Но если ни один из этих советов не помог – стоит увольняться. Никакая работа не стоит нервов, спокойствия, уверенности в собственных силах.

Что можно предпринять руководителю?

Безусловно, нельзя закрывать глаза на возникающие внутрикорпоративные конфликты, необходимо активно с ними работать и всячески бороться. Хорошему начальнику стоит помнить, что довольные своим местом и отношениями с сослуживцами сотрудники работают гораздо лучше, реже болеют и всегда стараются хорошо выполнять поставленные перед ними задачи. Тот же, кто пытается использовать моббинг для «укрепления» коллектива, «повышения производительности труда», обязательно потерпит крах.

К сожалению, очень трудно препятствовать появлению и развитию моббинга, так как зачинщик всегда находит аргументы для оправдания. В целях профилактики следует:

- не иметь любимчиков;
- поддерживать в коллективе равное отношение ко всем и требовать того же от всех коллег;
- демонстрировать персоналу, что руководство фирмы против моббинга.

От моббинга проигрывают все, в первую очередь компания. Ведь силы сотрудников уходят на эскалацию конфликта, а не на решение производственных задач, что чревато не просто низкой работоспособностью персонала, вовлечённого в конфликт, но даже уходом на больничный. В случае, когда преследуемый увольняется, компании приходится тратить время и средства на поиск ему замены, адаптацию новичка, обучение и прочее.

Самые «продвинутые» компании стараются не разбираться с проблемами, а заранее предотвращать их, целенаправленно выстраивая корпоративную культуру, основанную на командном стиле, поддержке, признании сильных сторон каждого работника.

ПУЛЬТ

Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Джордж Колризер

**«НЕ СТАТЬ
ЗАЛОЖНИКОМ:
СОХРАНИТЬ
САМООБЛАДАНИЕ И
УБЕДИТЬ ОППОНЕНТА».**

Издательство:
Альпина Бизнес Букс,
2008

От издателя:

«Вся наша жизнь пронизана конфликтами. Их принято избегать, но Джордж Колризер – специалист по психологии управления, консультант и бывший переговорщик – считает, что от конфликта отворачиваться нельзя. Только пройдя через него, можно разрешить сложные ситуации, возникающие в бизнесе и частной жизни. По терминологии Колризера, «быть в заложниках» – значит чувствовать себя загнанным в ловушку, ощущать бессилие и беспомощность. И в этом случае можно с успехом использовать проверенные методы, применяемые в работе с захватчиками заложников».

От эксперта:

«В книге описан уникальный опыт, полученный автором в ситуациях переговоров по освобождению заложников. Джордж Колризер на реальных примерах показывает, как умение создавать эмоциональный контакт с людьми помогает найти выход из сложных, в том числе экстремальных, ситуаций. Полученный опыт он переносит в такие сферы, как лидерство, переговоры, управление конфликтами. «Заложник» – это также метафора ощущения собственного бессилия, и автор даёт читателю ключи, помогающие преодолеть подобные состояния. Эта книга раскрывает суть такого важного качества лидера, как эмоциональная компетентность. Лидер должен уметь, по выражению Колризера, «выложить рыбу на стол», то есть построить разговор о неприятных, проблемных ситуациях с сотрудниками, коллегами и партнёрами так, чтобы помочь им психологически преодолеть эти ситуации. Описанные в книге примеры и ключевые выводы помогут руководителю открыть глубинные эмоциональные и психологические ресурсы для успешного выхода из стресса, усиления навыков влияния на других людей».



Дарья Ефимова,
главный методист
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»



Кен Бланшар,
Уильям Онкен,
Хэл Берроуз

**«Одноминутный
Менеджер и
Обезьяны».**

Издательство:
Попурри,
2012

От издателя:

«Это удивительная история о светливом менеджере, который долго и упорно трудился, но никак не мог справиться со всей работой, которую ему нужно было выполнить. Когда он обучился управлять обезьянами, осознал: не нужно отнимать у своих работников инициативу. Он научился более плодотворно сотрудничать со своим начальством и отвечать в целом требованиям организации. Разительным образом улучшились показатели работы его отдела, как и перспективы его служебного продвижения. Если вы чувствуете, что задавлены проблемами, которые породили другие люди, то данная книга сможет изменить всю вашу жизнь. В этой книге обезьяны – символ назойливых второстепенных мелких проблем, которые незаслуженно требуют, чтобы их решали в первую очередь, на что менеджер затрачивает большое количество времени и усилий, если пренебрегает разборчивостью и бдительностью».

От эксперта:

«Гениальное в своей краткости и доходчивости объяснение необходимости делегирования полномочий как одного из важнейших средств управления временем. Не умеете делегировать, значит, рано или поздно завалите свой участок. Вас попросту задавит гора проблем, порождаемая вами самими и, самое главное, подчинёнными. Надо научиться не брать на себя проблемы, которые должны решать подчинённые. В противном случае вам всегда не будет хватать времени, а подчинённым – работы. Прочитав эту книгу, я поймал себя на мысли, что и сам частенько грешу этим, хотя интуитивно стараюсь «обезьян» возвращать хозяевам. Срабатывает что-то вроде разумной лени. И действительно лишь тогда растёт эффективность».



Сергей Власов,
эксперт
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»

МАГИСТРАЛЬ

УРАЛЬСКИЙ ТРАНСПОРТНЫЙ САЛОН

2014

4-6 СЕНТЯБРЯ

СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г. НИЖНИЙ ТАГИЛ, ФКП «НТИИМ»

БОЛЕЕ 1 500 м
ВЫСТАВОЧНЫХ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ
ПУТЕЙ

БОЛЕЕ 3 000 м²
ВЫСТАВОЧНОЙ
ПЛОЩАДИ
В ПАВИЛЬОНАХ

БОЛЕЕ 30 000 м²
ОТКРЫТОЙ
ВЫСТАВОЧНОЙ
ПЛОЩАДИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПАРТНЕР



ПРИ СОДЕЙСТВИИ



Правительство
Свердловской области



Администрация города
Нижний Тагил

ОРГАНИЗАТОР



СООБЩАТЕЛИ



ФКП «Национальный
институт испытательной
металлографии»

РЕКЛАМА

MAGISTRALEXPO.RU

INFO@MAGISTRALEXPO.RU +7 (495) 988-28-01



ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

КОНСУЛЬТАНТЫ И ЭКСПЕРТЫ ПОРТАЛА –
СПЕЦИАЛИСТЫ МИНИСТЕРСТВ И ВЕДОМСТВ,
ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ
И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

www.gudok.ru