

ванного обслуживания на линиях нескольких железнодорожных компаний. Примерами подобных альянсов являются проекты сообщений Blue Streak (NS и UP), Hurricane (NS и Florida East Coast). В основе надежного партнерства лежат общие подходы к принципам организации обслуживания.

Взаимодействие автомобильного и железнодорожного транспорта

Часто железнодорожный и автомобильный транспорт воспринимаются как антагонистические виды возможно, в силу того, что железнодорожные компании отмечают в качестве своего основного достоинства с точки зрения защиты окружающей среды уменьшение числа грузовых автомобилей на улицах и дорогах. Однако в действительности речь идет не о переключении любыми средствами грузопотоков с автомобильных на контейнерные железнодорожные перевозки. Предложения железнодорожных компаний включают перевозку автомобильных полуприцепов по железным дорогам, что представляется одним из путей решения кадровых вопросов (недостатка водителей, сложности обеспечения нормального

графика их работы с гарантиями безопасности), снижения уровня выброса загрязняющих веществ в атмосферу, уменьшения числа автомобилей на перегруженных направлениях.

Новые требования по продолжительности рабочего дня на автомобильном транспорте приведут к снижению производительности труда водителей на 4 – 8 %. Все эти факторы проявились одновременно в удачное для BNSF время: компания в 2004 г. планировала получить крупную партию локомотивов, большая часть которых предназначена для обслуживания грузовых перевозок в смешанных сообщениях. Кроме того, BNSF рассматривала вариант приобретения новых вагонов-платформ.

Все большее число автомобильных компаний прекращают собственные магистральные перевозки и переходят к сотрудничеству с железнодорожными. Рост числа таких компаний отличается высокими темпами. Среди давних клиентов BNSF — компании J. V. Hunt и Schneider. Сотрудничество с автомобильными компаниями в смешанных перевозках контейнеров и полуприцепов сохраняет значительный потенциал роста для железных дорог Северной Америки.

W. C. Vantuonno. Railway Age, 2003, № 11, p. 26 – 29.

УДК 656.224

DSB — успешный оператор пассажирских перевозок

Железные дороги Дании (DSB) за короткий срок (начиная с 1997 г.) превратились из традиционного государственного предприятия в современную компанию — оператора пассажирских перевозок. Текущей задачей компании является увеличение до 20 % доли оборота, приходящейся на перевозки, выполняемые за пределами страны.

В 2003 г. DSB заключили первый контракт на эксплуатацию поездов в Швеции, затем получили право на участие в конкурсе на две франшизы (InterCity East Coast и Integrated Kent) в Великобритании. Теперь они планируют выйти на рынок перевозок Норвегии.

Принятая в 2002 г. стратегия компании направлена на повышение уровня обслуживания всех пользователей. Ее реализация предполагает готовность персонала как управленческого звена, так и исполнительного к необходимым изменениям. Поведение и действия каждого служащего имеют решающее значение для успеха компании в целом.

Одна из самых амбициозных задач компании заключается в росте перевозок в международных сообщениях и за пределами страны. Конкуренция на рынке пассажирских перевозок быстро ужесточается. Дерегулирование европейского рынка оказывает существенное давление на DSB, побуждая к дальнейшему росту объемов работы и доходов. Непрерывное совершенствование эксплуатационной деятельности, рост продаж и усиление маркетинга являются основными предпосылками для увеличения доходов, требующими, в свою очередь, расширения клиентской базы. Поскольку DSB уже эксплуатируют большую часть национальной сети, освоение новых рынков возможно в основном за пределами страны.

Вместе с тем обслуживание существующих рынков имеет большое значение для успеха на рынках других стран. Компания зарекомендовала себя как ответственный провайдер услуг, гарантирующий хорошее соотношение уровня обслуживания и стоимости.

Strategy 2007

На решение поставленной цели направлена рассчитанная на 5 лет программа Strategy 2007, которая должна гарантировать готовность технологических процессов, организационных моментов и служащих всех уровней к решению поставленной задачи. Основные элементы стратегии следующие:

- упрощение и совершенствование обслуживания пассажиров и составляющих его процессов;
- увеличение доли поездов, сформированных из нового подвижного состава;
- повышение уровня компетенции персонала;
- совершенствование профессионализма DSB как партнера;
- дальнейшее повышение эффективности перевозочной деятельности.

Представление об обслуживании в целом складывается на многих этапах, каждый из которых существенно зависит от конкретных исполнителей. Для усиления любого звена этой цепи необходимо, чтобы работники всех уровней понимали глобальные цели компании, разбирались в общих и частных процессах. Каждый служащий несет определенную ответственность и в то же время имеет возможность выбирать путь выполнения своих задач оптимальным образом. Именно этот аспект DSB поддерживают и стремятся развивать. В рамках реализации программы Strategy 2007 персонал компании получает большую долю ответственности и самостоятельности. Одним из положительных результатов такого подхода является усиление чувства удовлетворения выполняемой работой.

Финансовые результаты

С 1998 г., через год после отделения функций управления инфраструктурой, DSB отмечают стабильный рост доходов. Налогооблагаемая прибыль выросла с 80 млн. евро в 1999 г. до 135 млн. в 2003 г. Пассажирооборот компании по сравнению с 1998 г. также увеличился на 26 %.

Основу стабильности компании обеспечивают пассажиры. Однако удовлетворение их ожиданий зачастую сопряжено с более высокими эксплуатационными расходами и инвестициями. DSB в первую очередь направляют инвестиции на такие мероприятия, которые побуждают пассажиров выбирать поезд в качестве альтернативы, как правило, личным автомобилям. Примером такого мероприятия является программа Good Trains for All, реализация которой обеспечит предложение более привлекательного расписания и высокого уровня комфорта в современных поездах.

Другой пример планирования инвестиций — это разработка эффективной и менее затратной страте-

гии продаж, информирования, резервирования мест и т. д. Все способы продаж тщательно анализируются с точки зрения повышения их привлекательности при сокращении расходов.

Результатом направленной работы стала многосторонняя стратегия в расчете на национальный рынок, которая включает такие инициативы, как продажа билетов во вновь открытых пунктах, через Интернет, методом самообслуживания и — в ближайшей перспективе — оплата проезда с помощью смарт-карт. Переосмысление задач в таких традиционных сферах, как составление графика, маркетинг, информационное обслуживание и эксплуатация, создает массу возможностей для улучшения.

Мотивация служащих

Известно, что инвестиции в новые технологии и оборудование могут оказаться бесполезными, если служащие не готовы или не хотят использовать новые возможности.

DSB ориентируются на расширение рынка предлагаемых услуг, что упрощает реализацию политики, направленной на повышение эффективности, и поддерживает стремление к изменениям. Формирование современной рыночно и профессионально ориентированной культуры требует от каждого работника понимания целей компании и путей их достижения.

Только персонал компании может обеспечить разработку, выполнение и постоянное совершенствование планов. Доступность информации и готовность к диалогу являются основными инструментами такой политики. Не менее важным аспектом выступает компетентность работающих на всех уровнях.

Совершенствование предложений

Основной принцип бизнес-концепции DSB состоит в том, чтобы поездка по железной дороге была простым, удобным и приятным мероприятием для любого пассажира. Внешний вид и интерьер поездов и станций должны усиливать впечатление, что пользоваться железнодорожным транспортом несложно и комфортно.

По завершении программы Good Trains for All основную часть парка будут составлять современные поезда, причем средний возраст парка снизится до 10 лет. Принципиальное решение по инвестициям в новый подвижной состав принято в конце 1990-х годов, последующие — в 2001 — 2002 гг. В дополнение арендованы составы из двухэтажных вагонов для челночных поездов, вложены средства в модернизацию и расширение ремонтных мощностей.

По выполнению намеченных программ DSB будут располагать 83 новыми дизель-поездами IC4, 92

дизель-поездами IC3, 44 электропоездами IR4 и 24 двухсистемными электропоездами для сообщений через пролив Эресунн. Кроме того, следует учесть 135 электропоездов, обслуживающих пригородные сообщения в столичном регионе.

Новое расписание, которое будет введено в 2007 г., предусматривает движение поездов по тактовому графику и увеличение на 30 % числа отправок.

DSB как партнер

DSB максимально используют преимущества кооперации и командной работы. Этот принцип доведен до всех служащих, каждый понимает важность сотрудничества в рамках компании и не в меньшей степени с ключевыми внешними партнерами, которые могут влиять на восприятие общественного транспорта пассажирами.

Важно отметить, что дерегулирование европейского транспортного сектора не идет за счет ущерба качеству обслуживания в целом. Противоположный результат возможен в худшем варианте, когда все участники преследуют только собственные финансовые интересы. Необходимо сознавать, что, несмотря на конкуренцию и конфликт частных задач, в общие интересы операторов и администраций входит усиление привлекательности общественного транспорта на благо его пользователей — пассажиров.

Позитивная кооперация важна для достижения общих целей. Поэтому DSB определили рамки, га-

рантирующие производительные отношения с поставщиками, конкурирующими компаниями, администрациями общественного транспорта и др. с целью максимально полного использования возможностей компании.

Заключение

В 2003 г. DSB в шестой раз после реструктуризации получили прибыль. Согласно данным опросов, пассажиры высоко оценивают деятельность компании, которая становится одним из лучших провайдеров в пассажирских перевозках на европейском рынке.

Этому предшествовала серьезная работа. Десятилетие назад DSB были государственной структурой с более чем 20 тыс. служащих, занятых в сильно диверсифицированных областях. Грузовые перевозки, паромные и автобусные сообщения, агентства путешествий и управление инфраструктурой были проданы или иным образом отделены. В итоге DSB представляют удачный пример успешного преобразования традиционной государственной железной дороги в рыночно ориентированную компанию-оператор. Это преобразование стало возможным благодаря не только принятой в 1990-х годах законодательной базе, но и ответственности, компетентности и эффективности действий персонала компании.

K. Sengelov. Railway Gazette International, 2004, № 12, p. 855 – 856.

УДК 656.2

Железные дороги Мьянмы

Железные дороги Мьянмы (MR) после продолжительного периода упадка и утраты связей с сетями соседних стран региона начали и продолжают работы по восстановлению и развитию. Многие районы страны все еще испытывают недостаток в транспортной инфраструктуре, поэтому увеличивается протяженность сети железнодорожных линий колеи 1000 мм, новые участки соединяют с основными линиями крупные города страны.

На открытом в ноябре 2004 г. новом автомобильном мосту длиной 3223 м через реку Салуин, который соединил города Моутама и Моламьяйн, планируется в перспективе уложить рельсовый путь, что обеспечит связь изолированных линий юга с северными районами. Этот проект входит в долгосрочную программу расширения сети железных дорог страны.

Как и линия южнее Моламьяйна, многие другие новые участки строились изначально как изолированные (преимущественно по политическим соображениям). Такой подход позволял начинать транспортное обслуживание в конкретном районе, не дожидаясь создания примыканий к общей сети. В силу неразвитости железных и автомобильных дорог подвижной состав и локомотивы (иногда по одному на участок) доставляли в разобранном виде.

Реализуемый в настоящее время проект строительства на востоке страны соединительной линии длиной 133,5 км между Баньином и Моне требует пересечения долины реки Нантпон. Для устранения разрыва на линии в Калай на северо-западе страны необходимы значительные инженерные работы на участке длиной 41,8 км, включая строительство нескольких тоннелей, в том числе одного длиной около 1,8 км. Для ускорения открытия движения строится временная