JIPABJIEHJSI TIPABJIEHJSI

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU



ОТКРЫТАЯ, РЫНОЧНАЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА С ПРЕДСКАЗУЕМЫМИ ПРАВИЛАМИ ИГРЫ – УСЛОВИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ СТР. 6



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ

1-3 ИЮНЯ 2016 РОССИЯ, СОЧИ

КРУПНЕЙШИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ В ЕВРАЗИИ WWW.FORUM1520.RU



Спонсор навигации

Генеральные информационные партнеры

Организатор











От редакции>



Новому руководству – новые задачи

мический кризис – далеко не новый вызов для железнодорожников. В 2008-2009 кращением ВВП России на 7,8% разом отнял у железной дороги свыше 30% грузов, большинство из которых были самыми доходными. Сегодня железная дорога пока вытягивает экономику: глубина падения ВВП страны в январе уже достигла 3,7%, тогда как январская погрузка ОАО «РЖД» уменьшилась всего на 2,9% к прошлогоднему уровню.

Однако в 2016 году железной дороге не только предстоит испытать на себе кризис (дно которого пока только нащупывают отечественные экономические «предсказатели»), но и в полном смысле перейти на новый формат оказания услуг, что прямо следует из принятых в последние месяцы правительственных решений. В сложных экономических условиях государство не анонсирует новых структурных реформ, затрагивающих основы технологического функционирования железнодорожного транспорта, но в то же время и не сворачивает с выбранного ещё в 2001 году «либерального» вектора развития отрасли: все данные на этот год поручения подталкивают железнодорожный рынок к переходу на самостоятельное развитие, преодолению исторически сложившихся стереотипов и неэффективных моделей зависимости от государства.

Уже в первом квартале должно быть выработано конкретное решение, которое позволит на долгосрочной основе привлекать частный бизнес в строительство локомотивного магистрального парка. Ещё одно в полном



нированный на этот год масштабный пересмотр главного железнодорожного документа - Прейскуранта 10-01, регламентирующего ставки за перевозки грузов железнодорожным транспортом. Вместе с расширением возможностей ОАО «РЖД» по оперативному изменению тарифов с помощью тарифного коридора эти меры призваны разрешить накопившиеся за последние годы системные

конкурировать между собой. Впрочем, государство не намерено отказываться от своей привычки поддерживать промышленность за счёт железнодорожников. Индексация грузовых тарифов в 2016 году составит 9,5% к прошлогоднему уровню, в то время как инфляция уже в полтора раза превысила эту величину. Более того, ОАО «РЖД» самостоятельно взяло на себя дополнительные обязательства. Благодаря скидкам на перевозку

противоречия в общей транспортной

системе России, позволив разным ви-

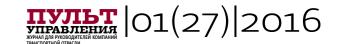
дам грузового транспорта на равных

смысле эпохальное событие - запла-

грузов в рамках тарифного коридора совокупный рост тарифов в 2016 году должен составить всего 7,5%, а для самой железной дороги эффект от этих мер должен принести до 10% роста к прошлогодней погрузке.

Достичь этого результата можно лишь с помощью средних и мелких грузоотправителей, которые до сих пор старательно обходят железную дорогу в своих логистических цепочках. К сегодняшнему дню ОАО «РЖД» научилось практически полностью удовлетворять потребности крупных предприятий. Теперь небольшой завод по производству мебели или бумаги, продуктов питания или стройматериалов должен стать не менее желанным для железнодорожников, чем горно-металлургический гигант или нефтяная компания. В этом и состоит, по сути, главное поручение правительства новому руководству компании: увеличивать доходы через изучение и удовлетворение реальных потребностей всех потенциальных клиентов.

Содержание номера>







Оперативка>

4-5 ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ

Тема номера**>**

Баланс интересов

6-12 Движение без страховки

Индивидуальный подход к клиенту и улучшение качества работы – главные приоритеты компании при любых условиях

14-19 Антикризисная стратегия в векторе развития

Александр Мишарин, первый вице-президент ОАО «РЖД»: «Одним из инструментов повышения эффективности РЖД является работа по изменению классификации железнодорожных линий и их специализация»

20-25 ЧТОБ СКАЗКУ СДЕЛАТЬ БЫЛЬЮ

Для покупателей и продавцов услуг на железнодорожной инфраструктуре предлагается создать рабочий инструмент взаимодействия

26-29 НЕ ТОРМОЗИ – КИРНИ

Благодаря интернет-порталу КИР пользователь без лишних усилий может приобрести различные железнодорожные услуги

30-31 Обзор прессы

Реформа холдинга>

32-35 Индикатор роста

Специалисты Сбербанка проанализировали, какой сейчас должна быть эффективная компания и соответствуют ли этим критериям РЖД

Технологии менеджмента>

36-37 По заданию президента

Виктор Степов, генеральный директор ВНИИЖТА: «На РЖД возложены обязательства по наращиванию эффективности за счёт повышения качества управления»

38–41 В ПОИСКАХ РАЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Компания уделяет всё больше внимания условиям труда и безопасности железнодорожников

Технологии**>**

42–45 В СКОРОСТИ МИРОВЫМ ЛИДЕРАМ НЕ УСТУПАЕМ

Павел Иванов, вице-президент ОАО «РЖД» – начальник Центральной дирекции управления движением:

«В минувшем году Центральной дирекции управления движением удалось выполнить все основные задачи»

46-49 Борьба за пассажира

Повышение мобильности населения является одним из ключевых факторов экономического роста

Власть и визнес>

50-53 Партнёрский потенциал

Совместные усилия правительства Калужской области и руководства РЖД дают возможность реализовать самые смелые замыслы

54-59 Мотивация спросом

Появившиеся механизмы господдержки стимулируют компании продвигать новые технологии и инфраструктурные проекты

Методика**>**

60-63 ШАГ В БУДУЩЕЕ

Современная система профессионального обучения в ОАО «РЖД» успешно совмещает накопленный опыт и новейшие технологии

Библиотека менеджера>

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

Генеральный директор

Е.С. Мельникова

Заместитель генерального директора С.Ф. Шатковский

Руководитель проектного отдела Ж.А. Цесас

РЕДАКТОРАТ

Главный редактор А.С. Ретюнин Шеф-редактор В.В. Поляков Арт-директор К.И. Левченко

Научный редактор А.В. Екимовский

Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов Бильдредактор М.Д. Ахмедова

Предпечатная подготовка, вёрстка Т.В. Мациевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов Корректура

Заведующая отделом Г.Б. Моцарь

Над номером работали:

Гуля Кузьмина, Анастасия Мурзина, Александра Посыпкина, Олег Сергеенко, Кирилл Сотников. Анлегй Стрельнов. Мария Хлопотина

Фото на обложке: shutterstock.com/tacc

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, издателя и редакции

105066, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61,

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

127018, г. Москва, ул. Складочная д.6

http://msk-print.com

Номер заказа: 105-03

Подписано в печать по графику: 03.03.2016

Подписано в печать фактически: 03.03.2016

Издание зарегистрировано в Федеральной службе

ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС77-52831 ОТ О8 ФЕВРАЛЯ 2013 ГОДА

Цена свободная

Оперативка>



Россия – Япония

Транзитный грузопоток между РФ и Японией в 2015 году увеличился почти в 9 раз и составил более полумиллиона тонн. Транзит контейнерных грузов в прошлом году увеличился на 17% по сравнению с 2014 годом и составил более 2,4 тыс. ДФЭ. В январе текущего года объём перевозок крупнотоннажных контейнеров железнодорожным транспортом в сообщении Россия – Япония составил почти 5 тыс. ДФЭ, что на 7% больше, чем в январе 2015 года, при этом объём контейнерных перевозок увеличился на 78% за счёт роста импорта из Японии. Президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров заявил о заинтересованности в том, чтобы на инфраструктуру российских железных дорог приходили дополнительные объёмы грузов японских компаний. Кроме того, в рамках своего вы-

ступления на форуме «Россия – Япония: приоритеты делового сотрудничества» глава РЖД предложил японским компаниям обдумать вопросы сотрудничества в части

создания ВСМ на территории РФ. «Для нас важен опыт японских коллег в области строительства и эксплуатации высокоскоростной магистрали... Мы приглашаем японские компании изучить возможность сотрудничества в этом перспективном для нас направлении», – сказал Олег Белозёров. Он также сообщил, что компания работает над совершенствованием логистических схем доставки грузов. В частности, разработан новый транспортный продукт «Байкал шаттл» для транспортировки грузов из Японии и других азиатских государств из порта Йокогама в Москву. По словам президента РЖД, «Байкал шаттл» даёт возможность перевозить грузы на регулярной основе с чётко соблюдаемой периодичностью и графиковой точностью доставки по схеме «от двери до двери». Новый продукт позволит уменьшить ценовой разрыв доставки контейнерных грузов из порта Йокогама до Москвы и сократить сроки доставки С 42 ДО 25 СУТОК.

В интересах клиента

Забайкальский территориальный центр фирменного транспортного обслуживания рассматривает возможность снижения стоимости перевозки грузов для клиентов, дополнительно заявивших гарантированные объёмы, благодаря чему планируется дополнительно привлечь к перевозке более 200 тыс. тонн грузов.

Об этом сообщил на координационном совете в Чите начальник ТЦФТО Сергей Штырлов. Такая работа ведётся по части лесных, зерновых и угольных грузов.

В этом году планируется обеспечить дорогу дополнительными объёмами за счёт грузов Зашуланского месторождения каменного угля и Наседкинского месторождения золотосодержащей руды, кроме того, ожидается увеличение грузовой базы благодаря намеченному на 2017 год вводу в эксплуатацию Амурских нефтеперерабатывающего, газоперерабатывающего и газохимического заводов, Быстринского и Озёрного горно-обогатительных комбинатов с рынком сбыта в КНР и других предприятий.

Сегодня ТЦФТО во взаимодействии с причастными дирекциями привлекает дополнительные грузы за счёт повышения качества транспортного обслуживания. Так, будет продолжена перевозка скоропортящихся грузов из Маньчжурии в Россию с погрузкой в рефсекции и в рефконтейнеры и предоставлением комплекса услуг по станции Забайкальск. Иркутским масложиркомбинатом востребован «грузовой экспресс» для перевозки зерна на ВСЖД.

Услугой перевозки грузов по согласованному времени отправления и прибытия пользуются ООО «ДВТГ-Терминал», которое отправляет импортное оборудование на СвЖД, и ООО «Амурский уголь» по направлению Екатеринославка – Благовещенск. Клиенты этой услугой довольны, поскольку график жёстко выдерживается благодаря особому контролю, чёткой организации работы диспетчерского аппарата, локомотивщиков, вагонников и других смежников на маршруте.



НЕ ПРОСТО СЛОВА

Вах май сов чес фор ски

Важной задачей вижу масштабное внедрение современных логистических продуктов в форме 4pl, фактически нам предстоит огромных даже не шагов

сделать несколько огромных даже не шагов, а прыжков для того, чтобы стать современными в этой части».

«Ситуация меняется, мы должны успевать за этими переменами, давать им оценку и основательно двигаться в правильном направлении».

«20 января в рамках предпринимательского форума «Малый бизнес – национальная идея» ОАО «РЖД» и общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России» подписали соглашение о сотрудничестве. Мы сделали ещё одиншаг в продолжении курса нашей компании на взаимодействие и открытость в отношениях со всеми участниками рынка. Мы договорились о том, что будем взаимодействовать в части создания рыночных условий по привлечению малого и среднего бизнеса».

«Не знаю, как это получается, но превышение объёмов погрузки у нас, оказывается, приводило к депремированию сотрудников. Какие-то инструкции уже отменены, но я всем хочу сказать, что для нас основной показатель сейчас – это показатель погрузки, объёмов дохода и производительности труда. За этим жёстко буду наблюдать».

«Останавливаюсь на закупочной деятельности ОАО «РЖД». 20 января Народный фронт опубликовал очередной «Индекс расточительности», где РЖД заняли «почётное» первое место. Вот в этих рейтингах нам лучше не быть представленными. Реакция президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина, наверное, всем известна, а реакция президента ОАО «РЖД» такова: каждый такой случай будет дополнительно расследоваться правоохранительными органами».

Президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров

Знак качества



На услуги в России тоже будут ставить знак качества. И начнут с крупных перевозчиков, которые оказывают услуги населению.

Стандарт качества для услуг будет сформирован аналогично оценке качества товаров с учётом рекомендаций профильных министерств и мнения потребителей. Для чего будут открыты голосование и приём обращений на портале Российской системы качества www.rskrf.ru. Голосование, скорее всего, будет запущено в 2017 году, а при формировании реестра категорий услуг, которые могут претендовать на получение знака качества, будет приниматься во внимание такая категория, как потребительский спрос. Чем он выше, тем больше внимания будет уделяться данной услуге. Экспертам придётся тестировать услуги и оценивать их качество на себе, как, например, качество поездки в поезде.

Эксперты, которые хорошо знают железную дорогу, помогут разработать систему стандартизации потребительских услуг на этом виде транспорта, отмечают в «Роскачестве». Прежде всего знак качества будут «ставить» на услугах крупных компаний, поскольку в малом бизнесе не всегда всё стабильно и рисковать репутацией знака не стоит, отмечает председатель правления Международной конфедерации обществ потребителей Дмитрий Янин.

В принципе, качественная перевозка предполагает соблюдение правил. Это обязательное требование для любого перевозчика, однако к тому, кто лучше оказывает услугу, больше идут клиенты, и тот выигрывает конкурентную борьбу. При этом более дешёвое не всегда является менее качественным, и для того, чтобы выявить того же лучшего перевозчика, разумно сравнивать количество претензий со стороны пассажиров, например, на тысячу километров перевозки.

Текущий год объявлен на железной дороге Годом пассажира, и РЖД уже принимают не только жалобы, но и пожелания пассажиров. Крупные компании за рубежом создают целые бюро, которые выявляют тех, кто по их отрасли ведёт бизнес недобросовестно, и работают с такими «коллегами», чтобы не отпугивать клиентов в целом от конкретной услуги.

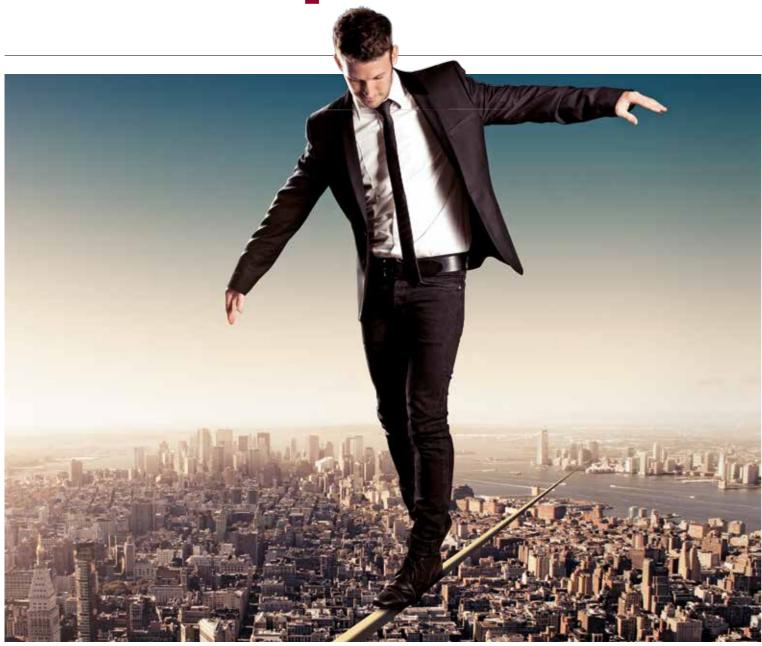
Для объективности картины в России тоже необходим хорошо раскрученный среди граждан портал потребителей всех видов услуг. Только введя статистику в масштабе всей страны, можно объективно оценить их качество.

пульт управления 01 (27) 2016

Тема номера

Баланс интересов>





Движение без страховки

Индивидуальный подход к клиенту и улучшение качества работы – главные приоритеты компании при любых условиях

2016 году ОАО
«РЖД» решительно переводит свой бизнес на рельсы сугубо рыночного управления, отказываясь от государственного субсидирования и

государственного субсидирования и твёрдого тарифа, сокращая убыточные активы, повышая доходность ДЗО, предлагая рынку новые подходы и новые продукты, оптимизируя производственные процессы.

Азбучные истины

Доходность любого бизнеса обеспечивается его клиентом. Эта простая мысль пока очевидна не всем топменеджерам российских коммерческих структур, а уж тем более их линейным руководителям или рядовым сотрудникам. Многие из них считают, что бизнес – это производство и всё что с ним связано: технологии, материальные и кадровые ресурсы, производственные линии, но никак не продажи товаров и услуг, произведённых благодаря этим средствам, технологиям и ресурсам. А ведь если нет продаж, нет и бизнеса, поскольку вложенные в производство средства не монетизируются и не возвращаются обратно для нового цикла производ-

Итак, бизнес – это в первую очередь продажи. Мировая практика ориентирована на данный постулат с прошлого века. Западное предпринимательское сообщество прекрасно осознаёт, что рост продаж прямо пропорционален степени лояльности клиента, и поэтому клиентоориентированность зарубежного бизнеса является не просто частью технологии эффективного менеджмента, она лежит в основе всех производственных, внутрикорпоративных и управленческих процессов.

Именно ориентация на рост клиентской лояльности по отношению к бренду и продукту компании определяет западный стиль ведения дела. Другими словами, умение произво-

дителя на конкурентном рынке выстраивать отношения с потребителем – это в конечном счёте успешность его производственной деятельности. Всё более очевидным и характерным это становится и для российского экономического пространства. Большинство бизнес-структур, отстаивающих своё место под солнцем на российском рынке, сориентированы на хрестоматийное приращение клиентской базы и не менее хрестоматийное удержание постоянных клиентов благодаря наращиванию своих конкурентных преимуществ.

Не очевидно это пока лишь для тех организаций, которые исторически выстраивали свой «бизнес» на основе устойчивых связей с бюджетными

рованный холдинг. Процесс ещё не завершён, но динамика преобразований вселяет оптимизм.

Только за прошлый год надёжность доставки грузов была увеличена в РЖД на 5,4%, скорость доставки превысила 370 км/сут. (с ростом на 15% к уровню предыдущего года). По сети проведено более 5000 ускоренных контейнерных поездов, что говорит как о востребованности у клиентов данной услуги, так и о клиентоориентированности перевозчика, который сумел обеспечить маршрутную скорость контейнерных отправок почти на уровне 900 км/сут., а в рамках проекта «Транссиб за 7 суток» – 1250 км/сут. Согласно всё той же хрестоматии бизнеса, удержание

Умение производителя на конкурентном рынке выстраивать отношения с потребителем – это в конечном счёте успешность его производственной деятельности

ассигнованиями из федеральной или региональной казны. Примеры такой «клиентоориентированности» приводит в своих статьях известный бизнес-консультант Сергей Сычев, но пул подобных «бизнесов», по его наблюдениям, неуклонно сокращается. И кризис, скорее всего, сведёт их количество до незначительной величины.

Было время, когда к подобным структурам наблюдатели причисляли и железную дорогу, но реформа ОАО «РЖД» под реалии создаваемого в России конкурентного рынка неуклонно превращала компанию, олицетворяющую собой ни много ни мало целую отрасль, из когда-то неповоротливой монополии в динамично функционирующий вертикально интегри-

постоянных клиентов любой компании обходится значительно дешевле завоевания новых, именно поэтому РЖД неуклонно улучшают свои показатели эксплуатационной работы. В сложившихся условиях прежде всего было необходимо остановить процесс оттока клиентов на альтернативные виды транспорта, а уже затем перейти к возврату ушедших клиентов, предлагая им вновь сформированные конкурентные преимущества. Макроэкономические и политические условия работы РЖД в текущем году, по всей видимости, придадут дополнительный импульс процессу преобразования монополии в рыночную бизнес-структуру, ориентированную на повышение клиентской лояльности к предлагаемым перевозочным

6 пульт управления o1 (27) 2016 пульт управления





услугам. Все предпосылки для этого имеются.

Модель рынка транспортных услуг на железной дороге благодаря экспертным дискуссиям, прозвучавшим, в частности, на Красноярском экономическом форуме в феврале текущего года, анализу операционной деятельности ОАО «РЖД», на чьей инфраструктуре всё активнее заявляют о себе частные операторы, и вызовам, которые ставит перед отраслью и страной кризис, приобретает более определённые очертания. Очевидно, что рынок с его законами конкуренции и требованиями оптимизации бизнес-процессов всё настойчивее и настойчивее проникает в сферу железнодорожных перевозок. И РЖД должны подойти к этому во всеоружии, как эффективная коммерческая бизнес-структура. Задача сегодняшнего дня – продвинуть идеологию клиентоориентированности по всей вертикали управления, превратив её в философию и мировоззрение каждого отдельного сотрудника. Об этом регулярно напоминает президент компании, называя работу с клиентами – фундаментом бизнеса РЖД. Однако, по личным наблюдениям Олега Белозёрова, сами сотрудники до сих пор воспринимают ОАО «РЖД» как монополию, забывая о реальных конкурентах, которые в полном смысле слова бьются за клиента.

По правилам рынка

Как известно, в текущем году компания намерена самостоятельно, без государственной поддержки обеспечивать баланс доходов и расходов в процессе реализации производствен-

но-финансовых планов. Индексация тарифа на грузовые перевозки до 9% – это только легитимный ориентир, утверждённый Правительством РФ. На деле, по согласованию с ФАС, РЖД нужно сохранить эффективную ставку не выше 7,5%. Очевидно, что это потребует от всех структур холдинга дополнительных усилий по росту доходов и оптимизации издержек.

Несмотря на все экономические сложности – колебания курса, падение производства во многих отраслях промышленности и, как следствие, некоторое снижение погрузки, – «Российские железные дороги» завершили минувший год с безубыточным финансовым результатом. По мнению президента компании, это свидетельствует о начале движения к неуклонному повышению эффектив-

ности холдинга, имеющего огромный потенциал. «Нужно просто научиться правильно его использовать, причём уже сегодня», – подчёркивает Олег Белозёров.

Компания оптимизировала 28 млрд руб., удержав рост себестоимости перевозок ниже темпов инфляции, чистая прибыль АО «ФПК» по РСБУ в 2015 году составила 141,082 млн руб. против убытка в 390,144 млн руб. годом ранее. Пригородный комплекс впервые приблизился к точке безубыточности. Снизилась стоимость использования ресурсов, выросли объёмы капитального ремонта пути, на 4,8% повысилась производительность труда, что позволило нивелировать негативный эффект от роста цен в промышленных отраслях, продукция которых напрямую связана с производственной деятельностью РЖД. Увеличение доходности компании в 2016 году будет происходить не за счёт роста тарифной нагрузки на потребителя, а за счёт реализации услуг с большей добавленной стоимостью, что, разумеется, предполагает более высокую степень ценности для потребителя.

Живой пример такого подхода – успехи АО «РЖД Логистика».

Используя возможности холдинга, специалисты дочернего общества формируют транспортные решения, раскрывающие клиентам конкурентные возможности железнодорожной перевозки, включая оптимизацию затрат грузовладельца на операционную деятельность его транспортнологистического блока (как правило, не профильного для его основной деятельности и потому недостаточно эффективного). Часть сэкономленных средств от оптимизации транспортно-логистических операций клиента становится законной премией РЖДЛ, при этом в дополнительный источник доходов холдинга «РЖД» превращается эффективное использование инфраструктуры в процессе транспортировки за счёт временного отставления грузов, которое логисты РЖДЛ включают в комплексное обслуживание грузоотправителя, вводя в обиход новое для железной дороги понятие «парковка».

«Такие очевидные принципы, как индивидуальный подход и улучшение качества работы, в любое время и при любых условиях должны быть нашими приоритетами», - подчёркивает президент ОАО «РЖД». И эти приоритеты уверенно одерживают верх над архаичными шаблонами монополистического поведения по отношению к контрагентам, там где правила игры внутри структуры РЖД (или ДЗО), взаимодействующей с клиентами, зависят от коммерческой эффективности самой этой структуры. Развитие сети продаж «РЖД Логисти-

ра будет единым центром ответственности за организацию перевозок на всём Восточном полигоне (в границах Красноярской, Восточно-Сибирской, Забайкальской и Дальневосточной железных дорог).

Рост внутренней эффективности и эффективности грузовых и пассажирских перевозок в Год пассажира, высокая степень лояльности во взаимоотношениях с клиентами, повышение надёжности инфраструктуры при сохранении курса на открытость, а также усиление кадровой и социальной политики холдинга – вот та стратегия, которая будет определять тактику ведения бизнеса компании в текущем году.

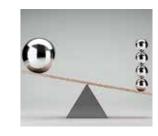
В текущем году компания намерена самостоятельно, без государственной поддержки обеспечивать баланс доходов и расходов в процессе реализации производственно-финансовых планов

ки» основано на жёстком принципе экономической эффективности любого офиса, который должен обеспечивать прирост как общей прибыли компании, так и прибыли в пересчёте на каждого человека. При этом деятельность РЖДЛ в 2015 году позволила перевозчику (РЖД) заработать более 1 млрд руб. в виде провозных платежей и более 40 млн руб. в виде прямых дополнительных доходов.

Клиентоориентированные решения, оптимизирующие издержки заказчика, нацелены в конечном счёте на создание условий по упрощению доступа грузовладельца к железнодорожной перевозке и, как следствие, на повышение её привлекательности. Так, на Восточно-Сибирской дороге создаётся региональный центр управления перевозками. Данная структу-

К сожалению, ситуация глобальной экономической неопределённости продолжает держать в напряжении всё бизнес-сообщество, а это неизбежно отражается на предъявлении грузов под перевозку. Но это реалии сегодняшнего дня, и к ним необходимо адаптироваться. Ситуация не слишком комфортная, однако компания должна не просто приспособиться к новой экономической реальности, а, по мнению Олега Белозёрова, воспользоваться ею, чтобы стать мобильнее, гибче, креативнее и в конце концов продуктивнее. Потенциал для этого есть, но пока он ещё недостаточно раскрыт, хотя вектор движения определён верно.

Постоянный контакт с членами Правительства РФ помогает компании сохранять темп и направление посту-





пательного движения в крайне непростых экономических условиях. Бизнес ОАО «РЖД» по своей межотраслевой позиции является своеобразным институтом развития и важнейшим механизмом государства по выводу экономики на траекторию роста. Поэтому руководство РЖД регулярно участвует в совещаниях у вице-премьера Аркадия Дворковича, проводит активные консультации с министрами экономического развития и финансов, развивает диалог с руководством Открытого правительства и Федеральной антимонопольной службой, находясь в постоянном контакте с Министерством транспорта и лично министром Максимом Соколовым. Ситуация на рынке меняется очень быстро, и компания должна успевать за этими переменами. Самое важное в таких обстоятельствах – динамично принимать решения, давая новым обстоятельствам верную оценку в определении наиболее плодотворного направления деятельности, обеспечивающего поступательное движение в избранном направлении.

Технология роста

Бизнес ОАО «РЖД» по своей межотраслевой позиции является своеобразным институтом развития российской экономики и важнейшим механизмом государства по выводу экономики из кризиса. От РЖД как связующего звена между двумя десятками производственных отраслей зависит очень многое. Такую точку зрения изложил на Гайдаровском форуме президент компании Олег Белозёров: «Очевидно, что тот потенциал, который заложен в нашей деятельности и который можно было бы передать другим отраслям, мы обязательно должны использовать». А для этого нужны вполне определённые каналы передачи этого потенциала, этой энергии. Но существующие каналы в силу разных причин функционируют недостаточно эффективно. Необходимо увеличить «энергопроводимость» существующих каналов, а также поработать над созданием новых коммуникативных связей.

В рамках предпринимательского форума «Малый бизнес - национальная идея» ОАО «РЖД» и Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России» подписали соглашение о сотрудничестве. Такого канала взаимодействия у компании пока не было. Это продолжение курса руководства холдинга на взаимодействие и открытость в отношениях со всеми, большими и малыми, участниками рынка. РЖД договорились с «ОПОРОЙ России», что будут взаимодействовать в создании рыночных условий для привлечения малого и среднего бизнеса в орбиту производственной деятельности железнодорожников.

Ещё один канал по передаче высокого энергетического потенциала другим отраслям руководство компании сформировало в Амстердаме, на совещании главных управляющих и корпоративных директоров группы GEFCO, недавно интегрированной в состав холдинга. Продвижение РЖД на глобальном рынке транспортнологистических услуг благодаря уникальным компетенциям сотрудников

GEFCO должно привлечь большее число клиентов на сеть железных дорог России, в том числе и в международные транспортные коридоры благодаря масштабному внедрению современных логистических продуктов в формате 4Pl. И это вполне достижимая цель, учитывая опыт и компетенции компании GEFCO, которая сегодня представлена в 44 странах мира.

Известно, что рынок чёрных метал-

лов переживает сегодня небывалый спад спроса. По отдельным видам падение цены на металлургическую продукцию в конце прошлого года составило около 50% по сравнению с декабрем 2014-го, и прогноз ценовой конъюнктуры на текущий год неблагоприятный. Очевидно, что в подобных условиях транспортная составляющая в цене на металл должна быть максимально минимизирована, не говоря уже об экспортной надбавке. Иначе производство и вовсе рискует потерять потребителя, а с ним исчезнет и значительный объём грузовой базы. РЖД в рамках тарифного коридора отменили повышающий коэффициент к Прейскуранту 10-01, а вместо него одобрили понижающий о,882. Похожее решение было принято и по изменению уровня тарифов на импортные перевозки сырья для нужд алюминиевой промышленности. С точки зрения сиюминутной коммерческой выгоды такой шаг может показаться нерациональным, но нельзя забывать о межотраслевой роли РЖД как государственного механизма по выводу экономики из кризиса. И если иметь в виду эту перспективу, на которую все сегодня так или иначе работают, подобный подход становится залогом взаимовыгодного сотрудничества и за пределами кризисного отрезка нашей истории. Если перевозчик вместе с грузоотправителями будет работать над снятием барьеров увеличения производства, то добьётся роста и собственной грузовой базы. А её объёмы, как известно, составляют базис экономического и социального благополучия железно-

дорожников. При конструктивном подходе РЖД всегда могут достичь конкретных и перспективных договорённостей, но есть обстоятельства, за которыми необходимо внимательно следить. Недопустимо появление маржи у других участников транспортной цепочки за счёт снижения железнодорожных тарифов в адрес конкретного сегмента промышленного производства (в период неблагоприятных для него конъюнктурных колебаний). «РЖД не скорая помощь для умирающих предприятий», подчеркнул Олег Белозёров.

С опорой на поддержку

Кроме тарифных послаблений для постоянных партнёров, попавших,

Пример, демонстрирующий высокий уровень привлечения партнёрских инвестиций, причём не только в развитие инфраструктуры на станциях примыкания, но и на других направлениях, можно увидеть на Свердловской дороге.

Известно, что через регион проходит Транссиб и железные дороги - это один из самых главных секторов экономического и социального развития Свердловской области. Губернатор региона Евгений Куйвашев в своей статье, опубликованной в третьем номере журнала «Пульт управления» за 2015 год, подчёркивает, что правительство области, что называется, «ставит на инфраструктуру». Очевидно, что такая позиция руководства

Интересы субъектов Федерации по расшивке «узких мест» региональной инфраструктуры прямо совпадают с интересами РЖД

как отечественные металлурги, в турбулентные потоки конъюнктурных колебаний рынка, одним из важнейших векторов приложения усилий железнодорожников может и должна стать работа по вовлечению финансовых средств партнёров РЖД в обустройство железной дороги на условиях взаимовыгодного сотрудни-

«РЖД готовы развиваться и улучшать условия для партнёров, - подчеркнул президент холдинга на Красноярском экономическом форуме. - Компания внимательно отслеживает не только экономическую конъюнктуру в отрасли, но и положение дел у ключевых грузоотправителей, поэтому всегда готова предложить взаимовыгодные варианты сотрудничества с учётом актуальных тенденций».

Свердловской области позволяет железнодорожникам проще и скорее достигать взаимопонимания со своими коммерческими партнёрами по привлечению дополнительных инвестиций в развитие региональных участков инфраструктуры.

Достигать подобных успехов в вопросе привлечения региональных инвестиций необходимо повсеместно, ведь железнодорожные магистрали являются важным элементом экономики подавляющего большинства российских регионов. Интересы субъектов Федерации по расшивке «узких мест» региональной инфраструктуры прямо совпадают с интересами РЖД, поскольку поддержка подобных инициатив обещает кратный рост грузовой базы.

Губернатор Калужской области Анатолий Артамонов заявляет о не-



обходимости реконструкции ряда железнодорожных станций области и подъездных путей к ним ввиду перспективы увеличения объёма грузоперевозок нефтепродуктов, цемента и других строительных материалов по железной дороге. Препятствием в решении этой задачи являются проблемы с соблюдением технических условий, возникающие у местных предприятий, способных претендовать на подобный подряд. По мнению президента компании, РЖД просто обязаны помочь урегулировать эти проблемы, а возможно, и поучаствовать в реализации каких-то технических решений. «В этом году нам нужно ещё активнее налаживать обоюдовыгодные связи с партнёрами и создать такие условия, чтобы получить в результате повышенную грузовую базу», - подчёркивает Олег Белозёров.

За последние 12 лет доля железных дорог в грузообороте транспортной системы страны увеличилась на 6 процентных пункта и перешагнула за 45%. В абсолютных объёмах грузоперевозок среднеарифметический рост по полпроцента в год даёт весьма внушительные цифры, и тем не менее 45% – это меньше половины, а значит,

Ближайшая цель РЖД – добившись равных конкурентных условий на рынке перевозок, активно привлекать грузы с других видов транспорта за счёт новых продуктов

железнодорожникам есть над чем работать. Ближайшая цель РЖД – добившись равных конкурентных условий на рынке перевозок, активно привлекать грузы с других видов транспорта за счёт новых продуктов, в том числе и логистических, ориентируясь на интересы и выгоду клиента. А чтобы этого добиться уже в текущем году, доля отправок гружёных вагонов, доставленных в нормативный срок, должна быть не менее 95%, скорость доставки не ниже 375 км/сут.

В январе текущего года эти ориентиры удалось не только подтвердить на практике, но и перекрыть. График движения грузовых поездов по отправлению составил 99,2%, что на 1,1% лучше аналогичного периода прошлого года. На 11,5% улучшен и режим проследования. Маршрутная скорость движения контейнерных поездов составила в январе 965 км/сут., что превосходит аналогичные показатели прошлого года и одновременно выше плана 2016-го на 13 км. Ускоренные контейнерные поезда движутся со средней скоростью 1211 км/сут. Остаётся желать одного: возить на таких скоростях и при таких графиковых показателях как можно больше груза. Здесь пока есть над чем работать, но уже предпринятые усилия по сохранению баланса в нестабильной экономической ситуации, как видно из приведённых выше фактов, дали конкретные результаты, и есть надежда пройти без срывов все «четыре четверти пути» предстоящего года.

ОАО «АКЦИОНЕРНАЯ КОМПАНИЯ «ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ ЯКУТИИ»



БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДОРОГА

КОМПЕТЕНТНОСТЬ • КАЧЕСТВО • БЕЗОПАСНОСТЬ • НАДЕЖНОСТЬ



РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ), Г. АЛДАН, УЛ. МАЯКОВСКОГО, Д.14

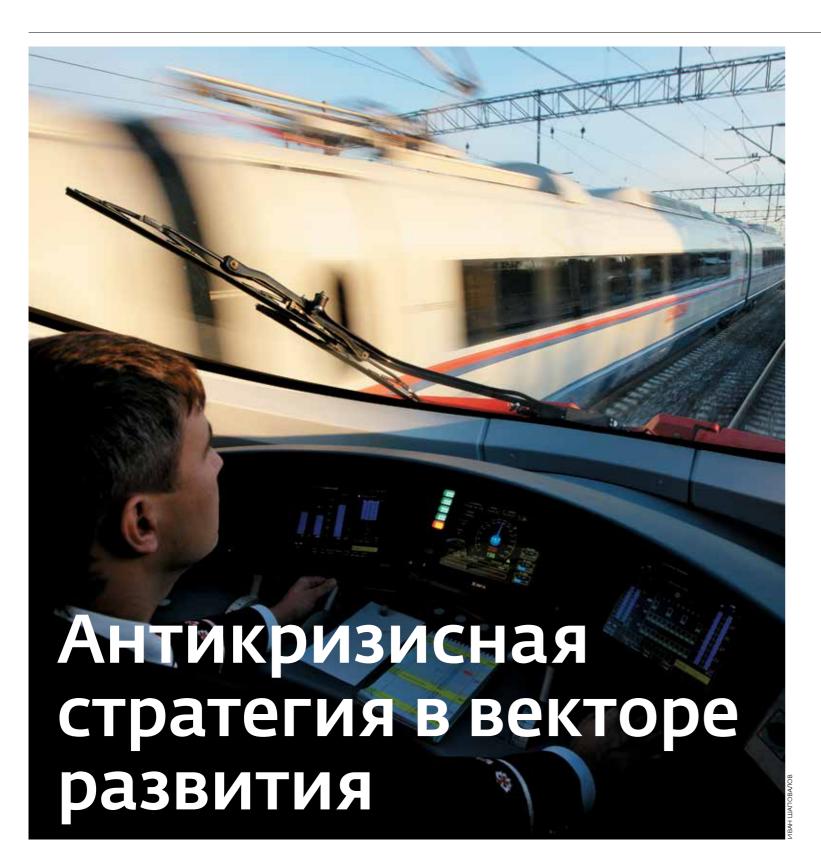
ТЕЛ./ФАКС.: (41145) 3-05-93 E-MAIL: INFO@RW-Y.RU

Тема номера

Баланс интересов>

Александр Мишарин, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ





дним из действенных инструментов повышения эффективности деятельности ОАО «РЖД» в условиях ограниченности финансовых ресурсов являются работа по изменению классификации железнодорожных

линий и их специализация, организованная в соответствии с решением итогового заседания правления ОАО «РЖД» за 2014 год.

Эффективность на кончике пера Распоряжением ОАО «РЖД» был утверждён пилотный вариант Методики классификации и специализации железнодорожных линий, ужесточающей требования к определению классов при внедрении новой системы и, что особенно важно, дополняющей понятийный аппарат таким определением, как «специализация» железнодорожных линий.

Специализация подразделяется по видам движения на высокоскоростные, скоростные, преимущественно пассажирские, преимущественно грузовые, особо грузонапряжённые, тяжеловесные и малодеятельные линии. Это позволяет дифференцировать критерии, определяющие требования по содержанию и эксплуатации линий в зависимости от преимущественного вида движения по ним.

Основные требования для пассажирских линий - это скорость, максимально точное выполнение графика движения, комфортные условия для пассажира. Для грузовых линий - это удовлетворение потребностей промышленности по объёмам перевозок, по соблюдению сроков доставки грузов с дифференцированной скоростью, оптимизация себестоимости услуги.

Очевидно, что оба варианта технико-технологических требований и для пассажирских линий, и для грузовых позволяют оптимизировать нормативные затраты компании по всему инфраструктурному комплексу, включая сюда локомотивный блок.



Основные требования для пассажирских линий – это скорость, максимально точное выполнение графика движения, комфортные условия для пассажира

В результате проведения расчётов по классам в зависимости от той или иной специализации линий в сопоставимых условиях по сравнению с методикой 2009 года протяжённость пути первого и второго классов сокращена на 11,9%, или на 10,1 тыс. км.

Таким образом оптимизация технологии содержания, эксплуатации и ремонта инфраструктуры обеспечивается за счёт комплексного пересмотра действующей нормативной базы ОАО «РЖД», Министерства транспорта РФ и МПС России.

В минувшем году в установленном порядке были переработаны основополагающие документы: «Положение о системе ведения путевого хозяйства ОАО «РЖД», «Положение о системе ведения хозяйства автоматики и телемеханики ОАО «РЖД» и ряд других. В 2016 году планируется

утверждение ещё 17 нормативных документов.

Пересмотр документальных нормативов, по прогнозам специалистов, позволит получить ощутимые эффекты за счёт изменения ремонтных схем и сроков проведения ремонтов, изменения способов и периодичности проверок путевого хозяйства и устройств контактной сети средствами дефектоскопии, применения различных материалов и конструкций верхнего строения пути в зависимости от класса линий, а также за счёт использования старогодних материалов на малодеятельных линиях.

Такой подход позволяет более рационально расходовать средства на реконструкцию, ремонт и обслуживание участков, перераспределив их, в частности, с малодеятельных линий





на линии первого и второго класса с учётом суммы имеющегося недофинансирования.

Для унификации технологических решений в зависимости от классов и специализации железнодорожных линий определён перечень критериев и технико-технологических параметров, включая требования к нормам массы и длины грузовых поездов, требования к содержанию пути, устройств СЦБ, электроснабжения, требования к разработке графика движения поездов, к системе диагностики инфраструктуры и ряд других.

В целях получения комплексных эффектов в области взаимодействия смежных хозяйств в зависимости от специализации линий также планируются к применению унификация локомотивного парка, внедрение параллельного графика движения поездов на особо грузонапряжённых линиях, переход к ремонту отдельных линий только на основе технологии «закрытого» перегона, обеспечивая полный цикл работ, а также внедрение оптимизационных технологий эксплуатации малодеятельных участков. И это далеко не полный перечень реализуемых действий.

Внедрение таких технологических решений позволит уже в 2016 году получить сокращение расходов причастных дирекций по содержанию и эксплуатации линий в соответствии с их классификационной принадлежностью более чем на 8 млрд руб., а в среднесрочной перспективе эффект по всем хозяйствам может превысить 30 млрд руб. Предварительный эффект от снижения нормативных затрат по основным хозяйствам Центральной дирекции инфраструктуры в среднесрочной перспективе оценивается не менее чем в 22 млрд руб.

Ещё больший эффект ожидается от актуализации Генеральной схемы развития сети железных дорог ОАО «РЖД» на период до 2020 года и на перспективу до 2025 года, которая была реализована в 2015 году.

При существующей тенденции падение пассажирооборота пассажирских перевозок к 2030 году рискует составить 27% к уровню 2010 года, в то время как программы, разработанные на основе актуализированной Генеральной схемы, позволят более чем на треть увеличить пассажирооборот в дальнем следовании при очевидном создании дополнительного инвестиционного ресурса для «РЖД».

Горизонт ожидания

Обновлённые параметры Генеральной схемы базируются на уточнённом макроэкономическом прогнозе Минэкономразвития России.

С применением методологии расчётов межотраслевых и межрегиональных балансов компания уточнила прогноз объёмов перевозки грузов на основе подтверждённой клиентами грузовой базы, и эти прогнозы легли в основу принципов актуализации Генеральной схемы. Как основополагающий документ она отражает перспективы развития сети дорог ОАО «РЖД» и принципы совершенствования технологии перевозочного процесса, включая в себя актуальные решения по реализации проекта «Северный широтный ход», развитию и обновлению железнодорожной инфраструктуры на подходах к портам Азово-Черноморского бассейна с учётом транспортного обеспечения Крыма, а также по развитию Московского транспортного узла, перспектив тяжеловесного движения, развитию скоростных и высокоскоростных пассажирских перевозок, реализации программы «Дневной экспресс» в увязке с общей Программой организации скоростного и высокоскоростного сообщения.

Таким образом, при разработке и оптимизации долгосрочных программ и стратегий развития РЖД актуализированные параметры Генеральной схемы становятся базисом, определяющим приоритетность в реализации инвестиционных проектов, формировании инициатив по внесению изменений в государственные и региональные программы и стратегии социально-экономического развития. Вместе с тем она становится основой концепций по защите инициатив компании перед государственными органами власти в процессе рассмотрения проектов развития подходов к портам, погранпереходов, инфраструктуры в агломерациях. По проведённой оценке, наиболее эффективными мероприятиями программы являются действия, нацеленные на реализацию проекта ВСМ Москва - Казань. Он позволит, как уже было сказано, более чем на треть увеличить пассажирооборот в дальнем следовании, создав дополнительный инвестиционный ресурс для холдинга.

Суммарная прибыль для ОАО «РЖД» за 30 лет эксплуатации (в ценах 2015 года) составит более 1,5 трлн руб. Суммарный прирост доходов консолидированного бюджета Российской Федерации от реализации проекта ВСМ оценивается в 7,8 трлн руб., а существующая тенденция по снижению на 27% пассажирооборота к 2030 году в комплексе железнодорожных пассажирских перевозок будет нивелирована в результате разворота данного тренда, сменив в итоге минус на плюс: вместо неизбежных убытков наступит уверенный рост доходов. Скорость и комфорт передвижения на железнодорожном транспорте сегодня играют значительную роль в переключении пассажиров с альтернативных видов транспорта, а также формируют дополнительный пассажиропоток из ранее иммобильного населения.

В начале движения в 2010 году пяти пар поездов «Сапсан» на участке Москва – Санкт-Петербург скоростные поезда занимали 1% от общего



Реализация Программы развития высокоскоростного движения в России к 2030 году позволит на 40% увеличить пассажирооборот в дальнем железнодорожном сообщении

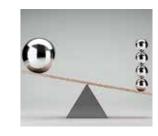
количества пассажирских поездов, перевозя лишь 1,7% от общего пассажиропотока в дальнем сообщении. За 2015 год пассажиропоток данной категории перевозок составляет 10,8% от всех перевезённых пассажиров по железной дороге в дальнем сообщении. Очевидна внушительная динамика спроса на новые технологии, комфорт, безопасность и скорость передвижения среди пассажиров.

Если в 2014 году современными поездами «Сапсан», «Ласточка», а также двухэтажными поездами было перевезено 6,6 млн человек при суммарном доходе перевозчиков в 13,4 млрд руб., то по итогам 2015 года доход перевозчиков значительно пре-

высил 20 млрд руб., что более чем на 52% выше уровня 2014 года.

Сегодня можно уверенно утверждать, что реализация Программы развития высокоскоростного движения в России к 2030 году позволит на 40% увеличить пассажирооборот в дальнем железнодорожном сообщении, превысив уровень в 120 млрд пасс.-км, что гарантирует сохранение для компании пассажирского сегмента как реального бизнеса. Таким образом, решение по реализации пилотного проекта по строительству ВСМ Москва - Казань следует считать своевременным, социально оправданным и экономически выгодным. Сейчас важно не потерять темп в процессе его реализации.

6 пульт управления 01 (27) 2016 пульт управления 17





ВСМ Москва – Казань

Как известно, 8 мая прошлого года в Москве в присутствии глав России и Китая состоялось подписание четырёхстороннего меморандума между Госкомитетом КНР по развитию и реформам, Минтрансом России, «Китайскими железными дорогами» и ОАО «РЖД» о формах сотрудничества, модели финансирования и инвестирования в проект ВСМ Москва – Казань (приоритетного сегмента Евразийского транспортного коридора Москва – Пекин).

Для реализации этого проекта меморандум предусматривает инвестиции с китайской стороны суммы, эквивалентной 104 млрд руб. в долларах США, в уставный капитал специально создаваемой совместной проектной компании, а также предоставление кредита на сумму, эквивалентную 250 млрд руб. В документе зафиксирована готовность КНР в предоставлении дополнительных коммерческих кредитов и совместного привлечения средств на международных финансовых рынках.

Весной текущего года в развитие достигнутых договорённостей планируется подписание межправительственного соглашения. Первым

шагом сотрудничества в рамках этого глобального мегапроекта стало подписание с российско-китайским консорциумом «на полях» Петербургского международного экономического форума крупнейшего в современной России договора на проектирование транспортного объекта с инвестиционным объёмом 20,8 млрд. руб. На основании заключённого договора был развёрнут комплекс работ по подготовке проектной документации, планировки территории и проведения инженерных изысканий.

Уже в минувшем году ОАО «РЖД» приступило к практической реализации пилотного проекта ВСМ Москва - Нижний Новгород - Казань. Основываясь на опыте реализации крупнейших проектов последних десятилетий, с участием ведущих международных экспертов была разработана организационно-правовая и финансовая модель будущего строительства. Её центральным элементом является концессионное соглашение, подписание которого планируется в текущем году. Оно откроет путь к непосредственной разработке и изготовлению высокоскоростного подвижного состава для ВСМ Москва - Казань.

В ходе выполнения запланированных работ прошлого года были разработаны основные проектные и конструктивные решения объектов инфраструктуры ВСМ, в том числе унифицированные конструкции разрезных и неразрезных железобетонных и сталежелезобетонных пролётных строений, концептуальные решения конструкции безбалластного верхнего строения пути на примере китайского аналога III RUSA, а также унифицированные конструкции земляного полотна с учётом размещения коммуникаций (кабели СЦБ, связь, энергообеспечение). Концептуально запроектирована контактная сеть переменного тока КС-400. Работа по утверждению основных параметров проектирования плана и продольного профиля, земляного полотна, верхнего строения пути и других элементов ВСМ находится в завершающей стадии.

В целях эффективной координации работы между участниками проекта создана Межведомственная рабочая группа под председательством вицепремьера Правительства РФ Аркадия Дворковича. В начале текущего года должен быть подписан контракт на разработку и локализацию производ-

ства на территории России (не менее 80%) первого высокоскоростного поезда для создаваемой магистрали. Его запуск в тестовом режиме планируется в 2018 году.

Проект предполагает создание самого современного высокоскоростного подвижного состава – по безопасности, комфорту пассажиров и качеству услуг на борту поезда. Концепция поезда предусматривает планировку вагонов из четырёх классов обслуживания (первый класс, бизнес-класс, экономический и туристический классы). Техническим решением предусмотрено использование «вагонов-трансформеров» экономического и туристических классов. На борту поезда будет внедрена принципиально новая информационная среда для пассажиров, основанная на принципе работы искусственного интеллекта «Вижу. Слышу. Говорю. Понимаю», а также широкополосный доступ в Интернет.

К разработке и изготовлению высокоскоростного подвижного состава необходимо приступать параллельно с процессом проектирования и строительства магистрали, поскольку по времени этот процесс сопоставим с продолжительностью строительства линии.

Решение текущих задач

На совместном заседании правления ОАО «РЖД» и Общественного совета по вопросам скоростного и высокоскоростного движения в России была рассмотрена и одобрена Программа организации скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения в стране. В программу были заложены наиболее актуальные принципы развития высокоскоростной инфраструктуры и подвижного состава, позволяющие достичь её главной цели - ускорения темпов экономического роста России и повышения качества жизни её населения за счёт создания сети скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения, обеспечивающего оптимальное для пассажиров соотношение скорости, комфорта и стоимости проезда.

Эта цель будет достигнута за счёт последовательной реализации ряда взаимосвязанных между собой шагов, призванных реализовать мероприятия актуализированной программы на основе формирования и запуска в практическую плоскость механизмов её финансирования.

Председатель Правительства РФ Дмитрий Медведев утвердил сетевой план-график мероприятий реализации проекта строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва – Казань, согласно которому в период с 2016 по 2021 год должен быть выполнен ряд задач по реализации проекта, в том числе уже в этом году определена организаци-

Для реализации проекта потребуется внесение ряда изменений в законодательство, в том числе в части установления особенности получения разрешения на строительство, подготовки территории, выполнения подготовительных работ, изъятия земель, а также в части создания условий для развития высокоскоростных железнодорожных перевозок.

В конце января в ходе расширенного заседания коллегии министерства транспорта Республики Татарстан министр транспорта России Максим Соколов сообщил, что в настоящее время российско-китайским консорциумом ведутся проектно-изыскательские работы по подготовке межправительственного соглашения. В случае выполнения этих работ в

В 2016 году должен быть проведён конкурсный отбор на поставку высокоскоростного подвижного состава при условии его производства с целевой локализацией 70–80%

онная и финансовая модель проекта, выполнены работы по проведению инженерных изысканий, разработке проекта планировки и проекта межевания территории, реализованы мероприятия, необходимые для изъятия и предоставления земельных участков под строительство объектов в рамках проекта, организованы и выполнены строительно-монтажные работы по проекту в период с 2017 по 2021 год. Также в 2016 году должен быть проведён конкурсный отбор на поставку высокоскоростного подвижного состава при условии его производства с целевой локализацией 70-80%. Само же производство высокоскоростного подвижного состава намечено на 2019 год.

срок строительство магистрали будет начато в 2017 году. Министр отметил, что проект станет драйвером экономического развития не только Татарстана, Поволжья и Центра России, но и всей страны.

Высокий уровень взаимодействия с Китайской Народной Республикой объясняется тем, что ВСМ Москва – Казань является приоритетным проектом Евразийского высокоскоростного транспортного коридора Москва – Пекин, который позволит в будущем превратить территорию России в транзитный полигон по перемещению грузопотоков как с востока на запад, так и с запада на восток, что, несомненно, принесёт в казну РФ колоссальные дивиденды.

18 пульт управления o1 (27) 2016 пульт управления 19





Чтоб сказку сделать былью

Для покупателей и продавцов услуг на железнодорожной инфраструктуре предлагается создать рабочий инструмент взаимодействия

дея реформирования российских железных дорог, начатая с образования ОАО «РЖД», вовсе не означала механического отделения подвижного состава от инфраструктуры, а инфраструктуры от тяги или ЦФТО. Решения об обособлении конкретных производственных направлений в самостоятельные бизнес-блоки

а инфраструктуры от тяги или цФТО. Решения об обособлении конкретных производственных направлений в самостоятельные бизнес-блоки принимались не сами по себе, а потому что со временем постсоветская железная дорога превратилась в великана, который мог разглядеть только подобных себе экономических монстров. Этот исполин не различал на формирующемся российском рынке микроскопические в сравнении с его масштабами бизнес-образования, которые тоже нуждались в грузоперевозках, но не могли «докричаться» до железнодорожников.

Гулливер в стране лилипутов

Поскольку рынок до образования РЖД всё-таки развивался, а значит, появлялись и альтернативные железной дороге виды грузовых отправок, «малыши» стали перевозить свою продукцию по асфальту, а не по «железке». И не на 200–300–500 км, как это положено грузовикам, а на 800–1000–2000–3000 км и даже дальше. Из Москвы за Урал и до Западной Сибири.

На то она и частная инициатива, чтобы находить пути там, где государственному взору направление кажется непроходимым.

Глядя на «малышей», альтернативными видами транспорта стали пользоваться и «середнячки», а увидев в этом прямую выгоду, на фоне растущего железнодорожного тарифа, часть своей грузовой базы переориентировали на «большегрузы» и промышленные монстры. И государство призадумалось: если так и дальше пойдёт, то по железной дороге только армия и поедет (в случае

необходимости). А кто железнодорожникам деньги платить будет? Надо на дорогу и груз возвращать, и железнодорожников основам рыночных отношений учить, перестраивая их работу на принципах рыночной конкуренции. Заодно и на ежегодном ремонте федеральных трасс сэкономим. А где конкурентную среду для железнодорожников создать? Разумеется, на железной дороге - больше ведь негде. И тогда на инфраструктуре, которую государство из своих рук отпускать никак не хотело, появились частные мелкие и крупные операторы подвижного состава. Но если у «крупных и частных» дело пошло, то «частные и мелкие» быстро начали выдыхаться и выска-

сказать, неплохо. После данного поручения Федеральная антимонопольная служба (ФАС) начала активную работу по поставленной задаче. Была сформирована рабочая группа по исполнению поручения Президента России относительно формирования и функционирования коммерческой инфраструктуры рынка на железнодорожном транспорте. И первое, что эта группа сделала, – задалась вопросом: а что же это такое «коммерческая инфраструктура рынка грузовых железнодорожных перевозок»?

И стали они думу думать

Поскольку в рабочую группу при экспертном совете ФАС вошло много умных людей, то они стали обмени-

И тогда на инфраструктуре, которую государство из своих рук отпускать никак не хотело, появились частные небольшие и крупные операторы подвижного состава

зывать недовольство, поскольку «жирные» годы, когда ставка по аренде вагона давала им возможность безбедно жить, быстро закончились. И тогда - в январе 2012 года - Владимир Путин собрал в Кемерове совещание. Железная дорога для этого региона, можно сказать, «дорога жизни», и потому разговор, надо полагать, получился содержательный. В итоге была сформулирована задача по «координации работы и обеспечению баланса интересов всех участников рынка железнодорожных перевозок», то есть не только РЖД со всеми их ДЗО, но и «частными и крупными», и даже «мелкими и частными» операторами подвижного состава. А финальным решением этой задачи виделось создание организации, аналогичной Совету рынка в сфере электроэнергетики, который уже действует, и, надо

ваться умными мыслями и все эти мысли протоколировать. В результате этого обмена мыслями был сформулирован-таки ответ на этот архиважный вопрос. И оказалось, что коммерческая инфраструктура рынка грузовых железнодорожных перевозок - это не что иное, как система. И не просто система, а Система нормативно-правовых и нормативно-технических актов, «...определяющих порядок оказания и оборота услуг по перевозкам грузов железнодорожным транспортом и связанных с ними услуг, договорных отношений между участниками рынка этих услуг, обычаев делового оборота (включая порядок обмена информацией между участниками рынка), а также система институтов рынка, в совокупности обеспечивающая необходимые условия для оборота услуг инфра-

20 пульт управления 01 (27) 2016 пульт управления 21





структуры, услуг по перевозке грузов, повагонным перевозкам грузобагажа и иных связанных с ними услуг». (Желающие могут пересчитать использование слова «услуг» в данном определении, но, по подсчётам авторов, его здесь употребили не менее шести раз.)

Понятно, что если определение искомого продукта интеллектуальной деятельности участников рабочей группы выглядит таким сложносочинённым, как и предложение, в котором оно выражается, то воплотить на практике его будет ещё сложнее, чем сочинить.

В конечном счёте, поскольку сразу воплотить идею явно не получилось бы, а выполнять поручение президента надо, было предложено выполнять его поэтапно. В самом деле, если задача сложная, её надо разделить на более простые и решать по очереди. Так и сделали. Но сначала нужно было разглядеть в сложной конфигурации глобальной задачи очертания простых задач, а это, как несложно заметить, та же самая глобальная задача, только в другом ракурсе. Кроме того, при формировании модели рынка грузовых перевозок нужно было соблюсти

баланс интересов грузоотправителей, операторов, перевозчиков, владельцев инфраструктуры железнодорожного транспорта и иных участников перевозочного процесса. Стало быть, в моделировании рынка должны быть задействованы все участники, которые осуществляют свои бизнесфункции в сфере железнодорожных перевозок, причём объединённые в совет данного рынка, который на принципах сорегулирования готовил бы предложения по изменению нормативно-правовых актов в части, касающейся учёта расширяющихся рыночных отношений.

В самом деле, если, скажем, расширяясь, рынок столкнётся с неким препятствием, которое не даёт ему дальше развиваться, достаточно подать обоснованную заявку в Совет рынка, и пошла работа над изменением нормативно-правовой базы. Но вот вопрос: как этот рынок развивать, чтобы, время от времени сталкиваясь с препятствиями (их анализируя, находя решение, а затем эти решения законодательно закрепляя), при этом не наносить ущерб операционной деятельности великана РЖД, у которых год от года всё более и более жёсткие плановые задания от акционера

(государства) и которым эти рыночные эксперименты - дополнительная головная боль. Но и отмахнуться нельзя, ведь не кто иной, как всё тот же единственный акционер РЖД, но уже в лице исполнительных ветвей власти настойчиво напоминают правлению акционерного общества и его совету директоров, что «первоочередной задачей в железнодорожном хозяйстве является активное продвижение системных реформ, где главная цель – сформировать в отрасли действительно рыночную, открытую конкурентную среду, то есть создать предсказуемые долгосрочные правила игры для предпринимателей и инвесторов». И главное слово здесь «создать», а не «написать».

Что написано пером

Бумага – она, как известно, всё стерпит, а вот рынок железнодорожных перевозок, несмотря на всю его брутальность, штука чрезвычайно хрупкая и не до конца продуманные решения воспринимает очень болезненно.

Взять те же приватные вагоны. Сколько встречных порожняков с тех пор пробежало по инфраструктуре, не принося должной прибыли, изнашивая и рельсы, и колёсные пары, и абсолютно непроизводительно расходуя ФОТ причастных производственных структур, обеспечивавших эти встречные порожние пробеги? А сдвоенные операции, о которых ортодоксальным движенцам оставалось теперь только мечтать? А оборот вагона? Он, как известно, заметно подрос в сравнении с постсоветскими временами, что совершенно не красит хвалёный конкурентный рынок, хотя на его оптимизационную природу уповали родоначальники железнодорожных реформ новейшей истории. Об оптимизационных технологиях, основанных на сдвоенных операциях, и о самых объективных показателях качества эксплуатационной работы, каковым и по сей день считается оборот вагона, в новых условиях остаётся только дискутировать на страницах

«Гудка». Так что создать «предсказуемые долгосрочные правила игры для предпринимателей и инвесторов» на железной дороге - это задача из разряда подвигов Геракла, поскольку нужно, не останавливая перевозок, объёмы и динамика которых год от года должны расти, скорректировать ситуацию таким образом, чтобы сменить рычаги управления глобальным движущимся бизнес-процессом. А он, этот процесс, ещё и не должен потерять ни в скорости, ни в направлении, ни в мощности. Используя аналогию, которую многие сегодня могут себе представить, задача эта похожа на смену водителя в несущемся на полном ходу автомобиле: и затормозить нельзя, и поменяться надо. Для такого номера нужны гуттаперчевые акробаты цирка Du Soleil, а возвращаясь с аналогии (которая, как известно, всегда хромает) обратно на железную дорогу - нужны эффективные менеджеры с государственным кругозором во главе всех структур - участников рынка железнодорожных перевозок. А таких менеджеров нужно терпеливо выращивать, воспитывая не в аудиториях, а, что называется, «в полях», поскольку имена готовых экземпляров такой редкой породы суперуправленцев наша злополучная отечественная экономика знает наперечёт и ей их категорически не хватает.

Для создания предсказуемых правил игры на железнодорожном рынке в условиях либерализации – задачи по сути своей революционной, положительных аналогов в мировой практике не имеющей, – нужны как минимум переходный период и надёжный инструмент перехода от монополии к этому самому рынку. Совет рынка – изобретение вроде бы многообещающее, но как его организовать, чтобы голоса всех участников были одинаково хорошо слышны, обеспечивая реальную самоорганизацию, а не её внешнюю имитацию?

Для этого эксперты предложили создать инфраструктуру рынка железнодорожных перевозок на

многопалатной основе: одна палата для каждой группы участников. Вот только гарантии, что и на такой «парламентской» основе не произойдёт подмены общих интересов участников рынка частными интересами его отдельных субъектов, никто дать не мог. Ведь для управления процессом необходим арбитр и координатор, который был бы заинтересован в результате построения действительно рыночных отношений на инфраструктуре, причём не для себя любимого, а для других, и который имел бы реальные рычаги влияния на всех участников формирующегося железнодорожного рынка. Легко догадаться, что это не кто иной, как всё то же государство, без участия которого представители других палат никогда ни до чего не договорятся, а сильные

своя «конституция». В качестве такой конституции были предложены «Принципы формирования палат и Наблюдательного совета». В соответствии с этим положением палаты формируются по принципу: одна палата для каждой группы участников рынка, причём количество членов каждой палаты не ограничено и не влияет на число голосов в Наблюдательном совете. Последний формируется из представителей палат при соблюдении баланса интересов между покупателями услуг железнодорожного транспорта (шесть членов) и продавцами этих услуг (по два члена от каждой палаты). Государство имеет в Наблюдательном совете своих представителей (по одному члену от каждого органа власти), при этом каждая палата, включая палату

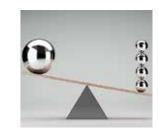
Для управления процессом необходим арбитр и координатор, который был бы заинтересован в результате построения действительно рыночных отношений на инфраструктуре

попросту подомнут под себя слабых. Поэтому в список палат (операторов подвижного состава, владельцев инфраструктуры, ж/д перевозчиков, пользователей услугами ж/д транспорта) было решено включить и палату представителей государства. Но соорганизовываться такому нагромождению палат чрезвычайно хлопотно, ведь даже палата государства состоит из представителей ФАС, ФСТ, Минтранса, Минэкономразвития, Госдумы и Совета Федерации. Попробуй договорись.

Ни бог, ни царь и ни герой Стало ясно, что для работы этого «государства в государстве» нужна представителей государства, имеет право вето. А чтобы это право не заводило процесс обсуждения в тупик, предусмотрена норма, по которой вето преодолевается двумя третями голосов от общего числа участников Наблюдательного совета.

Описать такую архитектурную конструкцию уже дело непростое, а заставить её функционировать ещё сложнее. Значительная часть услуг по перевозке грузов на конкурентном рынке, характеризующемся большим количеством участников, выходит из-под тарифного регулирования, притом что устаревшая нормативноправовая база неизбежно будет вставлять палки в колёса набирающему

22 пульт управления 01(27)2016 пульт управления 23





ход «локомотиву» новой рыночной истории. (Про риск подмены интересов всех участников рынка интересами его отдельных субъектов мы уже говорили.) Простым учреждением на бумаге коммерческой инфраструктуры рынка (КИР) эти проблемы не решить. Нужен был инструмент, и его придумали: интернет-портал с тем же названием и возможностью сводить воедино покупателя и продавца всевозможных услуг, предоставляемых и приобретаемых на железнодорожной инфраструктуре.

Однако первая попытка создания торговой площадки, или, как её ещё называли, биржи вагонов, внутри рынка железнодорожных перевозок оказалась неудачной. Без наличия гаранта по заключённым сделкам ресурс превращался в обычную доску объявлений, и первые полгода площадка так и работала - как заурядная поисковая система, где стороны перевозочного процесса находили друг друга и напрямую, минуя интересы разработчиков интернет-ресурса, заключали контракты. Но вопрос о гарантиях сделки и ответственности по перевозке в случае, если вторая сторона от неё отказывалась, очень скоро встал в полный рост. Стало

очевидно, что КИР должна не только формально обеспечивать соблюдение баланса интересов и справедливую систему рыночного ценообразования при оптимизации процесса расчётов между субъектами рынка, но и гарантировать их.

Оказалось, что нужна биржа, организующая торги на основе утверждённых правил, поскольку аналогов специализированной биржевой торговли железнодорожными услугами в мире пока не существует. Правда, был один удачный прецедент - в 2012 году ФАС России с участием ОАО «РЖД», представителей крупнейших грузоотправителей и операторов провела «модельные» торги по предоставлению вагонов, которые показали принципиальную работоспособность подобной торговой площадки. Поэтому в проект КИР с её многопалатной архитектурой, расположенной по периметру Наблюдательного совета, эксперты посоветовали добавить информационную и торговую площадки. Тут и возникла идея переформатирования нового профильного интернет-портала в универсальный институт торговли разнообразными продуктами в сфере организации железнодорожных перевозок. Этот

инструмент, по мнению его разработчиков, поможет уйти от неэффективной организации железнодорожных перевозок, основанных на устаревших нормативах, отживших свой век представлениях о прозрачности коммерческих операций и методах привлечения клиентов, запустив на вновь образованный рынок свежий ветер прогрессивных перемен.

Что касается показателя эффективной эксплуатационной работы, каковым, по общему мнению специалистов, является оборот вагона, то рынок к нему неизбежно вернётся, только не на административно-командных началах, когда данные по тому же обороту можно было иной раз слегка подправить в нужную сторону, а на началах коммерческой целесообразности, которая поможет изжить предоставление некорректной информации, досадные для «правоверных» железнодорожников встречные порожняки (как и сокращение количества сдвоенных операций), поскольку эти технологии и показатели эффективности по своей природе вневременные. И, как никакой другой показатель или технология, обладают высшей степенью прозрачности и объективности.

Десятина от производителя

Развиваемый ФАС ресурс торговли разнообразными предложениями в сфере организации перевозок многофункциональная площадка для взаимодействия контрагентов, оперирующих в сфере железнодорожных услуг. Помимо прочего, он также формирует в своей орбите новые сегменты рынка, которые интересны не только участникам перевозочного процесса, но и игрокам совершенно другого, смежного с ним рыночного пространства, например рынка металлолома. Данный ресурс стал интересен для заготовителей металлолома, поскольку здесь у них появилась возможность объединить весь железнодорожный лом и приехать целенаправленно не за 10 тоннами, а за всем количеством, которое можно собрать в одном месте, заказав при этом железнодорожную транспортировку. Это значительно повышает положительный эффект по развитию конкуренции на рынке реализации лома, образующегося после ремонта дорожных вагонов, за счёт появления консолидированной информации об образовании этого лома в конкретных регионах. И это ещё не все.

Продажа высококачественных марок лома одновременно с освобождением от непригодного ремонтного литья территорий предприятий (за что, как несложно догадаться, операторы также платят, когда к ним приходит какая-то непригодная деталь) сокращает издержки собственников подвижного состава, поскольку вывоз лома производится за счёт средств покупателя, не говоря уже о прямой финансовой выгоде от его реализации. Кроме того, этот сегмент позволяет формировать рыночные индексы цен по реализации неремонтопригодных деталей вагонов в регионах Российской Федерации.

Сегодня российские железные дороги пытаются создать юридическую и коммерческую основу для создания инфраструктуры расчётов в рамках запуска нового проекта, когда на информационной базе РЖД и при их

посредничестве будут заключаться сделки, где РЖД выступят тем самым гарантом, которого так не хватало на первом этапе создания биржи. Разработчики уже вплотную подошли к некоему процессу стандартизации. Скорее всего, все крупные ключевые сделки между великанами рынка крупнейшими грузоотправителями и операторами будут проходить мимо этой площадки, но основная проблема на рынке не в них, а в том, что РЖД существенно потеряли малых грузоотправителей, которые обычно предъявляют меньше 100 тыс. тонн в год. Их количество за период с 2007 по 2015 год снизилось с 46 до 18 тыс. А число крупных грузоотправителей фактически не изменилось - оно уменьшилось буквально на две-три

в результате чего рост и динамика стоимости нефтепродуктов на внутреннем рынке близки к темпам инфляции.

Аналогичная схема, с учётом уже набитых шишек, может быть использована и для создания биржи железнодорожных услуг. Регулярные грузовые перевозки, в том числе контейнерные, растут темпами 15-30% в год. Почему они не могут стать объектом биржевой торговли?

Конечно, не исключена проблема, связанная с дефицитом пропускных мощностей, но она знакома и нефтяникам, продающим свои 10% продукции на бирже. И решается у них эта проблема по-рыночному. Когда возникает дефицит пропускных возможностей трубы, заключается договорной тариф и с

КИР формирует в своей орбите и новые сегменты рынка, которые интересны не только участникам перевозочного процесса

В своё время перед ФАС стояла аналогичная задача по созданию биржи нефтепродуктов, и тогда в рамках предписания регулятора нефтяников обязали продавать на биржевой площадке не менее 10% от объёмов своей поставки на внутренний рынок. Поначалу, как и любое нововведение, идея сопровождалась огромным количеством скептических комментариев, однако сейчас нефтяники те же, а их отношение к бирже совсем иное. Уже в режиме свободного волеизъявления они торгуют на бирже от 15 до 17% своего внутриэкономического объёма.

Компании с государственным участием тогда выступили учредителями биржи, была создана соответствующая коммерческая инфраструктура, и она уже устойчиво работает, формируя рыночные индексы цен,

его помощью расшиваются «узкие места» по транспортировке. Когда же эти «узкие места» ликвидируются, тариф возвращается к исходному состоянию. Проблемы, связанные с железнодорожной инфраструктурой, можно решить либо за счёт особого выделения «ниток» графика в соответствии с принятыми правилами, либо аналогично тому, как это делают нефтяники.

Координация работы по обеспечению баланса интересов участников рынка железнодорожных перевозок фактически выходит на финишную прямую. В результате будут созданы система, структура и инструмент по нормативно-правовому и технологическому переформатированию практики предоставления и приобретения услуг на железнодорожной инфраструктуре.





Не тормози – КИРни

обращении к пользователям интернет-платформы КИР (Коммерческая инфраструктура рынка) говорится: «Сегодня

интернет-технологии являются незаменимой составляющей деятельности железнодорожных компаний и перевозчика. Многие системы учёта и контроля построены на интернетархитектурах, но удивительно, что по сей день продажа услуг, взаимодействие клиентов железнодорожного транспорта с компаниями-операторами и сопутствующими компаниями производятся путём многочисленных телефонных звонков, долгих переговоров посредством электронной

почты. Всё это влечёт за собой затраты временных и трудовых ресурсов. Мы готовы предложить инновационное решение повседневных задач с помощью проекта КИР. Благодаря данному интернет-порталу пользователь с лёгкостью, «не покидая офис», может приобрести различные услуги, направленные на взаимодействие и улучшение сервиса между клиентами и поставщиками железнодорожных услуг».

Положение обязывает

Портал КИР – это два параллельных сегмента. Первый сегмент – это организованные торги, второй – Совет рынка грузовых железнодорожных перевозок. То есть КИР – это и торговая, и информационная площадки, которые, как сообщающиеся со-

суды, влияют на деятельность друг друга.

Рыночная практика анализируется советом и в виде новых законодательных инициатив благодаря их поддержке палатой представительства государства, которая может своевременно реагировать на изменения, происходящие на рынке, возвращается в практику в откорректированном виде, уже с учётом потребностей игроков рынка с обязательным сохранением баланса интересов всех его участников.

На интернет-ресурсе представлены функционирующие модули коммерческой инфраструктуры рынка, или иначе – торговые площадки, которые уже действуют в настоящее время. Это модуль купли-продажи деталей вагонов, модуль отстоя вагонов на

путях необщего пользования, сервис об отказе получателя в приёме порожних вагонов, аренда и продажа контейнеров.

Количество торговых площадок или сервисов не ограничено, оно создаётся по мере необходимости и не является конечным. Модулей может быть столько, сколько необходимо рынку на тот или иной период времени. Так, торговая площадка вагонов сегодня спровоцировала появление производного от этого рынка самостоятельных сегментов, таких как рынок долгосрочной аренды вагонов, рынок предоставления путей общего и необщего пользования и т.п.

В долгосрочной перспективе в случае либерализации рынка локомотивов может быть запущена в действие и торговая площадка рынка локомотивной тяги.

Отдельная работа сейчас ведётся Санкт-Петербургской товарно-сырьевой биржей по созданию торговой площадки, реализующей грузовые поезда. Добавив сюда рынок экспедиторских услуг, рынок услуг по ремонту вагонов, торговлю годными и забракованными деталями, а также новыми запчастями, получаем институт торговли железнодорожными услугами и одновременно инструмент антимонопольного регулирования. Остаётся законодательно закрепить элементы коммерческой инфраструктуры рынка. И тут можно говорить о ликвидации инвентарного парка подвижного состава, который требует изменения нормативноправового и ценового регулирования ввиду ограниченных возможностей государственного контроля в сфере рыночных отношений.

На первоначальном этапе в рамках организации, которая возьмёт на себя функции коммерческой инфраструктуры, необходима соответствующая мотивация, особенно для крупных игроков. Роль государства в этом процессе велика и очень значительна. Российская Федерация должна быть представлена здесь в роли «большого брата», которым она уже является

во многих аналогичных организационных процессах, поскольку формирование данной коммерческой инфраструктуры рынка должно распространиться также и на государства, объединённые в рамках Единого экономического пространства.

Мы сделали информацию наглядной

Как известно, не так давно произошли изменения в Уставе железнодорожного транспорта, и пути общего пользования стали платными. За отстой порожняка на этих путях теперь необходимо раскошелиться. При этом в Уставе заложен норматив, который гласит, что после 5 дней пребывания вагона на путях общего пользования коэффициент оплаты за парковку возрастает в 5 раз, то есть возникает опасность серьёзных финансовых потерь, если собственник вагона не уделил должного внимания и не отследил, где пребывает его собственность на данный момент. КИР

момент информация о 620 км путей необщего пользования уже загружена в систему коммерческой инфраструктуры рынка. Пока это 75 организаций, которые предоставляют пути под парковку. Предполагается, что администрация коммерческой инфраструктуры рынка сможет выступать гарантом или агентом при согласовании с РЖД вопросов организации парковки порожняка. Пользование этим модулем должно упростить владельцам подвижного состава поиск путей благодаря актуальной информации о ценах за услугу при обеспечении полной прозрачности рынка. Грузоотправителям этот сервис даёт сокращение тарифов за порожний пробег, обеспечивая минимальные расстояния до места подачи вагонов и свободные подъездные пути. Владельцы путей необщего пользования могут использовать их как своеобразный хаб и на этом неплохо зарабатывать.

Для устранения рисков, которые,

Предполагается создание некого реестра «недобросовестных участников рынка»

помогает решить эту проблему. Система работает следующим образом: в сервис вводятся номера искомых вагонов, и с помощью анализа базы данных, которая большим списком предоставляется ОАО «РЖД», они обнаруживаются, а на электронную почту собственника отправляется информация, что данный вагон отставлен от движения, находится на путях общего пользования, за что, собственно, и взимается плата. Такая информация позволяет оперативно принять решение по переводу этого вагона в отстой на более выгодных коммерческих условиях.

Ещё один модуль – это временное размещение вагонов на путях необщего пользования. В настоящий

разумеется, присутствуют в работе любого рыночного механизма, одним из направлений развития ресурса предполагается создание некого реестра недобросовестных участников рынка. Если кто-то заключил сделку и не выполнил свои договорные обязательства, он попадает в этот реестр, отстраняясь от участия в торгах, от участия в использовании системы на определённый продолжительный срок. При заключении сделки контрагенты легко смогут «пробить» данные друг друга через этот реестр. Здесь может быть использован и механизм, работающий на нефтяной бирже, когда в процессе задействованы организации, страхующие эти риски.

26 пульт управления 01 (27) 2016 пульт управления 27





О модуле купли-продажи деталей грузовых вагонов подробно упоминается в статье текущего номера «Чтоб сказку сделать былью» в связи с рынком металлолома. Модуль позволяет приобрести как ремонтопригодные детали, так и металлолом, а также новые детали грузовых вагонов. Причём каждое объявление – это не одна-единственная деталь, за ним может стоять партия, скажем, из 500 боковых рам, и если учесть, что всего объявлений на ресурсе на данный момент около 450 и даже более того, то его наполняемость можно считать достаточно высокой. Для продавца деталей грузовых вагонов, кроме прозрачности сделки, это ещё и ресурс, обеспечивающий определённую рекламу, что в рыночных условиях является важным инструментом конкуренции.

Не менее важный модуль - предоставление под погрузку и продажа контейнеров. Он содержит перечень контейнерных агентов, информацию по предоставлению самих контейнеров, услуги по их хранению или продаже. С учётом необъятных просторов России контейнер, отправляемый, например, из Калининграда на Дальний Восток, рискует не вернуться обратно. Но в Дальневосточном регионе контейнеры востребованы, а значит, после окончания маршрута его просто можно продать, не тратя времени и денег на процесс возврата, хранения и прочее. Для этого можно использовать сервис покупки и продажи контейнеров: купил, отправил, разгрузил и продал. В перспективе модуль может способствовать увеличению экспортноимпортного грузооборота с другими странами, тем самым развивая экономику страны в целом, способствуя при этом контейнеризации грузопотоков в Российской Федерации. Это, в свою очередь, обеспечит России передовые позиции в мировом рейтинге.

Одной из последних запущенных на данный момент торговых площадок, которая пока работает в режиме апробации, является страхование. Пока данная функция представлена страхованием вагонов компанией «Росгосстрах», которая активно участвует в этом процессе. В дальнейшем предполагается, что страховые компании будут страховать и ответственность по тем рискам, которые пока ещё обсуждаются как необоримые препятствия в процессе развития рынка услуг на железнодорожной инфраструктуре.

Все слагаемые успеха

Функционирующие сейчас модули КИР уже запущены, потому что для их реализации не требовалось участия РЖД. Более глобальные торговые площадки обязательно потребуют участия ОАО «РЖД», которое в последнее время всё отчётливее свидетельствует о том, что готово вливаться в этот процесс и даже быть неким координатором, который возьмёт на себя работу по нивелированию рисков, неизбежно преследующих любую новую систему в процессе её отладки. Например, существующая на данный момент система покупки/продажи нефтепродуктов содержит вполне очевидные риски, которые необходимо учитывать при их переводе на очередной модуль КИР. После заключения сделки покупатель, приобретший нефтепродукт, не может им сразу же распорядиться и воспользоваться. Существующий на данный момент регламент говорит о том, что отправка нефтепродукта до так называемой франко-станции отправления, где, собственно, и происходит переход права собственности на товар, должна быть произведена в течение 30 дней. Если добавить сюда минимум 3 дня на выгрузку нефтепродуктов и время на саму транспортировку,

получится, что суммарно перевозка нефтепродукта после того, как сделка фактически состоялась, занимает 33 дня и более. Очевидно, что конечный покупатель, приобретая данный продукт, несёт риски: в стране большие колебания курса рубля, инфляция и прочие дестабилизирующие факторы, и на выходе, когда груз уже переходит к покупателю, он получает его по иной стоимости, нежели первоначально рассчитывал. Очевидно, что эту дельту будет вынужден компенсировать розничный покупатель, поскольку стоимость топлива в данных условиях, скорее всего, возрастёт.

Задача торговой системы по реализации регулярных грузовых поездов с нефтепродуктами изменить эту ситуацию к лучшему. Покупатель сможет, как в пассажирском движении, выбирать дату и место, на основании которых он «поедет». Это может быть сегодня, завтра, через две недели или через месяц, и так же, как в пассажирском движении, в зависимости от даты приобретения «билета» будет, вероятно, и разная стоимость покупки, но при этом остаётся возможность нивелировать риски, которые покупатель имеет сейчас на выходе с франко-станции отправления при получении права собственности на покупаемые им нефтепродукты.

Биржевой комитет уже принял решение о создании торговой системы по продаже железнодорожных перевозок регулярными грузовыми поездами через организованные торги на Санкт-Петербургской торгово-промышленной товарно-сырьевой бирже. Создана Рабочая группа по разработке и реализации проекта грузовых поездов с нефтепродуктами по расписанию, что должно сформировать баланс спроса и предложения, обеспечив прозрачность реализации услуг регулярного грузового движения по расписанию.

Кроме того, формирование регулярного грузового движения как унифицированного продукта биржевой торговли, по словам разработчиков системы, приведёт к установлению

индексов цен как на предоставление вагонов, так и на транспортировку, а также, что обеспечит соблюдение сроков доставки грузов.

Репутация вне подозрений

В Федеральной антимонопольной службе отмечают, что развитие портала КИР – это, в том числе, попытка создать комфортную среду для конечного потребителя.

По свидетельствам грузовладельцев, которые пользуются автомобилями, но с учётом изменений последнего времени не прочь перейти на железнодорожный транспорт, их смущают чрезвычайные сложности организации перевозки. Эти сложности настолько отпугивают, что грузовладельцы говорят: «Я там ничего не понимаю, поэтому я даже влезать не

сти. Но в данном проекте необходимо участие всех видов транспорта, всех организаций, после чего может быть получен данный продукт. Только в этом случае станет возможным определение сквозной ставки на перевозку, а этого сегодня с нетерпением ожидают все причастные к формированию коммерческой инфраструктуры рынка.

Кроме реализованных модулей по купле-продаже деталей грузовых вагонов, «парковке» и продаже контейнеров, также запроектированы торговые площадки по предоставлению подвижного состава под погрузку, услугам железнодорожных терминалов, обработке грузов, продаже грузовых вагонов на открытых торгах, услугам промывочно-пропарочных станций, продаже «твёрдых ниток» графика и деятельности вагоноремонтных предприятий.

Клиент, имеющий груз под перевозку, должен лишь отдать груз и заплатить деньги. Остальное – не его забота

буду». Им нужен такой продукт, когда можно найти на карте точку «А» и точку «Б», отметить их и получить весь спектр возможностей по перемещению своего груза. Тогда грузовладелец мог бы предпочесть железную дорогу всем прочим альтернативам, тем более что она к этому очень даже стремится. КИР сейчас озадачен реализацией алгоритма, когда клиент, имеющий груз под перевозку и готовый за это заплатить, лишь отдаёт груз и платит деньги. Остальное его не заботит.

Задавая, как на маршрутизаторе, точки «А» и «Б», клиент должен получать конечную стоимость услуги с учётом транспортировки различными видами транспорта. Сервис должен предлагать набор разных маршрутов, где клиент получает право выбирать, какими видами транспорта он хочет отправить свой груз и по какой стоимоНо для их реализации необходимо активное участие РЖД.

Тогда коммерческая инфраструктура рынка может стать действительно эффективным механизмом сорегулирования производства, оборота услуг по перевозке грузов. В свою очередь, обеспечение недискриминационного доступа заинтересованных организаций на рынок для ведения предпринимательской деятельности, появление механизма защиты и развития конкуренции на данном рынке, а также инструмента адекватного технического, тарифного и антимонопольного регулирования товарных рынков в сфере железнодорожного транспорта будет означать окончательную и бесповоротную победу рынка и рыночного мышления над монополией и монополистическим взглядом на партнёрские отношения.

Обзор прессы>

Financial Times:

«Канадский производитель поездов и самолётов Bombardier был вынужден второй раз за последние месяцы обратиться к его родной провинции за денежным вливанием, объявив о продаже 30% пакета акций своего железнодорожного бизнеса государственному пенсионному фонду Квебека (CDPQ) за \$1,5 млрд.

Фонд CDPQ приобретёт конвертируемые акции новой холдинговой компании, формируемой из Bombardier Transportation. Сделка оценивает компанию в \$5 млрд. Только в прошлом месяце компания Bombardier продала почти 50-процентную долю своей проблемной программы выпуска пассажирских реактивных самолётов серии «С» правительству

Квебека за \$1 млрд У Bombardier постоянно возникали проблемы в попытках прорваться с самолётами этой серии на коммерческий рынок узкофюзеляжных реактивных самолётов, где доминируют Airbus и Boeing Стоимость и график перерасходов уже ложатся тяжёлым бременем на прибыльный бизнес компании и на группу в целом. В прошлом месяце Bombardier сообщила об убытке объёмом \$4,9 млрд за третий квартал.

Также Bombardier подтвердила информацию о попытке безуспешно продать долю в серии «С» компании Airbus. Сообщалось также, что она может продать долю в проекте другим компаниям, в том числе бразильской Embraer. Продажа акций железнодорожного бизнеса знаменует собой разворот для компании Bombardier, которая в

марте объявила о планах по проведению ІРО подразделения. Она также рассмотрела вариант конкурсных торгов для частного размещения миноритарного пакета своих акций.

Были признаки того, что ранее Bombardier изучала возможность продажи доли железнодорожного подразделения другому отраслевому игроку, а в некоторых сообщениях говорилось о переговорах с двумя китайскими государственными производителями подвижного состава. Однако президент Bombardier Transportation Лутц Бертлинг отметил в интервью, что идея привлечения инвестиций CDPO появилась в качестве «наиболее привлекательного варианта».

По его словам, административные расходы будут значительно ниже и с меньшим риском исполнения, чем если бы компания проводила первичное публичное размещение. «Многие из последних IPO не обеспечили того, чего от них ждали», – сказал он. Он также заметил, что CDPQ «ориентирован на долгосрочное развитие компании». добавив, что компания Bombardier всё ещё открыта для участия в консолидации отрасли. Исполнительный директор CDPQ Майкл Сабиа oxaрактеризовал Bombardier Transportation как «мирового

лидера в железнодорожной отрасли с предсказуемыми доходами и значительным потенциалом для роста». У CDPQ будет право инициировать ІРО или продажу акций нового юридического лица в любое время по истечении пяти лет».

Business Standard:

«Индийские железные дороги» инвестируют 98 млрд рупий (\$1,429 млрд) в проект высокоскоростной магистрали Мумбаи – Ахмедабад. Соответствующее объявление сделала индийская государственная железнодорожная компания IR

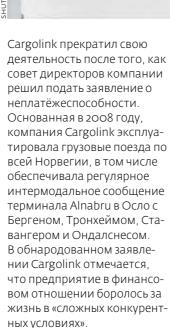
Председатель Железнодорожного совета А.К. Миттал сообщил в кулуарах мероприятий недели Make In India, что Японское агентство международного сотрудничества (ЈІСА) обеспечит 81% данных инвестиций в создание ВСМ в форме кредита длительностью в 50 лет и мораторием на 15 лет со ставкой 0,1%. По его условиям 20% компонентов будут поставляться из Японии, но собираться в Индии

Миттал также рассказал, что Железнодорожный совет определил комплекс Бандра – Курла в качестве места для строительства железнодорожной станции в Мумбаи. «Эта станция будет построена на трёх подземных уровнях и, следовательно, не станет препятствием для финансового центра, который планируется построить в том же районе», – отметил он.

Первоначально власти Мумбаи возражали против этого, ссылаясь на отсутствие свободных участков земли с учётом нынешней стоимости. Процедура приобретения земли займёт около полутора лет. Старт работ по проекту ожидается в начале 2017 года. Его планируется завершить в течение пяти лет».

International Railway Journal:

«Норвежский грузовой железнодорожный оператор



Союз машинистов NLF объявил, что поможет работникам компании с трудоустройством. Ожидается, что другие железнодорожные операторы примут бизнес Cargolink».

Railway Gazette:

«Президент Ирана Хасан Рухани торжественно дал старт работам по электрификации железнодорожной магистрали Тегеран – Мешхед. Планирование проекта электрификации реализовывалось с 2012 года. В июне 2014 года контракт на установку и обслуживание оборудования и закупку 70 локомотивов был присуждён консорциуму китайских компаний СМС и SU Power и дочернему предприятию местной промышленной группы MAPNA. Год спустя Иран и Китай окончательно оформили соглашение, предусматривающее финансирование за счёт китайских кредитов 85% стоимости проекта, достигающей €1,9 млрд. Системы сигнализации на

маршруте, который недавно

в ближайшее время», - подчеркнул президент страны Хасан Рухани был обновлён в рамках трёх-

летнего проекта, установят иранские компании за €32 МЛН Работы по электрификации планируется выполнить за 42 месяца. После их завер-

шения ожидается сокращение времени прохождения маршрута для пассажирских составов с 12 до 6 часов, а также повышение провозных мошностей до 10 млн тонн в год.

Выступая на церемонии, Рухани отметил, что развитие железнодорожной сети является важной задачей для правительства. «Развитие железных дорог принесёт здоровую окружающую среду, психическое и духовное спокойствие, недорогой транспорт, экономию топлива и народу Ирана наслаждение краткосрочными поездками», – сказал он. Рухани также отметил, что должно

«Железные дороги Исламской Республики Иран

будут соединены с Азербайджаном и Ираком

быть налажено железнодорожное сообщение со всеми основными портами Ирана и соседними странами. «Железные дороги Исламской Республики Иран будут соединены с Азербайджаном и Ираком в ближайшее время», – подчеркнул он, добавив, что давно запланированная линия из Хорремшехра в Ирак будет открыта к началу следующего ежегодного паломничества в ноябре 2016 года».



Реформа

холдинга>





B

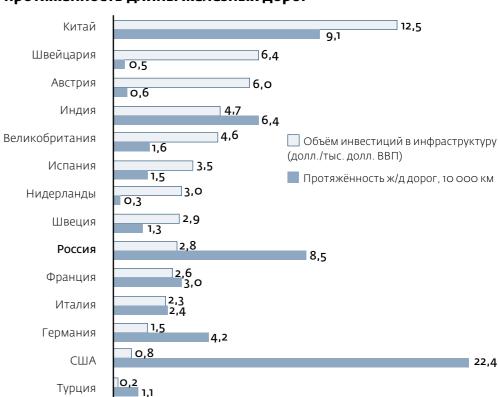
нутренняя
эффективность –
один из главных
индикаторов,
определяющих
возможности
развития компании, и это не за-

висит от внешних условий, в которых она существует. Тем не менее именно в кризис, когда доступ к сторонним ресурсам, в том числе финансовым, ограничивается, использование внутренних резервов становится вопросом выживания. Сегодня от повышения внутренней эффективности системообразующих компаний в ключевых отраслях зависит то, как быстро российская экономика выйдет из кризиса и с какими результатами. У железной дороги тут особая роль. Она может стать мощным драйвером развития, подтолкнуть рост производства или же оказаться барьером на пути восстановления экономики. Аналитики Сбербанка проанализировали, какой сейчас должна быть эффективная компания и соответствуют ли этим критериям РЖД.

Стратегическое видение

- 2013 год разработка и утверждение Стратегии развития РЖД до 2030 года, содержащей:
- анализ исходного положения.
- Миссия и стратегические цели.
- Сценарий развития холдинга.
- Целевая бизнес-модель.
- Стратегия развития холдинга по ключевым бизнес-блокам.
- Задачи организационного развития.
- Господдержка развития холдинга и основные направления совершенствования регулярной среды.
- Социально-экономические эффекты от реализации стратегии.
- 2015 год регулярная публикация на сайте главных задач компании на год.

Инвестиции в железнодорожную инфраструктуру/ протяжённость длины железных дорог



Направление	Описание	
1 Стратегическое планирование	• Процесс формирования и актуализация стратегии	
	• Постановка и оцифровка долгосрочных приоритетов	
	• Коммуникация стратегии	
	• Макро- и отраслевое прогнозирование, сценарный анализ	
	• Подбор стратегического консультанта	
2 Проектное управление	• Организация системы управления проектной деятельностью	
	• Оптимизация инвестиционной программы	
	• Автоматизация проектной деятельности	
	• Проектная мотивация	
з Управление эффективностью деятельности	• Организация системы управления эффективностью (performance dialogs, др.)	
	• Разработка реестра КПЭ, каскадирование	
	• Система управленческой информации, дэшборды	
	•Системная связь результатов с вознаграждением	
4 Модель управления	• Функциональный анализ организационной структуры	
	• Оптимизация структуры (скорость реакции, уровни управления, численность)	
	• Оптимизация системы коллегиальных органов управления	
5 Инновации	• Построение системы выявления и внедрения инноваций	
	• КПЭ и мотивация инновационных активностей	

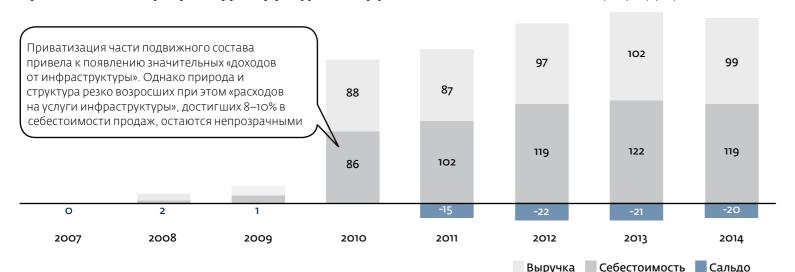
32 ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ 01 (27) 2016 **ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ 33**

Реформа

холдинга>



Предоставление услуг инфраструктуры – выручка, себестоимость, сальдо (млрд руб.)





СПРАВКА

По состоянию на 2015 год задействовано 1886 подразделений, создано 340 «Узловых рабочих групп», реализован 3001 проект бережливого производства, ещё 1295 в стадии внедрения

 2015 год – оценка суммарного эффекта Программы «Бережливое производство» за первые 10 месяцев составила 800 млн руб.

С дальним прицелом

Развитие российских железных дорог сегодня идёт в условиях крайнего дефицита инвестиций в железнодорожную инфраструктуру. По объёму вложений Россия проигрывает не только странам с более или менее сопоставимой протяжённостью магистралей, например Индии, но и большинству европейских стран, где ориентируются на услуги премиум-класса. Срав-

нение с США, где также фиксируют падение инвестиции в железнодорожную инфраструктуру, в данном случае безосновательно. Там этот процесс объясняется оттоком грузов с железной дороги и сжатием её сети.

Эффективность работы любой компании напрямую зависит от адекватности утверждённой в ней стратегии развития и грамотности сформулированных дальних целей и задач. Без

Направление	Описание	
6 Производственная	• Повышение эффективности деятельности	
система, повышение эффективности затрат	• Системное вовлечение сотрудников в постоянное совершенствование	
	• Повышение эффективности использования площадей	
	• Оптимизация системы закупок (расходы, система)	
	• Оптимизация маршрутной сети	
7 Управление финансовыми потоками	• Оптимизация функций казначейства, управление валютным и процентным риском	
	• Реструктуризация займов, оптимизация использования капитала	
10 Управление	• Разработка стратегии работы с сегментами клиентской базы	
клиентским опытом	• Формирование новых моделей клиентского обслуживания	
	• Тарификация услуг по клиентским сегментам	
11 Удалённые каналы продаж	• Развитие интернет- и мобильной платформы продаж	
12 Оценка качества внутренних сервисов	• Построение системы обратной связи для анализа удовлетворённости пользователей внутренних сервисов компании качеством оказываемой им поддержки	

Повышение внутренней эффективности РЖД – это процесс доработки имеющейся системы

ясного ориентира на будущее и понимания, в каком направлении и зачем идти, невозможно верно распорядиться имеющимися ресурсами, особенно в масштабах российских железных дорог. В РЖД сегодня, по мнению аналитиков

Сбербанка, есть достаточное количество действующих стратегических документов, обеспечивающих долгосрочное планирование в холдинге.

Долгосрочное планирование базируется на анализе текущей ситуации,

СПРАВКА

Основные зоны для улучшения:

- повышение удовлетворённости клиентов, в т.ч. за счёт развития удалённых каналов реализации услуг, инвестиций и инфраструктуры;
- обеспечение «прозрачности» компании, совершенствование отчётности;
- повышение эффективности инвестиций, независимая экспертиза реализованных проектов;
- развитие инструментов регулярного менеджмента, чёткое каскадирование задач и КПЭ по управленческим вертикалям;
- внедрение полноценного кадрового цикла, обучение менеджмента современным методам управления;
- оптимизация расходов, совершенствование системы закупок, внедрение своей «производственной системы», сокращение непрофильной деятельности;
- развитие модели управления, уход от «ручного управления», оптимизация корпоративных процедур управления дочерними компаниями.

объективной оценке имеющихся ресурсов и расстановке верных приоритетов. Эффективная реализация этих планов зависит уже от проработанности модели управления. По мнению экспертов, стратегическое управление РЖД можно и нужно усовершенствовать.

Разумный подход

Нерациональное использование ресурсов рано или поздно может «съесть» резерв любой компании. В самом Сбербанке подсчитали, что, всего лишь переставив в офисе принтер, втрое уменьшили непроизводительные рабочие часы сотрудников. Российские железные дороги режим бережливого производства запустили в 2010 году, и статистика затрат фиксирует явную экономию.

Нерациональные затраты, по оценке экспертов, скрыты в непрозрачных статьях расходов холдинга. Некоторые из них образовались в ходе самой реформы железных дорог, когда реструктуризация привела к изменениям правил игры. Как это, например, произошло с предоставлением услуг инфраструктуры.

На балансе РЖД есть и расходы, которые эксперты, в принципе, затрудняются классифицировать.

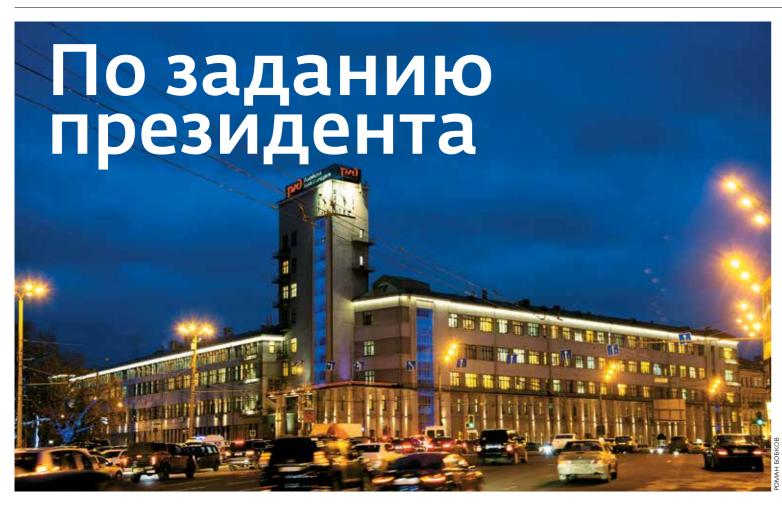
На данный момент в РЖД сформированы основные элементы, характерные для современной системообразующей компании. Однако анализ международных бенчмарков по эффективности и качеству перевозок и данные финансовой отчётности самого холдинга, по словам аналитиков Сбербанка, свидетельствуют о необходимости дальнейшего развития РЖД, в частности, в сфере повышения прозрачности расходов и оптимизации издержек.

В целом повышение внутренней эффективности РЖД – это процесс доработки и подстройки уже имеющейся системы. Схожую программу трансформации бизнеса в сопоставимом масштабе реализовывает сам Сбербанк. Его опыт может позволить более оперативно провести изменения в РЖД.

менеджмента>

Виктор Степов, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ВНИИЖТА





9

кономические условия следующего года, по прогнозам экспертов, будут достаточно сложными, а значит, финансовый план и бюджеты ком-

пании на 2016 год окажутся весьма напряжёнными. Для их выполнения необходимо приложить серьёзные усилия в рамках успешной реализации комплекса мер по сокращению издержек и повышению производительности труда.

Поручение акционера

Поручениями Президента Российской Федерации и директивами Правительства на РЖД возложены обязательства по наращиванию эффективности за

счёт повышения качества управления. В соответствии с ними в ОАО «РЖД» и его ДЗО должны быть реализованы работы по целому ряду направлений, включающих управление эффективностью инвестиционной и операционной деятельности, при наличии обязательного внутреннего контроля и аудита, – управление рисками, качеством и инновациями.

В этом плане компанией уже ведутся соответствующие работы по внедрению Кодекса корпоративного управления и реализации «Дорожной карты» на период среднесрочной Программы организационного развития холдинга. В соответствии с упомянутыми директивами правительства и рекомендациями Росимущества был разработан Регламент повышения инвестиционной и операцион-

ной эффективности и сокращения расходов.

Для повышения качества принимаемых по этим вопросам решений в конце 2015 года был подписан План взаимодействия Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации и ОАО «РЖД» на 2015-2016 гг., который будет реализован по утверждённому графику. Результатом регулярных докладов и консультаций с экспертами станут изменения в соответствующих планах и проектах нормативных документов компании с целью повышения эффективности холдинга.

Механизмы внедрения

Проектный офис в Послании Президента РФ характеризуется как эффективная форма организации работы по решению наиболее значимых задач в

реализации сложных и масштабных проектов.

Согласно регламенту, мероприятия в 2016 году по повышению внутренней эффективности должны выполняться скоординированно с Программой повышения операционной эффективности, для реализации которой ещё в прошлом году по всей вертикали холдинга был создан соответствующий организационный механизм, состоящий из Проектного офиса бережливой производственной системы, экспертной группы при нём, проектных офисов на дорогах и в региональных дирекциях.

От проектов улучшений, инициированных самими работниками, в 2016 году ожидается получение минимального эффекта в 3 млрд руб.

Департаментами совместно с железными дорогами было выработано Положение о премировании работников ОАО «РЖД» за участие в реализации проектов по бережливому производству. На текущий год сформирован премиальный фонд в размере 300 млн руб., который, как несложно заметить, составляет одну десятую часть от суммы минимального экономического эффекта, прогнозируемого в 2016 году от внедрения улучшений. Одновременно в соответствии с директивами правительства и требованиями Росимущества было разработано Положение о системе внутреннего контроля и аудита.

Повышение эффективности указанной системы – важнейшая задача 2016 года, и решить её без расширенного применения процессного подхода весьма трудно, если вообще возможно. Только детально прописав и закрепив в соответствующих документах все основные бизнес-процессы, будет создан объект для эффективного контроля и аудита. Такая работа по внедрению процессного подхода была начата на Октябрьской, Приволжской, Куйбышевской дорогах ещё в прошлом году, результатом которой стало формирование модели регионального уровня управления, позволившей создать общую схему процессов холдинга, утверждённую распоряжением ОАО «РЖД» от 9 июля 2015 года. Благодаря в том числе этой работе была сформулирована Стратегия организационного развития холдинга ОАО «РЖД», которая во многом определяет актуальную версию долгосрочной программы развития холдинга до 2020 года.

Целью 2016 года является работа по описанию процессов на уровне, позволяющем проводить оптимизацию в соответствии с «повышенным заданием» президента компании.

Управление рисками

Третьим направлением работы по реализации поручений Президента страны и директив правительства является развитие системы управления рисками. Для её организации будет создан Проектный офис развития системы управления рисками под руководством первого вице-президента ОАО «РЖД» Анатолия Краснощёка. Задача офиса – актуализировать нормативные документы в части управления рисками

для ДЗО, синхронизированы со стратегией холдинга. В текущем году с ними планируется заключение соглашений о взаимодействии, устанавливающих цели по улучшению показателей безопасности движения поездов на 2016 год. На эффективность, надёжность и безопасность перевозочного процесса в значительной степени влияют дочерние компании и аутсорсеры, которые участвуют в его обеспечении. Поэтому с ними начата работа по снижению издержек и повышению качества процессов. Например, с вагоноремонтными компаниями достигнута договорённость, что при организационной и методической поддержке ОАО «РЖД» в 2016 году все три ВРК построят свои бережливые производственные системы, которые должны обеспечить снижение количества отказов по их вине на 15% и на 5% – снижение себестоимости ремонтов, что неизбежно сократит потери ОАО «РЖД» в перевозочном

Для проектов по бережливому производству создан премиальный фонд размером 300 млн руб.

и провести мероприятия по развёртыванию Функциональной стратегии управления рисками в РЖД. В эту работу должны быть вовлечены все вертикали и уровни управления холдинга.

Упомянутые поручения и директивы государственных ветвей власти распространяются и на дочерние общества ОАО «РЖД», в связи с чем намечен ряд мер по повышению внутренней эффективности ДЗО и качества их управления, с целью повышения капитализации дочерних обществ в случае принятия учредителем решений по продаже пакетов их акций. Через советы директоров дочерних обществ проведены решения о внедрении процессного подхода, построении систем менеджмента безопасности движения (СМБД) и управления рисками. Все стратегии развития, разработанные

процессе и положительно скажется на конкурентоспособности самих ВРК.

В 2017 году показатель по снижению количества отказов должен возрасти до 30%. В целях внедрения менеджмента качества, риск-менеджмента и бережливого производства сформирован Проектный офис и в «ТМХ – Северо-Запад».

Приоритетной задачей 2016 года является внедрение в ОАО «РЖД» и ДЗО всех положений Кодекса корпоративного управления.

Реализация описанных проектов во исполнение поручений Президента и Правительства Российской Федерации в части повышения эффективности управления холдингом позволит обеспечить решение главной задачи текущего периода: выполнение «повышенного задания» президента компании на 2016 гол.

36 пульт управления 01(27) 2016 пульт управления 37

менеджмента





рамки, которые сегодня определяет работодателям государство, они должны формировать свою самостоятельную внутреннюю систему

управления охраной труда.

Ответственность ценою в жизнь

В последние годы законодательство в сфере охраны труда претерпело немало изменений. Новые нормы и положения, по мнению Минтруда, должны приучить работников и работодателей к мысли о том, что формальный подход к данной проблеме в конечном итоге может стоить человеку жизни.

Заместитель директора Департамента условий и охраны труда Пётр Сергеев сообщил, что, по данным Министерства труда России, 25% всех случаев смертельного травматизма явились следствием невыполнения тех или иных требований системы охраны труда. Он, в частности, сказал: «Все вносимые поправки в закон должны быть направлены на формирование культуры безопасности».

О культуре безопасности говорят и в ОАО «РЖД». По корпоративной статистике, причиной приблизительно 23% смертельных ЧП в компании стало нарушение трудовой дисциплины. «Это невыполнение должностных обязанностей, с одной стороны, и бесконтрольность - с другой», - отмечает начальник Департамента охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля холдинга Дмитрий Раенок.

Примечательно, что и сами работники не отрицают, что причиной несчастных случаев нередко становится их безответственность.

«Несмотря на то что компания потратила значительную сумму на приобретение новой спецодежды, нельзя сказать, что работники в полной мере правильно применяют новые средства защиты», - отмечает Сер-

гей Попов, начальник технического отдела Управления электрификации и электроснабжения Центральной дирекции инфраструктуры. Сотрудники Центральной дирекции управления движением тоже признали, что в 94% случаев травмирование происходит по причине несоблюдения личной техники безопасности.

«Надо достучаться до работников, чтобы они осознавали ответственность за свою жизнь. А работодатель, в свою очередь, должен создать соответствующие условия труда», - считает Дмитрий Раенок.

Именно поэтому Минтруд стремится повысить ответственность работодателей. Уже этой весной должно вступить в силу подготовленное

ки условий труда и методические документы. В частности, методика по проведению специальной оценки условий труда для наиболее массовых профессий: машинистов и помощников машинистов локомотивных бригад», - уточняет заместитель генерального директора ООО «ОЦПБ» Людмила Кузина. «Между тем уже неоднократно поднимался вопрос об изменении критериев оценки. Один из ведущих факторов - микроклимат – полностью выведен из этой процедуры. Выведены и значимые показатели напряжённости трудового процесса: интеллектуальные и эмоциональные нагрузки, а также оценка режима труда и отдыха», - до-

«За последние пять лет травматизм в системе железнодорожного транспорта снизился более чем в два раза», отмечает председатель Роспрофжела Николай Никифоров

ведомством типовое положение о системе управления охраной труда. Документ даёт работодателям определённую свободу и гибкость в вопросе управления этой сферой у себя на производстве, позволяя формировать систему, способную реагировать на требования предприятия с учётом особенностей труда на конкретном производстве.

Между тем РЖД уже давно ведут разработку собственной нормативной

«Имея опыт трёх полных циклов аттестации рабочих мест, этот опыт компания перенесла и на новую процедуру. Так, например, в ускоренные сроки был разработан ряд организационных документов, сопровождающих процедуру специальной оцен-

Внедрение в ОАО «РЖД» автоматизированных систем оценки профессиональных рисков и состояния охраны труда позволяет перейти от реактивной модели, когда работодатель реагирует на уже произошедшее ЧП, к проактивной, когда несчастный случай удаётся предупредить.

Тот факт, что условиям труда и безопасности железнодорожников уделяется всё больше внимания, подтверждает статистика. «За последние пять лет травматизм в системе железнодорожного транспорта снизился более чем в два раза», - отмечает председатель Роспрофжела Николай Никифоров.

Тем не менее свести травматизм к нулю, а именно такую задачу ставит президент компании, пока не удаёт-

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ 01 (27) 2016

менеджмента>





ся: в 2015 году погибли 28 железнодорожников. Профсоюз периодически фиксирует разнообразные нарушения условий, в которых трудятся работ-

«Режимы труда и отдыха в путевом комплексе, у электромехаников и электромонтёров контактной цепи, СЦБ и связи заслуживают более серьёзного внимания. Сбои в движении, передержка «окон» - это дополнительное рабочее время. Отгулы дают в редких случаях, и у работников накапливается усталость, что, естественно, сказывается на качестве их труда», - говорит Николай Никифоров.

«Понятно, что хозяйство электрификации и электроснабжения имеет повышенный риск травмоопасности, - соглашается Сергей Попов, начальник технического отдела Управления электрификации и электроснабжения Центральной дирекции инфраструктуры. - Особое внимание мы уделяем оценке ри-

сков. Совместно с нашим отраслевым институтом разрабатывается методология оценки человеческого фактора при травмировании, методология оценки рисков для различных условий производственных работ. Эти методики будут внедряться и будут учитываться персоналом при выполнении тех или иных задач».

Степень риска во внештатной ситуации напрямую зависит от надёжности техники и уровня квалификации персонала. «Если техника надёжная и человек хорошо её знает, то во внезапно возникшей критической ситуацией он передаёт часть задач машине. И тем сам освобождает своё внимание для разрешения возникшей ситуации», - объясняет научный сотрудник Института психологии РАН Юлия Стрелкова

«Наши исследования показали, что те машинисты, которые имеют большой опыт и хорошо знают свою технику, показывают самую высокую эффективность. Более того, их психофизические ресурсы расходуются значительно меньше в сравнении с теми, кто не доверяет машине. Последние сами выполняют все задачи, и ресурсы их организма истощаются гораздо раньше. А это влияет на скорость развития психологических и невротических заболеваний», - резюмирует эксперт.

Остро стоит вопрос и с организацией питания на фоне закрытия столовых, особенно в локомотивных депо.

«На уровень профессиональной заболеваемости существенное влияние оказывают условия труда: тяжесть труда, шум, вибрация, микроклимат, нерегулярный режим питания, большая доля ночного труда, психологическое, нервно-эмоциональное перенапряжение, связанное с личной ответственностью за безопасность движения», - отмечает начальник отдела лечебно-профилактической работы Департамента здравоохранения ОАО «РЖД» Владимир Быстров. «По состоянию на конец 2015 года на

диспансерном учёте в НУЗ ОАО «РЖД» состояли около 1300 больных с ранее установленными профзаболеваниями. При этом болезни стали выявляться на более ранних стадиях», - резюмирует он.

Специалисты компании отмечают, что условия труда существенно отражаются на риске возникновения и прогрессирования целого ряда заболеваний, что ставит задачу поиска баланса, при котором одновременно обеспечивалось бы высокое качество работы и сохранение здоровья в процессе трудовой деятельности.

«Именно поэтому коррекция состояния здоровья работников должна осуществляться комплексно, начиная с профилактических мероприятий, включая диспансеризацию, иммунопрофилактику, медицинскую реабилитацию, санаторно-курортное лечение и мотивацию здорового образа жизни», - считает Владимир Быстров.

Культура безопасности

Недоукомплектованность инструментом и спецодеждой, недоведение рабочего места до санитарных требований - эти проблемы возникают периодически, даже несмотря на ту работу, которая ведётся в компании.

«Что касается головных структур, у профсоюза претензий нет, но в разрезе филиалов, дирекций и структурных подразделений попытки сэкономить есть», - отмечает Николай Никифоров.

Однако, по словам Дмитрия Раенка, на улучшение охраны труда ОАО «РЖД» потратило в 2015 году 18 млрд руб. и, невзирая на финансовые сложности, сокращать статью расхода в этой сфере не намерено.

Вместе с тем больше всего вопросов вызывает специальная оценка труда. Закон о СОУТ был принят два года назад, и с тех пор вокруг него не утихают споры.

«Основным упором законодательства является формирование объективных данных об условиях труда на каждом рабочем месте. Мы привязали уровень гарантий и компенсаций к уровню вредности условий труда», комментирует позицию Министерства труда Пётр Сергеев.

Между тем профсоюз не раз говорил о том, что более мягкие критерии оценки не учитывают многие факторы, которые непосредственно влияют на здоровье работников.

«Если в 2011 году 37% рабочих мест так или иначе имели вредное воздействие, то в 2015 году эта цифра сократилась до 28%. Конечно, в какойто степени это результат вложенных денег, но не стоит забывать о том, что изменились подходы к спецоценке труда. Например, исчез такой критерий, как микроклимат, и теперь, когда монтёры пути работают при

работающим, например, в условиях Крайнего Севера, поэтому повторно оценивать эти же факторы в СОУТ мы считаем невозможным», - поясняет Пётр Сергеев.

«С момента вступления в силу закона о специальной оценке труда прошло два года, и главный вывод, который можно сделать: переходный период в компании прошёл плавно», - уверен начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Сергей Саратов. «В результате у нас в компании сформировалась неплохая система предоставления компенсаций. Более того, каждый класс вредности имеет дополнительную, не прописанную в законе компенсацию. Это может быть

Закон есть закон, и ему надо следовать. А работодатель должен сделать всё возможное, чтобы классы вредности снижались не только на бумаге, но и менялись бы реальные условия труда

минус 30 градусах, это считается уже нормальными условиями», - говорит Николай Никифоров.

По его словам, новые правила спецоценки труда в сочетании с экономическими сложностями в стране и мире вызывают у работников беспокойство, даже несмотря на то что многие доплаты за вредность для отдельных категорий работников профсоюзу удалось отстоять. Между тем в Минтруде уверяют, что отсеялись критерии, оценка которых была более нерациональна.

«Это касается критериев, которые носят субъективный характер. Второй набор критериев - это те, которые учитываются в рамках особых условий труда. Работодатели должны предоставлять гарантии и компенсации

отпуск, сокращённая рабочая неделя, увеличенный размер денежных выплат»

В компании к этому вопросу подходят рационально. Закон есть закон, и ему надо следовать, считает Дмитрий Раенок. А работодатель должен сделать всё возможное, чтобы классы вредности снижались не только на бумаге, но и менялись бы реальные условия труда.

«Снижать тяжесть труда и шум можно внедрением технических средств. Мы должны уменьшить как минимум вредное воздействие», - заключил Дмитрий Раенок и призвал филиалы разрабатывать и предлагать собственные решения, обеспечивающие безопасный и комфортный труд работников.

Павел Иванов, вице-президент ОАО «РЖД» начальник Центральной дирекции управления движением





В скорости мировым лидерам не уступаем

ехнологии организации управления перевозочным процессом на сети ОАО «РЖД» близки к оптимальным. В минувшем году Центральной дирекции управления движением удалось выполнить все основные задачи, поставленные на итоговом заседании правления ОАО «РЖД»

По гамбургскому счёту

предыдущего 2014 года.

Мы достаточно плодотворно поработали в плане обеспечения эффективности всего перевозочного процесса. Удалось достичь высоких уровней освоения основных бюджетных показателей производственной деятельности компании - объёмов погрузки, среднесуточной производительности локомотива, участковой скорости. За последние 10 лет средний вес грузового поезда вырос более чем на 500 тонн и почти приблизился к отметке 4 тыс. тонн, что свидетельствует об эффективности использования тяговых и вагонных ресурсов. Для сравнения приведу ряд цифр, которые наглядно охарактеризуют работу российских железных дорог на фоне аналогичной статистики ведущих мировых железнодорожных держав.

Объективные выводы об уровне развития российской железнодорожной отрасли можно будет сделать, отталкиваясь от основных показателей в сопоставлении, например, с американскими железными дорогами 1-й категории, европейской сетью в странах ЕС, а также китайскими железными дорогами. Так, эксплуатационная длина РЖД составляет 85300 км, что, в принципе, сопоставимо с китайскими дорогами длиной более чем 100 тыс. км, а вот в Америке эта величина достигает 194 тыс. км, то есть превосходит нашу более чем в два раза. В то же время по объёмам грузооборота мы вполне соответствуем той же Америке - у нас, так же

как и в Китае, он достигает 2 трлн 300 млрд ткм, в Америке – 2 трлн 500 млрд ткм. В результате сопоставления приведённых данных становится очевидным, что Россия по такому показателю, как грузонапряжённость, то есть по соотношению выполненного грузооборота и протяжённости линий, впереди планеты всей.

Резервы скорости

С учётом вторых и третьих главных путей развёрнутая длина железных дорог у нас ещё больше – 126 тыс. км, но на 10 тыс. км из них пропускная способность практически исчерпана. В основном это касается дорог восточного направления – Забайкальской, Восточно-Сибирской, Дальневосточной. Не уступаем мы ведущим мировым компаниям и по другим качественным показателям, в первую очередь в скорости. Так, наилучший

станциях, выполнение операций по смене локомотива и локомотивных бригад, техническому обслуживанию поездов и т.д. Всё это значительные временные затраты (то есть, с другой стороны, резервы для оптимизации), и если их не учитывать, то скорость движения грузовых поездов, их реальная маршрутная скорость, составит уже 610 км/сут., причём для различных категорий поездов она разная. Не первый год мы успешно реализуем проект «Транссиб за 7 суток». Сегодня скорость контейнерных поездов, которые следуют из Владивостока в европейскую часть страны, самая высокая и составляет 1250 км/сут. А вот для маршрутов с углем такой скорости не требуется - они следуют в режиме 500-550 км/сут. У наливных маршрутов она на уровне 800-900 км/сут. То есть маршрутные скорости движения у нас абсолютно конкурентны с теми,

Россия по показателю грузонапряжённости впереди планеты всей

показатель, который сопоставим с нашей участковой скоростью, на американских дорогах имеет компания Canadian Pacific – 39,2 км/ч, а у такой крупной компании, как BNCF, – всего 32 км/ч. Не уступаем в скорости мы и нашим соседям – Украине, Белоруссии, Казахстану, где участковая скорость достигает 37 км/ч, 38 км/ч и 39,2 км/ч соответственно.

У нас есть немалые резервы в плане повышения средней скорости гружёной отправки. В прошлом году она составила 372 км/сут. Это немного, но надо отметить, что в 2013 году скорость была менее 300 км/сут., а в 2015-м мы добавили к предыдущему 2014 году 35 км/сут. Отмечу, что этот показатель учитывает время простоя вагона под начально-конечными операциями, обработку вагона на сортировочных и технических

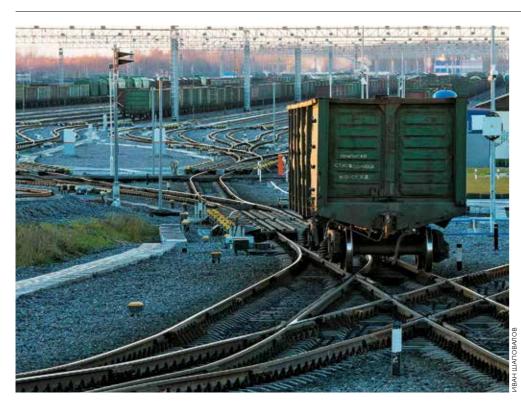
что освоены ведущими железнодорожными державами.

Двадцать пять тонн на ось

Очень важным фактором сегодня становится появление на сети инновационного вагона с повышенной нагрузкой на ось 25 тонн. На сети сейчас уже 35 тыс. таких полувагонов. На сегодняшний день они не требуют технического обслуживания в пути следования, что значительно ускоряет их продвижение, а заодно сокращает те затраты, которые мы несём при осмотре обычных вагонов на технических станциях. Использование инновационного подвижного состава в кольцевых технологиях весьма продуктивно. Мы можем, например, перевозить в этих вагонах уголь из Кузбасса на Дальний Восток поездами с повышенной весовой нормой 7100 тонн, в то время как вес поезда из

01 (27) 2016 ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ 01 (27) 2016 43





обычных полувагонов не превышает 6300 тонн.

Сегодня бытует мнение о том, что инновационные вагоны оказывают негативное воздействие на инфраструктуру. Считаю, что такие суждения беспочвенны, и наша отраслевая наука должна это ещё раз подтвердить. И дело здесь даже не в цифрах – 25 тонн на ось это или нет. Не надо забывать, что в последние годы верхнее основание пути у нас значительно усилилось. На всех главных направлениях мы перешли вместо деревянных на железобетонные шпалы усиленной конструкции. Может быть, необходимы дополнительные усилия именно при проведении текущего содержания пути, но это не значит, что вагон наносит какой-то ущерб самой инфраструктуре.

Думаю, здесь будет уместен небольшой исторический экскурс во времена Советского Союза. При максимальных объёмах, перевозимых в 1988 году, когда под заявляемые объёмы катастрофически не хватало вагонного парка, министр путей сообщения

Николай Конарев поставил задачу увеличить нагрузку на инвентарный парк, который тогда эксплуатировался на сети. Полувагону присваивался трафарет в зависимости от года постройки - единица, двойка или тройка. И, таким образом, к базовой грузоподъёмности полувагона 70 тонн с трафаретом «единица» добавлялось ещё 10 тонн. Получалось, что в этот вагон грузили уже 80 тонн. Но ведь есть ещё и тара вагона, а это плюс 22,5 тонны. Так что в итоге нагрузка достигала даже больше, чем 25 тонн на ось. Но ни тогда, ни сейчас не было оснований считать, что эти вагоны как-то ухудшают состояние пути.

Новые вагоны используются сегодня и в северо-западном направлении. Тяжеловесные поезда массой 9 тыс. тонн следуют из Кузбасса до станции Лужская, при этом повышается и качество использования тягового подвижного состава за счёт ввода различных серий новых локомотивов с улучшенными характеристиками. Вместе с тем нельзя сегодня не учитывать и те объективные факторы, которые негатив-

но влияют на скорость продвижения вагонопотока. Это прежде всего принадлежность вагонного парка различным собственникам и как результат – большой порожний пробег.

Хозяйский взгляд на собственника Именно собственник сегодня определяет варианты курсирования или направления движения своего вагона. Очевидно, что в этой ситуации далеко не всё зависит от эффективности железной дороги. Тем не менее мы сегодня активно взаимодействуем с теми же собственниками подвижного состава, определяя модели управления приватным парком, стараясь максимально приблизить их к оптимальной технологии перевозочного процесса с точки зрения эффективности. Но наиболее эффективно мы управляем парком, в том числе и порожним пробегом, когда вагон не имеет номинальной привязки к какому-либо собственнику. Такой парк мы называем обезличенным, что даёт возможность взять любой вагон на любой станции и подать его под погрузку опять же любому грузоотправителю. И такой возможности в полной мере мы сегодня не имеем.

В 2011 году, когда мы переходили на работу приватным парком, значение порожнего пробега по отношению к гружёному доходило до 44%. На протяжении последних трёх лет этот показатель составляет от 41 до 42%, так что нам удалось его даже несколько улучшить и добиться здесь стабильности. Хотя до лучших наших результатов по-прежнему далеко. Во времена, когда мы работали инвентарным парком, который управлялся по балансовому методу, достигался наибольший эффект. В советский период коэффициент порожнего пробега составлял 21%, в 2010 году - 24%. Вырос он прежде всего из-за нерационального встречного перемещения порожних вагонов: сегодня по междорожным стыковым пунктам мы передаём в среднем 5 тыс. порожних полувагонов в сутки во встречном направлении.

Что касается Федеральной грузовой компании (ФГК), то она распоряжается своим парком самостоятельно. Привлечение вагонных парков крупными операторами может сыграть свою положительную роль. Та же ФГК сегодня привлекла с рынка порядка 25 тыс. полувагонов различных собственников. И это, кстати, одно из приоритетных направлений её работы. Однако и те 120 тыс. полувагонов, которыми сегодня оперирует ФГК, к сожалению, не подтверждены грузовой базой.

Благодаря поправкам

Больший манёвр для нас как для перевозчика в плане высвобождения инфраструктуры дали внесённые в прошлом году изменения в Устав железнодорожного транспорта.

В результате мы значительно

ослабили нагрузку на свою инфраструктуру. Показательны следующие цифры. Сегодня в целом вагонный парк насчитывает 1 млн 140 тыс. вагонов, а ещё в конце 2014 года было 1 млн 254 тыс. Но и из 1 млн 140 тыс. можно исключить 40 тыс., которые работают на «пространстве 1520» в других странах СНГ. К тому же отмечу, что сейчас на инфраструктуре общего пользования находится только 600 тыс. вагонов, остальные - на путях необщего пользования. До введения поправок в Устав на нашей инфраструктуре находилось порядка 800-850 тыс. вагонов. Как видно, эта цифра снизилась на 200-250 тыс., что, безусловно, дало свой эффект в плане высвобождения инфраструктуры. А владельцы вагонов стали искать наиболее приемлемые теперь для них тарифные условия, в том числе и за счёт размещения своего подвижного состава на инфраструктуре необщего пользования.

В связи с этим даже возникли предположения о возникновении дефицита парка, особенно если принять во внимание вступивший в силу запрет на продление срока службы грузовых вагонов. Как такового дефицита пока нет, но риски его возникновения есть, и в первую очередь речь идёт о полувагонах. Всего в прошлом году из-за истечения сроков службы было отставлено 23 тыс. полувагонов, а наибольшее количество отслужившего свой срок подвижного состава придётся как раз на этот год – 46 тыс. полувагонов. Это означает, что к концу 2016 года мы будем иметь в парке всего 415 тыс. полувагонов, что как раз вполне достаточно для освоения максимального объёма среднесуточной погрузки в 3,5 млн тонн.

Маневровый оператор

Объективности ради следует отметить, что сейчас наиболее напряжённая ситуация по-прежнему наблюдается на припортовых дорогах, в том числе и в морских терминалах. Поэтому и для нас, и для тех структур, которые сегодня работают в портах,

ском транспортном узле, где сейчас работают 50 маневровых локомотивов. И если бы там работа была смоделирована по образу и подобию «ПУЛ транса», то можно было бы экономить на оплате работы более 10 локомотивов каждые сутки. Но, скорее всего, такой оператор прежде будет создан в Находке, поскольку в этом заинтересован основной акционер порта – компания «ЕВРАЗ».

Для удобства пассажира

И в заключение отмечу, что нами ведётся целенаправленная работа по повышению скорости пассажирских поездов. Всего в нормативном графике у нас заложено курсирование 1120 пассажирских и 6900 пригородных поездов в сутки. По уровню спроса очень важным для нас является сообщение с Черноморским побережьем

К концу 2016 года в парке останется 415 тыс. полувагонов, чего как раз вполне достаточно

очень перспективным направлением в работе могло бы стать создание маневровых операторов. Пока есть один такой маневровый оператор -ОАО «ПУЛ транс», - который довольно эффективно работает в Усть-Лужском транспортном узле. Оборудованные системой навигации ГЛОНАСС локомотивы оператора позволяют диспетчеру в реальном режиме времени отслеживать всю маневровую работу. А главное - эти же тепловозы, выполняющие работу как на станции, так на подъездных путях собственников, можно считать универсальными. За счёт своей универсальности они позволяют сократить наличный парк локомотивов, который работает в рамках единого технологического процесса. Создание такого оператора ранее планировалось в Новороссий-

Кавказа, и мы намерены в этом году ускорить поезд Москва – Адлер, пока доставляющий пассажиров к морю более чем за 25 часов. Мы ставим перед собой задачу сокращения времени в пути с тем, чтобы пассажиры могли добраться на отдых менее чем за сутки.

Ещё одним результатом работы по повышению скоростей можно считать запуск дневных экспрессов в межобластном сообщении. Но и этим мы не ограничиваемся. Так, на наиболее востребованных направлениях – из столицы в Смоленск, Орёл, Курск, Белгород, а также в Нижний Новгород – запущены поезда «Ласточка». И подобные технологии в достаточно короткий срок уже себя оправдали. Будем их развивать и в дальнейшем.





В едином ритме

За последние 25 лет доля железных дорог на рынке пассажирских перевозок снизилась почти в полтора раза (с 39 до 26%). Для преодоления негативной тенденции для конкретного вида транспорта и повышения конкурентоспособности железнодорожного сообщения отраслевые учёные и специалисты предлагают принять целый ряд мер.

В первую очередь, по их мнению, необходимо развивать мультимодальные перевозки, когда по единому билету пассажир может воспользоваться услугами как поездов, так и автобусов, причём в этой транспортной цепочке в перспективе могут быть задействованы и другие виды сообщения, например воздушное или речное. А расписания их движения должны быть согласованы, с тем чтобы необходимость пересадки с одного вида транспорта на другой или третий не становилась препятствием для пассажира в момент приятия решения о приобретении мультимодальной услуги. Однако пока в нашей стране действуют всего 15 регулярных пассажирских мультимодальных маршрутов, в основном пригород-

Снижение пассажирооборота на железнодорожном транспорте

Пассажиро- оборот	2014/ 2013, %	2015/ 2014, %
Всего	93,0	93,5
• пригородное сообщение	99,5	94,8
• дальнее следование в т.ч.	91,0	93,0
• внутригосудар- ственное	96,5	96,1
• международное	59,5	64,7

ных. Более широкому их распространению мешают ведомственные и территориальные барьеры, а также несовершенство имеющейся законодательной базы.

По мнению заместителя генерального директора АО «ФПК» Вадима Мишанина, вопрос поддержки мультимодальных перевозок является ключевым для отечественного транспортного рынка. Однако при этом надо понять, насколько его участники самостоятельно, без сильного регуляторного вмешательства способны к эффективному развитию мультимодальности (в т.ч. к разработке стандартов данных, обеспечению равенства доступа к информации, предоставлению достоверной информации и соблюдению прав пассажиров).

Кроме того, нужно определить, насколько задержки в формировании системного подхода к решению этого вопроса могут повлиять на безопасность в отрасли и конкурентоспособность крупнейших игроков, в частности операторов общественного транспорта, ОАО «РЖД», авиакомпаний, при условии открытого предоставления данных третьим лицам. По словам советника министра транспорта Юрия Елизарьева, для исправления ситуации сейчас в Минтрансе разрабатывают «Комплексный план транспортного обслуживания населения в системе регионального планирования субъекта РФ», а также готовят новый стандарт на данный вид сервиса.

В этих документах будут формализованы критерии транспортной

Вопрос поддержки мультимодальных перевозок является ключевым для отечественного транспортного рынка



46 пульт управления 01 (27) 2016 01 (27) 2016 ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ 47





доступности территорий. В частности, указаны регулярность рейсов в различных видах сообщений, количество пересадок при совершении поездки с учётом численности населения, дальности и состояния инфраструктуры в регионах. Будет определена предельная продолжительность поездки пассажира между двумя населёнными пунктами, включая время в пути и в ожидании пересадки. Также в новом стандарте перечислят гарантированный набор

сервисов (питание, отдых и т.д.), предоставляемых пассажиру, и уровень сервиса по его обслуживанию в поездке и пункте пересадки. А современное информационное обеспечение позволит людям лучше планировать свои маршруты и минимизировать расходы на них.

Этой же цели служит и планируемое принятие федерального закона «О регулярном пассажирском сообщении», работа над которым шла на протяжении многих лет. Этот важ-

Доли освоения транспортного рынка

Реги	Доли, в %		
отправление	назначение	жд. транспорт	авиа-
Краснодарский край	Самарская область	90	10
Тюменская область	Хантымансийский АО	84	16
Оренбургская область	Самарская область	78	22
Архангельская область	Москва	67	33
Ростовская область	Санкт-Петербург	32	68
Астраханская область	Москва	30	70
Свердловская область	Санкт-Петербург	27	73
Калининградская область	Москва	20	80

ный документ уже согласован со всеми заинтересованными ведомствами и находится на окончательной доработке в Минюсте. Ожидается, что уже в ближайшее время его внесут на утверждение в Госдуму. Как считает Юрий Елизарьев, принятие этого документа значительно повысит уровень пассажирского сервиса, поскольку наконец будут законодательно определены требования к перевозчикам и установлены штрафные санкции за несоблюдение стандартов обслуживания.

Быстрота доставки

Повышение мобильности населения в качестве фактора экономического роста возможно лишь при значимом увеличении скоростей пассажирских перевозок. Очевидно, что для привлечения дополнительных пассажиров железнодорожникам также необходимо увеличивать скорости движения поездов. Ведь, по данным статистики, на маршрутах Ростовна-Дону – Санкт-Петербург, Калининград – Москва, Астрахань – Москва, Екатеринбург – Санкт-Петербург и

ряде других доля авиатранспорта уже превышает две трети. И это во многом потому, что, несмотря на все принимаемые меры, средняя маршрутная скорость пассажирских поездов дальнего следования на отечественных магистралях за последние полвека возросла лишь на 12 км/ч: с 47 до 59 км/ч.

Наряду с объективными причинами (отсутствие специализированных линий, устаревший подвижной состав и др.) тормозят поезда и экономические факторы. Ведь развивать высокие скорости железнодорожникам попросту невыгодно. Дело в том, что при одних и тех же технологических параметрах тариф на услуги инфраструктуры для поездов, развивающих скорость свыше 91 км/ч, почти в три раза больше, чем для остальных.

Как пояснила заведующая отделением «Экономика и финансы» ОАО «ВНИИЖТ» профессор Ольга Мирошниченко, такой порядок установлен приказом Федеральной службы по тарифам, поскольку считалось, что именно на такую величину растут расходы по содержанию пути при пропуске укоренных поездов, включая сюда и капитальный ремонт.

В результате, например, на линии Петушки – Нижний Новгород из 37 регулярных поездов только треть развивает маршрутную скорость более 100 км/ч, остальные не превышают показатель в 90 км/ч. Но, как показали исследования отраслевых учёных, текущие затраты хозяйства пути существенно увеличиваются только при достижении поездом скорости 200 км/ч. А такие поезда относятся к категории высокоскоростных, которые в упомянутом приказе ФСТ вообще не значатся.

Поэтому для исправления ситуации нужно срочно изменить тарифную схему взимания платы за услуги инфраструктуры и ввести в прейскурант новую категорию «высокоскоростные поезда», за пропуск которых и взимать повышенную оплату. А для остальных категорий повышенный коэффициент следует отменить, соз-

дав экономический стимул для роста их маршрутной скорости.

С учётом спроса

Наконец, железнодорожникам требуется научиться прогнозировать спрос на пассажирские перевозки не только в зависимости от времени года, но и по направлениям. В этих целях учёные ОАО «ВНИИЖТ» недавно завершили исследования в области изучения транспортной подвижности населения между различными регионами нашей страны.

Оказалось, что 80% всех пассажирских перевозок по железным дорогам выполняется всего по 150 направлениям (Москва – Санкт-Петербург, Москва – Нижний Новгород – Казань

наблюдается между Ульяновском и Санкт-Петербургом, Свердловской и Ярославской областями, Ярославской областью и Москвой, а вот между Хабаровским краем и Новосибирской областью, Челябинской областью и Москвой пассажиропоток снижается.

Полученную информацию предлагается использовать для разработки новой классификации железнодорожных направлений на основе интегральных критериев оптимального развития пассажирского сообщения.

По мнению председателя Объединённого учёного совета ОАО «РЖД» Бориса Лапидуса, это позволит обосновать необходимость развития инфраструктуры пассажирского

Требуется научиться прогнозировать спрос на пассажирские перевозки не только в зависимости от времени года, но и по направлениям

и т.п.). То есть большинство пассажиров проходит через столичный регион, в то время как 1,4 тыс. других направлений дают лишь 5% общего пассажиропотока. Оставшиеся 15% спроса на перевозки удовлетворяются на 260 направлениях, в основном соединяющих областные центры. Налицо правомерность уравнения Парето (80/20) для конкретного сегмента экономики, где 80% пассажиропотока обеспечивается незначительным количеством популярных направлений, в то время как для предоставления перевозки 20% пассажиров требуется на порядок больше маршрутов в сравнении с обеспечением упомянутых 80%. Кроме того, учёные оценили тенденции роста спроса на различных железнодорожных маршрутах. По их данным, стабильный спрос на перевозки в последние годы

комплекса на наиболее загруженных маршрутах перевозок, точнее определять потребный сезонный резерв вагонов, а также провести сегментацию транспортного рынка по объёмам пассажирской работы.

Кроме того, отраслевые учёные планируют в ближайшее время разработать информационную технологию, которая обеспечит постоянный мониторинг поездок пассажиров с пересадками. Такой подход даст возможность для удобства пассажиров своевременно включать беспересадочные вагоны в поезда дальнего следования.

Как видим, возможности для повышения конкурентоспособности железнодорожных пассажирских перевозок есть, важно быстрее реализовать их, ведь это пойдёт на пользу как самой отрасли, так и населению нашей страны.

48 пульт управления 01 (27) 2016 пульт управления **49**

Власть

и бизнес>

Анатолий Артамонов, губернатор Калужской области



Партнёрский потенциал

Совместные усилия правительства региона и руководства РЖД



плотности железных дорог наш регион вхолит в первую пятёрку областей Централь-

ной России. Свыше половины перевозок грузов на территории области осуществляется железнодорожным транспортом. Практически ни один крупный инвестиционный проект сегодня не реализуется без совместной программы с железной дорогой. Совместными усилиями с РЖД мы построили железнодорожную инфраструктуру в крупных индустриальных парках, что, кстати, существенно облегчило последующее создание в них мультимодальных транспортно-логистических комплексов. Один из таких комплексов разместился в Ворсине на границе с Московской областью, в непосредственной близости от Новой Москвы, став первым в стране реальным примером создания грузовых деревень с железнодорожным грузовым парком, автомобильными контейнерными терминалами, складскими помещениями и аэропортом Ермолино, расположенным рядом с Ворсином. Территория комплекса на сегодняшний день превышает 600 гектаров. Он способен существенно разгрузить московскую транспортную сеть по перевозке грузов автомобильным транспортом и снизить созданную во многом искусственно напряжённость в обществе в связи с введением платы за проезд большегрузного транспорта по федеральным автомобильным дорогам.

Международная конкуренция за «Шёлковый путь»

Если внимательно изучить опыт экономического развития ряда лидирующих по уровню экономики стран, не сложно заметить, что этот уровень развития находится в прямой пропорции с уровнем контейнеризации грузовых перевозок в этих странах. Очевидно, что за данными процесса-



Срок доставки комплектующих удалось сократить в три раза по сравнению с маршрутом через порт Восточный, а в сравнении с полуторамесячной морской перевозкой – в пять раз

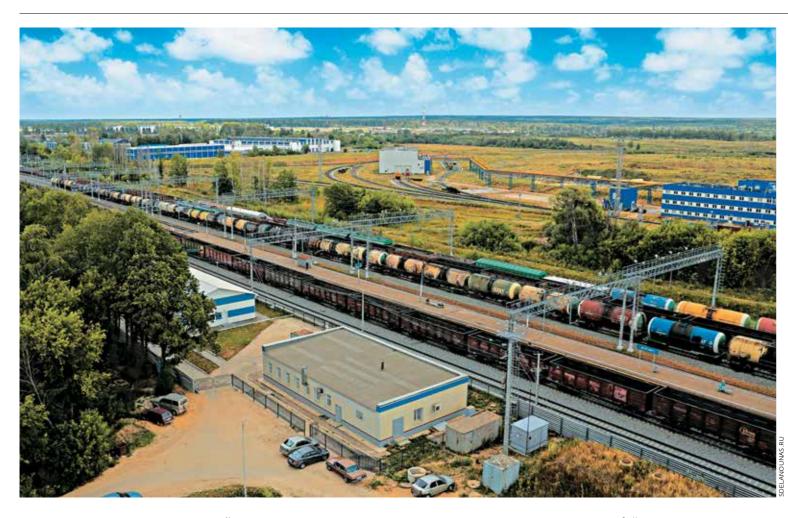
ми будущее. Прямой контейнерный маршрут из Китая в Грузию и Турцию - тревожный сигнал для России. необходимо опережать события, координируя усилия всех заинтересованных сторон. С осложнением внешнеэкономической обстановки правительство области старается более оперативно реагировать на потребности наших инвесторов, улучшая для них условия работы. Как известно, из Китая и Южной Кореи морским путём осуществляется доставка комплектующих для продукции Samsung в Калужской области, которая занимает более 50 дней. Альтернативный вариант доставки через порт Восточный составляет 30 дней. Для нынешних темпов производства это колоссальные потери

времени. Была поставлена задача: сформировав железнодорожный маршрут, сократить срок доставки в два раза, не превышая существующей стоимости перевозки. В итоге получилось сократить срок доставки в три раза по сравнению с маршрутом через порт Восточный, а в сравнении с полуторамесячной морской перевозкой - в пять раз. Тестовый поезд в 49 контейнеров из китайского порта Далянь через Трансманьчжурскую магистраль до Забайкальска, а далее - по Транссибу удалось довести за 9 дней и 5 часов. При этом потенциальный объём перевозок только в интересах компании Samsung coставляет 28 тыс. контейнеров в год. Открытия регулярного движения по этому маршруту ждут многие

50 пульт управления 01 (27) 2016 01 (27) 2016 ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ 51

Власть и бизнес>





участники внешнеэкономической деятельности, он будет активно востребован и другими предприятиями и перевозчиками грузов. В регион уже пришли крупные логистические операторы, такие как «ТрансКонтейнер» и «Джефко».

Новый железнодорожный маршрут мог бы способствовать и увеличению транзитного грузопотока через Россию между странами Европы и Азии, а также экспорту российских товаров на внешние рынки. Президент России Владимир Путин дал Министерству транспорта и Министерству экономического развития совместно с правительством Калужской области специальное поручение проработать вопрос по оптимизации сотрудничества с оператором «Люксембургских желез-

ных дорог» в плане создания новых транспортных коридоров и развития мультимодальной транспортно-логистической инфраструктуры, имеющейся в области. После успешного проведения первого контейнерного поезда Далянь - Ворсино я абсолютно уверен, что совместная работа правительства региона и руководства РЖД поможет реализовать все замыслы по организации перевозок в евро-азиатском сообщении с использованием Транссиба. Это очень серьёзный, достаточно хорошо проработанный проект, который полностью ложится в русло упомянутого поручения президента страны.

На встречных курсах

К концу следующего года в Калужской области планируется существенно

увеличить объём грузоперевозок железнодорожным транспортом нефтепродуктов, цемента, других строительных материалов. Но для этого требуется реконструкция некоторых железнодорожных станций и подъездных путей к ним, а также формирование новых локомотивных бригад. При этом наши предприятия, вполне способные выступить в качестве подрядчиков по освоению данного объёма, порой получают заведомо нереальные технические условия, закрывающие им доступ к реконструкции этих подъездных путей и станций, и в итоге вынужденно отказываются от таких проектов. Это плохо во всех отношениях: в отсутствие реконструкции «убиваются» наши автомобильные дороги, а железная дорога не получает этих

перевозок. Я рассчитываю, что при решении таких важных вопросов мы будем находить разумный компромисс, который позволит области наращивать объёмы перевозок железнодорожным транспортом. Сегодня много разговоров ведётся об импортозамещении, но курс на импортозамещение вовсе не означает, что мы должны что-то потреблять, невзирая на качество произведённой продукции, как это было во времена холодной войны. Заставить внутренний рынок потреблять отечественную продукцию вне зависимости от уровня её качества только потому, что она отечественная, в условиях открытой экономики невозможно. Вряд ли стоит рассчитывать на такой уровень квасного патриотизма, чтобы покупатель не приобретал товар производителей других стран, к качеству которого он уже привык. Да нам и не нужен подобного рода патриотизм, поскольку это путь к деградации. Истинное импортозамещение – это производство отечественных товаров и услуг, которые могут быть востребованы покупателями в других странах. Тогда и для нас они будут пригодны в полном смысле этого слова. Прекрасный магистральный тепловоз, сделанный на Людиновском тепловозостроительном заводе, прошёл все испытания на Сахалине и получил высочайшие оценки. Такой продукт не стыдно предложить и внешнему рынку.

Антикризисное решение

Предприятия транспортного машиностроения области на протяжении многих лет занимают ведущие позиции в стране по производству отечественной путевой техники. Для нужд железнодорожной отрасли выпускаются магистральные тепловозы, тяговые локомотивы, техника для строительства железных дорог, их ремонта и обслуживания, содержания пути. Многие образцы путевой техники, выпускаемой в регионе, по эксплуатационным и техническим характеристикам не уступают лучшим



Уже сейчас многие образцы путевой техники, выпускаемой в регионе, по эксплуатационным и техническим характеристикам не уступают лучшим зарубежным аналогам, а во многих случаях и превосходят их

зарубежным аналогам. Не случайно техника завода «Калугапутьмаш» одна из немногих, которая поставляется сегодня на экспорт. Нам нужно активнее работать с Фондом поддержки экспорта, используя возможности, которые сегодня предоставлены существующим законодательством по поддержке экспорта для наших предприятий. В текущей экономической ситуации включение в отраслевые программы импортозамещения, использование нового механизма специальных инвестиционных контрактов, позволяющего рассчитывать на финансовую поддержку из Фонда

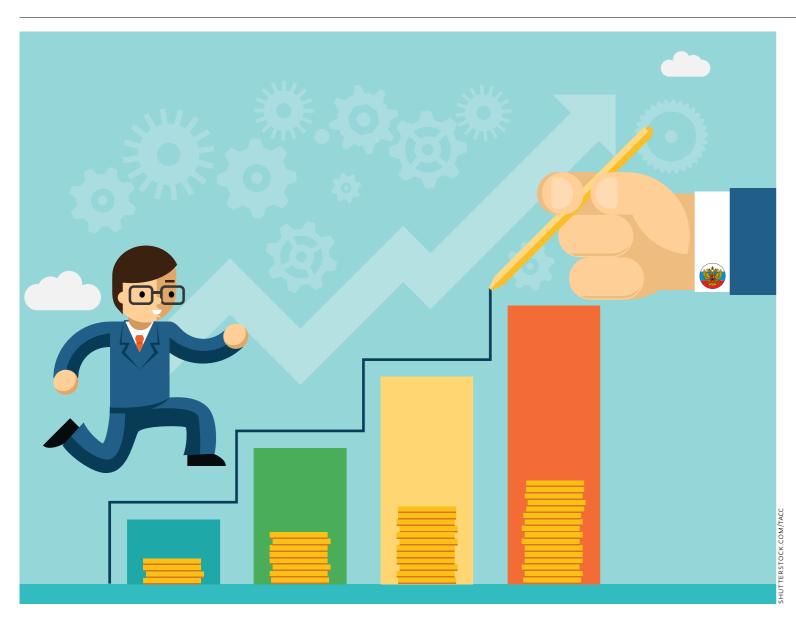
развития промышленности, могло бы помочь производителям таких машин. Они, конечно, имеют возможность и самостоятельно выходить на подобное финансирование через Министерство промышленности, но при отраслевой поддержке это было бы гораздо более эффективно. Развитая производственная база и опыт создания промышленных кластеров, активно работающих в области, позволяют рассчитывать на получение поддержки со стороны РЖД по созданию в Калужской области ещё более мощного кластера путевого машиностроения.

52 пульт управления от (27) 2016 пульт управления **53**

Власть

и бизнес>





Мотивация спросом

Появившиеся механизмы господдержки мотивируют компании продвигать инфраструктурные проекты и новые технологии

итуация «идеального шторма», в которую попала российская экономика, существенно охладила деловой климат. Индекс эконо-

мической активности, отражающий настроения промышленников и потребителей, третий год подряд в затяжном пике. К IV кварталу 2015 года он упал до 6-летнего минимума.

Из-за инертности инвесторов и секвестра федерального бюджета десятки масштабных проектов повисли в воздухе. Больше трети крупных российских нефтезаводов сдвинули сроки модернизации. У части инфраструктурных проектов ЧМ-2018 удлинился период реализации. Строительство участка железной дороги через Лену в Якутии, который позволил бы региону отказаться от северного завоза по воде и ежегодно экономить до 10 млрд руб., перенеслось на неопределённый срок. Местные власти ещё надеются сдать проект хотя бы к 100-летию республики - 2022 году, но для этого нужны иностранные инвесторы. Возможный претендент сейчас - китайский Фонд развития бизнеса в сфере транспортной инфраструктуры. Вкладчик рассматривает вариант финансирования моста на принципах государственно-частного партнёрства (ГЧП). В то же время другие крупные инвесторы из КНР присматриваются к транспортным и инфраструктурным объектам на Дальнем Востоке.

Но надежда на благосклонность и интерес иностранных вкладчиков – шаткая опора для оздоровления промышленности. Если ещё в 2014 году Россия, согласно отчёту Конференции ООН по торговле и развитию, замыкала тройку стран по объёму прямых иностранных инвестиций, то к концу прошлого года этот финансовый поток обмелел на 92%.

Как и любой другой экономике мира, России, конечно, не обойтись без вливания капитала из-за рубежа. Но, чтобы развитие промышленно-

сти не было привязано к настроениям иностранных вкладчиков, нужно создавать условия, мотивирующие наш бизнес вкладываться в создание уникальной продукции, новые технологии и модернизацию. Эти проекты – «дрова», без которых не разогреется российская экономика.

Запуск (с 1 января) нового механизма реализации государственно-частных проектов – шаг, которого многие ждали давно. Он демонстрирует интерес властей к сотрудничеству и их готовность искать приемлемые для обеих сторон решения. Но эффективен ли этот шаг в принципе?

«Теплица» для новаторов Специальный инвестиционный контракт – по сути, договор государства и бизнеса по объединению В качестве преференций могут быть предложены налоговые каникулы или обнуление налога на прибыль, скидки по арендной плате на землю и имущество, льготные тарифы на энергоносители и коммунальные услуги, квоты на ресурсы или даже возможность заключить госконтракт вне конкурса – в общем, всё, что не идёт вразрез с законом.

На практике механизм партнёрства будет выглядеть следующим образом: предположим, предприятие «А», выпускающее моторвагонный подвижной состав, запланировало модернизацию и запуск производства инновационных вагонов. Специнвестконтракт для него – это гарантия неизменности правил игры и предсказуемости ситуации на старте проекта. Плюс возможность сэкономить.

Специнвестконтракт для предприятия – это гарантия неизменности правил игры и предсказуемости ситуации на старте проекта

усилий по развитию промышленности. Притом именно усилий, а не ресурсов. По закону «О промышленной политике в РФ» компания (или индивидуальный предприниматель), заключая подобный контракт, обязуется модернизировать или запустить производство, или апробировать лучшие мировые технологии по выпуску продукции, не имеющей аналогов на российском рынке. Объём инвестиций в проект должен составить минимум 750 млн руб. Со своей стороны государство гарантирует стабильные преференции на всё время действия контракта, то есть до выхода проекта на операционную прибыль согласно бизнес-плану плюс ещё пять лет. Однако весь срок договора не может превышать 10 лет.

Законом установлены минимальные требования к проекту. Например, модернизация производства, как в случае с предприятием «А», должна предусматривать строительство не менее 30% от общей площади новых производственных зданий и сооружений и покупку минимум 70% оборудования от уже имеющегося. В своей заявке предприятие должно представить бизнес-план, объявить запланированный объём продукции на новых мощностях, подтвердить минимально требуемый объём инвестиций и указать нужные ему льготы. Если заявка компании отвечает ключевым требованиям, её одобряют. Никакой конкуренции между проектами и инвесторами нет. «Порядок заключения специального инвести-

54 пульт управления от (27) 2016 пульт управления **55**

Власть и бизнес>





ционного контракта не предусматривает конкурсного отбора, и его могут подписать со всеми инвесторами, которые представили соответствующий установленным требованиям проект», – отмечают в пресс-службе Министерства промышленности и торговли РФ.

Льготный режим начинает действовать в отношении предприятия сразу после того, как контракт подписан. Ни ужесточение регуляторных требований, ни введение дополнительных отраслевых льгот на участника инвестконтракта не распространятся. Временно тот как бы ставится вне рынка, и в его «теплице» не будет ни похолодания, ни потепления. Однако если инвестор по какой-то причине свою часть обязательств по контракту не исполняет, то помимо ущерба ему придётся довнести в бюджет суммы, не доплаченные в период действия льготного режима. Когда в Китае в 90-х власти на схожих принципах договорились с бизнесом, пообещав льготные условия в обмен на запуск технологичного производства в приоритетных отраслях и экспорт 70% готовой продукции, то за 7 лет получили десятикратный рост годового объёма фактически вложенных прямых инвестиций. То есть для государства риски минимальны. Специальный инвестконтракт, в отличие от проектов ГЧП, не предусматривает бюджетных вливаний или имущественных обязательств, зато даёт кратный приток инвестиций в экономику, рост промышленности и переход на высокотехнологичную продукцию.

Для российского специнвестконтракта проверка на эффективность только начинается. Результаты, которые он принесёт, зависят от того, насколько верно удалось подобрать для бизнеса стимулы.

Слово и дело

Для российских компаний размен инвестиций на льготные условия в принципе опыт не новый. «Квоты под килем» предусматривают выделение квот по вылову рыбы в ответ на заказ и строительство новых судов на российских верфях. Льготный доступ к лесным ресурсам предоставляется компаниям в ответ на их инвестиции в отрасль и глубокую переработку древесины. В секторе автомобилестроения действует режим «промышленной сборки»: в ответ на низкие таможенные ставки по импорту

компонентов государство требует от иностранных компаний локализации производства не менее 60%, инвестиции в науку и инновации.

Но по сравнению с этими инструментами у специнвестконтракта не только значительно больший охват, но главное – гарантии неизменности льготных условий. Насколько это необходимо бизнесу, и не только российскому, говорят регулярные исследования крупнейших консалтинговых компаний. По исследованиям Grant Thornton International, за предсказуемость и прозрачность правил игры 74% компаний в мире готовы платить повышенные налоги.

Руководитель корпоративной практики «ФБК Право» Александр Ермоленко отмечает, что российским предпринимателям как никогда нужны понятные и предсказуемые правила игры. «Без этого невозможно планировать и развивать бизнес, особенно в такой непростой экономической ситуации, как сейчас», – считает эксперт.

Получается, что специальный инвестконтракт потенциально привлекателен для бизнеса. Но, предупреждают юристы, дьявол, как всегда, кроется в деталях. В данном случае

эти детали, по мнению специалистов коммерческой группы юридической компании VEGAS LEX, - меры по практическому применению упомянутых преференций. Например, доступ к налоговым льготам. «Специальный инвестиционный контракт предусматривает применение налоговых льгот, указанных в Налоговом кодексе, для региональных инвестиционных проектов, - говорится в аналитическом отчёте VEGAS LEX. - Но такие проекты сейчас возможны только на территории 15 субъектов. В связи с этим не ясно, каким образом будут предоставляться льготы инвестору, заключившему контракт для реализации на территории, вне этого списка».

Шанс обойти конкурентов на повороте и заключить госконтракт вне конкурса тоже может оказаться не так уж и привлекателен. Предложенные правительством правки в закон о контрактной системе предполагают, что государство сможет купить до 60% продукции, то есть гарантировать спрос. Однако в Послании Федеральному собранию Президент РФ рекомендовал сократить эту долю до 30%, а всё остальное направить на экспорт и свободный рынок. То есть налицо

прецедент по изменению правил игры. Понятно, что при таком раскладе никакой существенной гарантии спроса у инвестора нет. «Есть вероятность, что инвесторы не посчитают такой механизм эффективной мерой стимулирования», – считают в VEGAS LEX.

Впрочем, так это или не так, уже в ближайшее время покажет правоприменительная практика. Пока же бизнес специальным инвестконтрактом заинтересовался. По словам специалистов пресс-службы Минпромторга, на его оформление поступило уже порядка двух сотен заявок. «Это предварительные заявки на подписание федерального контракта. Сейчас они находятся на стадии проработки. На региональном уровне уже начали заключать контракты с представителя-

судостроении, автомобильной и авиационной промышленности, и спрос на неё на рынке традиционно высок. ЛМЗ ещё с 2013 года планировал запуск завода, но за счёт специнвестконтракта, по словам руководства предприятия, сэкономит сотни миллионов рублей. Обязавшись проинвестировать в проект 13,6 млрд руб., компания получила от региональных властей льготный режим с нулевой региональной ставкой по налогам на землю и имущество и сниженной по налогу на прибыль (13,5%). Кроме ЛМЗ о запуске производства в регионе с властями уже договорились компании «Протон-ПМ» (узлы и агрегаты двигателя нового компонента для ракет-носителей) и «Сода-Хлорат» (апробация новой технологии выпуска едкого калия и карбоната). Готовятся

Специальный инвестконтракт в отличие от проектов ГЧП не предусматривает бюджетных вливаний или имущественных обязательств

ми различных отраслей», - сообщают в ведомстве.

Проекты новой экономики

По оценке экспертов, специальный инвестконтракт первыми привлечёт предприятия с небольшой долей заёмного финансирования и компании с амбициозными проектами по строительству крупных промышленных объектов. Прогноз пока сбывается.

Например, власти Пермского края подписали специальный инвестиционный контракт с Лысьвенским металлургическим заводом (ЛМ3) на организацию первого в стране производства полного спектра холоднокатаной листовой продукции. Сталь, изготовленная таким способом, – расходный материал в строительстве,

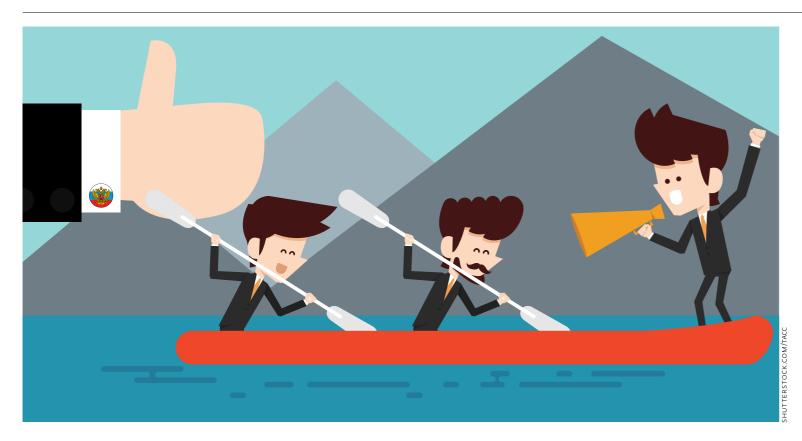
контракты с ЛУКОЙЛом и «Уралкалием». Всего же на территории Прикамья уже отобрано 28 инвестпроектов. Они должны принести региону, по оценке его главы Виктора Басаргина, 40 млрд руб. инвестиций и 20 млрд руб. налогов. Это общая картина. При более детальном её рассмотрении впечатление только усиливается.

Итак, что даст запуск нового крупного производства в субъекте? Во-первых, это, конечно же, социальный эффект: проекты, соглашения по которым уже достигнуты, создадут в Пермском крае около 2 тыс. рабочих мест. А во-вторых, новое или расширенное производство – это дополнительные транспортные потоки доставки ресурсов, компонентов и готовой продукции. С учётом географи-

56 пульт управления 01 (27) 2016 пульт управления 57

Власть и бизнес>





ческого положения края и статистики прошлых лет логично предположить, что основной объём грузов получит железнодорожный и автотранспорт.

Сейчас в Пермском регионе Свердловской магистрали с наибольшей долей в грузообороте представлены химические и минеральные удобрения, нефть и нефтепродукты, строительные грузы, химикаты и соды. В январе, относительно прошлого года, показатели по химической продукции (минеральные удобрения, химикаты) ещё подросли. То, что специнвестконтракты заключены именно с крупными региональными предприятиями химической отрасли, должно сыграть на руку железнодорожникам. Но, даже если исключить из расчёта распределение готовой продукции, запуск масштабных строек обеспечит спрос на стройматериалы, а значит, и рост их перевозок. Сейчас такого стабильного спроса региону как раз не хватает. На Свердловской дороге в январе зафиксировали спад погрузки

по строительным грузам, хотя ещё в конце прошлого года здесь отмечали положительную динамику за счёт оттока с автотранспорта. Позиции местных автоперевозчиков, к слову, в ближайший год могут ослабнуть - в Госдуме сейчас рассматривается вопрос о взимании платы с 12-тонных большегрузов за проезд не только по федеральным, но и по региональным и межмуниципальным дорогам. А это, естественно, спровоцирует скачок себестоимости и отток грузов на железную дорогу.

Это расклад сил только по одному региону. Между тем каждый субъект по закону «О промышленной политике в РФ» уполномочен заключать свои специнвестконтракты на собственных условиях. Соответственно, и прирост грузовой базы, и общий экономический эффект при правильно выстроенном взаимодействии с бизнесом может быть серьёзным. А чем больше грузовая база, тем активнее те же железные дороги будут повышать пропускные и провозные способности, тем самым также формируя спрос на промышленную продукцию. Например, в развитие Пермского региона Свердловской дороги РЖД в этом году инвестируют почти 2 млрд руб. Причём приоритетны для компании именно инфраструктурные

Совершенно очевидно, что транспортная инфраструктура - та сфера, где пересекаются интересы государства и бизнеса. И с этого года частные компании могут не только поддерживать и инвестировать в государственные проекты, но и сами их инициировать. Для России это первый подобный опыт.

Инициатива не наказуема

Государственно-частное партнёрство в нашей стране всегда строилось по вертикали: сверху вниз. Государство или государственная компания выбирали проект, определяли его параметры и проводили конкурс

среди компаний. Далее по концессионному соглашению объект на время строительства или реконструкции передавался частному партнёру (он же инвестор проекта), при этом право собственности в любом случае сохранял за собой концендент, то есть государство.

В новом и первом для России законе о ГЧП ситуация меняется кардинально. Для начала компании могут сами предложить проект из утверждённого перечня категорий. По закону, это коммунальная, социальная и энергетическая инфраструктура, транспортная, в том числе железнодорожная, или IT-инфраструктура. То есть предприятие, столкнувшееся, предположим, с задержкой транспортировки грузов из-за отсутствия в регионе удобной автомобильной трассы или из-за «узкого места» на железной дороге, может предложить проект муниципальным властям или, при большем охвате, выйти на федеральный уровень. При этом, однако, объект изначально должен принадлежать государству или госкомпании, а инициатор проекта быть только частным предприятием. С этим, кстати, не все согласны, «У «Российских железных дорог» должны быть полноценные права не только как публичного партнёра, но и как партнёра частного. Прежде всего это касается дочерних и зависимых обществ холдинга», - считает председатель комитета Госдумы по вопросам собственности Сергей Гаврилов.

Второй момент - смена владельца у объекта. Если компания-инвестор профинансирует проект в большем объёме, чем государство, она может стать его собственником. При условии, правда, что это не противоречит российскому законодательству и соглашению с государством. Впрочем, даже когда объект не переходит в частную собственность, компания обязана либо ввести его в эксплуатацию, либо обеспечивать техническое обслуживание. «С учётом предложений от РЖД мы разработали поправки, касающиеся разделения

технической и функциональной эксплуатации объектов. Это позволит на практике реализовать задачи по формированию контрактов жизненного цикла, которые предусматривают участие частных партнёров», - отмечает Сергей Гаврилов. По его оценке, такой подход позволит на 15-20% снизить расход средств по сравнению с выполнением работ в рамках госконтракта.

Обязательства и расходы бизнеса в партнёрском соглашении уравновешиваются стимулами и гарантиями. Частному партнёру, во-первых, гарантируется рентабельность, так как государство обязуется вернуть вложенные инвестиции. К тому же, если за время реализации проекта изменятся макроэкономические усло-

скую эффективность инициативы бизнес проходит ещё на стадии отбора. Контролёр жёсткий - государство. В мировой практике есть два основных критерия при оценке проекта: одинаковый результат за меньшую стоимость или лучший результат за большую стоимость. По мнению Максима Ткаченко, затраты на проекты ГЧП для государства оправданы в трёх случаях: «Если средств в бюджете на данный момент нет, а потребность в объекте существует. Если реализация проекта позволит увеличить доходную базу бюджета больше, чем будут переплаты бюджета в проекте ГЧП по сравнению с закупками. И если качество услуг, представляемых частным партнёром, значительно

Совершенно очевидно, что транспортная инфраструктура – та сфера, где пересекаются интересы государства и бизнеса

вия или законодательство, публичный партнёр обязан скорректировать объём софинансирования и сроки. А в долгосрочной перспективе предприниматель также получит государственные активы и госзаказы по своему объекту. Плюс к этому границы проекта позволяют компании менять некоторые показатели и за счёт этого добиваться большей эффективности.

«Частная компания может, например, за счёт повышения производительности труда или снижения себестоимости увеличить общую прибыльность проекта», - обращает внимание исполнительный директор Центра развития государственно-частного партнёрства Максим Ткаченко.

Проверку на финансовую состоятельность и социально-экономичевыше». Впрочем, по мнению ряда экспертов, последним пунктом в кризисных условиях государство может и пренебрегать. Соответственно, и бизнесу нужно ориентироваться на эти критерии.

То, что новые правила государственно-частного партнёрства вступили в силу одновременно с запуском механизма специального инвестиционного контракта, вряд ли можно считать случайностью. Оба инструмента направлены на глобальное сближение бизнеса и государства, особенно в части реализации инфраструктурных проектов. Если соглашения заработают на практике, у российской экономики есть все шансы переформатироваться и выйти из кризиса обновлённой и эффективной.

58 пульт управления 01 (27) 2016

Методика≯





Шаг в будущее

Современная система профессионального обучения в компании успешно совмещает накопленный опыт и новейшие технологии

преимущества в рыночной экономике во многом определяются уровнем подготовки и глу-

биной компетенции специалистов, реализующих основные бизнес-процессы, формирующих качество предлагаемых рынку продуктов или услуг. Следовательно, процесс подготовки профильных специалистов, с точки зрения его эффективности, - это один из важнейших элементов получения таких преимуществ. Поэтому в ОАО «РЖД» постоянно ведётся работа над повышением уровня квалификации и эффективностью обучения сотрудников.

Через виртуальность к реальности Всё больше инновационных преподавательских методик внедряется в учебных центрах железных дорог. В основе прогрессивного образования лежит не только применение самых современных технологий, но и авторская работа педагогов над улучшением уровня преподавания и глубокая вовлечённость в процесс.

В эпоху повальной информатизации и глобализации наше общество развивается семимильными шагами, что требует развития и обновления сферы образования. Постоянно разрабатываются педагогические инновации, которые призваны оптимизировать систему обучения. В железнодорожной отрасли процесс также не стоит на месте - расширение техническо-материальной базы и её обновление требуют повышения квалификации работников и качества образования. Одним из вариантов увеличения интенсивности обучения, развития внимания и творческого потенциала учащихся становится применение мультимедийных методик, которые полностью учитывают специфику освоения железнодорожных специальностей и ориентированы не только на теоре-



Одним из вариантов развития внимания и творческого потенциала учащихся становится применение мультимедийных методик

тическую, но, даже в большей степени, на практическую базу. Яркий пример – методика преподавателя Иркутского подразделения Восточно-Сибирского учебного центра профессиональных квалификаций Михаила Шевчука. Педагог стал одним из победителей ежегодного смотра-конкурса «Лучшие педагогические практики для подготовки рабочих кадров». Его работа посвящена проведению так называемой электронной экскурсии по электровозу 3ЭСК. Это интерактивная программа, благодаря которой ученики, не выходя из аудитории, могут подробно изучить внутреннее устройство машины. «В некоторых учебных подразделениях отсутствует возможность проводить обучение непосредственно на локомотиве:

затраты на их установку высоки, пространство внутри ограничено. Программа позволяет всем обучающимся внимательно ознакомиться с устройством электровозов, и для этого не нужно организовывать экскурсии. По итогам внедрения инновации качество знаний выросло на 20%», говорит Михаил Шевчук.

Созданные при помощи трёхмерной графики и флэш-анимации материалы наглядно демонстрируют сложный для восприятия теоретический материал и скрытые процессы. Интерактивные трёхмерные модели позволяют рассмотреть изучаемый предмет с любой точки, выполнить алгоритм сборки и разработки, что делает материал наглядным и запоминаюшимся.

Методика>





Педагога не оцифруешь

Сегодняшние преподаватели ОАО «РЖД» в своей деятельности максимально ориентируются на информационные ресурсы и современные технологии. Однако образовательный процесс не может быть полноценным без участия в нём самого учителя, даже если все достижения научнотехнического прогресса включить в обязательную практику. «Дать возможность преподавателям проявлять свои способности – это значит дать им шанс представить свои наработки на всех возможных уровнях. Это инновационные разработки, создание учебных пособий. Более того, смотр-конкурс профессионального педагогического мастерства – это обмен опытом между мастерами преподавательского искусства. Каждый потом может воспользоваться теми ресурсами и техническими средствами, которые предлагают коллеги из всех учебных центров», - отмечает начальник сектора мониторинга качества профессиональной подготовки Корпоративного центра развития Оксана Архангельская. - Есть два основных момента, которые становятся решающими в развитии педагогического процесса, - это инновационные

разработки учебных центров и путь дальнейшего их использования в своей педагогической деятельности. Каждый педагог авторски преподносит тот инновационный материал, который он смог внедрить».

Немало внимания уделяют педагоги совершенствованию и модернизации существующих учебных инструкций. Победитель в направлении «Хозяйство электрификации и электроснабжения» - преподаватель Омского подразделения Западно-Сибирского учебного центра профессиональных квалификаций Денис Бубенчиков - создал проект «Действия в нестандартных ситуациях при изломе токоприёмника или пережоге контактного провода». Методика направлена на обучение слаженным и грамотным действиям работников дистанции энергоснабжения и членов локомотивной бригады в случае возникновения ЧП.

«Мы разработали бинарное занятие для смежных учебных групп. Моделируя нестандартную ситуацию, приближенную к реальным условиям на производстве, мы заставляем учащихся кооперироваться, помогать друг другу, чтобы максимально оперативно решить проблемы и открыть

движение на путях», – прокомментировал суть идеи Денис Бубенчиков.

По словам педагога, результаты тестирования показали, что проведение игровых уроков повышает успеваемость по теме на 43% у машинистов и на 42% у электромонтёров контактной сети.

Хорошо забытое новое

Электронные учебники очень мобильны в плане пополнения и обновления контента, ведь их накопительные возможности ограничиваются только объёмом карты памяти. Они позволяют быстро и легко находить нужную информацию, делать закладки и заметки к прочитанному, а также объединять информацию в логические блоки. Кроме того, современные «букридеры» дают возможность использовать в учебном материале не только текст и иллюстрации, но и мультимедийный контент.

Использование электронных учебных пособий в образовательном процессе позволяет более глубоко изучить материал, более подробно ознакомиться с интересными или, наоборот, трудными темами. Богатый и красочный иллюстративный материал в электронном пособии

позволяет наглядно продемонстрировать теоретическую информацию во всём её многообразии и комплексности. При использовании электронных учебных пособий реализуется не только репродуктивная деятельность студентов, но и абстрактно-логическая, что способствует лучшему осознанию и усвоению учебного материала.

Один из лауреатов смотра-конкурса 2015 года – Роман Голцапфел внедрил в процесс обучения электронный учебник. Пособие «Электрооборудование пассажирских вагонов» представляет собой систематизированное изложение учебной дисциплины, соответствующее учебной программе. Преимущества электронной версии - мобильность, интерактивность, оптимальная структура и объём, возможность корректировки содержания и отсутствие затрат на печать. Электронный учебник является важным инструментом обучения с расширенными по сравнению с традиционным учебником возможностями.

Применение электронных образовательных ресурсов пробуждает у обучающихся интерес к знаниям, вовлекает в учебный процесс, помогает детально вникнуть в сложные явления, более глубоко изучить теоретические вопросы. Не секрет, что наибольшее количество информации человек получает с помощью зрения (около 90%) и слуха (около 9%), поэтому при разработке современных обучающих ресурсов используются технологии визуализации материала.

«ОАО «РЖД» – одна из немногих компаний, которая сохранила свою систему профессионального обучения ещё с советских времён, – убеждён главный специалист Корпоративного центра развития профессионального обучения персонала Николай Шустров. – Сейчас в компании работают около миллиона человек, и большая часть из них – рабочие кадры. Система профессионального обучения ОАО «РЖД» представляет собой 15 учебных центров профессиональных квали-



Применение электронных образовательных ресурсов пробуждает у обучающихся интерес к знаниям, вовлекает в учебный процесс

фикаций железных дорог, в составе которых действуют 64 подразделения, где происходит обучение более чем по 100 профессиям. Развитие информационных технологий неизбежно затронуло и профессиональное обучение. Учебные центры оснащаются новой компьютерной техникой и другими техническими средствами обучения, которые позволяют применять при обучении электронные образовательные ресурсы. В современном процессе образования важны визуализация, интерактивность, применение 3D-графики – без всего этого сложно создать полноценный учебный материал».

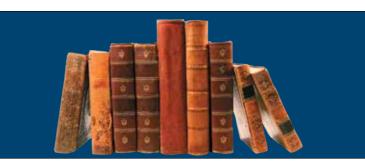
Безусловно, огромную роль в развитии и распространении современных методик обучения играет проведение ежегодного смотра-конкурса «Лучшие педагогические практики для

подготовки рабочих кадров». Обмен ценным профессиональным опытом, шанс получить уникальную информацию о новых технологических средствах и педагогических инновациях - такая возможность предоставляется всем без исключения участникам мероприятия. Как правило, взаимодействие между преподавателями в конечном итоге выходит за рамки одного проекта и одного учебного центра профессиональных квалификаций, что позволяет внедрять новые учебные методики по всей сети дорог. А это становится залогом качественной подготовки кадрового состава и влияет на повышение профессионализма работников ОАО «РЖД», обеспечивающих устойчивую производственную динамику холдинга на всех основных направлениях его бизнес-стратегии.

62 пульт управления 01 (27) 2016 пульт управления 63

Библиотека менеджера>

Материалы предоставлены АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД»





Рикардо Семлер «Маверик. История УСПЕХА САМОЙ необычной КОМПАНИИ В МИРЕ». Издательство: «Добрая Книга», 2013





Вячеслав Таранов. БИЗНЕС-ТРЕНЕР, внешний ПРЕПОДАВАТЕЛЬ Корпоративного университета РЖД

От издателя:

«Без секретарей. Без дресс-кода. Без должностей. Без бизнес-планов. Без графиков и режима работы. А сотрудники сами назначают себе зарплату. Смогли бы вы управлять такой компанией? Именно так обстоит дело в бразильской корпорации Semco под руководством Рикардо Семлера, превратившего разваливавшийся семейный бизнес в самую необычную компанию нашего времени. Его модель бизнеса пережила все экономические спады. За последние 6 лет Semco увеличила свою выручку с 35 до 160 миллионов долларов; в компании практически отсутствует текучесть кадров, и нет никаких признаков замедления её роста в ближайшие годы. Как же Семлер решился перевернуть компанию с ног на голову, упразднив обычное управление и введя беспрецедентные порядки для сотрудников? Автор рассказывает об удивительной трансформации своей компании и переменах в мышлении её сотрудников, о том, как цепная реакция преобразований превратила предприятие в одну из самых динамичных и инновационных компаний мира».

От эксперта:

«А мне нужна такая вовлечённость?» - спросите вы себя во время чтения этой по-своему уникальной книги. Тема вовлечённости не сходит со страниц бизнес-изданий всего мира. Но в большинстве компаний это всего лишь красивая декларация.

Именно поэтому я рекомендую прочитать историю «Семко», изложенную её создателем. Читайте и обсуждайте с коллегами. Будет точно полезно!

Но мне не хватило в книге мнений других сотрудников «Семко», которые участвовали в эксперименте по созданию компании с максимальной вовлечённостью. Что если они не разделяют полноту восторгов своего предводителя?»



Елиферов В.Г., РЕПИН В.В. «Бизнес-процессы. Регламентация и УПРАВЛЕНИЕ». Издательство: «Инфра-М», 2005





Александр Коркин, ПРЕПОДАВАТЕЛЬ Корпоративного университета ОАО

От издателя:

«Книга посвящена одному из наиболее прогрессивных, современных методов управления – процессному подходу, который заключается в построении системы бизнес-процессов организации и управления этими бизнес-процессами для достижения максимальной эффективности деятельности. Комплексно освещаются вопросы внедрения процессного подхода к управлению, регламентации бизнес-процессов организаций, приводится методика внедрения процессного подхода, охватывающая важнейшие аспекты менеджмента.

В книге доступным языком описываются теоретические аспекты, систематизируются методики и средства регламентации бизнеспроцессов, на примере торговопроизводственной организации разбираются основные этапы работы с процессами и типичные ошибки при моделировании. Предлагаемая методика позволяет подготовить организацию к сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта МС ИСО 9001:2000».

От эксперта:

«Процессный подход – один из самых модных, прогрессивных и в то же время сложных для понимания и внедрения методов управления организацией. Метод, который требует от управленца глубокого понимания сути вопроса и в конечном итоге перехода от ментальной модели управления организацией как бизнес-единицей к управлению организацией как бизнес-процессом. Уверен, книга будет полезна как тем, кто хочет сформировать для себя общее представление о том, что именно скрывается за понятием «процессный подход», так и тем, кто взялся за трудную, но благородную задачу внедрения этого подхода в повседневную управленческую практику».

19-22 АПРЕЛЯ 2016

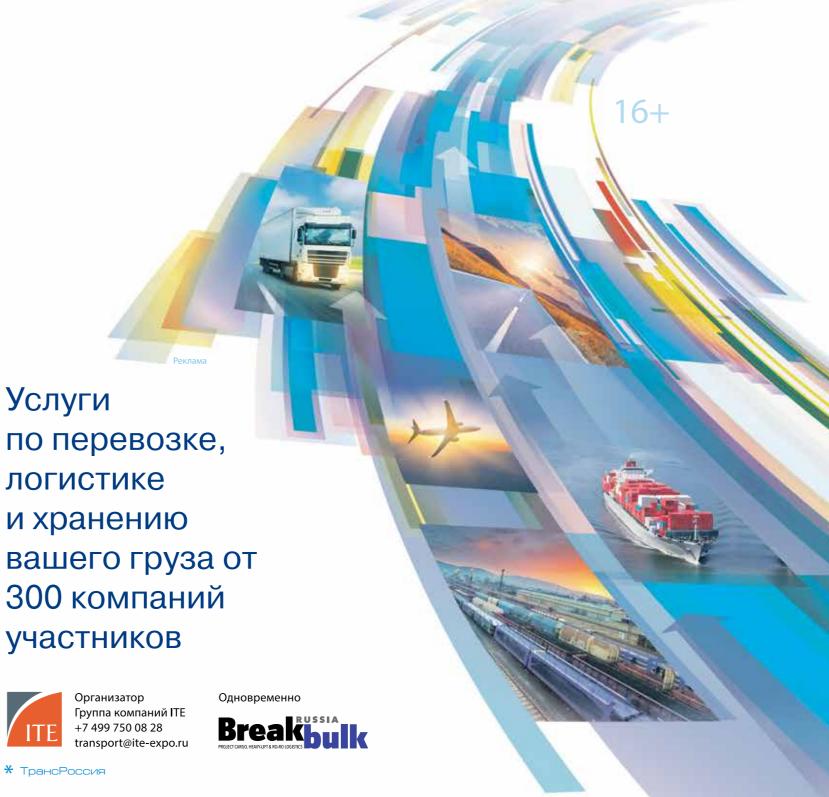
МОСКВА, МВЦ «КРОКУС ЭКСПО»

Получите электронный билет www.TRANSRUSSIA.ru

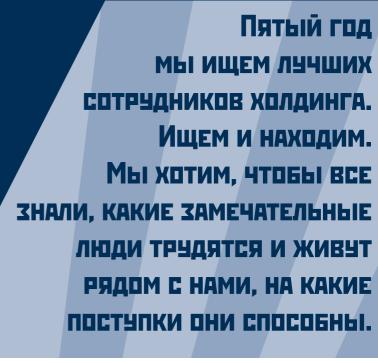


ТРАНСРОССИЯ

21-я Международная выставка транспортно-логистических услуг и технологий







Издательский дом «Гудок» объявляет о проведении V ежегодного отраслевого конкурса «Доска почёта» – 2016



НАСТОЯЩИЕ ГЕРОИ ЖИВУТ НЕ В ФИЛЬМАХ, А СРЕДИ НАС



Отправьте информацию по электронной почте: doskapocheta@gudok.ru или сообщите по телефону: 8 (499) 262-58-69
Все подробности о конкурсе на сайте: http://doskapocheta.gudok.ru