

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 04 (30) 2016

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

[WWW.PULTMAGAZINE.RU](http://WWW.PULTMAGAZINE.RU)

**399,4**  
**млрд руб.**

составил объём  
инвестиционной  
программы  
компании в 2016 году



## Работодатель номер один

ВАЖНЕЙШИМ АКТИВОМ РЖД ЯВЛЯЮТСЯ ЛЮДИ **СТР. 6**

# Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



16+

[www.gudok.ru/newspaper/](http://www.gudok.ru/newspaper/)

## ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

реклама

## От редакции ▶



**Ж**анун Нового года – повод подвести итоги: проанализировать проблемы и успехи самого большого в России трудового коллектива. «Совместная конструктивная работа позволила в 2016 году обеспечить устойчивую работу железнодорожного комплекса Российской Федерации», – сказал президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров на итоговом заседании правления компании.

Год был непростым – изменение структуры грузоперевозок привело к снижению грузовой базы и недостатку в доходах почти на 90 млрд руб. Но компании удалось сбалансировать финансовый результат, даже не прибегая к помощи в виде государственных субсидий.

Удачей можно считать преодоление негативного тренда в грузоперевозках: по сравнению с 2015 годом их объём вырос на 0,5% и составит, как ожидается, 1 млрд 219 млн тонн. В секторе пассажироперевозок прирост составил 1%, а объём перевозок составит 1 млрд 27 млн человек. При этом доля железной дороги в пассажирских перевозках РФ практически достигла 28%.

Уходящий 2016-й был объявлен в компании Годом пассажира. Вопросы создания комфортной среды на вокзалах и в поездах, обеспечение безопасности и гибкая ценовая политика – всё это входит в понятие клиентоориентированности, которому в РЖД уделяется и будет уделяться особое внимание.

Для сохранения набранной скорости и наращивания потенциала компании в первую очередь нужна слаженная команда сотрудников и управленцев. О том, как в РЖД от-

носятся к людям и как воспитывают смену, читайте материалы в рубрике «Кадры решают».

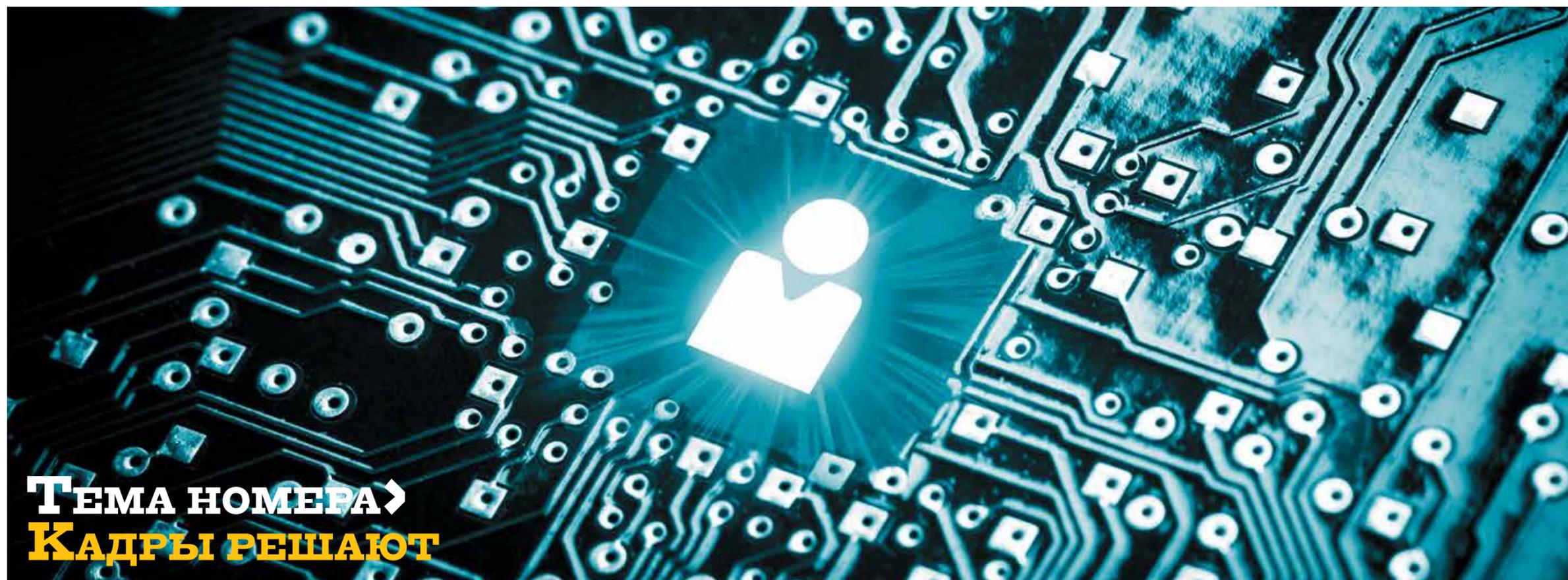
Присутствие РЖД на международной арене важно как с точки зрения развития бизнеса, так и с точки зрения геополитических интересов России. Подробнее об этом – в материале «Железнодорожная дипломатия», эксклюзивном интервью Вячеслава Павловского, вице-президента ОАО «РЖД» по вопросам международных связей и внешнеэкономической деятельности компании.

ОАО «РЖД» продолжает движение. Основной задачей на 2017 год, по словам первого вице-президента ОАО «РЖД» Александра Мишарина, является запуск проекта и начало строительства ВСМ Москва – Казань. Значит, главной темой нового номера журнала «Пульс управления» станут высокоскоростные магистрали. Едем дальше! И счастливого пути!

# Содержание номера»

**ПУЛЬТ  
УПРАВЛЕНИЯ** | 04(30)|2016  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

16+



## ТЕМА НОМЕРА» КАДРЫ РЕШАЮТ

### Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

### Тема номера»

#### Кадры решают

6–9 Работодатель номер один

В компании «РЖД» самый дорогой в стране социальный пакет

10–15 Корпоративный университет как кузница управленческих кадров

Интервью с директором

Корпоративного университета ОАО «РЖД» Романом Баскиным

16–19 Гости из будущего

Что представляет собой кадровый резерв холдинга

20–25 Из жизни резервистов

Личные истории Дениса Рахимжанова, Дмитрия Дунаева и Екатерины Семенович

26–29 О секретах успешности управленца и его команды

Рассказывает Павел Безручко, управляющий партнёр «ЭКОПСИ Консалтинг»

### Управление движением»

30–33 Международные проекты ОАО «РЖД»

Вице-президент компании Вячеслав Павловский подводит итоги года и делится планами

34–43 РЖД в мире: железная или мягкая сила

Эксперты о роли холдинга в укреплении международных связей с Россией

### Прорыв года»

44–49 Московское центральное кольцо даёт толчок современному развитию города

Опытном с регионами поделился заместитель мэра Москвы по вопросам градостроительной политики и строительства Марат Хуснуллин

### Технологии перемен»

50–55 Бережливым быть  
Бережливое производство:  
стратегия и тактика

### Клиент всегда прав»

56–59 Почему все хотят иметь  
«одно окно»

Клиентоориентированность как ключевая составляющая экономики

### Точка зрения»

60–63 Нужна ли либерализация  
тяги

Кто может от этого выиграть

### 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.В. Харнас  
Шеф-редактор И.В. Замуруева  
Арт-директор К.И. Левченко

#### Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов  
Бильдредактор М.Д. Ахмедова  
Предпечатная подготовка, вёрстка  
Т.В. Мацневская  
Цветокоррекция М.Ю. Саянов

#### Корректур

Заведующая отделом О.В. Подколзина

#### Над номером работали:

Елена Демиденко, Ольга Лариохина,  
Александра Посыпкина, Юлия Соловьева,  
Янош Станкович, Мария Хлопотина

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK.COM/TACC

Материалы, набранные таким шрифтом, –  
на правах рекламы

Информация о генеральном партнёре –  
НПФ «Благосостояние» – в рамках конкурса  
«Доска почёта» размещается 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@CS5-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:

Подписано в печать по графику: 22.12.2016

Подписано в печать фактически: 22.12.2016

Издание зарегистрировано в Федеральной службе  
по надзору в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС-77-52831 от 8 февраля 2013 года

Цена свободная



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Полёт «Стрижа»

В первый рейс по маршруту Москва – Берлин 17 декабря с Курского вокзала отправился скоростной международный поезд № 13/14 «Стриж»/Strizh.

Этот день – начало курсирования поезда «Сапсан» – отмечается как День высоких скоростей. В церемонии отправления поезда приняли участие президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров, министр транспорта РФ Максим Соколов, министр развития Испании Иниго де ла Серна, президент Patentes Talgo S.L. Карлос Мария де Паласью-и-Ориоль и другие официальные лица. «Многие годы стояла проблема быстрого перехода с европейской колеи на российскую. Теперь эта проблема решена. Железные дороги должны объединять, и сегодня мы имеем современный подвижной состав, который будет осуществлять переход с одной колеи на другую всего за 20 минут. Раньше эта операция занимала несколько часов», – сказал Олег Белозёров во время церемонии отправления поезда. Новый поезд создаёт более комфортные условия для путешествия всех пассажиров, в том числе с ограниченными возможностями здоровья: в международном поезде «Стриж» производства испанской компании Patentes Talgo S.L. предусмотрено большее количество купе для инвалидов.

Впервые российский поезд сформирован из вагонов, оборудованных системой автоматического изменения ширины колёсных пар, позволяющей сократить время в пути следования: для перехода с колеи российского стандарта (1520 мм) на европейский (1435 мм) по станции Брест (Белоруссия). В настоящее время смена колёсных пар у международных поездов, пересекающих границу с ЕС, занимает около двух часов. Поезду «Стриж»/Strizh потребуется около 20 минут для прохождения по специально оборудованному переводному устройству.

Министр транспорта РФ Максим Соколов отметил, что теперь добраться до Берлина можно на 5 часов быстрее. «Теперь этот поезд станет нашим новым совместным направлением международной деятельности», – заявил глава Минтранса.

Поезд будет курсировать два раза в неделю: по субботам и воскресеньям из Москвы и по воскресеньям и понедельникам из Берлина. Расстояние от начальной до конечной точки маршрута поезд будет преодолевать за 20 часов 14 минут. В пути следования предусмотрены остановки на станциях Смоленск, Орша, Минск, Брест, Тересполь, Варшава, Познань, Жепин, Франкфурт-на-Одере.

## Задачи выполнены

«Основные задачи на 2016 год компания выполнила. Показатели качества обслуживания пассажиров и грузоотправителей, поставленные в начале года, в основном достигнуты. Это заслуга всех работников компании. В целом оценка позитивная и положительная, – заявил вице-премьер РФ, председатель совета директоров ОАО «РЖД» Аркадий Дворкович на заседании итогового правления компании 15 декабря в Москве.

Он подчеркнул, что «увеличение скорости перевозок и выполнение графика движения поездов было отмечено всеми основными клиентами, поэтому планы по увеличению тарифов на 2017 год были восприняты спокойно».

«Компания добилась существенного улучшения производительности труда на 5%. Планы на следующий год такие же. Компания смогла уменьшить затраты, снизить неэффективные издержки и, таким образом, сбалансировать финансовый план и выйти на прибыльную работу», – сказал глава совета директоров РЖД.

По его словам, достигнутые результаты не означают, что исчерпан весь потенциал повышения эффективности. Это касается клиентоориентированности в части грузовых и пассажирских перевозок, перехода на контракты жизненного цикла по основным направлениям деятельности ОАО «РЖД», внедрения и разработки современных цифровых технологий следующего поколения.

Глава совета директоров обратил внимание на важность повышения безопасности железнодорожных перевозок: «Безопасность – вещь дорогая. Но намного дороже потом будет разбираться с последствиями невнимания к ней. Безопасность можно обеспечить, только внедряя новые технологии с использованием космических систем и мониторинга больших объёмов данных, обучая специалистов».



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

Создание ВСМ в России позволит объединить создаваемую в Европе сеть Euro Sages со скоростями до 300 км/ч и китайскую сеть China Railway Corp со скоростями до 250 км/ч. В этой связи строительство ВСМ Москва – Казань – Екатеринбург с продлением до Пекина и развитие сети в направлении Евросоюза приобретают новое звучание.

Итоги реализации программы в текущем году подтверждают значительный спрос пассажиров на скоростные поезда нового поколения – «Сапсан», «Ласточка», «Стриж». Рост пассажиропотока на отдельных направлениях превышает 100%.

ВСМ – инновационный проект, использующий новейшие технологии и решения, не применявшиеся ранее в России: в первую очередь это безбалластное верхнее строение пути для скоростей до 400 км/ч. Предстоит построить около 1,5 тыс. км безбалластного пути. Специально для магистральной на основе математического моделирования разработана контактная сеть КС-400. Одной из важнейших задач является создание и организация производства в России линейки высокоскоростного подвижного состава. Проектируемый 12-вагонный поезд будет иметь эксплуатационную скорость до 360 км/ч.

В настоящее время разрабатывается концепция грузового высокоскоростного поезда, аналогичного пассажирскому, с конструктивными особенностями, позволяющими перевозить от 300 до 600 тонн грузов со скоростями до 300 км/ч».

Александр Мишарин, первый вице-президент ОАО «РЖД» (на заседании итогового правления холдинга, Москва, 16 декабря)

Александр Мишарин, первый вице-президент ОАО «РЖД» (на заседании итогового правления холдинга, Москва, 16 декабря)

## Для удобства пассажиров



АКИМОВ/ГОР/SHUTTERSTOCK.COM/FACE

Развитие клиентских сервисов и технологий является одним из приоритетных направлений деятельности компании, заявил вице-президент РЖД Михаил Акулов, выступая на сетевом селекторном совещании, состоявшемся 9 декабря. Постоянно расширяются сеть Wi-Fi на вокзалах, мультимедийный контент, разрабатываются новые решения для планирования и оплаты поездки, совершенствуются сервисы электронных продаж.

М. Акулов сообщил, что официальное мобильное приложение «Билеты на поезд» установили уже более 474 тыс. пользователей. Приложение доступно для бесплатного скачивания на смартфоны и планшеты на платформе Android с 26 февраля текущего года. С помощью приложения можно проверить расписание поездов дальнего следования, купить билеты и проверить информацию о ранее приобретённых проездных документах.

«Скорость, комфорт и ценовая доступность – это основные требования современного человека, над которыми мы постоянно работаем. В рамках реализации программы «Дневной экспресс» мы увеличиваем количество дневных поездов с высокими маршрутными скоростями – до 100 км/ч и более, последовательно расширяя географию охвата и увеличивая объёмы перевезённых пассажиров. Сегодня уже каждый десятый пассажир дальнего следования пользуется дневными поездами», – обратил внимание коллег Михаил Акулов.

В декабре также стало известно, что РЖД прорабатывают возможность оборудования беспроводным доступом к сети Интернет всех 353 вокзалов, говорится в сообщении пресс-службы компании. К списку вновь подключённых 107 вокзальных комплексов добавились объекты в Калининграде, Мурманске, Курске, Орле, Ижевске, Кирове, Муроме, Ростове, Ессентуках, Кисловодске, Новороссийске, Тамбове, Пензе, Саранске, Ульяновске, Нижнем Тагиле, Оренбурге и других населённых пунктах.

Количество зарегистрированных пользователей в единой сети Wi-Fi на российских вокзалах за год превысило 1,5 млн человек. Ежемесячно к ней подключаются порядка 130 тыс. пассажиров по всей стране. Общий объём скачанного трафика на вокзалах превысил 658 терабайт. В среднем пользователи ежемесячно скачивали до 50 терабайт данных. РЖД в летний период наблюдали наибольшую активность пассажиров: скачанный трафик доходил до 60 терабайт в месяц.

# Тема номера кадры решают»



## Работодатель номер один

Важнейшим капиталом компании  
являются люди



**К**омпания «Российские железные дороги» является самым крупным работодателем: в ней трудятся 1,3% от общей численности занятых в экономике страны, то есть каждый 70-й работающий россиянин.

Всего же холдинг обеспечивает работой 1,6% трудоспособных жителей РФ, ещё около 1% занятости на рынке труда гарантируют регулярные заказы и инвестиционные проекты компании.

Миллионная армия сотрудников РЖД – главный актив и ценность компании. От того, насколько грамотно и эффективно используется человеческий капитал, как он развивается, зависит эффективность работы корпорации.

Именно поэтому Стратегия развития РЖД до 2030 года ставит перед холдингом задачу войти в Топ-5 наиболее привлекательных крупных компаний – работодателей России, привлечь к работе в холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий

труда, современный социальный пакет.

В руководстве ОАО «РЖД» понимают: человеческое отношение к сотрудникам, обеспечение материального комфорта работников и членов их семей, возможность обучения, профессионального и карьерного роста – это залог конкурентных преимуществ компании на рынке труда.

### Самый дорогой коллективный договор

По наполненности Коллективного договора и объёму соцпакета работника

ОАО «РЖД» уже традиционно входит в десятку лучших российских работодателей. Набор льгот и гарантий для сотрудников более чем на 2/3 превышает минимум, установленный федеральным законодательством. На выполнение этих обязательств у компании ежегодно уходит свыше 100 млрд руб.

В непростой финансово-экономической обстановке, которая не могла не затронуть РЖД, – это серьёзная статья расходов. Поэтому в процессе подготовки нового соглашения обсуждались разные варианты оптимизации, в том числе возможность сокращения льгот. Однако аргументы за их сохранение всё-таки перевесили.

В Коллективный договор на 2017–2019 годы в итоге вошли все основные льготы, гарантии и компенсации работникам и неработающим пенсионерам. Это и такие традиционные привилегии, как ежегодный бесплатный проезд железнодорожным транспортом по личным надобностям, оздоровление в ведомственных здравницах, компенсация за посещение фитнес-клуба. В тексте документа остался и такой важнейший раздел, как добровольное медицинское страхование (ДМС). Что касается негосударственного пенсионного обеспечения, то на каждый рубль, отложенный работником на корпоративную пенсию, компания добавляет свой.

Также сохранились доплаты и отпуска сотрудников, работающих во вредных и опасных условиях труда. Даже если при специальной оценке условий труда (СОУТ) из-за смены методики понизился класс вредности, а фактические условия труда не изменились, компенсация останется на прежнем уровне.

Список льгот даже удалось расширить. Часть из них напрямую касается условий труда и отдыха. Так, все работники смежных служб, задействованные в длительных путевых «окнах» (больше четырёх часов), со следующего года получили право на питание. До сих пор это полагалось только путейцам. А члены локомотивных бригад будут

получать питьевую воду в особо жаркую погоду.

Сотрудники Забайкальской дороги, купив путёвку в черноморский санаторий, теперь смогут так же, как и северяне, воспользоваться бесплатным авиабилетом. Кроме того, все работники компании без исключения теперь могут воспользоваться правом на проезд по личным надобностям на скоростных поездах. При этом предусмотрена и компенсация стоимости проезда в вагонах сторонних перевозчиков, таких как ЗАО «ТрансКласс-Сервис».

Так как новый договор будет действовать три года, а предугадать экономическую обстановку сегодня не берётся никто, в РЖД решили принять дополнительные меры по защите работников. Теперь при сокращении штата из кандидатов на увольнение (при равной

до трёх дней и материальные поощрения.

Однако пряник без кнута работает не всегда. Поэтому документ предусматривает лишение части льгот или даже их полную приостановку в том случае, если работник совершил серьёзную провинность. Так, за прогул или серьёзный брак могут сократить размер премии или вообще оставить без неё.

Реноме сотрудника будут учитывать при принятии решения о выделении ему путёвки.

В соглашении есть и ещё одно новшество. Льготы, дублирующие федеральное законодательство, но напрямую не касающиеся работников РЖД, в Коллективный договор в этот раз не вошли. Нормы, связанные, в частности, с пожарной или экологической безопасностью, РЖД соблюдают по закону, но это не является элементом социальной

## В РЖД трудится каждый 70-й работающий россиянин

квалификации и производительности труда) на рабочем месте оставляют того, кому осталось менее двух лет до пенсии – правда, только если его стаж на железнодорожном транспорте превышает 20 лет. Если же положение будет совсем неблагоприятное, компания готова разработать специальные программы содействия занятости работников.

В Коллективном договоре предусмотрены и меры мотивации сотрудников. Это, в частности, поощрение за безаварийную работу. За 2014 и 2015 годы на эти цели было выделено по 2,8 млрд руб. Итоги этого года подведут в феврале 2017 года.

Кроме того, дополнительную мотивацию получили общественные инспекторы. Как минимум в ближайшие три года работодатель не сможет уволить или наказать их без разрешения профсоюза, а контролёры за свою работу будут получать дополнительный отпуск

поддержки. Сохранив только реальные льготы и гарантии, договор попытались сделать не только более понятным для сотрудников, но и финансово прозрачным.

### Зарплаты и индексация

Заработная плата – один из главных стимулов для работника. В 2014–2015 годах правительство ограничило индексацию в естественных монополиях, в том числе и на железнодорожном транспорте. Но в РЖД зарплаты всё-таки проиндексировали: в марте этого года – на 2,9% и в октябре – на 3,5%.

В ближайшие три года индексация зарплат будет проводиться с учётом индекса роста потребительских цен на товары и услуги. В 2017 году с 1 марта – на 1,5% и в четвёртом квартале (с 1 октября) – локальным нормативным актом на основе прогноза цен. Если по итогам года будет зафиксировано

# Тема номера

## кадры решают



отставание от уровня инфляции, отдельно будет проработан механизм доиндексации с учётом имеющихся на тот момент финансовых ресурсов.

Сегодня РЖД удерживают позиции по уровню конкурентоспособности заработной платы среди организаций основных видов экономической деятельности. Хотя это довольно сложно: рост зарплат, в частности в бюджетной сфере, не обеспечивается увеличением производительности труда, а в РЖД это обязательное условие для повышения зарплаты.

В настоящее время зарплата работников подразделений компании в 69 регионах (из 78) превышает среднюю по региону более чем на 120%. Еще в 7 регионах она чуть выше средней. А в Ямало-Ненецком АО и Сахалинской области – ниже средней по региону. Для повышения конкурентоспособности зарплат на региональных рынках труда в компании действует механизм регулирования через мониторинг и установление зональных надбавок работникам ведущих профессий в наиболее проблемных по текущей и укомплектованию кадров подразделениях. Для регионального регулирования зарплат работникам предусмотрен резервный фонд. Его источником являются 30% средств, высвобождаемых при оптимизации численности.

Для работников компании предусмотрены и другие стимулирующие выплаты. Так, Положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» (КСОТ), в частности, предусматривает надбавки за профессиональное мастерство и классные звания, которые присваиваются работникам отдельных профессий и должностей.

Свою эффективность доказывает мотивация диспетчеров на снижение непроизводительных потерь рабочего времени локомотивных бригад. Поощрения, по действующему положению о дополнительном премировании диспетчерского аппарата, перечисляются ежеквартально исходя из достигнутых результатов. Зашкаливающие сверх-

урочные локомотивных бригад долгое время были одним из самых болезненных вопросов. Но теперь наметилась положительная динамика. Только за полгода при росте объема перевозок время следования локомотивных бригад пассажирами удалось снизить на 14,8% к аналогичному периоду 2015-го. Стоянки на промежуточных станциях уменьшились на 0,9%. Работники диспетчерского аппарата получили премию в общей сумме 35,4 млн руб.

**Чтобы не портил квартирный вопрос** Квартирный вопрос является важным для любой российской семьи. Работодатель, помогающий своим сотрудникам решить этот вопрос, автоматически получает конкурентное преимущество на рынке труда. ОАО «РЖД» проводит жилищную политику, направленную на привлечение и удержание квалифицированных кадров.

У компании есть собственный жилой фонд. Сегодня в многоквартирных домах и отдельно стоящих домах, которые находятся на балансе компании, проживают более 40 тыс. человек. Это те железнодорожники, которым в силу специфики их деятельности необходимо жить вблизи от места работы, например на начальных производственных участках. Особенно это актуально для отдалённых регионов. Именно поэтому жилые помещения ЖФК в первоочередном порядке предоставляются сотрудникам, работающим на удалённых железнодорожных станциях, перегонах и переездах, а также на значительном удалении от муниципальных образований. Кстати, наниматель подобного жилья может претендовать и на финансовую поддержку компании при покупке собственной квартиры.

В начале декабря на станции Саянской Красноярской дороги 60 железнодорожников получили ключи от собственных квартир в новом ведомственном доме. Большая часть новосёлков – молодые специалисты. Это дежурные по станции, машинисты и помощники, путейцы, электромонтёры, электромеханики службы автома-

тики и телемеханики. За последние годы на Саянской вырос целый железнодорожный микрорайон, включающий три 60-квартирных жилых дома и детский сад. А в ноябре на станции Вихоревка (ВСЖД) ввели в эксплуатацию 27-квартирный дом, предназначенный для работников стальных магистралей. В 2017 году компания планирует ввести в эксплуатацию 60,7 тыс. кв. м ЖФК.

Тем, кто мечтает стать собственником жилья, но не может позволить покупку недвижимости за собственные средства, компания помогает приобрести его в кредит. Начиная с 2006 года ОАО «РЖД» субсидирует часть затрат на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам. Так, при ставке ипотечного кредитования банком ВТБ24 и его аффилированными банками для железнодорожников в 12% годовых в рублях компания выплатит 7,5%. Для молодых специалистов-железнодорожников стоимость кредита ещё ниже: ставка ВТБ24 – 10,5%, а с учётом субсидии от компании кредитная нагрузка на заёмщика составит лишь 2% годовых.

По данным Департамента социального развития, за 11 месяцев текущего года было выдано 2086 субсидированных ипотечных кредитов. Из них 373 кредита было выдано на покупку квартир у ЗАО «Желдорипотека» – компании, которая была создана в 2001 году именно для решения жилищных проблем работников компании. По социальному заказу компания-застройщик ежегодно разрабатывает план строительства и продажи жилых помещений железнодорожникам. И в отличие от ситуаций, когда работник приобретает квартиру у стороннего застройщика, в случае с «Желдорипотекой» работник не рискует остаться без денег и квартиры. Кстати, если на сотруднике уже «висит» один ипотечный долг, который он недобросовестно выплачивает, в финансовой поддержке компания ему откажет.

Брать кредит готовы далеко не все. На этот случай в компании есть другой механизм – безвозмездная субсидия на часть стоимости приобретаемого жилого

помещения. В 2016 году 60 человек получили субсидии на сумму более 100 млн руб. Механизм предоставления этой субсидии таков: компания переводит средства на расчётный счёт работника, а он может либо сразу оплатить приобретаемое жилье, либо взять кредит на его покупку. При этом сотрудник компании сам решает, будут ли это квадратные метры в многоквартирном доме или частный дом.

Правда, безвозмездные субсидии предоставляются только тем работникам, которые ранее не использовали право на льготное финансирование приобретения жилья в собственность. При этом компания строго следит за тем, чтобы процесс покупки квартиры был доведён до конца и деньги были потрачены именно на эти цели.

Концепция жилищной политики ОАО «РЖД» постоянно корректируется. Так, с начала 2017 года будет изменён порядок предоставления безвозмездной субсидии, на которую работник имеет право при рождении детей в период выплаты задолженности по ипотеке. Если раньше эта сумма рассчитывалась исходя из стоимости жилья в конкретном регионе, то с 2017 года субсидия станет фиксированной для всех железнодорожников независимо от места их проживания. Также с января работники, которые воспользовались льготной ипотекой и, не закрыв кредит, уволились (или были уволены) из компании, должны будут вернуть работодателю все средства, которые тот потратил на софинансирование этой ипотеки. Новшество коснётся руководителей и заместителей начальников подразделений аппарата управления, структурных подразделений компании, руководителей филиалов ОАО «РЖД». Если к моменту увольнения кредит был выплачен, вопрос задолженности закрывается автоматически.

### Учить молодёжь

Одной из главных инвестиций ОАО «РЖД» в персонал является целевая подготовка студентов. В результате такого подхода дороги гарантированно

обеспечены специалистами, а выпускники учебных заведений – рабочими местами. Ежегодно компания направляет на обучение более 10 тыс. человек. Сегодня контингент студентов-целевиков составляет порядка 40 тыс. Лучшие студенты, обучающиеся по целевым направлениям, могут рассчитывать на дополнительную поддержку компании. Так, стипендию президента ОАО «РЖД» в этом году получили 220 человек. Для аспирантов она равна 8 тыс. руб., для студентов вузов – 5 тыс. руб., для учащихся техникумов и колледжей – 3500 руб. Среди главных критериев – успеваемость на «хорошо» и «отлично», активное участие в научно-исследовательской деятельности учебного заведения, подготовка дипломных работ по актуальным для ОАО «РЖД» темам.

Для поощрения студентов, обучающихся по направлениям подготовки

туры железобетонных конструкций и прибор для его реализации».

Получить гранты могут и педагогические работники.

Так, в этом году гранты в размере 3,5 млн руб. на развитие научно-педагогических школ в области железнодорожного транспорта присуждены четырём преподавателям отраслевых вузов. Среди них – Борис Давыдов, доцент кафедры «Автоматика, телемеханика и связь» ДвГУПС с темой диссертационного исследования «Методологические основы текущего планирования и диспетчерского управления движением поездов». Средства гранта могут быть потрачены на подготовку в докторантуре, научные командировки, связанные с написанием диссертации, публикацию и издание статей и монографий, приобретение необходимого оборудования и материалов для проведения научно-исследовательских работ.

## Работодатель, помогающий своим сотрудникам решить квартирный вопрос, имеет конкурентное преимущество

высшего образования в области экономики, менеджмента, логистики и юриспруденции, в компании учреждена стипендия имени А.Л. Штиглица. В этом году количество стипендиатов – 50 человек. Размер выплат – 5 тыс. руб. каждому.

С 2007 года компания присуждает гранты на разработку выпускных квалификационных работ по темам, определяемым ОАО «РЖД». Студентам, обучающимся по программам среднего профессионального образования, выделяется 150 грантов по 37 тыс. руб., а для учащихся вузов – 200 грантов размером в 49 тыс. руб. Так, например, в этом году студент ПГУПС Евгений Мушков получил грант на разработку дипломной работы по теме «Электрический метод диагностики состояния арма-

В 2014 году компанией учреждены три премии размером 1,5 млн руб. за вклад в развитие образования и науки в области железнодорожного транспорта: «Внедрение инновационных подходов и педагогических методов в практику подготовки специалистов для ОАО «РЖД», «Выполнение научно-исследовательских работ, результаты которых внесли существенный вклад в работу ОАО «РЖД», «Особый вклад в нравственно-патриотическое воспитание молодёжи на традициях железнодорожного транспорта». На соискание премии допускаются работы, выполненные группой сотрудников вуза.

Таким образом, компания занимается всеми личными вопросами своих сотрудников, создавая условия для комфортной жизни, учёбы и отдыха. **ПУЛЬТ**

# Тема номера кадры решают»



**Роман Баскин,**  
ДИРЕКТОР  
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА  
ОАО «РЖД»

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД – ЦЕНТР ВНУТРЕННЕГО КОНСАЛТИНГА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ И ИННОВАЦИОННЫЙ ЦЕНТР БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ». Начал свою работу 1 июля 2010 года, успешно прошёл стадии запуска, становления, наращивания ценности и в настоящее время находится на стадии укрепления стратегического партнёрства с бизнесом. В том же году вступил в международное образовательное сообщество. В своей работе ориентируется на передовые образовательные практики и успешный опыт ведущих корпоративных систем обучения в мире. Ежегодно в Корпоративном университете обучается около 1500 руководителей высшего звена холдинга «РЖД».

АЛЕКСАНДР СВЕВЕРКИН/ИД «ГУДОК»

## Мы должны быстро меняться

Роль Корпоративного университета – формирование собственной экспертно-развивающей среды

**П**оследовательное освоение программ Корпоративного университета РЖД сегодня, по сути, является одним из необходимых условий успешного формирования карьеры в холдинге. Чему и как учат управленцев РЖД, «Пульту управления» рассказал директор Корпоративного университета Роман Баскин.

– *Какие цели и задачи стоят перед Корпоративным университетом РЖД сегодня?*

– В этом году Корпоративному университету РЖД исполнилось 6 лет. В сравнении почти с 200-летней историей железных дорог в России это совсем немного. Но именно последнее десятилетие – период становления российского корпоративного образования, и наш университет в числе первенцев в этой системе.

Говоря о целях и задачах университета, нужно остро ощущать нарастающую скорость изменений во всех сферах нашей жизни. Ведь в современном мире даже пять лет, а иногда и год – это период, который может кардинально изменить и технологический, и рыночный ландшафт.

Конечно, в таком стремительном потоке изменений компетенции управленческой команды должны развиваться непрерывно и эффективно – только так можно удержать бизнес и производство даже в самых крутых поворотах очередной технологической революции.

В этой связи позволю себе напомнить цели создания Корпоративного университета. Они актуальны и сегодня.

Это прежде всего устранение пробелов в отраслевой системе подготовки управленческих кадров и повышение их квалификации. Так как не все образовательные продукты, предлагаемые нашими партнёрами – вузами, в том числе и отраслевыми академиями, внешними бизнес-школами, – соответствуют по актуальности и качеству тем

вызовам, которые стоят перед компанией.

Это и создание инструмента качественной поддержки изменений, проводимых в компании. Ключевая роль этого инструмента – переформатирование нашего управленческого мышления с устаревших административных догм на принципы науки под названием «менеджмент», которые позволяют универсально подходить к решению задач развития бизнеса.

Ключевой целью является и формирование в компании собственной экспертно-развивающей среды. Создание такой среды своими силами обходится в десятки раз дешевле, чем привлечение для этого сторонних консалтинговых компаний и учебных заведений. А качество её существенно выше за счёт связи со спецификой железнодорожного бизнеса и технологиями.

И ещё одна важная цель – развитие Корпоративного университета как единого центра проектных изменений всех кадровых функций и процессов, совершенствование подходов в области

Необходимо обеспечить, во-первых, массовость обучения руководителей, а во-вторых, единые для всех результаты. Ведь качество компетенций должно быть одинаково высоким по всей цепочке перевозочного процесса и бизнес-задач.

При этом речь идёт не только о развитии профессиональных знаний и навыков в области, например, технологии или финансов (в мире образования их сегодня принято называть «хард скиллс» – жёсткие навыки), которые мы получаем в вузах, колледжах, на рабочих местах. Сегодня на первый план выходит развитие универсальных навыков управленца (так называемые «софт-скиллс» – мягкие навыки), которые будут работать в любых технологических и бизнес-реалиях – лидерство, коммуникативность, способность к развитию, стратегическое и инновационное мышление, управление эффективностью, ориентация на клиента, командная работа и многое другое.

Поэтому перед Корпоративным университетом стоят задачи прежде всего

*Мы активно работаем над созданием особой атмосферы в кампусе, и я думаю, многие замечают изменения – мы стараемся сделать его уютнее и дружелюбнее*

управления персоналом, экспертизы и развития управленческого потенциала ОАО «РЖД».

Излишне говорить, что достижение этих целей для холдинга с более чем миллионным коллективом, с территориальным охватом практически всех регионов страны столь важно, сколь и сложно.

А значит, сложны и задачи, стоящие перед Корпоративным университетом РЖД как важным элементом системы непрерывного образования в компании.

именно в этой сфере: системно обучать в формате внутренней бизнес-школы руководителей компании, входящих в кадровый резерв, обеспечивая развитие их управленческих компетенций.

И для решения этих задач невозможно ограничиться, например, только изучением новой инструкции или учебника – нужны совершенно иные инструменты и подходы.

– *Какие?*

– Основа обучения в Корпоративном университете РЖД – компетентностный подход, включающий оценку

# Тема номера кадры решают



ИВАН ЦАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

руководителя самыми современными методами в начале и по завершении обучения, формирование индивидуальных планов развития, создание программ обучения прежде всего в интерактивном формате (тренинги, деловые игры и т.п.), развивающих, если можно так выразиться, «западающие» компетенции.

А для того чтобы обеспечить комплексный подход к обучению руководителей, перед университетом поставлены и задачи в области профессиональных компетенций. Они должны развиваться синхронно с управленческими компетенциями. Важнейшее направление – партнерство Корпоративного университета РЖД с отраслевыми вузами в вопросах качества программ повышения квалификации, их соответствия Единым корпоративным требованиям к персоналу ОАО «РЖД».

Главным результатом решения этих задач является формирование эффективной и прозрачной системы кадрового резерва руководителей – объективно оценённых, обученных, развитых, с чёткими карьерными траекториями и видением своего будущего.

– Как выглядит КУ РЖД на общем фоне бизнес-образования?

– Вы знаете, непросто давать оценку самим себе, особенно в такой сложно измеряемой сфере, как образование. Но в современном мире нам часто помогает Интернет. Если в поисковой строке любого браузера набрать слова «Корпоративный университет», то в первых строках окажется Корпоративный университет РЖД вместе со своими коллегами из Росатома и Сбербанка. Вот так Всемирная паутина видит лидирующую тройку среди более чем сотни корпоративных университетов России. Оценка эта хоть и неформальная, но вполне объективная, ведь она характеризует интерес пользователей к нам, а значит, отношение к тому, что мы делаем.

Есть у нас и признанные награды: в 2015 году Корпоративный университет РЖД стал победителем в престижной международной премии в области управления знаниями и человеческим капиталом MAKE Award Europe 2015.

И, конечно, объективная оценка – это та траектория, которую прошёл университет от нулевой отметки 2010 года, когда не было абсолютно ничего, кроме идей и желания их реализовать, до сегодняшнего дня. Огромные силы команды университета, руководителей компании были направлены на то,

чтобы взлетел этот, как сейчас модно говорить, start-up, став современной бизнес-школой.

За эти годы в университете создана уникальная, адаптированная для транспортной отрасли методология обучения и оценки руководителей. Конечно, мы активно опираемся на передовой опыт российских и зарубежных бизнес-школ.

Объёмы нашей работы нарастают: сегодня у нас ежегодно обучаются свыше 6 тыс. слушателей, а за 6 лет обучены 30 тыс. руководителей.

Наряду с обучением университет проводит комплексную оценку персонала по широко используемым в мировой практике технологиям: «Ассесмент-центр», «Бизнес IQ», «Бизнес-профиль». Ежегодно в университете проходят оценку более 800 руководителей, ещё 3500 человек проходят оценку в Дорожных центрах оценки, мониторинга и молодёжной политики (ДЦОМП). На основе результатов оценки формируется кадровый резерв и отбираются кандидаты на обучение по базовым программам университета.

Сегодня мы реализуем долгосрочные модульные и краткосрочные программы повышения квалификации в очном формате по более чем 110 тематикам, связанным с управленческими знаниями, пониманием трендов в сфере менеджмента, бизнеса и рыночных инноваций.

Ключевыми являются такие адаптированные под специфику РЖД темы обучения, как развитие персональной эффективности руководителя, лидерство как стиль руководства, управление персоналом, стратегия развития бизнеса, корпоративная культура, формирование клиентоориентированной среды, бизнес-моделирование, основы процессного подхода, и многие другие.

Университет имеет собственный штат научно-педагогических работников – преподавателей, методистов, специалистов по оценке. Их квалификация позволяет охватить все направления обучения на 80%. А для решения задач, требующих внешней эксперти-

зы, мы приглашаем ведущих представителей образовательного сообщества – профессионалов в конкретном вопросе. Это гибкая система, которая позволяет и нам, и слушателям подпитываться новыми знаниями и навыками, ведь сегодня невозможно жить в замкнутой среде.

Наш образовательный центр в Щербинке оснащён современными аудиториями и оборудованием, он может принимать более 300 слушателей в день, или 20 групп, это очень немало для формата корпоративного образования.

Мы очень активно работаем над созданием особой атмосферы в кампусе, и я думаю, многие замечают изменения – мы стараемся сделать его уютнее и дружелюбнее. Тут, конечно, непочтатый край работы: сейчас думаем о создании лаунж-зоны для слушателей. Ведь целый день напряжённых занятий невозможен без места для отдыха, спокойного общения, позитива. Идей много, и слушатели нам в этом активно помогают. Огромное им спасибо за это – их участие в жизни университета очень важно!

Есть такой принцип клиентоориентированности: «Оценить компанию может только клиент». Поэтому о нас надо спрашивать у наших слушателей – работников компании, у заказчиков программ – ОАО «РЖД», дирекций, филиалов. Тогда это будет объективно. – *Какие виды и программы обучения представлены в КУ? Кто их составляет и насколько ярко в корпоративном обучении выражен практический аспект?* – Программ много, и ознакомиться с их содержанием можно на сайте университета – формата интервью не хватит. Но расскажу о ключевых блоках обучения.

Основа – это целевые программы «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент», они уже известны многим работникам компании. Их последовательное освоение является, по сути, и необходимым условием успешного формирования карьеры, и возможностью продолжить обучение во внешних бизнес-школах.

Это программы формата «мини-МВА», основаны на лучших образовательных практиках, состоят из двух-трёх очных модулей. Здесь интересные бизнес-симуляции и сквозные кейсы по нашей железнодорожной тематике, и тренинги, и дискуссии, и практические упражнения. Всё очень активно, интересно, живо. Это, конечно, не классические лекции в аудитории. А между модулями неотъемлемый атрибут современного образования – дистанционное обучение, конечно, со сдачей тестов – как без этого?

На первой ступени – «Корпоративный лидер» – развивается личная эффективность руководителя через формирование системного мышления, освоение современных технологий менеджмента и инструментов саморазвития. Важный итог этой ступени –

ключевыми при реализации текущих и стратегических задач.

В отличие от целевых эти программы краткосрочные, в них более активно используется дистанционный формат для меньшего отвлечения слушателей от производства, да и для снижения затрат на обучение это тоже важно.

Среди таких программ: «Маркетинг и продвижение услуг», «Профессиональный член совета директоров», «Технологический аудит», «Корпоративная культура холдинга «РЖД», «Бережливое производство для руководителей», «Бизнес-моделирование и процессный подход», «Адаптация в новой должности» и многие другие.

Ещё одно направление, которое мы открыли в этом году, – это обучение руководителей по обязательным программам, таким как охрана труда,

## Университет имеет собственный штат научно-педагогических работников – преподавателей, методистов, специалистов по оценке

сформированный слушателем индивидуальный план развития.

Вторая ступень – «Корпоративный менеджмент» – нацелена на освоение инструментов повышения эффективности бизнеса: корпоративное, процессное и проектное управление, управление издержками, доходами, инновациями, клиентоориентированностью, межфункциональным взаимодействием.

Кроме целевых, мы по заказу подразделений компании проводим множество разных по формату специализированных программ. Их цель – точечная поддержка новых инструментов менеджмента в конкретной сфере деятельности. Эти программы позволяют развивать отдельные компетенции, которые для заказчика являются

экологическая безопасность. Здесь главный эффект для компании – обеспечение единых подходов к качеству и стоимости таких массовых, но крайне важных образовательных продуктов.

В принципе идеальная модель обучения руководителя в Корпоративном университете – это последовательное прохождение целевых программ, плюс к ним – набор специализированных программ, которые дополняют знания в нужной области менеджмента.

– *В качестве целевой аудиторией Корпоративного университета на первые три года были определены руководители высшего звена. На каких категориях персонала сегодня концентрирует свои усилия КУ? Как происходит отбор слушателей?*

# Тема номера

## кадры решают



ИД «ГУДОК»

– С каждым годом растёт количество программ, они становятся более разнообразными, а значит, различен и подход к отбору целевой аудитории.

Но независимо от программы в отборе принимают участие и руководители кандидата, и кадровые работники на местах, и Департамент управления персоналом, и, конечно, Корпоративный университет. А критериев много – должность, образование, результативность, предполагаемая карьерная траектория и многое другое.

Если говорить о конкретных направлениях обучения, то для целевых программ «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджер» целевая аудитория – это вошедшие в кадровый резерв руководители первого и второго уровня, то есть те, кто назначается приказами президента компании, вице-президентами, руководителями департаментов и филиалов. Здесь важным параметром являются результаты оценочных мероприятий, прежде всего ассессмент-центра. Общеизвестно, что в ОАО «РЖД» действует модель корпоративных компетенций с их оценкой по трёхбалльной системе. Три балла – это, конечно, идеальный, но очень сложно достижимый результат. Достаточная для зачисления в пул

кандидатов на обучение по программе «Корпоративный лидер» средняя оценка – не ниже 1,2 балла. Такой уровень говорит о том, что руководитель обладает достаточными способностями и мотивацией для выполнения различных корпоративных задач, а не только своих непосредственных обязанностей. Для зачисления на программу «Корпоративный менеджмент» рассматриваются выпускники «Корпоративного лидера» с более высоким приростом оцениваемых компетенций за период обучения – это порядка трети выпускников первого цикла.

Важной аудиторией является для нас молодёжный резерв. Отбор кандидатов в молодёжные группы – задача творческая и не привязанная к должностному уровню, ведь главное – не проглядеть талант, звёздочку, от которой в будущем вполне может зависеть судьба компании. К нам приходят учиться и активные участники молодёжных программ, и победители конкурса «Новое звено» – в компании огромная команда талантливой молодёжи. С ними очень интересно работать: всегда много идей, всегда высокая мотивация и вовлечённость.

Целевая аудитория для каждой из специализированных программ – это

уже в большей степени выбор того подразделения компании, которое заказывает обучение. Это могут быть и руководители любого уровня, и специалисты – здесь всё зависит от темы обучения.

Но при всём разнообразии целевой аудитории мы стремимся к тому, чтобы к нам приезжали люди, заинтересованные в своём развитии, мотивированные на обучение, те, кто несёт в аудиторию позитив и командный дух. Пусть простят меня читатели, но, по моему мнению, ни компании, ни университету не нужны слушатели, не желающие учиться, они не только нарушают творческую атмосферу в аудиториях, но и, по сути, сжигают ресурсы, которые компания направляет на обучение. К счастью, таких не много. И здесь ключевая роль принадлежит руководителям: направляя подчинённых в университет, надо помнить, что корпоративное образование создано для тех, кто хочет учиться. И таких в нашей компании очень и очень много.

*– По каким критериям можно оценить эффективность Корпоративного университета?*

– При всей сложности подсчёта эффективности любого типа обучения, по нашему мнению, ключевой для корпоративного формата может быть такая формула: руководители с более высоким уровнем развития управленческих компетенций обеспечивают более высокую эффективность бизнеса. Поэтому прирост уровня развития компетенций целевой аудитории университета после освоения программ – это для нас важный показатель эффективности обучения. По результатам проводимых оценок компетенций целевой аудитории в Корпоративном университете РЖД этот прирост сегодня в среднем 16–17%.

*– Каковы перспективы развития КУ с учётом популярных трендов на рынке бизнес-образования?*

– Наши перспективы и планы напрямую зависят от тех целей, о которых мы говорили в начале нашей беседы, и от тех трендов, которые стремительно меняют нашу жизнь. Значит, выпол-

няя требования компании к обучению руководителей, мы должны успевать очень быстро меняться.

Для того чтобы перечислить все наши планы, не хватит и сотни страниц, поэтому кратко пройду по основным направлениям.

● В следующем году мы планируем разработать третий цикл целевых программ, то есть продолжение линейки «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент». Очевидно, что это должен быть иной, современный формат, и мы сейчас активно думаем об этом. Нам он видится как набор мастер-классов, встреч с интересными спикерами из внешнего мира, продвинутых современных тренингов, иных дистанционных курсов, основанных на набирающих популярность кратких видеолекциях. Очень хочется сделать этот цикл абсолютно иным, непривычным и интересным. Много общаемся сегодня по этому вопросу со слушателями, проводим глубокое анкетирование их потребностей. Вообще же разработка программы – процесс очень трудоёмкий и не быстрый, на него уходит как минимум несколько месяцев труда методистов.

● До весны следующего года мы проведём глубокую актуализацию программ «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент»: во-первых, время идёт вперёд, многое меняется во внешней и внутренней среде, а во-вторых, мы учтём многочисленные мнения наших слушателей о том, какую тематику необходимо усилить, а какую – немного сократить. Поработаем мы и над последовательностью изучения тем, над логикой очного обучения – постараемся сжать время обучения с полутора лет до максимум года, этого очень просят многие выпускники, и это действительно эффективнее. Безусловно, у этих двух программ ещё долгое будущее – пока далеко не вся целевая аудитория руководителей первого и второго уровней обучилась в Корпоративном университете, да и новые люди приходят в компанию, молодые специалисты занимают руководящие должности, поэтому работы непочатый

край. В перспективе надо переходить и к обучению руководителей третьего уровня должностей, и мы уже сегодня думаем о наполнении программ для этой массовой аудитории, над принципами их организации.

● Мы начинаем в следующем году взаимодействие с отраслевыми вузами по реализации масштабной задачи развития профессиональных компетенций. Мы должны выстроить такую систему партнёрских отношений, которая обеспечивала бы баланс цены и качества обучения при соблюдении единых требований холдинга к повышению квалификации руководителей. Нам видятся важными характеристиками этой системы актуальность содержания и единство методических подходов.

## Основа обучения в Корпоративном университете РЖД – компетентностный подход

● Департаментом управления персоналом нам поручены вопросы, связанные с системным развитием кадрового резерва. Для решения этой задачи, среди прочих инструментов, в университете создан Центр развития стратегического резерва, который возьмёт на себя функцию проектного офиса, отвечающего за выстраивание процессов формирования и планомерного развития резерва ключевых руководителей компании.

● Также буквально на днях в университете открылся Центр практического обучения технологиям бережливого производства. Это современная инфраструктура, оборудование, учебные тренажёры, которые позволяют учить руководителей пониманию эффектов совершенствования производственных процессов, а не просто красивым, но малопонятным иногда терминам. Мы подготовили интереснейшие,

очень живые тренинги и деловые игры по тематике бережливого производства, которые дают понимание, что резервы повышения эффективности почти безграничны.

● В 2017 году мы начнём массовое обучение руководителей по обязательным программам в области охраны труда – это очень важное направление, которое позволит существенно сократить затраты компании на такое обучение и повысить его качество.

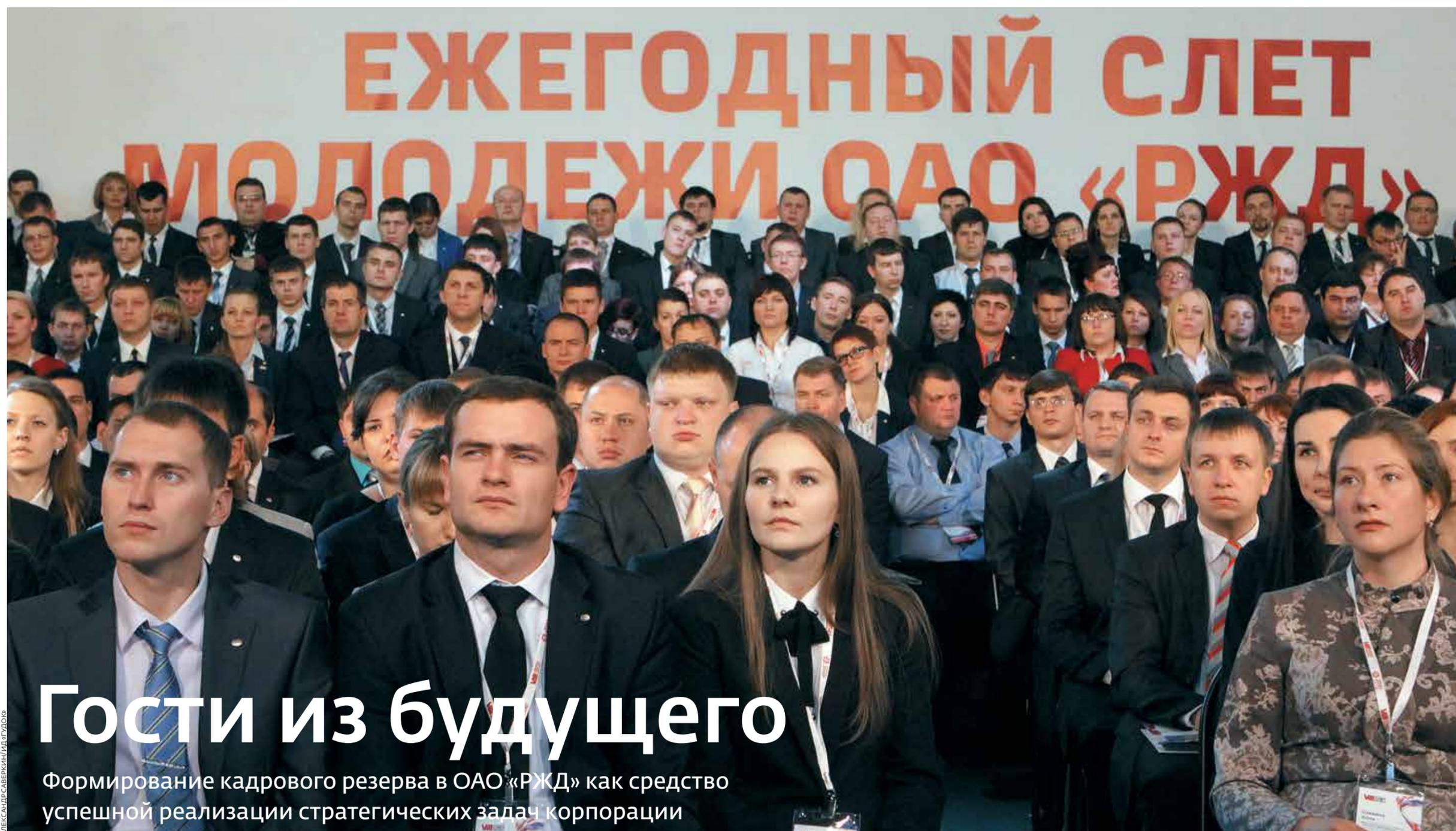
● Мы очень внимательно относимся к инфраструктуре кампуса в городе Щербинка. Нам понятно, что при серьёзной загрузке руководителей своими основными задачами, обучение для них – дело очень и очень сложное, требующее огромных дополнительных усилий. А значит, необходим

максимальный комфорт нашей инфраструктуры: учебное оборудование, транспорт, питание, отдых, общение, возможность поработать над учебными и производственными задачами. Все эти вопросы будем планомерно решать.

А что касается выходов на долгосрочные перспективы, то мы совместно с Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» приступаем к актуализации стратегии развития Корпоративного университета. В первом полугодии следующего года мы представим её правлению университета и будем претворять в жизнь.

И в заключение хотелось бы сказать, что будущее Корпоративного университета не может быть построено без участия наших слушателей, и для нас этот принцип действует во всех перспективных начинаниях.

## Тема номера кадры решают»



# Гости из будущего

Формирование кадрового резерва в ОАО «РЖД» как средство успешной реализации стратегических задач корпорации

**В**ажной составляющей успеха является управление. Руководство ОАО «РЖД» признаёт необходимость совершенствования управленческих технологий в связи с быстро изменяющимися требованиями времени. «Комплексная и непрерывная система образования кадров даёт возможность достичь наибольшей эффективности в работе компании», – заявил президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров на конгрессе «Инновационная практика: наука плюс бизнес», который проходил 7 декабря в МГУ им. М.В. Ломоносова.

Постоянная работа с персоналом на всех уровнях является основой успешной реализации стратегических задач корпорации. Только за счёт обеспечения холдинга «Российские железные дороги» работниками, обладающими развитыми компетенциями, их вовлечённости в решение корпоративных задач, высокого уровня мотивации к творческому эффективному труду и выполнению положений нормативных документов, можно выполнить задачи, сформулированные в Стратегии развития холдинга до 2030 года. Курс на выполнение масштабных и непростых задач ставит во главу угла необходимость постоянного совершенствования профессионализма сотрудников.

Олег Белозёров рассказал о том, что подготовку специалистов для ОАО «РЖД» осуществляют 9 университетских комплексов железнодорожного транспорта. Компания размещает самый большой в стране – 10 тыс. человек – заказ на целевую подготовку специалистов.

ОАО «РЖД» предоставляет университетам свои ресурсы для проведения практических занятий, научной работы, практики и стажировок. Наиболее успешные студенты обучаются по программам «авторского класса».

Большое внимание в компании уделяется обучению рабочих кадров, составляющих 63% от общей численности сотрудников. По всей сети желез-

# Тема номера кадры решают»



ных дорог России работают 65 подразделений учебных центров ОАО «РЖД», которые позволяют ежегодно обучать более 100 тыс. человек.

Кроме этого, для обучения руководящего состава в 2010 году был создан Корпоративный университет ОАО «РЖД». Сегодня он выступает главным организатором всей системы бизнес-образования компании, уже прошли обучение более 30 тыс. руководителей компании.

«Таким образом, – заключил Олег Белозёров, – в компании создана и работает система непрерывного образования для всех работников. Это не только конкурентное преимущество ОАО «РЖД» на рынке труда, но и тот

## Большое внимание в компании уделяется обучению рабочих кадров, составляющих 63% от общей численности сотрудников

фактор, который позволяет обеспечить стабильную работу компании в существующих экономических условиях».

Однако обучение сотрудников – это только часть дела. Корпорация заинтересована в подготовке собственных кадров – профессиональных, лояльных

к компании, преданных делу, – которым можно будет передать управление РЖД в будущем. Это логично: стабильная работа любой крупной корпорации во многом зависит от качественного подбора управленческих кадров. Необходимо, чтобы в компании был пул специалистов, способных

в любое время оперативно и эффективно закрыть вакантную руководящую должность.

Роль кадровой «подушки безопасности» в РЖД уже седьмой год выполняет единый кадровый резерв. Компания сама строго отбирает и выращивает своих управленцев внутри вертикально подвижной и чётко выстроенной системы. Для попадания в когорту резервистов любой кандидат должен соответствовать ряду требований: иметь высшее профессиональное образование, опыт и стаж работы по профессиональной направленности, необходимую дополнительную профессиональную подготовку, положительные результаты работы и т.д.

Единый кадровый резерв состоит из четырёх подразделов: стратегического, корпоративного развития, базового и молодёжного.

Стратегический резерв – высший в корпоративной иерархии. Это резерв на должности руководителей холдинга, утверждение и назначение на которые осуществляется решением совета директоров ОАО «РЖД» и приказами президента компании.

В резерве корпоративного развития состоят претенденты на должности руководителей и заместителей руководителей подразделений холдинга, которых назначают и утверждают приказами ОАО «РЖД» или решением совета директоров ДЗО.

В базовый резерв включаются работники структурных подразделений филиалов, территориальных филиалов ДЗО, находящихся в границах железной дороги. Это претенденты на должности руководителей и специалистов, назначение на которые осуществляется приказами руководителей подразделений холдинга «РЖД».

Молодёжный резерв – кадровый резерв из числа наиболее перспективных молодых работников. Он формируется для того, чтобы предоставить молодым работникам, обладающим высоким лидерским потенциалом, дополнительные возможности для развития ключевых корпоративных и профессиональных компетенций. **ПУЛЬТ**

### МНЕНИЯ



**СЕРГЕЙ КАЛЕНДЖАН**, декан Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС: «Очевидная и понятная задача кадрового резерва – с минимальным ущербом для дела латать дыры, возникающие в структурных подразделениях компаний вследствие текучести кадров. Истинный же смысл, можно сказать, философия его формирования, заключается в том, что движение персонала должно быть планируемым, прогнозируемым и вписываться в стратегию развития организационной структуры компании и общую концепцию управления человеческим капиталом. Сегодня все мало-мальски уважающие себя компании уделяют повышенное внима-

ние своему кадровому резерву. Технология его формирования может различаться, но неизменным остаётся то, что с людьми, которые попали в кадровый резерв, необходимо работать. Компания должна самым серьёзным образом вести своих резервистов. Для каждого из них должен быть план, следуя которому человек будет развиваться, расти в профессиональном и личностном плане и сможет достичь определённых значимых результатов. Говоря о кадровом резерве, мы обычно подразумеваем руководителей среднего и высшего звена, а значит, основной упор в этой работе должен быть сделан на развитии управленческих качеств. Успешность современного менеджера определяют не столько профессиональные навыки, сколько так называемый эмоциональный интеллект лидера – умение общаться и взаимодействовать с другими людьми, способность вдохновлять сотрудников на достижение поставленных целей и т.д.

Это всё элементы «мягкого менеджмента», природа которых лежит в области психологии. Развивать soft skills у резервистов – непростая и долгосрочная задача для службы управления персоналом компании. Но и сам человек должен работать над собой, не ждать, когда его отправят на какие-нибудь дорогостоящие курсы или зарубежную стажировку. Есть книги, есть Интернет, в общем, все условия для саморазвития и приобретения навыков, необходимых современному руководителю. В ином случае в кадровом резерве можно и засидеться. Но самое плохое, что может произойти, – когда, находясь в кадровом резерве, человек действительно раскрывает свой управленческий талант и при этом проявляет высшую приверженность компании, а на руководящие должности в итоге назначают людей вовсе не из резерва. Это деморализует, у работника опускаются руки, он может уйти к конкурентам. Если компания открыто заявляет о своей готовно-

сти формировать и готовить кадровый резерв, то должна строго придерживаться этой стратегии и адекватно относиться к своим резервистам. Может быть и по-другому: в резервиста вкладывались время и деньги, его холили и лелеяли, а он в итоге всё равно покидает компанию. Что же, подневольный труд у нас запрещён, риск потерять ценного работника есть всегда. Но существуют инструменты, использование которых помогает избегать таких ситуаций. Среди них, к примеру, подписание с резервистом договора, подразумевающего полную либо частичную компенсацию затрат компании на его обучение в случае увольнения либо какие-то другие ограничительные условия. В любом случае для работников, состоящих в кадровом резерве, необходимо создавать дружественную рабочую атмосферу, в основе которой лежат адекватная мотивация и здоровая, основанная на общих ценностях корпоративная культура».



**ОЛЕГ ШУНАТОВ**, советник вице-президента РЖД по управлению персоналом и социальным вопросам: «Глобальная цель формирования кадрового резерва была и остаётся неизменной. Компания занимается подбором пула перспективных сотрудников, которые смогут развить свои навыки и эффективно выполнять работу на порученных участках. Но изменения в технологии и системе управления железнодорожным транспортом требуют вносить корректировки и в эту работу. Сейчас в РЖД прорабатывается возможность перехода на полигонное управление, при котором несколько дорог объединяются в единую систему перевозочного процес-

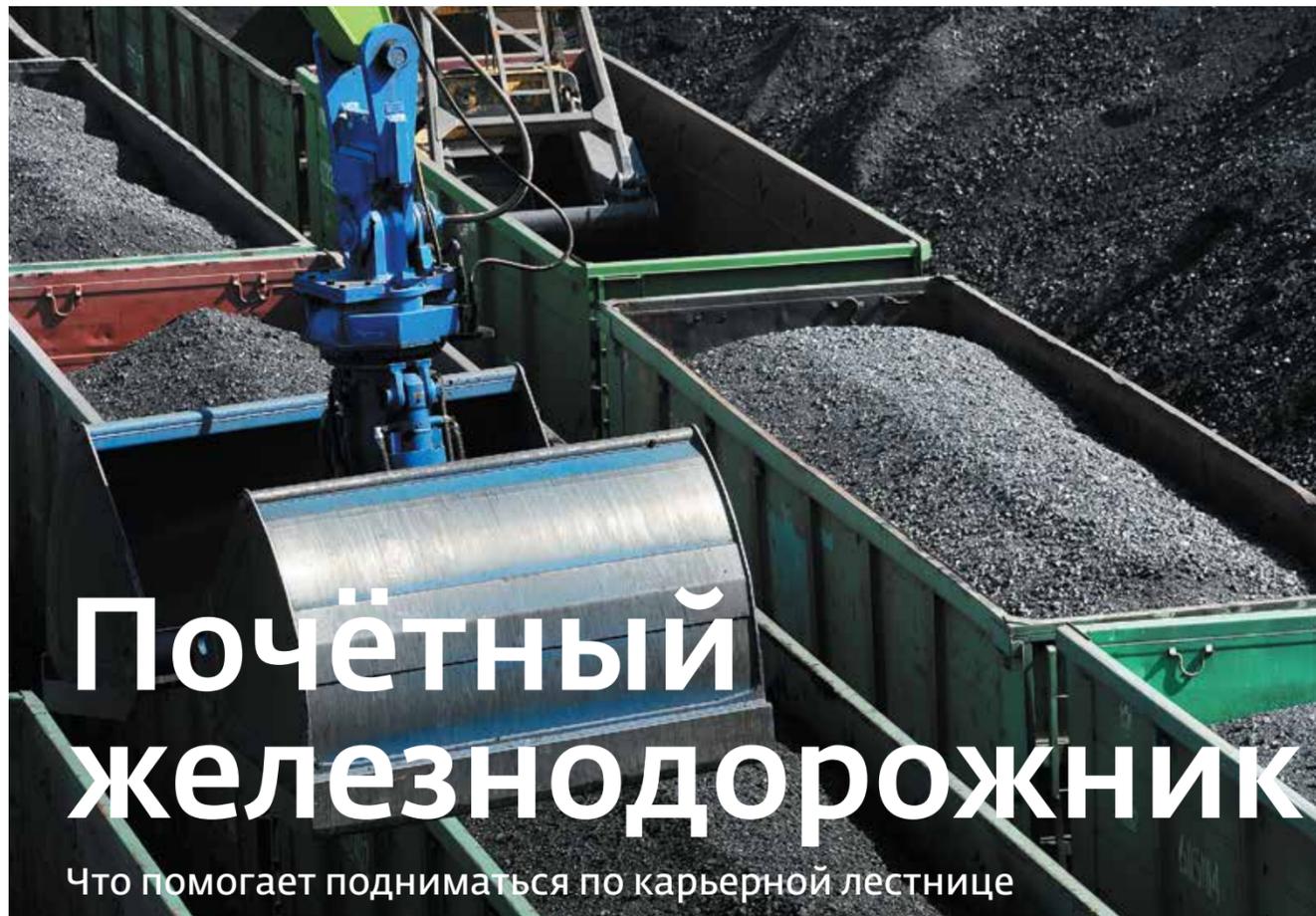
са. Например, на Восточном полигоне это Красноярская, Восточно-Сибирская, Забайкальская и Дальневосточная дороги. Управление таким полигоном – другой уровень работы руководителей, новый вызов. От них требуется понимать расклад сил и условия не на конкретном участке одного филиала, как сейчас, а в группе филиалов. Работа по кадровому управлению этой новой категории управленцев идёт, хотя ещё надо снять вопросы, связанные с их подготовкой и развитием. Сейчас есть понимание, что формировать стратегический резерв на ключевые посты (начальники дорог, руководители функциональных филиалов, департаментов, вице-президенты) логичнее в форме пула. Поскольку в компании нет высокой сменяемости кадров на этих должностях, держать по два-три кандидата на замену конкретного руководителя, например, начальника дороги, нет необходимости. Следует формировать пул, каждый участник которого

при необходимости может занять должность руководителя определённого ранга. Другой важный момент – переход резервистов между филиалами. На практике такая рокировка уже ведётся. Например, руководителя из Дирекции инфраструктуры можем направить на стажировку в управление дороги исполнять обязанности первого заместителя начальника дороги или переместить работника с полигона одной дороги на другую. Сейчас не хватает согласованности действий между руководителями отдельных филиалов. И с этим нужно работать. В то же время основные принципы формирования кадровых резервов остаются прежними. Независимо от того, о каком резерве идёт речь, мы нацелены на объективность и открытость. Информация о том, как формируется резерв, должна быть доступна всем работникам. Это составная часть мотивации специалистов, чтобы они росли как профессионалы и личности. Чтобы попасть в кадровый

резерв, у работника должна быть серьёзная «база». Оцениваются уровень профессиональных и корпоративных компетенций, выполнение ключевых показателей эффективности (KPI) и, конечно, личные качества. У нас идёт постоянный мониторинг кадрового состава. Необходимо поддерживать численность резервов и качество составов с учётом того, что работники из этих резервов будут выходить, занимая новые посты. В каждом резерве, за исключением стратегического, должно постоянно быть не менее двух-трёх кандидатов на ту или иную должность. Департамент управления персоналом планирует и организует стажировки резервистов, их обучение и ознакомление с опытом российских и зарубежных коллег с тем расчётом, чтобы подготовить человека к новой должности. На непрерывное развитие кадрового состава компания готова закладывать бюджет, потому что это вклад в её будущее и будущее российских железных дорог».

# Тема номера кадры решают

«Пульт управления» познакомился с сотрудниками, которые числятся в списке резервистов РЖД. Они представляют разные регионы и дирекции, занимают различные должности, у каждого из них своя мотивация – продолжение семейной традиции, возможность раскрыть свой потенциал, работа в стабильной, отлаженной структуре. Они поднимались на новую ступеньку карьерной лестницы, профессионально развиваясь и совершенствуясь. При этом возможность и условия для роста они нашли в структуре компании – нужно было только воспользоваться предложенными возможностями.



## Почётный железнодорожник

Что помогает подниматься по карьерной лестнице



Денис Рахимжанов, начальник Западно-Сибирской дирекции управления движением

Начальник Западно-Сибирской дирекции управления движением Денис Рахимжанов входит в резерв корпоративного развития. Его день расписан по минутам: любой сбой чреват срывом всей дневной программы.

– Наиболее значимым из персональных наград я считаю, безусловно, звание почётного железнодорожника, – говорит он. – Я горд тем, что могу считать себя причастным к выстраиванию работы по отгрузке и отправке угля с углепогрузочными предприятиями и операторами подвижного состава. Мы начали выстраивать конструктивную схему взаимодействия пять лет назад. Сегодня мы

отправляем в отдельные сутки более 10 тыс. вагонов с углем.

Начальник региональной Дирекции управления движением, руководитель колоссального коллектива, рассказывая о работе, часто говорит «мы»: «мы сделали» или «мы достигли».

– Это объективно, это справедливо, – поясняет Денис Рахимжанов. – Работать с таким коллективом, хорошо выполнять возложенные на тебя функции невозможно без команды единомышленников. Одному это точно не под силу. Да от руководителя и не требуется решать абсолютно все вопросы – и оперативные, и кадровые, и технические. Управленец обязан грамотно подобрать

в свою команду ключевых игроков, компетентность которых позволит ему сосредоточиться на развитии подразделения, на разработке стратегии на год, а то и на три – пять лет вперёд.

При этом Денис Рахимжанов уверен, что традиционные лекала, формулы и алгоритмы, прописанные в многочисленных книгах по повышению эффективности, для железной дороги малоприменимы. Слишком многогранна эта система. Главным правилом для себя считает не откладывать решение вопросов, не замалчивать проблемы. Его девиз: важно вовремя принимать решение, пусть даже непопулярное.

Свой путь в отрасли он начал во многом благодаря случаю. Родители его – Махмет Кайруллинович и Валентина Александровна Рахимжановы – служили в органах юстиции. Вплоть до выпускного класса Денис видел себя только в органах правопорядка, собиравшись поступать в Омскую школу милиции. Но примерно за полгода до выпускных экзаменов отец предложил обдумать всё ещё раз и сам привёз сына на день открытых дверей в Сибирском государственном университете путей сообщения. Как оказалось, на первом курсе железнодорожного вуза в то время учился их давний знакомый. Он провёл экскурсию и подробно рассказал об учёбе. Выбор был сделан, оставалось только определиться со специальностью.

Тогда, в 1998 году, в моде были финансисты, экономисты и юристы, но Денис Рахимжанов решил для себя, что если уж он выбрал для себя железнодорожную стезю, то и профессия у него должна быть сугубо железнодорожная. Остановился на факультете управления процессами перевозок.

Поступил легко, учёба тоже не вызвала затруднений, схватывал всё на лету. Как итог – красный диплом и всего лишь три четвёрки в зачётке. Когда пришла пора выбирать место работы, научный руководитель дал ему важный совет: начинать профессиональное становление не в Новосибирске, а на станциях, расположенных чуть поодаль от областного центра.

Первый пункт в служебной биографии Дениса Рахимжанова – составитель поездов на сетевой сортировочной станции Московка.

Сказать, что с самого начала всё складывалось гладко, было бы не-правильным. Первые два-три месяца молодой специалист подумывал о том, чтобы бросить всё, поискать работу в Новосибирске, где проще и спокойнее. Но потом он понял, что уехать – значит отступить, сдать перед трудностями. Проявился характер победителя, который воспитывал в нём отец. Вскоре приехала супруга Марина, и бытовые неурядицы отошли на второй план.

Через год Денис Рахимжанов стал дежурным на сортировочной станции Входная. Затем вернулся на станцию Московка, но уже в должности замначальника по технической работе. Спустя несколько лет и ступенек в

помогал понимать суть процессов на дороге его непосредственный руководитель Анатолий Регер, которого Денис Рахимжанов называет своим учителем.

Ещё через два года начальник дороги Александр Целько предложил Рахимжанову поехать в Кузбасс в должности заместителя начальника Западно-Сибирской дирекции управления движением по Кузбасскому региону. Три года успешной работы, и Денис Рахимжанов всё-таки оказался в Новосибирске, но теперь уже в должности начальника Западно-Сибирской дирекции управления движением.

Каким он видит идеального управленца? «Умеющим принимать решения», – не задумываясь, отвечает Денис Махметович. Далее говорит об умении слушать и слышать собеседников, будь то подчинённые или

**Управленец обязан грамотно подобрать в свою команду ключевых игроков, компетентность которых позволит ему сосредоточиться на развитии подразделения, на разработке стратегии**

карьерной лестнице, он уже начальник станции Входная.

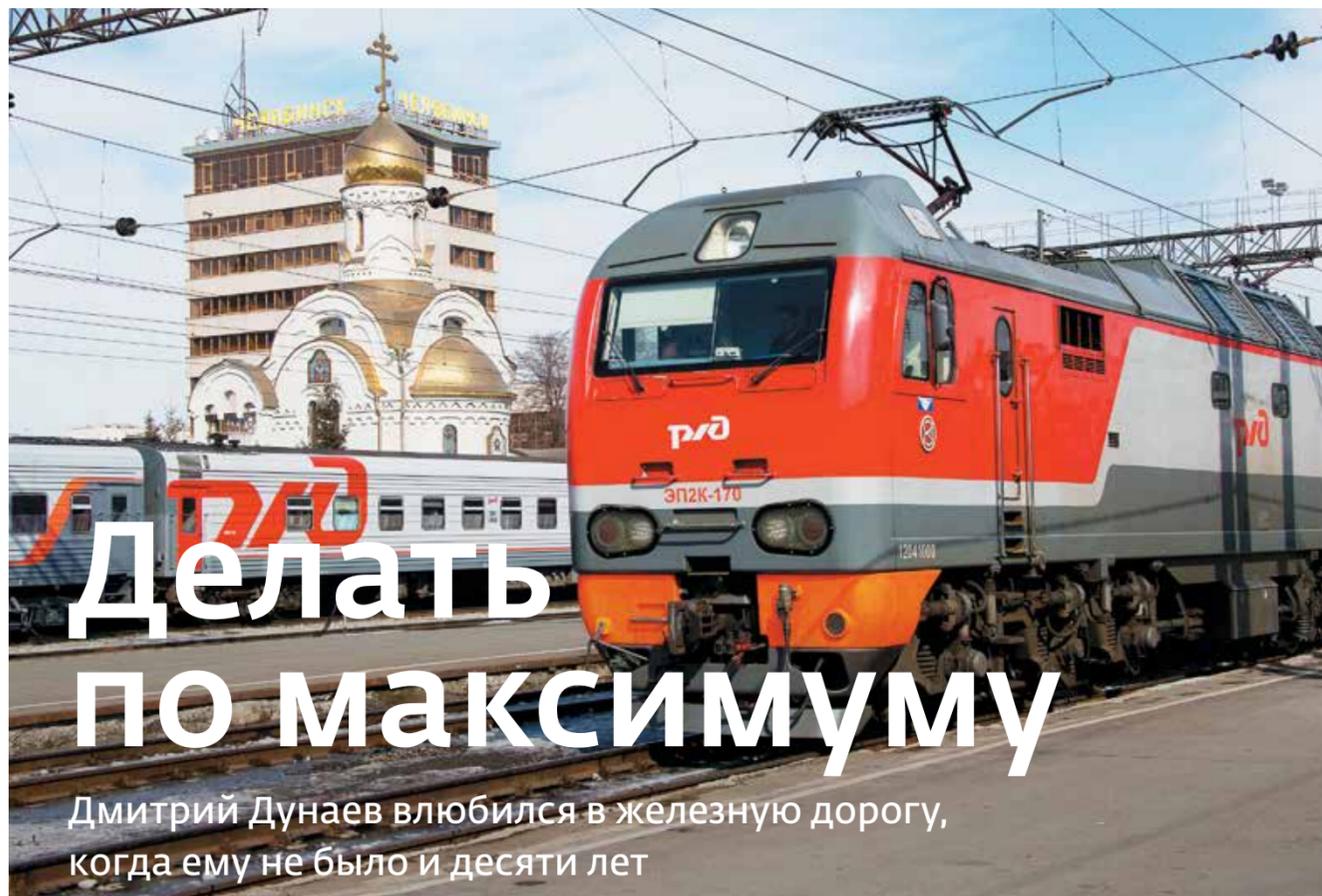
– Осознание своих возможностей и уверенность в своих силах пришли ко мне именно тогда, когда мне в таком молодом возрасте, а было тогда 25 лет, доверили руководство сортировочной станцией, – говорит Денис Рахимжанов. – Я осознал, что могу полностью реализовать себя в железнодорожной отрасли, почувствовал настоящий вкус к профессии.

Уже через два года он стал начальником отдела перевозок в составе Омского отделения ЗСЖД, ещё через пару лет – первым замом начальника отделения. Там его напутствовал и

руководители. А третьим, важнейшим качеством для руководителя именно в железнодорожной отрасли он назвал признание заслуг и внимательное изучение опыта тех людей, которые работали в прежние годы.

Портрет этого руководителя не будет полным, если не упомянуть о его хобби – триатлоне. В самом сложном его подклассе – Ironman, в котором участники соревнуются на пределе человеческих возможностей. Начал заниматься сам – решил испытать себя, а пару лет назад Денис Рахимжанов участвовал в международных соревнованиях среди любителей, установив личный рекорд.

# Тема номера кадры решают



## Делать по максимуму

Дмитрий Дунаев влюбился в железную дорогу, когда ему не было и десяти лет



ДМИТРИЙ ДУНАЕВ,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
НАЧАЛЬНИКА ЮЖНО-  
УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ  
ТЯГИ

Заместитель начальника Южно-Уральской дирекции тяги Дмитрий Дунаев – обладатель двух красных дипломов – живёт по принципу «всё делать по максимуму». Входит в базовый резерв компании по двум позициям.

В середине июля команда Южно-Уральской дороги стала триумфатором общесетевой викторины на знание Правил технической эксплуатации (ПТЭ) железных дорог страны. Её капитан, заместитель начальника региональной Дирекции тяги Дмитрий Дунаев, месяцем ранее, будучи ещё в ранге начальника эксплуатационного локомотивного депо

Челябинск, выиграл отборочный этап большого корпоративного турнира знатоков ПТЭ.

– Да, конкуренция была очень серьёзная, но мы отработали по максимуму, причём действовали как единый механизм. Потому и победили, – вспоминает Дмитрий Дунаев.

Вообще действовать на максимуме – это его несомненное, хоть и не оглашаемое кредо. Если уж брался за дело, то успех был предрешён. Челябинский профессиональный колледж № 2 – красный диплом, Омский государственный университет путей сообщения – красный диплом, профессиональные испытания и сдача

служебных нормативов – с отличием. В 32 года – начальник эксплуатационного локомотивного депо Челябинск, в котором прошёл все ступени карьерной лестницы начиная с помощника машиниста. В 39 лет – заместитель Южно-Уральской дирекции тяги (по эксплуатации).

Железной дорогой Дмитрий Дунаев заболел, когда ему не было и десяти лет. Отец Сергей Борисович, ещё работая машинистом, стал изредка брать сына с собой на работу – в локомотивное депо Челябинск. В качестве исключения и особой награды мальчику разрешали проехать в кабине.

– Невозможно передать то мальчишеское ощущение, когда стоял за спиной отца и его напарника, – говорит Дмитрий Дунаев. – Два человека, которые могли в любую погоду, в любых условиях тащить за собой составы весом в тысячи тонн, казались небожителями. Да и в депо, где проводил почти всё внешкольное время, все меня знали и привлекали.

По окончании девяти классов средней общеобразовательной школы Дмитрий Дунаев твёрдо знал – идёт учиться на помощника машиниста. Окончил колледж с отличием в 17 лет. Работать рвался, но был ещё слишком молод – начальник депо Челябинск Вадим Новиков дал ему целевое направление в Омский университет путей сообщения. Дунаев-младший оказался почти за тысячу километров от родного дома один, без какого-либо контроля. Но учился прилежно, успешно закрывая одну сессию за другой.

– А как иначе? У меня же отец машинист, направление на учёбу дал начальник депо. Как я мог их подвести? – удивляется собеседник моему вопросу.

Ровно через месяц после получения университетского красного диплома, в июле 2000 года, Дмитрий Дунаев вышел в свой первый рейс в качестве помощника машиниста тепловоза локомотивного депо Челябинск. Ну а потом за три года быстро преодолел

одну ступень за другой – вплоть до машиниста-инструктора. Водил подменный ЧМЭЗ, обкатал все станции региона. Порой за день было по три пункта, расположенных в разных концах территории обслуживания.

Сегодня он признаётся, что, когда пришёл в компанию, максимальной целью была должность заместителя начальника депо. Но в июле 2010 года в возрасте 32 лет он возглавил депо Челябинск.

– А тяжело было руководить коллективом, из которого сами вышли? – спрашиваю Дмитрия Сергеевича.

– Я просто с первых дней дал понять, что, когда даю поручения, говорю не просто так – обязательно спрошу о результате. Ввести меня в

работу. Разные коллективы, разные функции, но они просто обязаны работать чётко.

Интересуюсь, каким он видит идеального руководителя – не виртуального, из учебников, а самого настоящего, который в состоянии работать с большим коллективом.

– В первую очередь грамотность, понимание сути деятельности предприятия, подразделения, которым руководит. Мне кажется, это помогает разговаривать с подчинёнными на одном языке, – говорит Дмитрий Дунаев. – Должен слушать и слышать коллектив. А ещё очень важны аккуратность в соблюдении инструкций и нормативных актов, ответственность за каждого подчинённого.

**Когда даю поручения, говорю не просто так – обязательно спрошу о результате. Ввести меня в заблуждение не получится – знаю работу во всех мельчайших подробностях. Спрашивал жёстко, но это необходимость – сбоев допустить нельзя**

заблуждение не получится – знаю работу во всех мельчайших подробностях. Да, спрашивал жёстко, но это необходимость – сбоев допустить нельзя. Но при этом я не считаю зазорным прислушаться к действительному мнению любого из сотрудников, – отвечает он.

С июля 2016 года в ведении Дмитрия Дунаева как заместителя начальника Южно-Уральской дирекции тяги (по эксплуатации) уже не одно депо, а целых шесть. Он увлечённо и подробно рассказывает о специфике каждого – здесь сетевая станция, на которой держится пассажирский ход, пункты технического обслуживания локомотивов, а здесь – грузовая

Сегодня он не ставит перед собой больших карьерных целей, не строит планов. Просто работает по максимуму – как и в начале своего пути, надеясь не подвести отца. Пару лет назад Сергей Борисович Дунаев вышел на пенсию с должности дорожного ревизора по безопасности. Сейчас он уже не подсказывает и не даёт советов – просто гордится сыном.

У самого Дмитрия трое сыновей. Интересы старших с железной дорогой не связаны.

– Тянуть насильно, давя авторитетом, не считаю нужным, – делится Дмитрий Дунаев. – Уверен, чтобы работать на дороге, нужно по-настоящему любить своё дело. **ПУЛЬТ**



## Уметь считать

Сибирячка из молодёжного резерва занимается работой над собой



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИЛГУДОФО  
ЕКАТЕРИНА СЕМЕНОВИЧ,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
СЛУЖБЫ ЗАКАЗЧИКА  
ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ

В 2014 году звонок из кадрового подразделения Центральной дирекции по ремонту пути застал на тот момент ведущего инженера (по инвестициям) технического отдела Восточно-Сибирской дирекции по ремонту пути ЦДРП – филиала ОАО «РЖД» Екатерину Семенович врасплох. Ей предложили приехать в столицу на собеседование – открылась вакансия начальника сектора сметных расчётов. Предстояло пожить в Москве неделю, осмотреться, проявить себя и реально оценить свои возможности. Уже на следующий день Екатерина Семенович решила. Теперь она работает в должности за-

местителя начальника Службы заказчика Центральной дирекции инфраструктуры и входит в так называемый молодёжный резерв корпорации.

Екатерина Семенович признаётся, что всегда была мобильной – когда переехала в областной центр из родного села Андрушино Куйтунского района Иркутской области, когда университетские каникулы проводила в экспедициях, да и когда согласилась на переезд через полстраны – в новый город, к новым обязанностям и новым перспективам.

Впрочем, всё было не так легко и просто, как может показаться сначала – Екатерина Семенович много

лет была активна в учёбе, отлично проявила себя в корпоративных программах, но при этом и работала в полную силу.

Мысль о работе на железной дороге появилась у неё ещё во время учёбы в школе. Какая это будет специальность, как-то не задумывалась.

В своём желании она укрепилась, когда совершенно случайно оказалась с экскурсией на станции Иркутск-пассажирский. В первую очередь поразило то, что при кажущейся хаотичности происходящего всё подчинено чётким и выверенным графикам и схемам. Пару месяцев спустя в руки попала местная газета, где была информация об Иркутском университете путей сообщения. Родители, Геннадий Данилович и Зальфира Амирзяновна, к дороге отношения не имели, но одобрили выбор дочери, несмотря на то, что её пришлось отпустить в большой город.

В 2003 году Екатерина Семенович стала студенткой Иркутского государственного университета путей сообщения – поступила на факультет строительства железных дорог. Отучившись год, она поняла, что одной только теории мало, необходима практика. Уже на втором курсе устроилась техником на кафедру «Путь и путевое хозяйство». Университет плотно сотрудничал с Сибирским отделением ВНИИЖТа, на базе учебного заведения проводились различные эксперименты, студенты выезжали в командировки на перегоны. Екатерина Семенович и её коллеги-однокурсники занимались оценкой состояния пути – устанавливали тензометрические датчики, а потом расшифровывали результаты исследований. Она работала всё свободное от учёбы время. Но на успеваемость это никак не влияло – университет Екатерина Семенович окончила с красным дипломом. При этом успевала участвовать ещё и в общественной работе.

– Мне кажется очень важным, чтобы студенты, молодые люди, которые связывают себя с отраслью, начинали практику ещё в стенах альма-матер.

Нужно работать с институтом, пользоваться возможностями, которые он даёт, – набивать руку, нарабатывать опыт. Так не бывает, чтобы человек получил диплом и сразу же стал специалистом. Надо трудиться по профессии, – уверена Екатерина Семенович.

Она признаётся, что институтской стипендии и зарплаты ей хватало на всё необходимое. Родители всегда поддерживали высшее образование детей – у мамы-учителя и папы-водителя на попечении были ещё две младшие дочери, одна из которых позже пошла по стопам сестры – стала железнодорожницей, а вторая – специалистом в сфере связи.

На пятом курсе Екатерина Семенович определилась со своими профессиональными предпочтениями в железнодорожной сфере. Решила, что хочет быть специалистом в области сметного ценообразования

нер, ведущий инженер, ведущий технолог – должностей у Екатерины было много. Но суть одна – точные и скрупулёзные подсчёты, выверенная документация.

Через два года в её биографии начался принципиально новый этап – корпоративный клуб «Команда 2030». Молодёжные слёты, самостоятельные проекты, тренинги, обучение, в том числе в Корпоративном университете, общение с коллегами-ровесниками: всё это мотивировало и стимулировало. При этом было важно находить время на всё – и на качественное выполнение своих служебных обязанностей, и на саморазвитие.

– Каким вы видите идеального управленца? – задаю вопрос в заключение нашей беседы.

– Это должен быть человек, заряженный на постоянное движение вперёд. Но при этом важно, чтобы

**Управленцем должен быть человек, заряженный на постоянное движение вперёд. Но при этом важно, чтобы он чётко понимал конечную цель**

– сметчиком. Сейчас она подробно и доходчиво объясняет: это не бумажки, это не цифры в табелях – это работа десятков и сотен людей, приведённая в единую систему. Та же железная дорога, только процессы другого порядка.

В 2008 году, когда уже оканчивала учёбу в университете, Екатерина Семенович пришла работать в Дирекцию по ремонту пути Восточно-Сибирской железной дороги. Именно в 2008 году на сети дорог началась реализация инвестиционного проекта – реконструкция (модернизация) железнодорожного пути, в котором были и проекты, и сметы. Инже-

он чётко понимал конечную цель. А для этого необходим профессиональный опыт, основываясь на котором руководитель сможет принять решение. Третий пункт – дисциплина. Невозможно предъявлять требования к людям, если начальник сам пренебрегает установленными правилами, – говорит Екатерина Семенович.

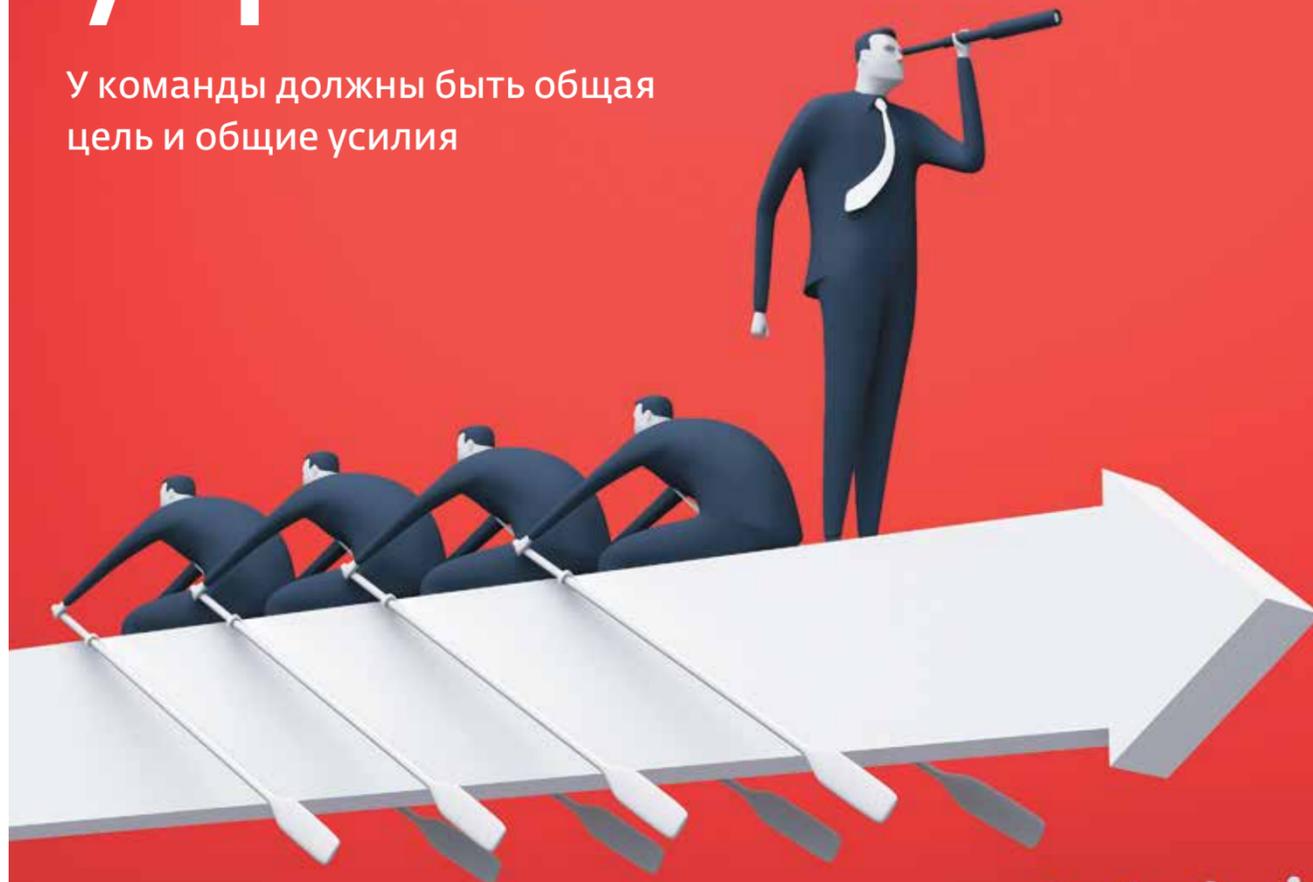
О своих рабочих целях она говорит просто – завершить объёмы 2016 года, своевременно развернуть планы 2017 года. А ещё отмечает, что чувствует необходимость в дополнительном образовании – это поможет лучше делать своё дело.



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВИЧ/ГУДОК

## Секреты управления

У команды должны быть общая  
цель и общие усилия



SHUTTERSTOCK.COM/ТАС

**Э**кономический кризис – испытание управленца на прочность, тест на уровень его компетентности и волевых качеств. Глав-

ным трендом 2016 года специалисты рынка труда называют реальную эффективность. Как соответствовать требованиям времени, «Пульт управления» выяснил у Павла Безручко, управляющего партнёра «ЭКОПСИ Консалтинг», тренеры которой сотрудничали с Корпоративным университетом РЖД.

– *Какими профессиональными и человеческими качествами должен обладать эффективный управленец?*

– Единственно верного ответа на этот вопрос не существует. В зависимости от уровня развития системы управления и корпоративной культуры конкретной организации в ней будут эффективны разные руководители.

Чтобы рассмотреть этот вопрос, можно использовать типологию корпоративных культур Дона Бека «Спиральная динамика». В авторитарной «культуре Силы» будут успешны жёсткие, директивные руководители, а также пассионарные «лидеры-комиссары», способные повести сотрудников за собой в сложных, кризисных ситуациях, «поднять солдат в атаку».

В «культуре Порядка» от руководителя в большей мере ожидается организующая роль. Он должен уметь планировать, структурировать задачи, методично совершенствовать процессы, при этом действуя по правилам. Проявления волюнтаризма в такой культуре уже минус.

В «культуре Успеха» больше всего ценится бизнес-результат. Процессы вторичны (на этой стадии они в основном отлажены). Здесь на первый план выходит умение подобрать сильных работников, правильно их нацеливать, развивать и мотивировать, создавать и внедрять инновации. Также важно анализировать ситу-

ацию и устранять всё, что мешает достижению результата.

Наконец, в «культуре Согласия» особенно ценится умение работать кросс-функционально, по горизонтали, достигать консенсуса по сложным вопросам без использования административных рычагов.

На каждой стадии развития организации нужны соответствующие руководители. Хорошо, когда деловые качества руководителя соответствуют текущей культуре. Ещё лучше, когда уровень развития руководителя немного превышает текущую культуру. Но только на один шаг (не больше). Если руководитель хорош только в предыдущей культуре, он будет тормозить развитие организации. Если

Жёсткий стиль управления в компании понятен и привычен. Многие руководители достигли в этом стиле мастерства. Традиции директивного менеджмента исторически присущи «Российским железным дорогам». В таком стиле управления есть большие плюсы. Он позволяет контролировать ситуацию и в короткий срок мобилизовать систему на любой «подвиг».

Однако этот стиль управления и культура не отличаются бережливостью и рациональностью. Результат нередко достигается с избыточными затратами, часто ценой надрыва. Привычка к ручному управлению мешает внедрять передовые системы и технологии. Эта лишает многих сотрудников желания думать и прояв-

**Задача защитника – отражать атаки противника и отдавать пас. Форвард атакует, а вратарь защищает ворота. Но команда выигрывает или проигрывает вся целиком**

он «слишком продвинул», система его отвергнет.

Здесь я не рассматриваю такие универсальные способности, как умение мыслить и принимать решения на соответствующем уровне задач должности, умение понимать других людей и находить с ними контакт, уровень энергии и драйва у руководителя. Эти способности нужны в любой культуре и системе.

– *Какая управленческая система и культура, на ваш взгляд, доминирует в ОАО «РЖД»?*

– В исследованиях эффективности локомотивных депо лучший результат показывали авторитарные руководители. Можно сказать, что на производстве в РЖД, там, где более жёсткая дисциплина, лучше результаты.

лять инициативу. Их задача сводится к выполнению директив руководителя. Ну и ещё к тому, чтобы не подставиться. Задачу «не подставиться» решают многочисленные регламентирующие документы. Бюрократия – это следствие страха наказания, присущего «культуре Силы».

Думаю, что это моё мнение будет оспорено многими руководителями. Действительно, РЖД – очень большая организация, и в разных её частях присутствуют различные субкультуры, зачастую весьма продвинутые. Поэтому в отношении отдельных подразделений я действительно могу ошибаться. Однако я вполне уверен относительно общих черт культуры РЖД.

Если рынок перевозок будет реально монополизирован и акционеры

# Тема номера кадры решают»



захотят существенно повысить операционную эффективность, инвестиционную привлекательность бизнеса РЖД, то текущую культуру и традиции управления потребуется существенно менять. С учётом размера и исторической инерции это задача колоссальной сложности. Думаю, было бы правильно начать эти изменения с исследования... страха. По-настоящему глубоко разобраться в том, как работает система наказания в компании. Например, как на самом деле проходят расследование происшествий и разборы. Как назначаются выговоры. Как руководители реагируют на неисполнение поручений. Если в этих вопросах достичь даже незначительного, но повсеместного улучшения, положительное влияние на культуру и эффективность будет очень серьёзным.

– *Каковы факторы, обеспечивающие успех управления командой?*

– Под командой я понимаю группу равноправных сотрудников или руководителей, регулярно взаимодействующих друг с другом для достижения общей цели. Существуют четыре фактора успеха, статистически отличающие высокорезультативные команды.

Первый – разделяемая общая цель. Объясню на примере футбольной команды. Задача защитника – отражать атаки противника и отдавать пас. Форвард атакует, а вратарь защищает ворота. Но команда выигрывает или проигрывает вся целиком вне зависимости от решения индивидуальных задач игроков. Общая цель футбольной команды – больше забить мячей, чем пропустить. Это следует из правил игры.

В отличие от футбола в управленческих и кросс-функциональных командах общая цель зачастую неочевидна.

О ней необходимо договариваться. Общая цель команды должна превышать, интегрировать индивидуальные цели каждого по отдельности. И она должна быть действительно важна для членов команды. Только в этом случае возможна настоящая кооперация.

Второй фактор – согласованность ответственности и полномочий между членами команды. На футбольном поле роли чётко разграничены – каждый знает свои полномочия и ответственность. А в хорошо сыгранной команде игроки могут предсказать действия товарища по команде. Это тоже вопрос согласованности. В команде сотрудников или руководителей взаимные полномочия и ответственность также должны быть ясно проговорены. Вместе с тем должна быть и готовность выйти за рамки формальных полномочий, «забежать

на территорию» коллеги по команде, чтобы помочь решить общую задачу. Кстати, в этом состоит одно из отличий команды от сугубо функциональной организации, где территория смежников неприкасаема (если не хочешь с ними войны).

Третий фактор – сильные люди в команде. Без высокопрофессиональных игроков нельзя создать сильную команду. Каждый из членов команды должен быть компетентен в решении своих задач и мотивирован на результат. Этот фактор одинаков и в футболе, и в бизнесе.

Четвёртый фактор успеха – наличие продуктивных норм и принципов взаимодействия в команде. Чтобы понять, какие в команде принципы взаимодействия, бывает достаточно посидеть на совещании: скажем, принято ли открыто высказывать и аргументировать свою позицию по острым вопросам или нужно «ждать сигнала» и соглашаться с начальством? Проявляют ли участники совещания элементарное уважение друг к другу? Берегут ли время? Умеют ли сообща анализировать проблемы и принимать взвешенные решения?

Именно эти четыре фактора успеха должны быть в центре внимания и управленческих усилий лидера команды.

– *Есть устоявшаяся методика построения систем управления эффективностью, которая включает в себя стратегию, KPI, управленческий учёт и вознаграждение. Вы считаете этого достаточно?*

– Я считаю эти элементы системы управления необходимыми, но недостаточными для достижения высоких результатов деятельности. Ещё два необходимых элемента – устойчивый заказ на эффективность со стороны акционера. Подчеркну: именно на эффективность, а не на что-то другое. Второй элемент – это корпоративная культура, поощряющая эффективность. Корпоративная культура во многом определяется тем, каковы мотивы, ценности и управленческий стиль руководите-



**Лучше, когда уровень развития руководителя немного превышает текущую культуру. Если руководитель «слишком продвинут», система его отвергнет**

лей, занимающих ключевые должности в компании.

– *Во многих госструктурах существует практика формирования кадрового резерва. На ваш взгляд, она себя оправдывает?*

– Есть два подхода к формированию кадрового резерва. Традиционный подход – «скамейка запасных». Философия этого подхода такова: раз в год-два оценивать сотрудников или руководителей, записывать их в пул талантов и ждать удобного момента для назначения на должность. Ну, может, ещё учить чему-нибудь, пока ждут своей очереди. Цель понятна – обеспечение кадровой защищённости. Проблема в том, что при таком подходе амбиции резервистов растут быстро, а назначения происходят медленно. Многие люди демотивируются или вовсе уходят. Это типичная болезнь крупных компаний, и не

только государственных. Мне кажется, такой подход устарел.

Более современный подход – «динамический пул талантов». Каждый сотрудник и руководитель регулярно проходят оценку эффективности, компетенций и потенциала. Информация по всем людям находится в информационной системе в актуальном состоянии. И в момент открытия целевых позиций система может подсказать, кто из сотрудников лучше всех подходит для назначения. В этом подходе каждый сотрудник входит в кадровый резерв. И это очень мотивирует, не создавая напрасных ожиданий. В то же время каждый сотрудник может посмотреть, каковы требования к более высокой позиции и что он должен делать, чтобы развивать свою карьеру в роли руководителя или эксперта.



**Вячеслав Павловский,**  
вице-президент ОАО «РЖД»  
по вопросам международных  
связей и внешнеэкономической  
деятельности компании

В 1978 году окончил МГИМО  
МИД. Работал в посольствах в  
Индонезии (1978 и 1982–1984),  
Нидерландах (1992–1996), а также  
в генеральном консульстве СССР  
в Сурабае, Индонезия (1978–1982).  
В 2001–2004 годах – Генеральный  
консул РФ в Нью-Йорке, США.  
В 2004–2008 годах – директор  
Консульского департамента  
МИД России. В 2008–2009 годах  
– начальник Главного производ-  
ственно-коммерческого управ-  
ления по обслуживанию дипло-  
матического корпуса при МИД  
РФ. С января 2006 года – член  
Коллегии МИД России. С декабря  
2009 года – посол по особым  
поручениям МИД России. Имеет  
дипломатический ранг Чрезвы-  
чайного и Полномочного Посла.  
20 июля 2010 года назначен по-  
слом РФ в Королевстве Норвегия.  
В мае 2016 года назначен вице-  
президентом ОАО «РЖД».

СЕРГЕЙ ГУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Железнодорожная дипломатия

«Российские железные дороги» на международной арене

**Р**оссийские железные до-  
роги занимают  
лидирующие  
позиции в мире  
по грузообороту и  
протяжённости  
электрифици-  
рованных железнодорожных линий.  
Однако компания не собирается по-  
чищать на лаврах, а активно усиливает  
присутствие на мировом рынке строи-  
тельства и развития инфраструктуры,  
транспортных коридоров, перевозок  
пассажиров и грузов. Об итогах уходя-  
щего года и планах по продвижению  
РЖД за рубежом «Пульт управления»  
беседует с Вячеславом Павловским,  
вице-президентом ОАО «РЖД» по  
вопросам международных связей и  
внешнеэкономической деятельности  
компании.

*– Какие события из сферы деятельности  
РЖД за рубежом вы считаете наиболее  
значимыми в 2016 году и почему?*

– Прошедший год связан с нескольки-  
ми важными событиями в междуна-  
родной деятельности холдинга «РЖД»,  
которые в полной мере отражают  
серьёзность намерений по расшире-  
нию присутствия нашей компании за  
рубежом.

Во-первых, на новый уровень вышло  
наше сотрудничество со странами  
Азиатско-Тихоокеанского региона.

Знаковым событием этого года  
стало заключение между ОАО «РЖД» и  
«Китайскими железными дорогами»  
Соглашения о всестороннем страте-  
гическом сотрудничестве. Церемо-  
ния подписания состоялась в июне  
в Пекине в присутствии Президента  
Российской Федерации Владимира  
Путина и председателя КНР Си Цзинь-  
пина.

Совместно с китайской компа-  
нией «Синотранс» создали россий-  
ско-китайскую рабочую группу по  
развитию перевозок на маршруте  
Шилун (провинция Гуандун) – Забай-  
кальск – Москва. Буквально недавно  
был подписан четырёхсторонний  
меморандум о намерениях в сфере  
развития трансграничной торговли

и логистики между Китаем и Рос-  
сией.

С руководством порта Инкоу (КНР)  
мы подписали соглашение о приобре-  
тении китайской стороной 49% доли в  
уставном капитале ТЛЦ «Белый Раст»,  
который расположен в Московской об-  
ласти. Надеюсь, что в скором времени  
будет значительно увеличен объём  
перерабатываемых грузов через этот  
терминал.

Надо отметить, что наши усилия  
по повышению объёмов железнодо-  
рожных перевозок в международном  
сообщении с Китаем тоже дали хоро-  
шие результаты: увеличился объём  
перевозок грузов через ЖДПП Махали-  
но – Хуньчунь, за 2016 год перевезено  
свыше 2 млн тонн.

Достигнуты договорённости с юж-  
нокорейской компанией «Самсунг» о  
совместном развитии контейнерных

зийского экономического союза, «Эко-  
номического пояса Шёлкового пути» и  
монгольского проекта «Степной путь».

Сотрудничество с Японией в 2016  
году концентрировалось на вопросах  
развития внешнеторговых и транзит-  
ных перевозок грузов с использовани-  
ем Транссибирской магистрали и при-  
менением передовых логистических  
решений. Обсуждались перспективы  
создания прямого железнодорожного  
сообщения Россия – Япония. Абсо-  
лютно новым направлением для нас  
стал проект с японскими коллегами  
в области здравоохранения, который  
будет включать в себя модернизацию  
медицинских учреждений ОАО «РЖД»  
на Дальнем Востоке и создание сети  
реабилитационных центров в Москве,  
Владивостоке и Хабаровске.

Второе важное направление,  
которое успешно развивалось в 2016

### Абсолютно новым направлением стал проект с японскими коллегами в области здравоохранения

перевозок по маршруту Восток – За-  
пад. Подписав соответствующий  
меморандум, планируем в скором  
времени привлечь дополнительные  
транзитные грузы на сеть «Российских  
железных дорог» в направлении заво-  
дов группы в Восточной Европе.

Наряду с этим в рамках доверитель-  
ного управления российским пакетом  
акций АО «УБЖД» последовательно ре-  
ализовывались меры по увеличению  
пропускной и провозной способности  
Улан-Баторской железной дороги с  
целью повышения её транзитного  
потенциала. Причём планы разви-  
тия Улан-Баторской железной дороги  
увязаны с Программой создания эко-  
номического коридора Россия – Мон-  
голия – Китай, реализация которой  
планируется под эгидой сопряжения  
интеграционных инициатив Евра-

году, – это продвижение интересов  
холдинга «РЖД» в международных  
правительственных и неправитель-  
ственных организациях. Нам удалось  
достичь существенных и значимых  
результатов.

На высоком профессиональном  
уровне было обеспечено завершение  
программы председательства прези-  
дента ОАО «РЖД» в Международном  
союзе железных дорог. Все участники  
89-й сессии Генеральной ассамблеи,  
которая состоялась 1 декабря в Санкт-  
Петербурге, отметили существенные  
результаты, достигнутые МСЖД за  
последние годы. В соответствии с  
уставом МСЖД бразды правления на  
новый двухлетний период были пере-  
даны генеральному директору группы  
«Государственных железных дорог  
Италии» Ренато Маццончини.



АРХИВ ИДГ «УДОК»

Олег Белозёров был избран на 2017–2018 годы председателем одной из самых крупных региональных ассамблей МСЖД – Азиатско-Тихоокеанской ассамблеи, что, несомненно, свидетельствует о высокой оценке позиций нашей компании на международном уровне.

По линии Организации сотрудничества железных дорог завершилась подготовка проекта текста Конвенции о прямом международном железнодорожном сообщении, которая отражает фактически новое транспортное право в области железнодорожных перевозок. В ноябре этого года в Варшаве открылась международная дипломатическая межведомственная конференция по принятию текста данной конвенции.

Кроме того, на полях рабочих органов международных организаций активно продвигались интересы и возможности холдинга «РЖД» в расширении евро-азиатских транспортных связей, повышении транзитного потенциала и развитии международных транспортных коридоров.

Конечно, не могу не сказать об одном из приоритетных направлений работы нашей компании за рубежом – участии в строительстве и модерни-

зации железнодорожной инфраструктуры на территории иностранных государств.

В этом году мы продолжили выполнение обязательств по строительству железнодорожной инфраструктуры в Республике Сербия и поставке дизельных поездов ОАО «Метровагонмаш» для обеспечения пассажирских перевозок. С опережением графика поставлено 27 дизель-поездов.

На объекте Белград – Панчево холдингом «РЖД» выполнен весь проектный объём работ по верхнему строению пути, контактной сети, системам СЦБ и связи.

С девятимесячным опережением контрактного графика нами завершена реконструкция трёх северных участков Х Европейского транспортного коридора. В июле текущего года был дан торжественный старт работам на участке Ресник – Валево, в настоящее время выполняются работы по реконструкции земляного полотна и укладке верхнего строения пути на четырёх станциях.

Мы заключили дополнительное соглашение по строительству виадука и тоннеля на участке Стара Пазова – Нови Сад, а также подписали соглашение между ОАО «НИИАС» и

«Сербскими железными дорогами» по созданию диспетчерского центра по управлению перевозками.

На XIII заседании Постоянной российско-иранской комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству мы подписали с руководством железных дорог Ирана дополнения к контрактному соглашению по проекту электрификации участка Гармсар – Инче-Бурун, что позволяет нам в ближайшее время принять меры для начала работ по указанному контракту с учётом его финансирования за счёт государственного экспортного кредита с российской стороны.

На протяжении года нашей компанией прорабатывались также перспективные инфраструктурные проекты и новые направления деятельности в Бразилии, Индонезии, Индии и на Кубе.

Несмотря на сохраняющуюся непростую международную ситуацию, продолжается работа по продвижению проекта продления широкой колеи 1520 мм до Братиславы и Вены, ведём подготовку очередного этапа данного проекта. Нам удалось выстроить конструктивные отношения с государственными ведомствами, заинтересованными организациями и компаниями стран, которые активно поддерживают проект.

– *Каковы перспективы строительства новых линий и развития железнодорожных коридоров, от кого или от чего будет зависеть их успех? Можно ли оценить мультипликативный эффект от их реализации?*

– Развитие новых железнодорожных коридоров, равно как и строительство новых линий, является важной составляющей успеха в увеличении транзитного потенциала не только отдельной страны, но и целых регионов.

Деятельность холдинга «РЖД» в первую очередь направлена на совершенствование инфраструктуры и технологий перевозок, а также логистики на ключевых транспортных направлениях Восток – Запад и Север – Юг.

Экономический мультипликативный эффект от реализации масштаб-

ных проектов будет достигаться как за счёт развития смежных отраслей экономики, технологий и техники, так и создания дополнительных рабочих мест, увеличения налоговых поступлений в бюджеты государств – участников проектов.

– *Многие говорят о преимуществе поворота на Восток (на саммите АТЭС в Перу об этом тоже шла речь, в частности о проекте «Большого евразийского партнёрства») для экономики нашей страны. В этой парадигме РЖД отводится важная роль. Каким образом компания будет участвовать в решении возложенных на неё задач?*

– В начале своего интервью я привёл несколько примеров ключевых достижений холдинга в продвижении сотрудничества со странами АТР. И могу вас заверить, что это не предел наших возможностей.

В наших планах – наращивание сотрудничества с партнёрами из азиатских стран по увеличению объёмов перевозок, совместное развитие железнодорожной и логистической инфраструктуры, создание выгодных и конкурентоспособных маршрутов доставки грузов для клиентов и, конечно, реализация амбициозного проекта ближайшего будущего – создание евразийского высокоскоростного транспортного коридора Москва – Пекин.

Этот масштабный проект должен стать важнейшим связующим элементом в системе транспортных коммуникаций Евразии и обеспечить непосредственное сопряжение Евразийского экономического союза с китайским проектом «Экономический пояс Шёлкового пути». Мы имеем все предпосылки создать единое в экономическом смысле железнодорожное пространство от границ со странами АТР до границ Евросоюза.

– *Согласитесь ли вы с тем, что РЖД на международной арене являются защитником интересов России и инструментом так называемой «мягкой силы»?*

– ОАО «РЖД» выстраивает последовательную политику интеграции российских железных дорог в международную транспортно-логистиче-

скую систему и взвешенно подходит к развитию сотрудничества с зарубежными партнёрами. Это логичный и прагматичный ответ на актуальные вызовы времени. Именно такой подход к работе позволяет играть важную роль в восстановлении экономического роста и повышении конкурентоспособности нашей страны. Безусловно, ОАО «РЖД», как и многие российские компании, работающие за рубежом, защищает и отстаивает интересы своей страны. И, могу сказать, делает это на высоком профессиональном уровне.

Реализуя инфраструктурные проекты за рубежом, мы не только обеспечиваем развитие экономики конкретной страны пребывания, но и осуществляем масштабные гумани-

– *Не секрет, что за каждым проектом стоят люди. От грамотности управленческих решений зависит если не всё, то многое. У вас огромный опыт дипломатической работы. Как вы полагаете, управленцы должны быть дипломатами?*

– Полагаю, что для управленцев в любой сфере лишним это качество однозначно не будет. Те же, кто занимается реализацией международных проектов, помимо профессиональных компетенций, безусловно, должны иметь чёткое понимание нашего внешнеэкономического курса, обладать знаниями основ дипломатии, навыками ведения переговоров, а также деловой этики. От этого, как представляется, во многом зависит успех международной деятельности ОАО «РЖД».

## В наших планах – реализация амбициозного проекта ближайшего будущего – создание евразийского высокоскоростного транспортного коридора Москва – Пекин

тарные проекты по поддержке образовательных учреждений в каждом регионе нашей работы, по оказанию материальной помощи малообеспеченным слоям населения.

Среди крупных проектов, реализованных за последнее время холдингом «РЖД», я хотел бы отметить колоссальную работу по восстановлению, ремонту и оснащению школ в Сербии и Армении, проведение фотовыставок и творческих конкурсов на знание русской культуры среди детей и юношества в этих странах.

Мы считаем, что гуманитарная поддержка должна обязательно оказываться. Такой подход, как нам представляется, способствует сближению государств и народов, позволяет лучше понять традиции и культуру друг друга.

– *Вступая в новый год, все обычно строят планы и загадывают желания. Какими будут пожелания для тех, кто реализует политику компании на международной арене?*

– Коль скоро вы подняли тему Нового года, то позвольте мне от всей души поздравить читателей вашего журнала, пожелать им удачи во всех начинаниях и семейного благополучия!

Что касается моих коллег, то я искренне желаю, чтобы в 2017 году мы продолжили совместно развивать те масштабные заделы, которые были созданы в уходящем году по совершенствованию системы управления, расширению международного бизнеса, повышению авторитета нашей компании за рубежом, а также последовательному достижению цели претворения ОАО «РЖД» в глобальный международный холдинг.



## Карта мирных действий

Деятельность компании  
в фокусе геополитики

**Р**азвитие транспортных технологий, кардинальная смена структуры пассажиро- и грузоперевозок, а также активная конкуренция между видами транспорта побуждают железнодорожные компании и администрации искать новые подходы к сохранению и расширению клиентской базы. Как никогда ранее, конечный потребитель услуг становится во главу угла любой инициативы со стороны бизнеса.

Текущие вызовы, стоящие перед транспортной отраслью, связаны не столько с техническими и технологическими аспектами развития инфраструктуры, подвижного состава

и других элементов системы перемещения пассажиров и грузов, сколько с фундаментальными основами политической и экономической среды. Необходим более глубокий анализ сложившейся конфигурации рынка и транспортной политики в целом: причины сегодняшних проблем в области транспортного обслуживания лежат на ином уровне – международные отношения и геополитика (в неискаженном смысле слова – как наука о закономерностях влияния пространства на общественные процессы) играют здесь не последнюю роль.

Обширные геополитические возможности и ресурсный компонент экономики России позволяют активно использовать крупные бизнес-структуры государственного масштаба на

службе национальных интересов страны в мировой политике. В данном случае интересы государства и бизнеса могут тесно переплетаться. Деятельность ОАО «Российские железные дороги» как инструмента «мягкой силы» российской внешнеполитической стратегии (помимо традиционного на данном направлении «Газпрома») активно отмечается внутри страны и за рубежом.

**МСЖД: Глобальное управление**  
1 декабря текущего года в Санкт-Петербурге под председательством президента РЖД Олега Белозёрова состоялась 89-я сессия Генеральной ассамблеи Международного союза железных дорог. В заседании приняли участие 130 делегатов из более 40 стран.

Выступая на заседании Генеральной ассамблеи, Олег Белозёров подвёл итоги четырёхлетней деятельности МСЖД и представил приоритетные направления работы. По словам главы РЖД, основными принципами, из которых исходит МСЖД, участвуя в международной транспортной политике, являются гармонизация международного права, безопасность перевозок, упрощение процедур пересечения границ при осуществлении грузовых и пассажирских перевозок, обеспечение доступности железнодорожного транспорта и его безопасности от актов незаконного вмешательства.

«Мир меняется. Важно следовать новым тенденциям, чётко реагировать на изменения времени. Поэтому за период председательства «Российских железных дорог» был создан в рамках МСЖД ряд новых направлений: «Кибербезопасность», «Платформа по цифровым технологиям», «Платформа по тяжеловесному движению», подготовлены концепции развития на долгосрочную перспективу всех шести региональных ассамблей МСЖД», – отметил президент компании.

В своём выступлении Олег Белозёров обозначил круг вопросов, которые займут важное место в дальнейшей работе МСЖД. В их числе риски, связанные с глобализацией экономики, прогрессирующая урбанизация и необходимость развития рельсовых систем транспорта в агломерациях, мировая финансовая дестабилизация, дальнейший рост цифровых технологий, рост угроз международного терроризма, а также расширение потоков нелегальной миграции.

На заседании Генеральной ассамблеи был избран новый председатель – генеральный директор группы «Государственные железные дороги Италии» Ренато Маццончини.

**АТР: Перспективное лидерство**  
8 ноября в Нью-Дели (Индия) президент РЖД и председатель МСЖД Олег Белозёров решением 22-го заседания

Азиатско-Тихоокеанской региональной ассамблеи МСЖД избран председателем региональной организации на 2017–2018 годы.

В этой должности Олег Белозёров намерен сконцентрировать внимание на приоритетных направлениях работы: реализация стратегического плана действий на 2017–2019 годы, созданного на основе Концепции развития АТРА МСЖД до 2050 года; развитие интегрированных интермодальных международных транспортных коридоров в АТР; унификация международных нормативных документов в области железнодорожного транспорта; применение цифровых технологий для сопровождения международных железнодорожных перевозок грузов и пассажиров; формирование совместного плана действий по

генеральный директор «Китайских железных дорог» Шэн Гуанцзу в присутствии Президента России Владимира Путина и председателя КНР Си Цзиньпина подписали соглашение о всестороннем стратегическом сотрудничестве.

Стороны договорились принять меры для оптимизации условий и технологий международных контейнерных перевозок, в том числе организацию регулярных графиков контейнерных поездов, содействовать организации перевозок почтовых отправлений и грузов электронной торговли в сообщении Китай – Россия и Китай – Европа. Компании выразили намерение совершенствовать системы безопасности перевозок, электронный обмен данными при международных железнодорожных перевозках, расширять сеть терми-

## Крайне важно сохранить и приумножить влияние РЖД, особенно в Азиатско-Тихоокеанском регионе

обеспечению безопасности от актов незаконного вмешательства в работу железнодорожного транспорта и безопасности движения в регионе АТР; а также подготовка высококвалифицированных кадров для нужд железнодорожных компаний – членов АТРА.

Крайне важно сейчас, во время политической турбулентности и непредсказуемости, сохранить и приумножить влияние «Российских железных дорог», в особенности в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

### Трансконтинентальные связи: Китай

«Российские железные дороги» являются ярким отражением укрепления экономических связей РФ и Китая. 25 июня в Пекине Олег Белозёров и

нально-складских комплексов на основных маршрутах.

Соглашение подписано в целях расширения российско-китайского сотрудничества в области развития высокоскоростного движения, в частности ВСМ Москва – Казань, приоритетного проекта евразийского высокоскоростного коридора Москва – Пекин.

30 ноября РЖД совместно с портом Тяньцзинь и SWIFT Transport International Logistic Co., Ltd запустили первый контейнерный поезд из Китая в европейскую часть России через Монголию. Поезд длиной в 57 вагонов с товарами народного потребления, электроинструментами и автозапчастями отправился из китайского города Тяньцзинь к станции Ворсино (МЖД). Время в пути с



ИВАН ЦАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД

учётom прохождения пограничных переходов Замын-Ууд и Наушки составило 10 дней.

7 ноября в Санкт-Петербурге Олег Белозёров и председатель правления группы компаний «Инкоу порт» Ли Хэчжун заключили соглашение о сотрудничестве. В соответствии с соглашением планируется реализация проекта международного терминально-логистического центра «Белый Раст».

Это соглашение является важным этапом создания эффективного международного транспортно-логистического коридора, шагом к увеличению товарных потоков из Китая в Россию и страны Европы и в обратном направлении, повышению уровня производительности и росту эффективности компаний, занятых в проектах международных перевозок и логистики, а также трансграничной электронной торговли для создания новых возможностей развития бизнеса, совместного освоения и использования потенциала рынков Европы и Азии.

30 сентября со станции Гродеково (ДВЖД) по международному транспортному коридору Приморье-1, связывающему китайскую провин-

цию Хэйлуцзян с портами Приморского края, был отправлен первый транзитный контейнерный поезд с 62 соорафутными контейнерами пилотматериалов.

Чтобы укрепить позиции «Российских железных дорог» на транспортно-логистическом рынке Азиатско-Тихоокеанского региона и привлечь дополнительные объёмы к перевозке по международному транспортному коридору Приморье-1, были оптимизированы стоимостные условия на всём пути следования груза по территории России, усовершенствована технология передачи грузов через погранпереход Суйфэнхэ – Гродеково.

Эффект от принятых мер заметен уже в текущем году: китайские партнёры опраляют по коридору два контейнерных поезда в неделю – по одному в порты Находки и Владивостока. Объём перевозки грузов на данном направлении в 2017 году, по прогнозным оценкам, может составить 500 тыс. тонн.

#### Индонезия

7 июня в Москве президент РЖД Олег Белозёров и президент компании «ПТ Керета Апи Индонезия» («Железные дороги Индонезии») Эди Сукморо

подписали меморандум о взаимопонимании между государственными железнодорожными компаниями России и Индонезии.

Документ предусматривает сотрудничество сторон в сфере транспортного строительства, включая совместное участие в проектах развития железнодорожной и логистической инфраструктуры на территории России и Индонезии, сотрудничество в области транспортного машиностроения, обмен опытом и взаимодействие в рамках проектов с привлечением частных и иностранных инвестиций в развитие железных дорог. Также меморандум предполагает возможное взаимодействие сторон в области научно-технического сотрудничества и инноваций, в том числе обмен научно-технической информацией в сфере железнодорожного транспорта, сотрудничество в рамках исследовательских проектов, разработки стандартов, технического обмена и образовательной деятельности.

5-6 октября Олег Белозёров нанёс ответный визит в Республику Индонезия. В ходе визита глава компании провёл ряд встреч с представителями транспортной администрации страны и главой ИЖД.

Беседуя с министром транспорта Индонезии Буди Карья Сумади, президент компании высоко оценил двустороннее сотрудничество в сфере подготовки кадров. По его словам, с 2014 года ежегодно выделяется по 50 мест для обучения индонезийских студентов в российских железнодорожных вузах. В настоящее время обучение в нашей стране проходят 150 студентов с острова Калимантан. «Профессиональное образование в железнодорожной сфере в России является одним из самых востребованных», – отметил Олег Белозёров. Со своей стороны Буди Карья Сумади выразил намерение пригласить российских преподавателей в индонезийские вузы не только для обучения студентов, но и для проведения научных исследований.

В ходе встречи президента РЖД с министром по вопросам государственных предприятий Республики Индонезия Рини Сумарно и президентом государственной железнодорожной корпорации «Керета Апи Индонезия» Эди Сукморо обсуждались различные направления сотрудничества. Рини Сумарно высоко оценила систему управления на российских железных дорогах, с которой она ознакомилась в ходе своего визита в Москву в декабре 2015 года. Она предложила рассмотреть возможность участия России в модернизации системы управления железными дорогами Индонезии и выразила уверенность, что «серьёзные компетенции РЖД в организации системы управления позволят значительно улучшить работу действующих железных дорог Индонезии».

В рамках встречи с министром по морским делам и рыболовству Республики Индонезия Суси Пуджиастути особое внимание было обращено на вопросы охраны окружающей среды. Олег Белозёров отметил, что в своей деятельности РЖД уделяют самое пристальное внимание вопросам экологии. Он сообщил, что компания приняла «Экологическую стратегию» и взяла на себя серьёзные обязательства по сокращению негативного воздействия на природу.

#### Направление: Средний Восток

13 декабря президент Олег Белозёров принял участие в XIII заседании Постоянной российско-иранской комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству. В рамках мероприятия генеральный директор ООО «РЖД Интернешнл» Сергей Павлов и первый вице-президент «Иранских железных дорог» Ахмад Ходайи подписали дополнения к контрактному соглашению по проекту электрификации участка Гармсар – Инче-Бурун, что позволит в ближайшее время начать работы по контракту с учётом субсидий за счёт российского экспортного кредита Ирану.

Кроме того, Олег Белозёров провёл переговоры с вновь назначенным главой «Иранских железных дорог» Саидом Мохамадзаде. Стороны договорились о наращивании совместных усилий по развитию транзитного потенциала международного транспортно-коридора «Север – Юг» в формате регулярных заседаний рабочих групп.

Юго-Восточная Азия и Средний Восток – особенные регионы, где у России в целом есть отличный задел для многолетнего стратегического сотрудничества. Тем не менее для компании Индонезия – совершенно новый субъект международного сотрудничества, где нужно быть предельно прагматичным и акку-

Стартовая ситуация впечатляет: инфраструктура на всём протяжении дороги не обновлялась более 40 лет, а средняя скорость движения составляла 50 км/ч. После окончания реконструкции в 2018 году максимальная скорость будет увеличена до 120 км/ч. Для этого необходимо построить и реконструировать 10 станций, два тоннеля и 17 мостов. Дополнительно будет оказана помощь сербским коллегам в электрификации магистралей и наладке систем СЦБ и телекоммуникаций.

Уже к 1 декабря, на месяц раньше срока, российские железнодорожники завершили работы на 14-километровом перегоне Буяновац – Букаревац, первом из трёх южных участков ТТК X. В ходе работ была выполнена полная

## В своей деятельности РЖД уделяют самое пристальное внимание вопросам экологии

ратным, а Иран традиционно болезненно реагирует на любые попытки внешнего доминирования посредством реализации инфраструктурных проектов.

«Российские железные дороги» в данном отношении служат позитивным примером делового отношения к партнёрам со специфическими историческими и культурными традициями.

#### На европейском направлении: Сербия

15 июля «Российские железные дороги» начали реконструкцию 287-километрового участка Белград – Бар Трансевропейского транспортного коридора X. Магистраль проходит от сербской столицы к границе с Черногорией и далее к портам Адриатического моря, связывая Европу с Северной Африкой.

замена нижнего и верхнего строений пути, укладка пяти стрелочных переводов, переустройство 13 железнодорожных переездов, реконструкция двух станций, а также восстановление контактной сети и систем связи. После реконструкции скорость движения поездов на данном участке увеличилась до 120 км/ч.

Впервые здесь была применена модель выполнения строительного-монтажных работ в режиме 36-часовых технологических «окон», что позволило избежать полного прекращения движения поездов. Кроме того, в период пиковой нагрузки, с середины июня до конца августа, сообщение пассажирских поездов осуществлялось без перерывов в движении.

13 декабря «РЖД Интернешнл» завершила поставку в Сербию 27 новых дизельных поездов в рамках контракта на модернизацию железных дорог



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД

Сербии с опережением графика на год. Первые четыре поезда российского производства были доставлены в Сербию ещё в начале января этого года и уже в феврале начали курсировать по маршруту Белград – Вршац.

Составы отвечают самым высоким международным требованиям безопасности: в каждом поезде установлена система видеонаблюдения. Помимо этого пассажирские вагоны оборудованы системами кондиционирования и креслами повышенной комфортности. Вагоны соответствуют требованиям программы «Доступная среда» в интересах лиц с ограниченными возможностями. Особенностью новой продукции является и то, что вход в такие поезда может осуществляться как с низких, так и с высоких платформ.

В техническом отношении деятельность RZD International в Центральной и Восточной Европе позволяет реанимировать давно налаженные связи со странами бывшего социального лагеря, а также наладить

деловые контакты между экономическими партнёрами. Помимо прочего подобные мероприятия позволяют качественно расширять «пространство 1520».

Учитывая особенности политической карты Европы, сербский пример крайне интересен и важен для российской политики. Государство, граничащее с Европейским союзом, неизбежно начнёт интеграцию с этим наднациональным образованием, что может привести к унификации европейских норм, в том числе в области железнодорожного транспорта.

«Российские железные дороги», подписав контракт с сербскими коллегами, решают сразу несколько важных задач.

Во-первых, РЖД не допустили проникновения европейских компаний на сербский рынок реконструкции инфраструктуры. В будущем это означает блокировку для европейцев сопутствующих рынков

железнодорожного транспорта – впоследствии железные дороги Сербии будут обращаться только к партнёрам «пространства 1520» по вопросам модернизации подвижного состава, телекоммуникационных технологий и другим вопросам развития дорожной сети. Тем самым Россия получила стабильный рынок сбыта на среднесрочную перспективу.

Во-вторых, компания в очередной раз продемонстрировала социальную ориентированность российского бизнеса: помимо реконструкции сети РЖД активно помогают социальным объектам пристанционных посёлков и городов присутствия. На данный момент уже три сербские школы были отремонтированы в рамках программы шефской помощи «Российских железных дорог».

В-третьих, модернизация инфраструктуры Сербии позволяет открыть новые горизонты в сотрудничестве РЖД с иностранными партнёрами. Несмотря на то что соседи Сербии являются по преимуществу государствами Европейского союза (или стремятся вступить в него), ситуация с железными дорогами там не намного лучше. По завершении реконструкции в Сербии у болгарских, румынских, черногорских и греческих партнёров может возникнуть интерес к интеграции национальных транспортных систем с трансъевропейской магистралью, модернизированной по российскому образцу.

Другими словами, у «Российских железных дорог» есть хорошая возможность восполнить пробел внешнеэкономического сотрудничества России со странами Балканского полуострова, возникший вследствие торпедирования проекта газопровода «Южный поток». Европейское законодательство в области железнодорожного транспорта менее агрессивно в сравнении с нормативами в нефтегазовом секторе и пресловутым «третьим энергетическим пакетом».

## Регион традиционного присутствия: Монголия

На восточных рубежах нашей страны также наблюдается активная борьба за клиента и расширение полигонов железных дорог.

Оказавшись между Россией и Китаем, монгольская экономика стоит перед выбором внешнеполитических приоритетов. Особенно остро данная проблема обозначилась с начала XXI века, после осуществления коренной перестройки экономики, а также ликвидации диктата Монгольской народно-революционной партии (с 2010 года – Народная партия). Нынешние власти Монголии и руководство УБЖД сумели довольно ловко оперировать данным геополитическим эквилибриумом в условиях новой политической реальности.

С одной стороны, наблюдатель может отметить традиционное сотрудничество железнодорожных администраций России и Монголии на «пространстве 1520», а также историческую предопределённость особого положения УБЖД как совместного предприятия обеих стран.

С другой стороны, несложно заметить, что Китай не просто наблюдает за российско-монгольским сотрудничеством: для привлечения монгольского клиента и расширения «полигона 1435» Пекин использует множество способов, в том числе транзитные возможности северного соседа в рамках проекта Нового шёлкового пути.

Монгольская экономика остро нуждается в проектах, способных усилить внутренний рост и создать новые рабочие места в условиях мирового кризиса. Одной из таких инициатив является строительство железнодорожной магистрали Таван Толгой – Сайншанд – Чойбалсан, которая соединит железорудный бассейн на юге пустыни Гоби, транзитную линию между Бурятией и Внутренней Монголией и мало заселённый восток страны. Новая магистраль длиной 5800 км при первой очереди 1100 км, планируемой к сдаче через два-три года после

начала строительства, будет иметь ширину колеи 1520 мм.

По подсчётам Банка развития Монголии, с учётом стоимости 1 км пути в \$2,5 млн расходы по строительству первой очереди составят 2–3 млрд. Большой интерес к проекту имеют китайские компании, однако они требуют переширки будущей магистрали на европейскую колею, что вызывает обоснованные опасения в Москве.

Впервые о новой железной дороге на пустынных территориях Южной Монголии заговорили ещё в 2010 году, но с тех пор китайские партнёры постепенно переключились на Казахстан, а Россия активно занималась главным ходом Монгольской железной дороги на полигоне совместного общества «Улан-Баторской дороги». Спустя шесть

народного сотрудничества РЖД в 2016 году, следует зафиксировать несколько важных моментов.

Во-первых, крайне важно сохранение и наращивание рынка сбыта продукции и услуг на традиционных для компании РЖД территориях присутствия. В условиях новой геополитической реальности вклад государственных и крупных частных компаний в обеспечение безопасности страны имеет долгосрочные последствия: решая вопросы развития инфраструктуры и гармонизации транспортных потоков, РЖД и другие компании выполняют важнейшие государственные задачи по укреплению национального суверенитета на ближних и дальних рубежах.

## Решая вопросы развития инфраструктуры и гармонизации транспортных потоков, РЖД выполняют важнейшие государственные задачи по укреплению суверенитета

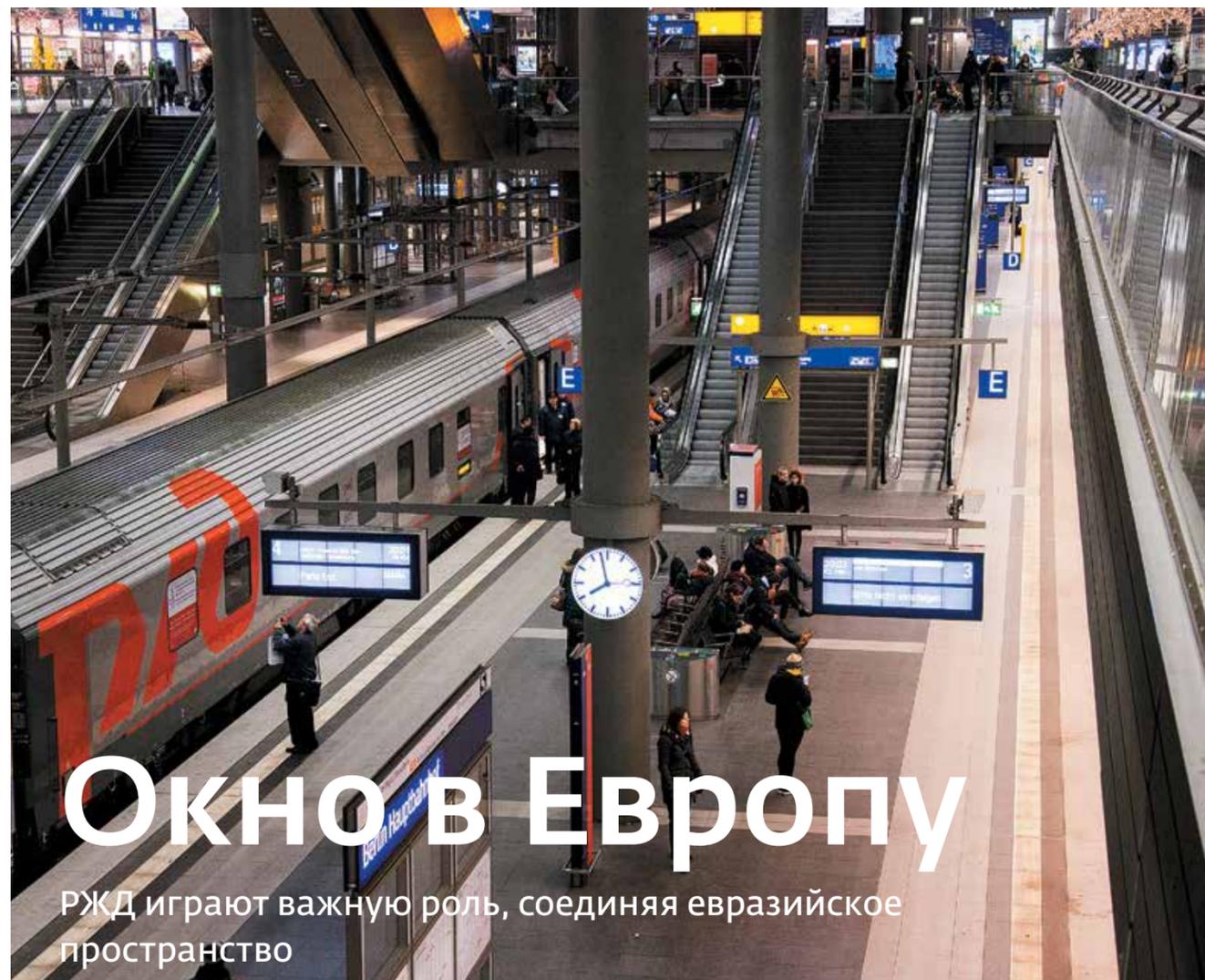
лет по итогам сентябрьской встречи главы РЖД Олега Белозёрова и спикера Великого Государственного хурала (парламента) Монголии Миеэгомбына Энхболда можно зафиксировать позитивный сигнал на данном направлении: Россия заинтересована в развитии трансконтинентальных магистралей посредством диверсификации транспортных потоков, где наша страна будет иметь статус мегаконтинентального хаба между Европой, Азией и Африкой. Монгольский проект способен обеспечить дополнительный грузооборот прежних магистралей, а при модернизации сети УБЖД – ускорить процессы транспортировки.

### Куда двигаться дальше?

Определив возможные концептуальные направления развития между-

Во-вторых, концепция развития транспортных магистралей не будет статичной – действия конкурентов на глобальном рынке говорят о срочной необходимости модернизации железнодорожной системы для увеличения грузооборота и пассажиропотока. Моментальных результатов ждать не стоит, но выигрывает тот, кто готовится к будущему заранее.

Понимание глубинных причин новой реальности, вызовов и трудностей, с которыми мы сталкиваемся сегодня при реализации инновационных проектов, – это наше оружие в борьбе за будущее компании, отрасли и государства. Без осознания масштабов роли железных дорог в политике и экономике России никакое движение вперёд невозможно.



## Окно в Европу

РЖД играют важную роль, соединяя евразийское пространство

**К**онцепт «мягкой силы» нам следует понимать прежде всего как инструмент непрямого влияния на другие государства. В данном отношении можно рассмотреть два измерения:

1) экономическое – деятельность транснациональных корпораций и крупных государственных компаний в рамках регионального или глобального рынков при совпадении корпоративных интересов с национальными;  
2) идеологическое – деятельность в медиапространстве, способствующая формированию позитивного имиджа государства, от имени которого выступают конкретные авторы.

В отношении «Российских железных дорог» данную матрицу можно использовать следующим образом. РЖД активно реализуют проекты по модернизации путей и подвижного состава, сотрудничая с крупной немецкой корпорацией Siemens AG (высокоскоростные поезда «Сапсан» и «Ласточка», автоматизация сортировочных горок и т. д.). Импорт оборудования из Германии составляет

весомую часть стоимостного измерения общего импорта товаров и услуг в российской экономике. В данном отношении Siemens AG и Deutsche Bahn действуют синхронно с национальными интересами Германии, чего нельзя сказать об РЖД в отношении инфраструктурных проектов в ФРГ. К сожалению, технологический разрыв довольно высок и потенциал влияния в данной области не столь велик.

Тем не менее в части пассажирского и грузового сообщения «Российские железные дороги» играют важную роль, соединяя евразийское пространство. Северный ход Нового шёлкового пути является тому прекрасным подтверждением: несмотря на экономические санкции в отношении России и контрсанкции со стороны Москвы, направление и темпы грузоперевозок остались практически неизменными, а в ряде случаев наблюдается рост.

Говоря об идеологической составляющей, будет интересно сравнить эффект «мягкой силы» двух российских транснациональных компаний – «Газпрома» и ОАО «РЖД».

«Газпром» воспринимается в германской среде как классическая жёсткая структура, активно и упорно продвигающая свои интересы, отчего считается одной из «рук Кремля». Трудности с государствами-транзитёрами, Третий энергетический пакет и многое другое накладываются на образ «Газпрома» в Германии, что играет на руку группам интересов, стремящихся демонизировать Россию на европейском медиапространстве.

«Российские железные дороги» воспринимаются совершенно иначе, что связано со стилем управления в высших эшелонах компании, а также с проблемами модернизации полигонов, о которых я говорил ранее. РЖД выступают как прагматичная в реализации целей организация, имеющая сложившуюся клиентскую базу в Европе. Российским железнодорожникам не приходится сталкиваться

со шлейфом стереотипов о «грозной силе Москвы», поскольку нынешняя политика компании, как и опыт Министерства путей сообщения СССР, являют собой пример наиболее тактичного подхода к формированию имиджа внутри регионов присутствия.

Большое количество трансевропейских железнодорожных маршрутов, соединяющих Германию с Россией, привлекает переселенцев из бывших республик Советского Союза. Ежегодные семейные поездки к родственникам в Россию и страны Центральной Азии по железной дороге более удобны в сравнении с самолётами: главными преимуществами здесь служат как менее строгие ограничения в провозимой массе багажа, так и комфорт для пассажиров, в особенности детей и пожилых людей. С давних времён сам образ советского/российского поезда, летящего через европейские равнины, – признанный символ величия Российского государства.

Повышение пассажиропотока на европейских маршрутах РЖД предоставляет возможность непрямого влияния на СМИ и публичную среду в Германии и других государствах – членах Европейского союза для создания более позитивного отношения к компании и стране в целом, несмотря на санкции. Тем самым на полную мощь заработает так называемый третий трек дипломатии – личные контакты россиян и немцев.

Что же ждёт нас в будущем? Трансконтинентальные железнодорожные грузоперевозки, а также развитие новых мультимодальных маршрутов при преобладании железных дорог – безусловно, главный пункт повестки дня евразийской транспортной системы на десятилетия вперёд. Мы должны признать, что, несмотря на технический прогресс и возникновение новых видов транспорта, железная дорога будет играть системообразующую роль в экономике Европы и Азии.

В отношении российско-германских отношений приведу небольшой пример. Недавно мне приходилось участвовать в заседании Восточного комитета германской экономики в Баден-Бадене под председательством бывшего канцлера Герхарда Шрёдера, где во весь голос слышались стоны немецких инвесторов, крайне обеспокоенных продолжающейся санкционной политикой в отношении России. Представители крупного бизнеса убедительно просили федеральное правительство пойти на постепенное урегулирование конфликта с Москвой.

В наступающем году существует большая надежда на смену политического курса Берлина после сентябрьских парламентских выборов, от которых зависит, останется ли Ангела Меркель (ХДС/ХСС) на четвёртый срок. В среде немецкого бизнеса полагаются на нынешнего вице-канцлера и министра экономики и энергетики Зигмара Габриэля (СДПГ), известного своим прагматизмом в отношении с Москвой.

После 2017 года возможно улучшение конъюнктуры, но если Меркель останется у руля, нас ждёт предсказуемое во внешней политике и торговле. Также очень многое зависит от Вашингтона, поскольку только после 20 января станет ясно, готов ли избранный президент Дональд Трамп вести более взвешенный курс. **ПУЛЬТ**

### СПРАВКА

Концепция «треков дипломатии» подчёркивает доминирующую роль определённых акторов на разных уровнях переговорного процесса. Первый трек – представители органов государственной власти (руководители государственных ведомств, министерства иностранных дел и других ведомств); второй – независимые эксперты, не занимающие официальных постов (как правило, из университетской и академической среды, «публичная дипломатия»); и представители культуры; третий – контакты на межличностном уровне.

Владимир Грайворонский,  
доктор исторических наук,  
главный научный сотрудник,  
заведующий сектором Монго-  
лии отдела Кореи и Монголии  
Института востоковедения РАН



## Монгольский путь



Политический маятник Улан-Батора колеблется в направлении России и Китая

**Д**ля того чтобы определиться с лексическим аппаратом дискуссии, необходимо чётко разграничить понятия «жесткой» и «мягкой» сил во внешней политике. Общепринятого определения «мягкой силы» в политическом дискурсе не наблюдается, но существует согласие относительно того, что под данным термином должны пониматься мирные, невоенные средства для реализации внешнеполитических целей государства, в том числе достижение договорённостей, изменение позиции и поведения партнёров путём взаимного согласия, добровольного признания привлекательности модели и

предложений государства-субъекта. В данном случае отвергаются грубая демонстрация экономической и военной мощи страны, угрозы и прочие факторы, которые могут быть расценены как силовые с точки зрения государства – объекта воздействия. Честно говоря, ранее мы не говорили о применимости подобной терминологии к советско/российско-монгольским отношениям, только сейчас началась дискуссия о возможностях и проблемах использования российских инструментов «мягкой силы» в Монголии. В аспекте «мягкой силы» «Российские железные дороги» (как и их предшественник – Министерство путей сообщения СССР) и российско-монгольское АО «Улан-Баторская железная дорога» играют большую роль в формировании динамики и

духа российско-монгольских политических и экономических связей.

В 1947–1949 годах, вскоре после Великой Отечественной войны, была построена железная дорога Наушки – Улан-Батор. Монгольское правительство ещё до войны ставило перед руководителем Советского Союза И. Сталиным вопрос о строительстве железной дороги от Улан-Удэ до Улан-Батора. УБЖД является одним из ключевых системообразующих элементов плодотворного российско-монгольского сотрудничества: на её долю приходится до 80% всего грузооборота и более 20% пассажиропотока страны.

На протяжении более 60 лет Улан-Баторская железная дорога (Трансмонгольская магистраль) как совместная акционерная компания

СССР/России и Монголии играет важную связующую роль не только между Россией, Монголией и КНР, но и между Европой и Восточной Азией. Однако двустороннее сотрудничество не ограничивается только данной компанией. Разрабатываются планы строительства новых железных дорог как на западе, так и на востоке Монголии, которые станут новыми транзитными коридорами между Россией, Монголией и Китаем.

Помимо экономики, УБЖД демонстрирует также позитивную динамику в области социальной ответственности бизнеса. Строительство и содержание посёлков и всей социальной инфраструктуры для железнодорожников, благоустройство придорожной территории, помощь учреждениям образования и здравоохранения – всё это демонстрация большой социальной роли предприятия. В этом отличие россиян от китайцев и западников: для нас важна не только прибыль, но социальная ответственность и кадровая политика. Примерно 10 тыс. монгольских железнодорожников (90% коллектива УБЖД) окончили российские профильные учебные заведения, что говорит о весомой роли России и РЖД в формировании профессиональной среды на монгольских железных дорогах.

Сегодня в монгольской прессе ведётся активная дискуссия о строительстве новой железной дороги Богдохан в обход Улан-Батора, с южной стороны заповедной горы Богдохан-ула, для сокращения грузоперевозок через город и частичной переориентации внутригородского участка УБЖД под нужды международных и внутригородских перевозок пассажиров. Возможно, проект «городской электрички» МЦК в Москве в этом плане вдохновляет внутренних инвесторов: в рамках строительства нового международного аэропорта в долине Хушигийн уже предлагается запустить в будущем местный аналог «Аэроэкспресса».

Непосредственную роль РЖД и УБЖД в качестве фактора «мягкой силы» можно продемонстрировать,

анализируя приграничное и межрегиональное сотрудничество монгольских аймаков и регионов Восточной Сибири. До 70% общего объёма товарооборота России и Монголии приходится на пограничные регионы. Особенно активно монголы сотрудничают с Иркутской областью и Республикой Бурятия в области импорта нефтепродуктов и электроэнергии. Со стороны монгольских производителей существует постоянный интерес к освоению продовольственного рынка Восточной и Западной Сибири, в особенности мясных продуктов. Главным препятствием на данном пути являются ветеринарно-санитарные требования: в Монголии довольно часто случаются заболевания скота. При стратегическом сотрудничестве с российскими коллегами данная проблема постепенно решается. Отдельный вопрос – высокие (с точки зрения монголов) тарифы на грузоперевозки по российским железным дорогам, достижение консенсуса в данном вопросе также возможно.

Будущее российско-монгольских отношений в области транспортной политики предсказать довольно сложно, но позитивная динамика, видимо, будет сохраняться. В Улан-Баторе возлагают особые надежды на строительство железной дороги Таван-Толгой – Гашуун-Сухайт (на границе с Китаем), на продолжение модернизации и повышение пропускной способности УБЖД, на начало строительства новых железных дорог, в том числе Богдохан, Эрдэнэт – Овоот и далее до Курагино (Тыва) и др. С 2009 года ведётся дискуссия о возобновлении строительства магистрали Таван-Толгой – Сайншанд – Чойбалсан, которая соединит угольный бассейн Таван-Толгой на юге пустыни Гоби с УБЖД, с малозаселённым востоком страны и далее с Транссибом. Российские, китайские и другие иностранные инвесторы ведут ожесточённую борьбу за данный проект.

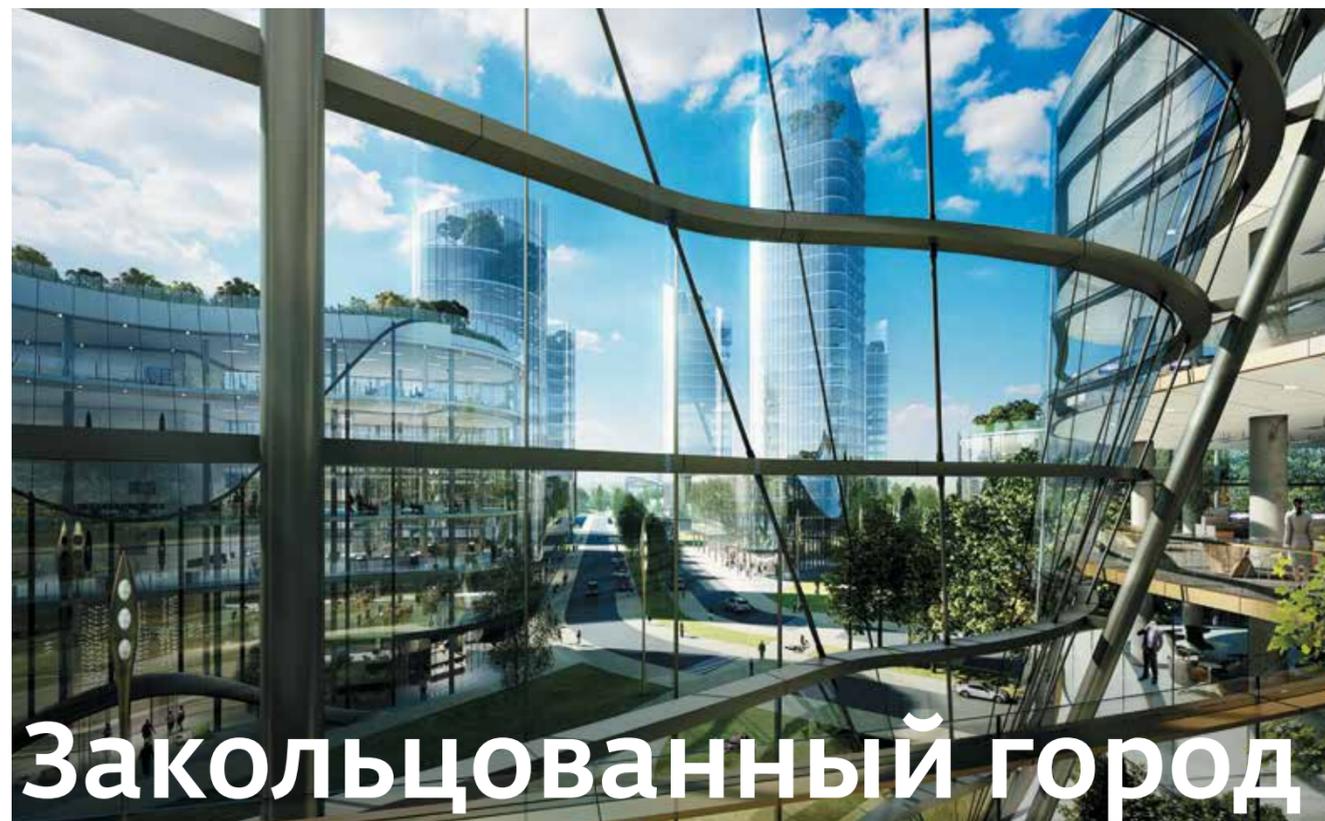
Политический маятник Улан-Батора колеблется в обоих направлениях: мы видим активное участие

китайцев, японцев и южных корейцев в инфраструктурных проектах, но российский вектор пока остаётся доминирующим. Можно констатировать наличие нескольких сил в данной игре: российские инвесторы, стремящиеся сохранить статус-кво и укрепить свои позиции, китайские, японские и южно-корейские партнёры, пытающиеся освоить новый для себя рынок, и разные политические группировки внутри монгольской элиты, борющиеся под патриотическими лозунгами за свои интересы.

В случае создания экономического коридора Китай – Монголия – Россия в рамках сопряжения проектов «Новый шелковый путь» (Китай), «Евразийский экономический союз» (Россия) и «Степной путь» (Монголия) роль УБЖД и РЖД как фактора «мягкой силы», несомненно, возрастёт. Все выше упомянутые проекты в качестве особо важных вошли в Программу первоочередных мер по преодолению трудностей в развитии экономики Монголии, разработанную новым правительством во главе с Ж. Эрдэнэбагом. Тем не менее необходимо учитывать долгосрочные факторы, в частности возможное изменение политического курса монгольских элит в сторону большего изоляционизма. Фактор присутствия УБЖД как социально ориентированного предприятия позволит в будущем нивелировать конфликты, причиной которых является неблагоприятная социально-экономическая среда. **ПУЛЬТ**

### СПРАВКА

Строительство Трансмонгольской магистрали началось в 1947 году от станции Наушки (ВСЖД). Регулярное сообщение от Наушек до Улан-Батора началось в 1950 году, к китайской границе линия подошла в 1955 году, а с января 1956-го открылось прямое железнодорожное сообщение до Пекина. До этого в Монголии существовала открытая в 1938 году 43-километровая ветка, соединявшая угольные шахты в Налайхе со столицей, и 236-километровая магистраль Борза (ЗабЖД) – Баян-Түмен (совр. Чойбалсан) на северо-востоке страны (открыта в 1939 году).



## Закольцованный город

**З**апуск Московского центрального кольца назван специалистами – транспортниками, дорожниками, строителями, архитекторами и социологами – прорывом года. Президент ОАО «РЖД» Олег Белозёров полагает, что железнодорожный транспорт в мегаполисе может дать новый импульс развитию городских территорий. Человек должен иметь возможность добраться до любой точки в течение часа – это так называемый золотой час, предусмотренный современными концепциями городского планирования. Об этом Олег Белозёров говорил на конференции V Между-

народного форума по энергосбережению и энергоэффективности ENES-2016, состоявшейся в Москве в ноябре. «Мы считаем запуск Московской кольцевой железной дороги новым шагом в развитии транспорта. Мы видим, что это очень удобный вид транспорта, если он хорошо интегрирован в городскую среду», – сказал президент РЖД. Насколько хорошо МЦК вписалось в столичную среду и каковы перспективы развития этого проекта и прилегающих к кольцу городских территорий, «Пульт управления» узнал у Марата Хуснуллина, заместителя мэра в правительстве Москвы по вопросам градостроительной политики и строительства.

– *Марат Шакирзянович, вы считаете запуск МЦК событием года?*

– Этот проект смело можно назвать прорывом последних десятилетий. Для Москвы это открывшаяся дорога в будущее, серьёзный шаг в развитии столичного общественного транспорта. По сути, в городе выстраивается абсолютно новая транспортная логистика. Запуск МЦК облегчил транспортную доступность примыкающих территорий и тем самым частично перераспределил транзитные потоки из центра в срединную часть города. Всего за три месяца работы кольцо уже перевезло 21 млн пассажиров. Вот лучшее свидетельство того, насколько дорога была нужна городу.

Очень важно, что жители 26 столичных районов получили возможность быстрее и комфортнее добираться до станций метро. Например, жители Метрогородка, Коптева, Хорошёво-

Мнёвников, Котловки, Нижегородского и Бескудниковского районов, где нет метро, теперь могут доехать до пересадок с подземкой по МЦК.

Запуск МЦК позволил разгрузить три вокзала: Белорусский и Савёловский в среднем на 4%, Ярославский – на 7,5%. Это связано с тем, что людям теперь не нужно до них доезжать, чтобы попасть в метро, а достаточно воспользоваться МЦК. Сократился и пассажиропоток на станциях метро, прилегающих к вокзалам. Так, разгрузка «Комсомольской» кольцевой линии составила 14%, «Белорусской» – 5%.

Открыв движение по МЦК, мы фактически дали толчок развитию железнодорожного сообщения в черте Москвы и его интеграции с подземкой. Помимо 17 пересечений с 11 линиями метро МЦК имеет 10 пересадочных станций на 9 направлениях железных дорог. Подобная система давно и успешно работает в европейских странах: достаточно вспомнить Париж с его системой RER или Берлин, Мюнхен, другие крупные города Германии с поездами S-Bahn, которые позволяют пассажирам из любого района мегаполиса без пересадок добраться до пригорода, как ближнего, так и дальнего. Теперь такая возможность есть у москвичей и жителей Подмосковья. То есть в этом плане проект МЦК полностью следует мировой практике и тренду городских электричек.

– *Каковы перспективы развития МЦК?*

– Вся работа по развитию МЦК разбита на этапы. Первый этап завершён: железнодорожная инфраструктура МЦК полностью построена и уже эксплуатируется, для пассажиров открыты все платформы (31).

Следующий этап развития МЦК рассчитан до 2018 года и включает в себя дальнейшую интеграцию кольца с железнодорожными платформами и вводимыми станциями метро. В общей сложности речь идёт о создании 10 интеграционных связей. Финальные этапы включают комплекс мероприятий по повышению

комфорта пассажиров, в частности реконструкцию радиальных направлений железной дороги, улучшение связей между МЦК, метро и наземным транспортом, а также строительство недвижимости для улучшения доступа пассажиров к транспортной системе города и развития прилегающих территорий.

– *Надо полагать, для соединения всех звеньев логической цепочки нужны транспортно-пересадочные узлы (ТПУ)?*

– Москва приступила к реализации масштабной программы по возведению ТПУ на станциях МЦК и метро. ТПУ решают две важные задачи: во-первых, узлы обеспечивают пассажирам удобную и быструю пересадку с одного вида транспорта на другой, сокращая время в пути; во-вторых,

том числе в Гонконге, Токио, Сингапуре.

– *Есть ли интерес со стороны инвесторов к ТПУ?*

– Интерес к строительству ТПУ со стороны инвесторов в настоящее время идёт по нарастающей. Сейчас очень хорошее для этого время. МЦК уже функционирует, а значит, капитализация недвижимости, которую предлагается построить инвесторам в составе ТПУ, а также в шаговой доступности от него (а значит, от остановочных платформ), заметно возрастает. Эти проекты себя окупят, так как есть гарантированный пассажиропоток. ТПУ, кстати, будут строиться не только на железнодорожных платформах, но и на некоторых новых и строящихся станциях метро.

МАРАТ ХУСНУЛЛИН,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ МЭРА  
В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ  
ПО ВОПРОСАМ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ  
ПОЛИТИКИ И СТРОИТЕЛЬСТВА



OLD.MOS.RU

**«Ржавый пояс» Москвы превратится в город-сад. На прилегающих территориях появится 2 млн кв. м недвижимости, инфраструктура, будут разбиты парки**

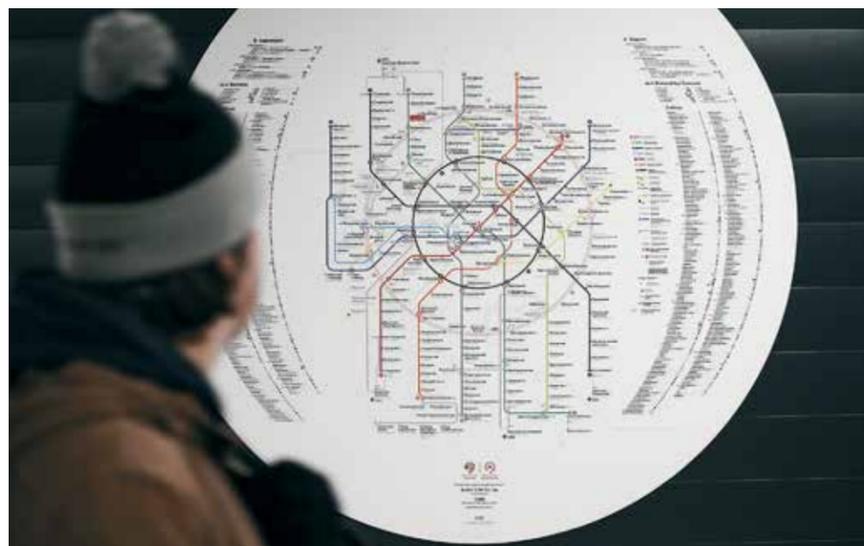
они станут катализаторами развития прилегающих территорий, куда инвесторы будут вкладывать деньги, в первую очередь в строительство рабочих мест, жилья и социальной инфраструктуры.

Те, кто будет жить на этих территориях, получат возможность там же найти работу, там же отдыхать, и всё это будет рядом с удобным общественным транспортом. Цель городских властей – добиться того, чтобы как можно больше горожан смогли жить и работать в пешей доступности к транспортным объектам. Поэтому чем больше недвижимости будет построено вокруг ТПУ (и жилой с соответствующей инфраструктурой, и коммерческой), тем меньше будет трафик. Такая практика распространена во многих мегаполисах мира, в

Недавно мы представили инвесторам 8 проектов ТПУ, выставили их на торги, и в результате получили заявки от 23 девелоперских компаний. Выяснилось, что на каждый ТПУ претендуют в среднем от 2 до 7 компаний. Сейчас мы готовим ещё один пул предложений по транспортным узлам, в том числе на МЦК.

Инвесторы проявляют интерес не только к строительству самих транспортных узлов, у каждого из которых будет своя инфраструктурная «начинка», но и к развитию прилегающих к ним территорий. Безусловно, в первую очередь они интересуются проектами планировки, включающими жилую застройку. Потенциал только жилищного строительства в рамках ТПУ в Москве оценивается в

# Прорыв года



СЕРГЕЙ ВЕДКИН/АГЕНТСТВО «МОСКВА»

объёме около 6 млн кв. м. Разрешая инвесторам возводить на примыкающих к ТПУ территориях жильё, мы тем самым помогаем им компенсировать расходы на строительство инфраструктуры самого ТПУ, которая обходится им недешево.

– Как город планирует развивать прилегающие к МЦК территории, в том числе многочисленные промзоны?

– Общая площадь примыкающих к МЦК территорий – 10,8 тыс. га, и большинство из них – это и есть промзоны. Поэтому-то это кольцо долгие годы и называли «ржавым поясом» столицы. Здесь много заброшенных и пустующих площадок, а также неиспользуемых железнодорожных грузовых дворов. Запуск движения по МЦК даёт мощный толчок их развитию с потенциальным объёмом ввода недвижимости в 2 млн кв. м.

Хочу подчеркнуть, что реновация этих территорий будет вестись в рамках комплексной застройки. Это наше основное требование. В Москве не должны вырастать спальные районы без необходимой инфраструктуры в шаговой доступности. В рамках реновации промзон вокруг МЦК будут возводить жильё, детские сады, школы и медучреждения в шаговой

доступности от места проживания горожан и станций МЦК, а главное – недвижимость для создания рабочих мест. Так, только на 8 станциях предполагается построить свыше 700 тыс. кв. м жилья, социнфраструктуры, объектов торговли, офисов, отелей и паркингов. Вообще, программа строительства ТПУ и развития территорий вокруг МЦК рассчитана на долгосрочную перспективу – до 2025 года. К тому времени МЦК уверенно впишется в транспортную сеть и инфраструктуру города, и москвичи смогут полностью оценить все очевидные плюсы данного проекта.

– Каковы основные принципы освоения промзон: мы старый мир разрушим до основания или всё-таки реновация?

– Промзоны мы рассматриваем в качестве основного ресурса полицентрического развития города в его старых границах, эти территории обладают высоким градостроительным потенциалом. Наша задача – вдохнуть в них новую жизнь, превратить в современные комфортные районы комплексной застройки, которые не будут отрезанными от остального города, а органично впишутся в общую городскую ткань. Таким образом, территории, годами не приносившие

городской казне доходов, мы вовлечем в экономику столицы. Важно, что такой комплексный подход большинство инвесторов, уже занимающихся промзонами и интересующихся такими проектами, разделяют, выступая нашими союзниками. Об этом свидетельствуют цифры: за последние годы в промзонах инвесторами построено 10,2 млн кв. м недвижимости различного назначения. На сегодняшний день работы ведутся на 20 участках, включая ЗИЛ, «Серп и молот», «Ленино», «Перово», «Верхние Котлы» и др. При этом год от года объёмы ввода недвижимости в промзонах увеличиваются: если в 2013 году там было введено около 1,3 млн кв. м недвижимости, то уже по итогам нынешнего года ожидаем ввод 2,3 млн кв. м объектов различного назначения. По сути, примерно четверть всей недвижимости, планируемой к вводу в Москве, приходится именно на промзоны. Это очень хороший показатель. Многие люди жили в ожидании, что их дома в этих районах просто-напросто снесут. То есть последние 10–15 лет туда вообще не вкладывали средств.

В то же время реновации подвергнутся далеко не все промзоны. Есть и такие, которые так и будут по-прежнему выполнять свои производственные функции. Их в общей сложности около 7–8 тыс. га. И мы чётко говорим их собственникам, что ничего другого, кроме промзон, там не будет. В качестве примера могу привести промзоны Южный порт, Гольяново, Верхние Котлы.

Активнее всего на сегодняшний день развивается ЗИЛ – крупнейший проект реновации промзон в мире. В конце прошлого года открыли здесь новую станцию метро «Технопарк», в этом – две платформы МЦК, ЗИЛ и Автозаводская. Строится новая эстакада через железнодорожные пути, а также связка между платформой ЗИЛ на МЦК и станцией метро «Технопарк». Кроме того, будет реконструирована Симоновская набережная от существующего участка до ТТК и от Южного речного вокзала до 2-го Юж-

нопортового проезда. Эта сеть позволит обеспечить удобную транспортную доступность к строящемуся парку развлечений в Нагатинской пойме, расположенной в этом же районе.

На территории бывшего автогиганта уже введена в эксплуатацию крупнейшая в Европе «ВТБ-Ледовая арена», где весной этого года прошёл чемпионат мира по хоккею, близится к завершению строительство Центра водных видов спорта для синхронного плавания им. Анастасии Давыдовой. На территории ЗИЛа появится новое, комфортное жильё, школы и детские сады, музейный центр «Эрмитаж-Москва» – филиал Государственного Эрмитажа.

Приступили инвесторы и к реализации второго после ЗИЛа крупнейшего проекта – реновации промзоны «Серп и Молот», где будет создана многофункциональная общественно-жилая зона общей площадью 1,84 млн кв. м с общественно-деловым центром, детскими садами, школами, поликлиникой для взрослых и детей, автомобильными парковками почти на 10 тыс. машино-мест. Сам архитектурный проект будущего района, разработанный английскими архитекторами, довольно любопытен: фрагменты стен и конструкций корпусов бывшего завода оставят как бы напоминание о нём, при этом некоторые стальные колонны окажутся во дворах и станут подставками для растений. Фактически через всю территорию промзоны протянется парк, под который отведено 29 га. Настоящая «зелёная река», где проложат более 30 км прогулочных, беговых и велодорожек, местами будет напоминать Центральный парк Нью-Йорка. После реновации в этом районе смогут проживать 19 тыс. человек и будет создано 16,3 тыс. рабочих мест.

– Как финансируются подобные проекты?

– Строительство транспортной инфраструктуры – метро, дорог, развитие УДС, формирование удобных транспортных коридоров для обеспечения связности этих территорий с прилегающими районами – берёт

на себя город. Остальное – возведение недвижимости, социальной и коммерческой инфраструктуры, включая, что очень важно, создание новых рабочих мест – финансируют инвесторы. Нас радует, что интерес к территориям промзон со стороны инвесторов только растёт. Это выгодные для них проекты, они не сиюминутные, а рассчитаны на годы вперёд. При этом девелоперы, которые работают сейчас в промзонах, осуществляют комплексную застройку, что очень важно, ведь это главный принцип освоения данных территорий. Это значит, что в шаговой доступности от жилых кварталов строятся и садики, и школы, и предприятия бытового обслуживания, появляются места приложения труда.

## Следующий этап развития МЦК рассчитан до 2018 года и включает в себя создание 10 интеграционных связок платформ и станций метро

Плюс, повторюсь, удобная транспортная доступность.

Всё это вместе повышает их привлекательность – люди будут покупать жильё, в шаговой доступности от которого можно и работать, и отдыхать, и где при этом рядом удобный общественный транспорт. А значит, окупаемость таких проектов для инвесторов будет высокой.

– Реализация таких крупных проектов всегда сопровождается конфликтом интересов. Как удаётся находить компромиссные решения?

– Самым главным тормозом, с которым мы столкнулись, приступая к реновации промзон, было несовершенство федерального законодательства. Повторюсь, город заинтересован в комплексном развитии промзон. А, как известно, территории их при-

надлежат разным собственникам, и кто-то хотел развивать свой участок, кто-то нет, в законодательстве чётко-го порядка прописано не было.

Наши специалисты выступили с инициативой принять соответствующий документ на федеральном уровне, приняли участие в его разработке. Москва была в этом заинтересована как никто другой: у нас под промзонами – 12 тыс. га земли, которые нужно развивать и вовлекать в экономику. И вот в июне 2016 года Госдумой РФ соответствующий ФЗ («Об особенностях регулирования отдельных правоотношений, возникающих в связи с комплексным развитием промышленных зон, и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ») был при-

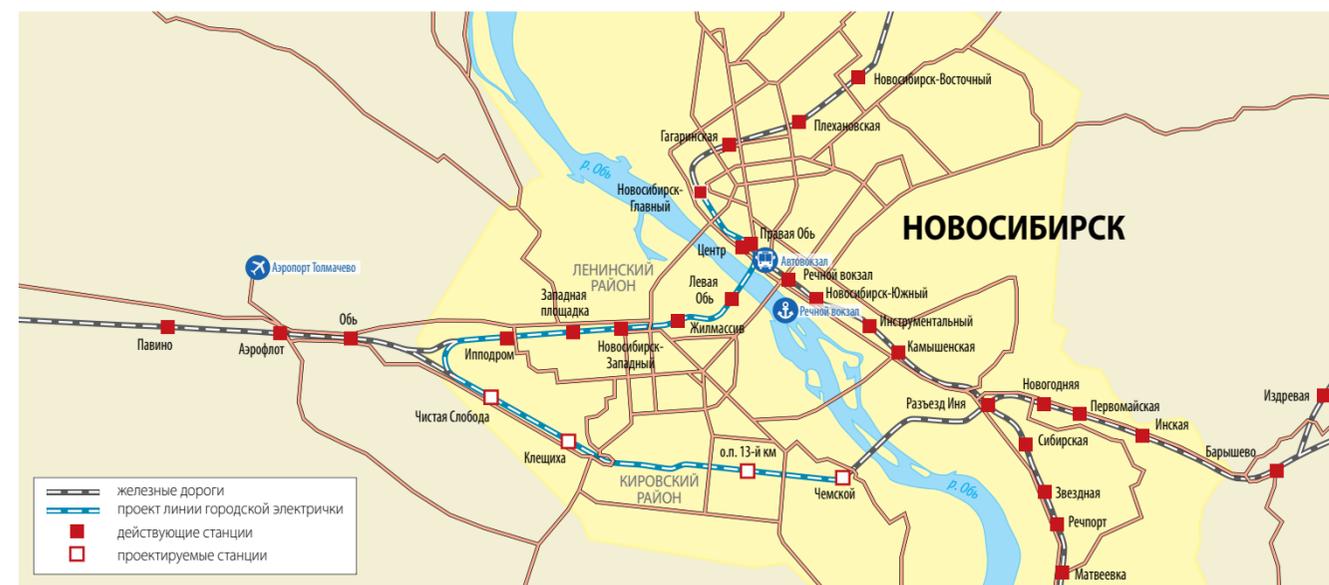
нят, что мы считаем нашей общей большой победой. Причём этот закон не просто даст возможность комплексно развивать промзоны – благодаря ему и изменениям в 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве» застройщики смогут те затраты, что несут при строительстве социальной инфраструктуры, отнести на себестоимость. А это очень важно при комплексном освоении территории и ещё больше повысит привлекательность промзон для инвесторов. Сейчас мы готовим несколько пилотных проектов реновации промзон, на которых отработаем механизм реализации этого закона на практике. Вообще считаю, что это один из самых прогрессивных законов, для Москвы это настоящий прорыв в развитии города.



АНДРЕЙ НЕКЕРИЧЕВ/АГЕНТСТВО «МОСКВА»

## Электрички в городах

Власти, инвесторы и РЖД должны уметь договариваться



**Новосибирск**  
В августе 2016 года в пригородной пассажирской компании «Экспресс-пригород» заявили о возможности пуска городской электрички из центра Новосибирска в отдалённые микрорайоны левобережной части мегаполиса. В планах перевозчика – задействовать используемую сейчас грузовую ветку до станции Клещиха. Данная ветка обеспечит сообщение с центром города и Центральным вокзалом жителей отдалённых микрорайонов Кировского и Ленинского районов, где в последнее время активно ведётся жилищное строительство.

Евгений Покровский, совладелец застройщика ГК «КПД-Газстрой», который строит жилмассив Чистая Слобода, подтверждает, что идея запуска электрички действительно обсуждается: «Мы полностью готовы поддержать данную инициативу, а также начать проектные работы по созданию транспортно-пересадочных узлов на условиях государственно-частного партнёрства».

Городская электричка поможет решить транспортную доступность нового микрорайона наряду с трамвайной линией: уже сейчас население Чистой Слободы – 15 тыс. человек. Население южной части Кировского

района – более 70 тыс. человек; по прогнозам городских властей, оно будет быстро расти и дальше – до 110 тыс. человек в 2030 году, говорится в документах городского Департамента строительства и архитектуры. К этому же сроку почти утроится и число живущих в прибрежных микрорайонах – суммарно до 120 тыс. человек.

Кроме того, электричка обеспечит сообщение Левого Берега с центральными районами в случае закрытия на ремонт Коммунального моста, которое планируется после запуска четвёртого, Центрального моста через Обь, добавляет Покровский.

**Красноярск**  
Гостей Универсиады в Красноярске планируют пересадить на городские электрички, для чего к 2019 году будут построены новые станции.

Проекты развития железнодорожной пассажирской инфраструктуры обсуждались на «круглом столе» Красноярского экономического форума 9 декабря текущего года.

Как рассказал начальник Красноярской железной дороги Владимир Рейнгардт, во внутригородских перевозках задействовано 17 остановочных пунктов, через три года это число увеличится до 22. Уже спроектирована платформа на остановочном пункте Северное Шоссе возле арены «Север». Кроме того, запланировано строительство двух станций на дивногорском направлении – Тихие Зори и Бобровый Лог.

«Универсиада предполагает прибытие в столицу края сотен тысяч гостей. И все они должны ежедневно без проблем добираться до спортивных и тренировочных объектов, до Деревни Универсиады. Такой транспорт, как городская электричка, может сыграть ключевую роль. Дорога от пункта прибытия в регион (аэро-



порта и вокзала) до объектов Универсиады в соответствии с требованиями международного комитета должна составлять не более 60 минут. Одно из главных преимуществ электрички – скорость передвижения, независимость от погоды и дорожной обстановки», – сообщил Владимир Рейнгардт.

По его словам, к Универсиаде обновят и парк транспорта: планируется закупить четыре новых электропоезда типа «Ласточка». Также проект предусматривает появление перехватывающих парковок на всех въездах в Красноярск и на станциях городской электрички.



Валентин Гапанович,  
старший вице-президент  
ОАО «РЖД»



ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Артур Акопян,  
начальник отдела – заместитель  
начальника Департамента  
технической политики  
ОАО «РЖД»;



ИД «Гудок»

Сергей Старых,  
начальник Центра построения  
и развития бережливой  
производственной системы  
ОАО «РЖД»



ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



SHUTTERSTOCK.COM/TACC

## Бережливым быть

### Стратегия и тактика

В 2016 году для решения стратегических задач в области научно-технического и технологического развития компании, направленных на обеспечение конкурентоспособности и эффективности её работы, в ОАО «РЖД» был разработан проект Комплексной программы инновационного развития холдинга на период до 2020 года. Он одобрен Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России и рекомендован к утверждению советом директоров ОАО «РЖД». В программе определены ключевые направления инженерного развития на пятилетний период, одним из которых является управление качеством.

Более детально план развития этого важного направления представлен в Стратегии управления качеством в холдинге «РЖД», разработанной и утверждённой в текущем году. В числе приоритетных направлений реализации стратегии – бережливое производство.

В ОАО «РЖД» бережливое производство развивается с 2010 года. В основу был заложен комплексный подход: сформирована и реализуется Программа проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД» (далее – Программа). Расширяется полигон внедрения технологий бережливого производства: 6 лет назад в ОАО «РЖД» начинали с 47 предприятий, а в 2016 году Программой было охвачено уже 1995 структурных подразделений.

### Экономический эффект от проектов бережливого производства

Особое внимание уделяется мультифункциональным проектам с применением сквозных технологий перевозочного процесса, которые разрабатываются и выполняются специальными узловыми рабочими группами. Эффект от улучшения сквозного процесса может исчисляться десятками и сотнями миллионов



АРХИВ ИД «ГУДОК»

**За последние 5 лет активной работы на сети количество успешных проектов составляет 20 тыс., по результатам которых усовершенствовано более 14 тыс. технологических процессов**

рублей, то есть на порядок больше, чем от функционального проекта на отдельном линейном предприятии. Поэтому мы планомерно увеличиваем число проектов в сфере сквозных технологий.

Последовательно реализуя Программу, нам удаётся обеспечивать динамичный рост показателей: в 2016

году работниками компании будет реализовано свыше 5 тыс. проектов улучшения технологии выполнения работ. При этом растёт не только общее количество предложений, но и качество реализованных проектов. Мы стремимся к тому, чтобы большинство проектов давали реальное высвобождение ресурсов, вели к улуч-

### Расширение полигона внедрения технологий бережливого производства в ОАО «РЖД»

Количество	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Линейные подразделения, ед.	47	110	553	982	1613	1886	1995
Узловые рабочие группы, ед.	-	-	-	227	293	340	371



АРХИВ ИД «ГУДОК»

105 млн руб., Октябрьской – 76 млн руб., Куйбышевской – 67 млн руб., Приволжской – 64 млн руб.), а также функциональными филиалами: Дирекцией тяги – 281 млн руб., Центральной дирекцией моторвагонного подвижного состава – 98 млн руб., Центральной дирекцией инфраструктуры – 85 млн руб., Центральной дирекцией управления движением – 66 млн руб., Центральной дирекцией по тепловодоснабжению – 46 млн руб. и Центральной дирекцией по ремонту пути – 19 млн руб.

Таким образом, с использованием нового порядка мотивации реальный вклад бережливого производства в повышение эффективности деятельности компании был впервые учтён в бюджетах филиалов. Такой подход повысил дисциплину и персональную ответственность руководителей железных дорог и функциональных филиалов за выполнение параметров Программы проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД». Результаты его апробации позволяют объективно рассчитывать на положительное влияние использования инструментов бережливого производства в достижении производственно-экономических показателей деятельности филиалов в будущем.

#### Командная работа

Результаты бережливого производства получены благодаря проявлению лидерских качеств и вовлечённости главных инженеров железных дорог и функциональных филиалов, активной позиции работников и руководителей среднего звена компании. Лидерство для нас – это не просто термин. Под лидерством мы понимаем ответственность за результат, высокую работоспособность и главное – умение вести за собой людей, вовлекать их в процесс улучшений, так необходимых сегодня компании.

Например, индивидуальные проекты главных инженеров центральных дирекций функциональных филиалов принесут в этом году в общую копилку почти 20 млн руб. Авторы лучших

проектов получают звание «Новатор ОАО «РЖД». Таким образом, образец отношения к делу и достижения корпоративных интересов руководители демонстрируют личным примером.

В бережливом производстве у руководителя особая роль. Ведь изменения напрямую зависят от людей. Здесь и умение работать в команде, и мотивация, и компетентность. Ежегодно в среднем более 10 тыс. работников проходят обучение практическим инструментам бережливого производства.

В 2016 году был открыт и успешно функционирует Центр практического обучения технологиям бережливого производства Корпоративного университета. В создании методической базы приняли участие все функциональные филиалы и железные дороги. Ведь бережливое производство – это прикладная область, и без опытных практиков не обойтись. Таким образом, созданы необходимые условия для обучения руководителей и специалистов подразделений РЖД инструментам бережливого производства по программам повышения квалификации. Пропускная способность инфраструктуры центра составляет до 1000 слушателей в год.

Кроме того, освоение новых навыков проводится на занятиях технической учёбы в структурных подразделениях линейного уровня управления. Количество участников таких занятий из года в год увеличивается. При этом мы понимаем, что важно не только количество занятий, но и качество преподавания. Наибольший эффект даёт обучение бережливому производству непосредственно на производстве, когда навыки владения инструментами бережливого производства приобретаются в процессе решения практических задач и выполнения конкретных проектов.

Подготовленные специалисты с интересом включаются в процесс постоянных улучшений. У них появляется возможность не на словах, а на деле проявить себя, а главное – сделать компанию лучше!



НАТАЛЬЯ КУЗЬМИНА/ИД «ГУДОК»

**В 2016 году работниками компании будет реализовано свыше 5 тыс. проектов улучшения технологии выполнения работ**

шению технологических процессов и способствовали повышению качества железнодорожных перевозок в целом.

В 2016 году учтённый в бюджетах экономический эффект оценивается в 668 млн руб. По итогам года будет пересмотрено почти 4000 технологических процессов и нормативов технического содержания объектов железнодорожного транспорта.

За последние 5 лет активной работы на сети количество успешных проектов составляет 20 тыс., по результатам которых усовершенствовано более 14 тыс. технологических процессов.

Ежегодно премируется порядка 3,3 тыс. работников, а сумма мотивации в целом по компании исчисляется

десятками миллионов рублей. В 2016 году благодаря внедрению нового механизма мотивации размер поощрения за год ожидается около 100 млн руб. Источником для дополнительного премирования является часть подтверждённого экономического эффекта от выполненных проектов, оставшаяся часть возвращается компании в виде экономии. С учётом новых подходов к мотивации 20% полученной экономии остаётся в распоряжении структурного подразделения.

Наибольший вклад в экономический эффект от проектов бережливого производства обеспечен на полигоне железных дорог (Дальневосточной –

В 2017 году мы ставим для себя задачу повысить качество и практическую содержательность обучения, а также существенно расширить круг обучаемых. Для этого нужно сделать обучение максимально доступным для всех руководителей и работников, в том числе активно используя систему дистанционного обучения.

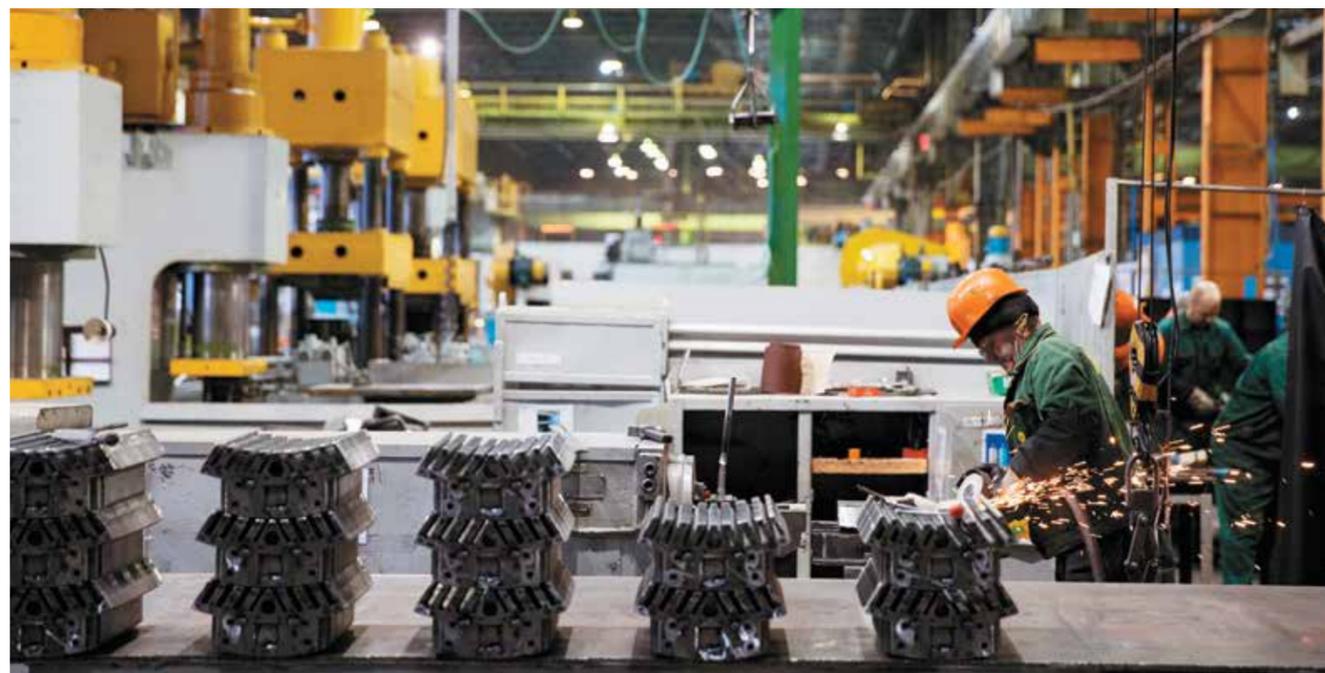
#### На передовой

Распространение передового опыта всегда было залогом развития производственного блока. Поэтому наша задача – увеличить количество тиражируемых типовых технологических решений и успешных проектов бережливого производства – именно

здесь может быть получен масштабный сетевой эффект при минимальных затратах времени и ресурсов.

Как уже отмечалось, особую роль играет мотивация работников. Здоровый соревновательный азарт, присущий железнодорожникам, всегда позволял добиваться высоких производственных результатов.

Инструментом мотивации для целых коллективов является ежегодный конкурс «Лучшее подразделение в Программе проектов «Бережливое производство» в ОАО «РЖД». По результатам конкурса победители получают ценные призы, например тренажёр, грузовой автомобиль или даже локомотив. К участию в кон-



СЕРГЕЙ ГУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

курсе 2016 года, итоги которого будут подведены в декабре, представлено несколько сот проектов.

Освещение хода реализации Программы на страницах корпоративных изданий и телевидении тоже оказывает серьёзную поддержку проводимой людьми работе. За год в газете «Гудок» было подготовлено 12 тематических полос «Под знаком качества», а в региональных корпоративных СМИ – 243. Всего опубликовано 695 материалов о бережливом производстве. В этом году при поддержке корпоративного телевидения РЖД вышла серия видеороликов о проектах бережливого производства, реализованных на полигонах железных дорог, в которых приведены реальные проекты внедрения технологий бережливого производства.

Для учёта общественного мнения о Программе проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД» на регулярной основе осуществляется мониторинг форумов для получения обратной связи с отзывами на различных

## В бережливом производстве у руководителя особая роль. Здесь и умение работать в команде, и мотивация, и компетентность

информационных площадках в сети Интернет. При этом положительная оценка проводимой работе даёт в значительной части отзывов.

В 2016 году, понимая необходимость проектов улучшений, нам удалось сформировать отдельный фонд для премирования за проекты бережливого производства. Это сделано для того, чтобы придать новый импульс данной работе.

Вместе с тем важно постоянно формировать такую производственную культуру, где каждый работник активно участвовал бы в подаче пред-

ложений и реализации проектов, руководствуясь не только материальными стимулами. Осознавая важность и необходимость улучшений, ощущая свою причастность к достижению общих целей, получая возможность профессиональной реализации и развития, люди будут с большим желанием заниматься бережливым производством. При этом, предоставив им инструментарий, обучив их, можно получить необходимый прирост количества предложений и проектов.

Повысить уровень вовлечённости работников в разработку и реали-

зацию проектов должна помочь электронная система подачи предложений под названием «4И». Она уже прошла апробацию на Приволжской и Горьковской железных дорогах, до конца 2016 года будет использоваться на всех дорогах. В следующем году планируется интеграция с автоматизированной Системой проектного мониторинга, в которой сегодня обеспечивается управление проектами.

Таким образом, весь жизненный цикл идеи будет автоматизирован, начиная от момента регистрации в системе через доработку и экспертизу, заканчивая её реализацией и тиражированием на сети железных дорог. Система позволит каждому работнику не только заявить компании о своей идее, но и видеть, как она превращается в реальный проект.

Совершенствовать методологию. За 5 лет был разработан ряд системных методологических документов, которые определили правила работы

над проектами бережливого производства, порядок расчёта эффектов от них и другие важные условия. Однако за это время произошли изменения в мировой практике бережливого производства и менеджмента качества – вышел новый стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015, был наработан полезный опыт. В этом году нам удалось учесть лишь часть произошедших изменений, актуализировав методику бережливого производства. В 2017–2018 годах в соответствии с Программой разработки и актуализации нормативной базы по совершенствованию системы управления качеством в холдинге «РЖД» на основе принципов клиентоориентированности, утверждённой 31 августа 2016 года № 537, будут пересмотрены оставшиеся документы. Всего в области качества 137 таких нормативов. Мы стремимся, чтобы обновлённые документы были предельно понятными для любого работника компании, в том числе благодаря визуализации.

Применение инструментов бережливого производства на железнодорожном транспорте позволяет оптимизировать использование материальных и трудовых ресурсов, сократить время на выполнение операций, увеличить производительность труда, улучшить условия охраны труда, снизить стоимость и повысить качество перевозок, а также способствует росту клиентоориентированности и конкурентоспособности железнодорожных перевозок.

В новых экономических условиях компания нуждается в использовании всех резервов для обеспечения финансовой устойчивости её деятельности. Одним из таких резервов при должном подходе может стать измеримый эффект от проектов бережливого производства. Бережливое производство – это реальный инструмент обеспечения устойчивости деятельности организации, что подтверждается не только нашим, но и мировым опытом.

### МНЕНИЕ



**СЕРГЕЙ ШОРОКОВ,** начальник отдела организации и оплаты труда Северной железной дороги В ОАО «РЖД» изменилась система мотивации инициативных работников – с июля 2016 года действует новое положение «Об организации дополнительного премирования работников филиалов ОАО «РЖД» за результаты реализации проектов улучшений в рамках бережливого производства. Цель всех изменений одна – вовлечь как можно больше

железнодорожников в процесс улучшений, повышения эффективности производства. В соответствии с новым положением в компании создан целевой Фонд поощрения за реализацию проектов бережливого производства. Решение о его создании принято на итоговом заседании правления ОАО «РЖД» в конце 2015 года. На 2016 год в фонде заложено 270 млн руб., которые распределяются между всеми железными дорогами. Новое положение предусматривает использование средств фонда поощрения только на дополнительное премирование работников, принимающих участие в программе «Бережливое производство в ОАО «РЖД», – членов оперативных рабочих

групп структурных подразделений и членов проектных офисов бережливого производства. Все реализованные проекты бережливого производства проходят экспертизу на уровне регионального (или территориального) и дорожного проектных офисов, на заседаниях которых принимается решение о премировании оперативных рабочих групп. Оперативная группа получает из средств фонда премию в размере 15% от суммы, в которую оценивается годовой экономический эффект от реализованного проекта. Например, если годовой экономический эффект от реализации проекта составит 1 млн руб., то на дополнительное премирование будет выделено 150 тыс. руб.

Нововведением в механизме дополнительного премирования является мотивация членов проектных офисов бережливого производства к учёту экономии от реализации проектов улучшений в бюджетных параметрах филиалов компании. Положением предусмотрена премия проектного офису региональной дирекции в размере 5% от учтённой суммы экономии затрат, 2% – проектного офису железной дороги, 1% – территориальному проектно-му офису. Новый порядок дополнительного премирования уже даёт результаты. За проекты, завершённые на полигоне Северной железной дороги в 2016 году, будут премированы более 630 работников на сумму 8,4 млн руб.

# Клиент всегда прав»

Константин  
Лидин,  
Иркутский  
Государствен-  
ный универси-  
тет путей  
сообщения



Личный архив

Анна  
Потехина,  
Иркутский  
Государствен-  
ный универси-  
тет путей  
сообщения



Личный архив

Анатолий  
Яковсон,  
Иркутский  
Государствен-  
ный универси-  
тет путей  
сообщения



Личный архив



## Всем нужно «ОДНО ОКНО»

Клиентоориентированность как ключевая  
составляющая экономики

SHUTTERSTOCK.COM/TAC

**И**звестное изречение «Время – деньги» на протяжении столетий является классической формулой ведения бизнеса. Чем меньше мы с вами тратим времени на всякого рода издержки, тем больше отдаёмся работе, а следовательно, имеем возможность и больше зарабатывать. В нынешних непростых экономических условиях эта формула приобретает особый смысл. С развитием производства, высоких технологий и самого совершенного оборудования, с внедрением единых корпоративных требований и культуры ведения производства стоимость времени, потраченного на разного рода транзакционные издержки (затраты, возникающие в связи с заключением контрактов), возрастает многократно.

В основном выделяют четыре вида таковых:

- издержки сбора необходимой информации;
- издержки на проведение переговоров;
- издержки контроля за соблюдением договорённостей;
- издержки на разрешение конфликтов в случае нарушения договорённостей.

Чем больше транзакционные издержки, тем труднее добиться рентабельности любой деловой активности. Плохо налаженная система сбора и сжатия информации, бесконечные совещания и согласования, низкий уровень доверия между партнёрами и конфликты между ними – всё это ложится тяжёлым грузом на себестоимость конечного продукта, снижая его конкурентоспособность. В целом уровень транзакционных издержек, присущий данному сектору бизнеса или данной компании, принято называть «вязкостью бизнес-среды», и в средах с высокой вязкостью любая деятельность замедляется и глохнет, как будто буксует в густой грязи.



АЛЕКСЕЙ БЕЛИК/ИД «ГУДОК»

**Если Клиент может доверять Перевозчику и не чувствует необходимости перепроверять каждый пункт и каждое сообщение, издержки с обеих сторон снижаются, а конкурентоспособность растёт**

Рассмотрим компанию, продающую услуги перевозки (Перевозчика), и компанию, которая покупает эти услуги (Клиент). На каждом этапе процесса взаимодействия Перевозчика и Клиента неизбежно возникают транзакционные издержки. Сначала необходимо выяснить маршрут следования груза, наличие и условия использования подвижного состава, особенности тарифов на каждую операцию и так далее. Затем необходимо заключить пакет соглашений. Потом кто-то должен проконтролировать процесс погрузки и перевозки. Нако-

нец, в случае возникновения разногласий или нарушений договорных обязательств возникает необходимость в расследовании обстоятельств нарушения и поисков разрешения возникшего конфликта.

Очевидно, суммарные транзакционные издержки зависят от двух параметров. Первый выражает количество транзакций, возникающих в процессе деловых взаимоотношений Перевозчика и Клиента. Например, если Перевозчик представляет собой сложную по структуре компанию (холдинг) и Клиент вынужден заклю-

# Клиент всегда прав»



Рисунок 1. Взаимодействие Клиента с Перевозчиком в режиме «одного окна». Минимальное число транзакций



Рисунок 2. Схема транзакций в приведённом примере. Клиент взаимодействует с несколькими подразделениями перевозчика и с его аутсорсерами. Число транзакций максимально, качество – минимально. Транзакционные издержки велики и неравномерны

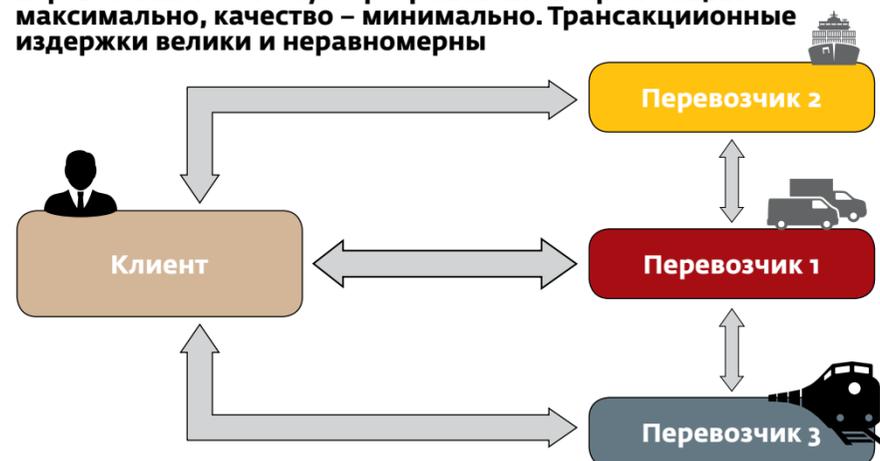
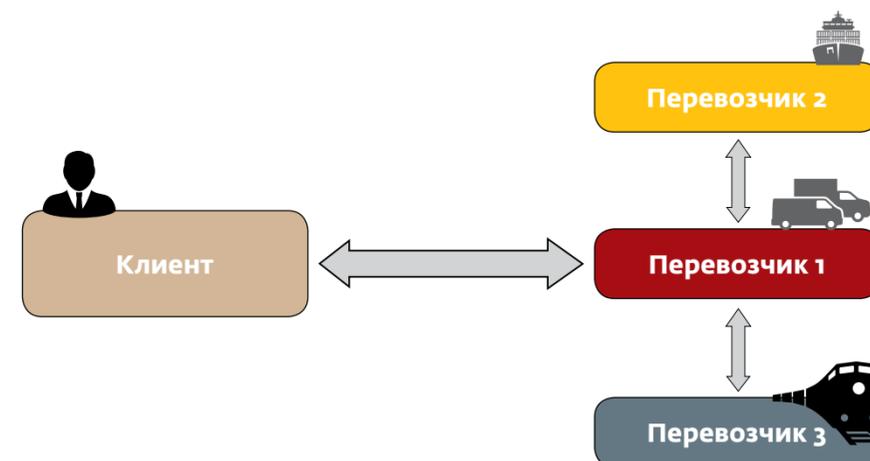


Рисунок 3. Клиентоориентированный вариант. Число интеракций минимально, качество максимально



## Необходимо дальнейшее развитие принципа обслуживания «в одно окно» и распространение этого принципа на конфликтные и форс-мажорные случаи

чать отдельные соглашения с каждым подразделением Перевозчика, то число интеракций, то есть внутри-группового воздействия (и, следовательно, издержки), пропорционально возрастает.

Второй параметр выражает качество транзакций, то есть фактически качество информации, предоставляемой партнёрами друг другу. Если партнёры пытаются обманывать друг друга (предоставляют некачественную информацию), возникает необходимость проверки и перепроверки каждого сообщения, что опять же сводится к затратам времени и росту издержек. Именно поэтому репутация компании имеет вполне определённую экономическую ценность и значение. Если Клиент может

доверять Перевозчику и не чувствует необходимости перепроверять каждый пункт и каждое сообщение, издержки с обеих сторон снижаются, а конкурентоспособность растёт.

Парадокс заключается в том, что, хотя высокая вязкость отношений между Перевозчиком и Клиентом приносит неоправданные издержки обеим сторонам, в итоге за всё платит именно Клиент. Издержки Перевозчика (в виде накладных расходов) входят в себестоимость его услуг, выражаются в повышении тарифов на перевозки и оплачиваются всё тем же Клиентом.

Итак, с точки зрения новой экономики клиентоориентированности (как принцип менеджмента) заключается в максимальном снижении

транзакционных издержек – как при взаимодействии Перевозчика с Клиентом, так и при внутрикорпоративных транзакциях между подразделениями Перевозчика.

Новую систему управления холдинга определяет многослойность связей. В некоторых случаях подобные связи усложняют производственный процесс, а иногда приводят к противоборству организационных структур. Каждая дирекция, служба, отдел находятся в своей вертикали, но по кругу функциональных обязанностей взаимодействуют друг с другом в горизонтальной плоскости. Подобные тонкости организационного менеджмента мало волнуют Клиента, который вверяет свой груз Перевозчику и не считает нужным (вполне оправданно) вникать в хитросплетения внутрикорпоративных связей.

Наглядно иллюстрирует правоту гипотезы о клиентоориентированности как экономическом факторе следующий пример, в меру условный.

Клиент отправляет груз со станции А на станцию Б. Перевозчик принял этот груз и взял на себя обязательство доставить его в установленные сроки и в полной сохранности. На одной

из промежуточных станций, скажем В, происходит смещение груза не по вине Клиента и вагон отставляется от дальнейшего движения. При этом формируется первичная отчётность, где указывается необходимость прибытия грузоотправителя на место для устранения нарушений (а расстояние от станции А до станции В может измеряться в тысячах километров). Иначе говоря, от Клиента требуется вступить во множество дополнительных транзакций с различными подразделениями Перевозчика, а также с компаниями, которым Перевозчик делегировал отдельные функции (например, агентство охраны грузов в пути). Заметим, что с этими вновь возникшими партнёрами у Клиента нет налаженных связей, из-за чего качество транзакций с ними не может быть высоким.

Подобную ситуацию Клиент вполне обоснованно расценивает как несправедливую, нарушающую принцип равноправия отношений между ним и Перевозчиком. Выехав на место происшествия, именно представитель Клиента тратит не только значительную сумму, но и время. Отметим, что в бизнесе частных лиц принцип «Время – деньги» проявля-

ется напрямую, так что любые потери этого ресурса воспринимаются очень болезненно.

Отгрузка на экспорт осуществляется по контрактным договорам, где одним из первых пунктов в графе «обязательства сторон» стоят сроки поставки и тут же определяется сумма неустойки за невыполнение или срыв. Получается следующая дилемма для Клиента: выехать для устранения нарушения, потерять время и деньги или остаться, уповая на то, что рано или поздно груз всё равно отправят, но при этом рискуя понести ещё большие потери в виде санкций за нарушение сроков поставки груза. В обоих случаях речь идёт как минимум о сотнях тысяч рублей.

Очевидно, что приведённый пример демонстрирует ситуацию, прямо противоположную принципам клиентоориентированности.

А если бы соблюдался принцип клиентоориентированности? Как ни странно, подобной ситуацией ОАО «РЖД» может воспользоваться в своих интересах.

Взяв на себя труд в организации продвижения вагона, компания не останется в убытке. Оказание услуги с выставлением счёта клиенту может

быть приемлемым вариантом для обеих сторон. Для грузоотправителя неоспоримым плюсом станет возможность устранения препятствий, мешающих продвижению вагона, без его участия, для Перевозчика – дополнительный доход (как денежный, так и имиджевый) клиентоориентированной компании. Суммарная выгода возникает потому, что количество транзакций снижается, а их качество повышается. Клиенту гораздо выгоднее заплатить Перевозчику, чем самому выяснять все обстоятельства остановки груза, необходимые пути и приёмы разрешения этой проблемы, формы оплаты всем участникам процесса и так далее.

Рассмотрим альтернативу на схеме (см. рисунки).

Как показывает практика, самая действенная реклама – сарафанное радио. Не стоит забывать, что негативный отзыв распространяется быстрее, а сохраняется в памяти дольше. К сожалению, во многих случаях такая простая ситуация надолго повисает: вагон стоит в ожидании чуда, клиент готовит претензию, а ОАО «РЖД» будет действовать по факту. В результате невольный Клиент становится «антирекламным агентом», который способен нанести заметный ущерб репутации Перевозчика. Образуется порочный круг: снижение репутации компании вызывает рост транзакционных издержек (за счёт падения доверия клиентов и качества транзакций), а рост себестоимости услуг неизбежно влечёт за собой дальнейшие репутационные потери.

Выход очевиден: необходимо дальнейшее развитие принципа обслуживания «в одно окно» и распространение этого принципа на конфликтные и форс-мажорные случаи. Задержки, простои, потери груза – всё это должно стать внутренней проблемой Перевозчика, а не Клиента. В этом и заключается принцип клиентоориентированности в его неоклассическом экономическом понимании.

АЛЕКСЕЙ КОЛИН,  
НАЧАЛЬНИК  
НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА  
«НЕЗАВИСИМЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ  
ТРАНСПОРТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ»,  
МИИТ



## Кому выгодно

Либерализация локомотивной тяги: за и против

**Б**ыть или не быть либерализации локомотивной тяги – дискуссии на эту тему продолжаются в окологосударственных кругах.

Опыт такой либерализации в сфере грузового подвижного состава далеко не позитивен. Несмотря на это, сторонники либерализации настаивают на продолжении либеральных реформ на железнодорожном транспорте.

С 2011 года инвентарный парк грузовых вагонов ОАО «РЖД» (владельца инфраструктуры и одновременно перевозчика в сфере грузовых перевозок, 100% акций которого по-

прежнему принадлежат Российской Федерации) перестал существовать и был разделён между различными вагонными операторами. К настоящему времени более 85% вагонного парка находится в частных руках и только 15% – в собственности Федеральной грузовой компании.

Заявленными целями либерализации грузового вагонного парка (перечисленные множеству частных собственников) были:

- привлечение инвестиций и ускорение обновления парка негосударственного подвижного состава в грузовом движении;
- внедрение конкуренции на рынке предоставления вагонов и, как следствие, стимулирование сокращения транспортных издержек, позволяющих сократить транспортную со-

ставляющую в конечной стоимости продукции, повысив тем самым её конкурентоспособность на внешнем рынке.

Первая цель, можно сказать, была выполнена. Однако далеко не очевидно, что она не могла быть выполнена без либерализации грузового вагонного парка. Если сопоставить объёмы закупок грузовых вагонов с объёмами перевозок, то можно видеть, что характер этих зависимостей по годам похож. ОАО «РЖД» сокращало объём закупок грузовых вагонов в периоды сокращения объёмов перевозок, а также в преддверии навязываемой и уже объявленной приватизации, что вполне логично (зачем обновлять то, что у тебя скоро отнимут).

Однако в период 2006–2009 годов темпы закупок новых грузовых

вагонов были вполне сопоставимы с теми, которые были и после либерализации. При этом дефицит среди неуниверсальных вагонов (цистерны для перевозки кислот и щёлочи, окатышевозы, транспортёры и т.п.) не только нисколько не сократился, а, наоборот, вырос. Эксплуатировать и содержать технические средства под «штучный» спрос вагонным оператором оказалось не по зубам.

В части выполнения второй цели, как и следовало ожидать, получилось всё с точностью до наоборот. Появление профицита вагонов, прежде всего универсального типа (полувагоны, платформы, цистерны), сопровождалось снижением их производительности, что не могло не сказаться на повышении издержек и себестоимости перевозок. Удельная доля порожнего пробега превысила все мыслимые границы и составляет уже почти 42% (в 1980-е было 25%). Одновременно сократился среднесуточный пробег грузового вагона. Как отмечают эксперты-экономисты, к середине 2010-х по сравнению с серединой 2000-х себестоимость грузовых перевозок (в твёрдой валюте) увеличилась примерно на 20%.

Вместе с тем появились и новые проблемы.

Для владельца инфраструктуры избыток вагонного парка ухудшил управляемость перевозочным процессом. Из-за необходимости отставлять «лишние» вагоны владельцев-операторов (в ожидании ими «выгодного» груза) от движения искусственно увеличилась потребность в развёрнутой длине станционных путей. Отставляемые вагоны выключают из работы пути, столь необходимые для технического обслуживания регулярных поездов и обеспечения регулярных мер по пропуску поездов.

Вопреки общепринятому мнению, что от либерализации выигрывает клиент, хуже стало и ему. И дело тут не только в повышении ценовой нагрузки, но и в непонятных, непрерывно меняющихся правилах игры.

Если раньше вагон грузоотправителю предоставлял перевозчик (ОАО «РЖД»), то теперь эта проблема легла на плечи клиента. Грузоотправитель должен заблаговременно позаботиться о том, где, у какого оператора найти вагоны, заключить с ними дополнительный договор. В случае с низкодходными грузами и/или малыми объёмами отправки вагонные операторы неохотно идут на контакты с грузоотправителями, в результате чего те вынуждены обращаться к услугам посредников (экспедиторов) или пользоваться альтернативными видами транспорта.

Попытки консолидировать управленческие вагонным парком (создание бир-

те связана с их незавершённостью. По его мнению, когда операторы подвижного состава завладеют ещё и локомотивами, существующие перекосы будут сведены на нет.

Какие аргументы приводятся в пользу либерализации тяги? Они все те же самые:

- либерализация позволит ускорить процесс обновления изношенного и морально устаревшего парка локомотивов;
- будет создан конкурентный рынок тяги (ликвидирована монополия Дирекции тяги ОАО «РЖД»), что будет способствовать повышению качества перевозок и снижению их себестоимости.

**От либерализации тяги не выиграет конечный потребитель транспортной услуги. Цель превращается в самоцель для тех, кто заинтересован в увеличении объёмов производства локомотивов**

жи вагонного парка и т.п.) к успеху не привели: вагонные операторы не желают участвовать в процессе предоставления перевозочных ресурсов на общих основаниях (дескать, не для этого вкладывали инвестиции в приобретение парка вагонов).

Несмотря на очевидный провал идеи либерализации вагонного парка (заявленные цели не достигнуты), сторонники либерализации с особым упорством лоббируют продолжение этого процесса теперь применительно к локомотивной тяге.

Так, например, заместитель председателя Некоммерческого партнёрства операторов железнодорожного состава Фарид Иосифович Хусаинов утверждает, что низкая эффективность проводимых либеральных реформ на железнодорожном транспор-

Заявляется, что либерализация полностью ликвидирует дефицит локомотивов и, как и в случае с грузовыми вагонами, создаст их профицит. А это, по мнению идеологов реформы, позволит повысить доступность услуг. Другими словами, можно будет ускорить процесс продвижения поездов (сократятся стоянки в ожидании локомотивов) и упростится процесс согласования «ниток» графика.

Что же, контраргументы так же, как и в отношении вагонов, остаются идентичными.

Во-первых, нет никаких причин утверждать, что ОАО «РЖД» не способно в рамках существующих технологий продолжать обновление локомотивного парка. Решения о приватизации всего или части бизнеса железнодорожных компаний в мировой практи-



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД

ке принимались, только когда оные объявлялись банкротами или находились в предбанкротном состоянии.

Компания далеко не является убыточной и тем более не находится в предбанкротном состоянии.

Темпы обновления локомотивов составляют 300–400 единиц в год (около 5% от их общей численности), что вполне сопоставимо с темпами обновления аналогичных по объёмам грузовых перевозок железнодорожных администраций.

Во-вторых, возможное увеличение количества субъектов рынка перевозок (появление отдельных локомотивных операторов в добавление к уже существующим вагонным) приведёт к банальному добавлению ещё одной составляющей прибавочной стоимости для функционирования нового субъекта.

В-третьих, существует огромный риск пренебрежения преимуществами электрической тяги, который может быть связан с дроблением субъектов, оперирующих локомотивной тягой, что непременно приведёт к повышению издержек и тарифов для потребителей транспортных услуг, а также к ухудшению экологической обстановки.

Электрическая тяга является более эффективной и показывает свои преимущества при высокой грузонапряжённости (ориентировочно при грузонапряжённости свыше 20–30 млн ткм/км нетто в год). Эффективность и дешевизна электрической тяги обусловлены более низкой стоимостью энергоносителя (электроэнергии по сравнению с дизельным топливом), простотой обслуживания и высокой ремонтпригодностью электровозов, большими межремонтными пробегами и меньшими амортизационными отчислениями на содержание электровозов в сравнении с тепловозами. В среднем электрическая тяга оказывается примерно на 30% дешевле по сравнению с тепловозной с учётом содержания всех устройств тягового электроснабжения.

В то же время практика эксплуатации частных (арендованных) локомотивов компаниями Transoil и «Балттранссервис» показала, что, невзирая на преимущества электрической тяги, на своих маршрутах обращения грузовых поездов, включающих как электрифицированные, так и неэлектрифицированные линии, они не содержали отдельного парка электровозов и тепловозов,

как это принято на сетевом уровне, а ограничивались приобретением (арендой) только локомотивов, способных водить поезда как по неэлектрифицированным линиям, так и по электрифицированным, то есть тепловозов. Очевидно, что в условиях малых размеров движения такая технологическая политика ставила своей целью сократить простои локомотивов в пунктах стыкования видов тяги и тем самым повысить их производительность, сократить общую потребность.

Другими словами, то, что целесообразно в условиях централизованного управления тяговыми ресурсами (обращение электровозов постоянного и переменного тока и тепловозов строго в пределах границ своих полигонов, обусловленных наличием техническим оснащением), становится нецелесообразным для мелких перевозчиков (владельцев подвижного состава). Условно говоря, перевозчику (владельцу) X, имеющему 80 вагонов (1 состав), невыгодно содержать на каждом полигоне тяги в зависимости от технического оснащения линии отдельно тепловозы, электровозы постоянного тока и электровозы

переменного тока. Ему достаточно иметь один тепловоз, который сможет провести поезд по любой линии.

Более того, тепловозы, имеющие «низкие» тяговые характеристики, не способны развивать высокую скорость с тяжёлыми поездами на затяжных подъёмах, а значит, могут стать ещё и причиной снижения пропускной способности.

В-третьих, разукрупнение системы предоставления тяги с одновременным увеличением численности локомотивов повысит нагрузку на существующие локомотивные депо, ремонтные базы. Как и в случае с вагонами, возникнут дополнительные пробеги, связанные с регулировкой локомотивов отдельных операторов. Повысится неравномерность захода локомотивов на ремонтные стойла и экипировочные устройства. Больше потребуются ёмкости станционных, тракционных путей, ремонтных стойл и экипировочных устройств.

В-четвёртых, следует ожидать снижения надёжности выполнения расписания поездов, включая пассажирские, курсирующие по одним путям вместе с грузовыми.

Необходимо сразу развенчать миф о возможном ускорении грузовых поездов после того, как локомотивов станет больше и они станут частными. Любой участник организации перевозочного процесса может подтвердить, что приоритетность пропуска и обработки поезда определяется строго статусом его «нитки» графика. Так, например, маршрутизированные грузовые поезда пропускаются и обслуживаются в первую очередь. Для поездов, следующих по жёстким «ниткам» графика, локомотивы и локомотивные бригады подвязаны заблаговременно из расчёта минимально технологически необходимого времени и с учётом наличной пропускной способности. В настоящее время принадлежность локомотива с точки зрения приоритетности пропуска поезда не имеет ровно никакого значения.



РОМАН БОБКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД

## Необходимо сразу развенчать миф о возможном ускорении грузовых поездов после того, как локомотивов станет больше и они станут частными

А вот в случае, когда под определённые поезда нужно будет ставить не первый имеющийся в наличии локомотив, а локомотив «нужного» локомотивного оператора (с которым заключён договор), время на ожидание поездами локомотивов в процессе пропуска (особенно в случаях сбоев в движении) ещё и увеличится. Это наглядно видно на примере работы грузовых операторов в странах Европы. Можно также привести в пример крупные авиакомпании с большим количеством приписных бортов и малые. У первых при нелётной погоде оперативная подмена и ввод рейсов в график производится достаточно быстро. У вторых – серьёзная задержка судна приводит к лавинообразному срыву графика движения всех рейсов, сле-

дующих за опаздывающим, из-за отсутствия резервных бортов в других портах.

Нерешённым остаётся вопрос и допуска частных локомотивов на пути общего пользования. Процедура согласования и контроля представляется довольно громоздкой, она может свести на нет преимущества собственного локомотива по сравнению с заказываемым.

Таким образом, можно заключить, что от либерализации тяги явно не выиграет конечный потребитель транспортной услуги. Фактически это означает, что цель превращается в самоцель для тех участников рынка, которые, как и в случае с вагонным парком, заинтересованы в увеличении объёмов производства локомотивов.

# Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ  
КОРПОРАТИВНЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ РЖД



**Сергей Шабанов,  
Алёна Алёшина.**  
**«ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИНТЕЛЛЕКТ.  
РОССИЙСКАЯ  
ПРАКТИКА».**  
Издательство:  
«Манн, Иванов и  
Фербер», 2015

## От издателя:

«Наши чувства и эмоции влияют не только на здоровье и личную жизнь, но и на успех в работе. Они могут помочь создать крепкую семью, сделать отличную карьеру, добиться успеха практически в любом начинании, но могут и в одночасье всё это разрушить. Эмоциональный интеллект – это способность распознать чувства, вызвать нужные нам эмоции созидания и управлять разрушительными эмоциями. Эта книга для тех, кто хочет улучшить личностные отношения, добиться успеха в карьере и обрести гармонию чувств, научившись управлять своими эмоциями и даже эмоциями других людей. Эмоции – неотъемлемая часть человека, нужно не сдерживать, не купировать, но управлять ими. Порой для удачного разрешения ситуации стоит вызвать или усилить какую-то эмоцию».

## От эксперта:

«Эта книга позволяет приложить накопленные знания в области развития эмоционального интеллекта к российской действительности, опираясь на особенности русской души. Авторы предложили уникальную методику работы с эмоциями, состоящую из простого инструментария оценки основных навыков эмоционального интеллекта и коллекции практических рекомендаций и упражнений для развития этих навыков. В книге приведены различные способы и методики управления своими эмоциями и эмоциями других людей, рассмотрены вопросы, связанные с управлением командой, лидерством, мотивацией персонала. Навыки эмоциональной компетентности помогут руководителям любого уровня более эффективно управлять собой и поведением других людей, а также получать больше удовольствия от жизни».



**Руслан Петрунин,**  
преподаватель Центра  
практического  
обучения  
технологиям  
бережливого  
производства  
Корпоративного  
университета РЖД



**Сергей Филиппов,  
Сергей Турусов,  
Валерий Волянский,  
Михаил Эренбург.**  
**«СЛОМАЙ СТЕРЕОТИП!  
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ  
СИСТЕМА БРАТСКОГО  
АЛЮМИНИЕВОГО  
ЗАВОДА».**  
Издательство:  
ИКСИ, 2010

## От издателя:

«Эта книга – яркая зарисовка становления производственной системы российского предприятия, Братского алюминиевого завода. В издании сконцентрирован передовой опыт, который станет серьезным подспорьем в деле создания и внедрения производственных систем в любых бизнес-сферах. Своей производственной системе братчане дали название «Сломай стереотип». Эта книга – первое в нашей стране издание о бережливом производстве, где системно описан опыт развития производственной системы российского предприятия. Для кого эта книга? Для тех, кто хочет изменить свою компанию. Для тех, кто руководит людьми. Для лидеров. Рекомендуются студентам МВА, руководителям и собственникам компаний».

## От эксперта:

«Книга встречает читателей обложкой с фотографиями рабочих и рукопашного боя! Изображение символично: каждый день авторы проводили в условном бою, выстраивая производственную систему в БРАЗе, и вышли победителями! Любое изменение начинается с разговора с людьми – один из ключевых посылов книги. Как пишет Сергей Филиппов, он проводил по пять-шесть встреч в день с коллективом, добиваясь 75% поддержки среди рабочих. Второй посыл – при выстраивании производственной системы нужно выбирать понятные каждому работнику цели и инструменты. Эта книга может быть интересна российскому руководителю любого уровня, так как полностью ориентирована на отечественную действительность и написана практиками, которые прошли путь от идеи до улучшения конкретных показателей предприятия».



**Антон Клепиков,**  
начальник Центра  
практического  
обучения  
технологиям  
бережливого  
производства  
Корпоративного  
университета РЖД

Транспортный портал  
**Gudok.ru**

**НОВОСТИ И АНАЛИТИКА  
В СФЕРЕ ТРАНСПОРТНОГО БИЗНЕСА,  
ИНТЕРВЬЮ УЧАСТНИКОВ РЫНКА,  
КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ  
К ВАЖНЕЙШИМ СОБЫТИЯМ ОТРАСЛИ**



16+ реклама

