

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 01 (87) 2023

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



**87%**

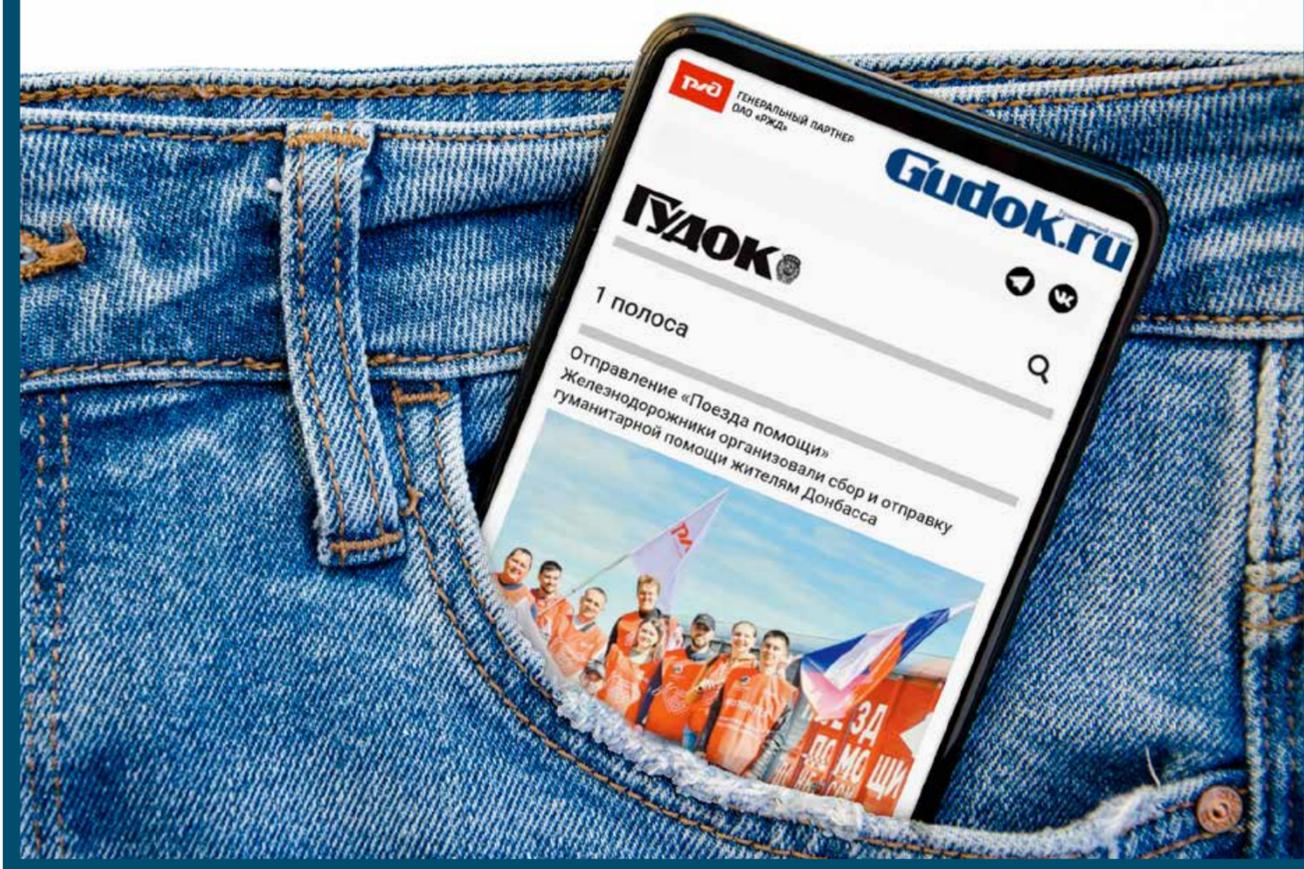
грузооборота в стране  
приходится на «Российские  
железные дороги»

## Система выдержала перегрузки

ГЕОПОЛИТИКА РАЗВЕРНУЛА ГРУЗЫ НА ВОСТОК

СТР. 6

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ СВЕЖЕГО  
НОМЕРА ГАЗЕТЫ  
ВСЕГДА РЯДОМ,



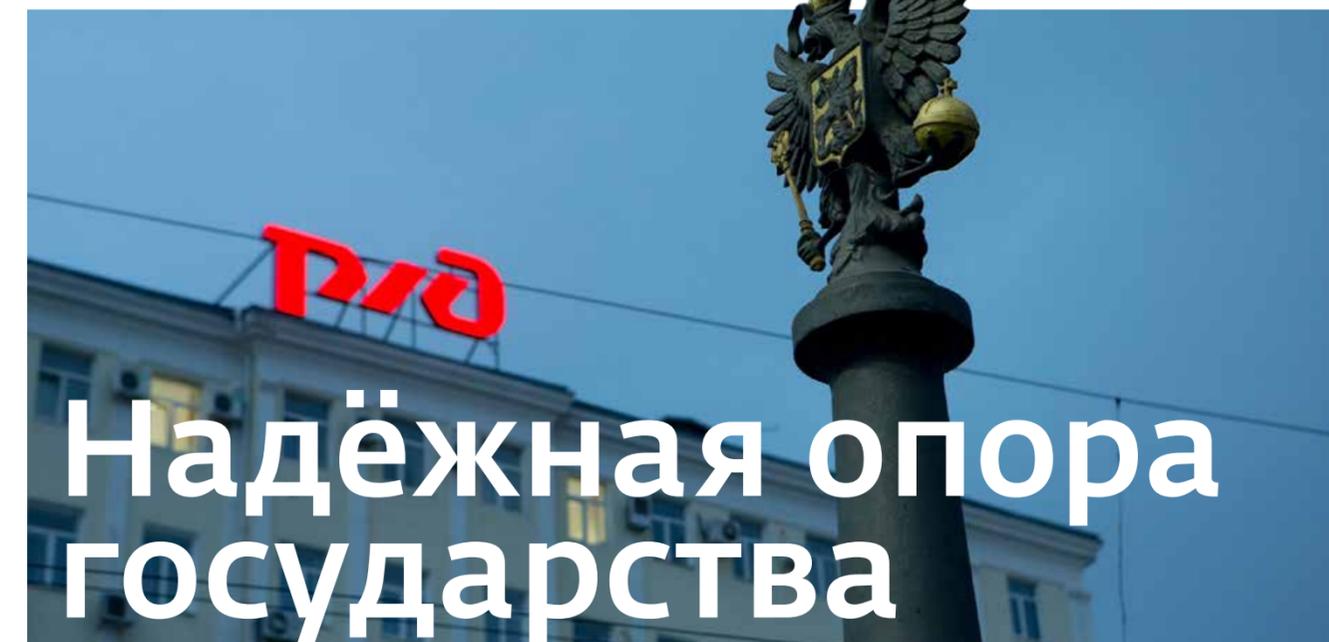
ВСЕГДА ПОД РУКОЙ



12+

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

От редакции



**В** прошлом году отечественным компаниям пришлось выйти из зоны комфорта и принять вызов, брошенный России коллективным Западом. В новых условиях ОАО «РЖД» пришлось перестраивать работу, выстраивать новые логистические цепочки, искать решения для выполнения поставленных государством задач. «2022 год вошёл в историю как время беспрецедентных изменений. В отдельные периоды внешние условия менялись практически ежедневно, испытывая нас на прочность. Но это не помешало нам уверенно выполнить поставленные государством задачи и решить все неотложные вопросы», – заявил на итоговом правлении компании 15 февраля генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Первый заместитель Правительства РФ, глава совета директоров РЖД Андрей Белоусов назвал достигнутые холдингом в 2022 году показатели выдающимися. Он отметил, что был достигнут исторический максимум выручки от перевозок – более 2 трлн руб.; рост провозной способности Восточного полигона составил 10%

и достиг 158 млн тонн; зафиксирован рекордный показатель перевозки контейнеров – более 6,5 млн ДФЭ; также рекордным был объём инвестиционной программы – более 870 млрд руб. (что на 24% больше, чем прежде).

В 2023 году, как отметил Олег Белозёров, планируется продолжить обновление парка пассажирских вагонов, реализовать прорывные цифровые решения в пригородном комплексе – по его словам, «использование технологии быстрых платежей и бесконтактной валидации должно стать повседневной нормой». Также в планах обновление почти 200 объектов пассажирской инфраструктуры с обязательной адаптацией для маломобильных пассажиров. В развитие инфраструктуры планируется инвестировать 440 млрд руб. Технологический суверенитет будет достигаться за счёт сокращения объёма зарубежных комплектующих.

«Залог всех наших достижений и главная ценность – это коллектив компании. Железнодорожники во все времена были, есть и будут надёжной опорой государства и в 2023 году выполнят все поставленные задачи», – подчеркнул глава РЖД.

## ТЕМА НОМЕРА

### СТРЕСС-ТЕСТ



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

#### ОПЕРАТИВКА

4-5 ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ

#### ТЕМА НОМЕРА

СТРЕСС-ТЕСТ

6-9 СИСТЕМА ВЫДЕРЖАЛА  
ПЕРЕГРУЗКИ

ЭКСПОРТНЫЕ И ИМПОРТНЫЕ  
ГРУЗОВЫЕ ПОТОКИ  
ПЕРЕОРИЕНТИРОВАЛИСЬ  
НА ВОСТОК

#### РАЗВИТИЕ

10-15 ТЯГА К СОВЕРШЕНСТВУ  
ИНТЕРВЬЮ С ЗАМЕСТИТЕЛЕМ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
ОАО «РЖД» – НАЧАЛЬНИКОМ  
ДИРЕКЦИИ ТЯГИ  
ОЛЕГОМ ВАЛИНСКИМ  
16-21 РЕСУРСНАЯ БАЗА  
ОАО «РЖД» РАЗВИВАЕТ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ  
С СУБЪЕКТАМИ МСП

#### БЕЗОПАСНОСТЬ

22-27 РАБОТА ПРОДОЛЖАЕТСЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ  
БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ  
ДЕЛАЕТ АКЦЕНТ  
НА ПРОФИЛАКТИКЕ  
НАРУШЕНИЙ  
28-31 ОПТИМАЛЬНЫЙ РАСЧЁТ  
НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА  
РЕВИЗОРОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ  
БЕЗОПАСНОСТЬ ДВИЖЕНИЯ

#### ИННОВАЦИИ

32-37 ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ  
ПОБЕДИТЕЛИ  
АКСЕЛЕРАТОРА РЖД  
ГОТОВЯТСЯ ВНЕДРИТЬ  
ПРОЕКТЫ  
38-43 СОЮЗ НАУКИ  
И ПРОИЗВОДСТВА  
УНИВЕРСИТЕТСКИЕ СТАРТАПЫ  
РЕШАЮТ ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ

#### 44-45 «РЕМОНТ» ЛИЧНОГО КАБИНЕТА

В 2023 ГОДУ ОБНОВЯТ  
МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ  
ДЛЯ МАШИНИСТОВ

#### ПЕРСОНАЛ

46-47 ПОЛЕЗНЫЙ ОПЫТ  
КАК ПРОШЁЛ ПЕРВЫЙ ГОД  
ЖЕНЩИН – МАШИНИСТОВ  
ЭЛЕКТРОПОЕЗДА  
48-51 ПЛАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ  
В РЖД НОРМИРУЮТ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ТРУД

#### ОБРАЗОВАНИЕ

52-55 ПРАВОЕ ДЕЛО  
РУТ (МИИТ) РАЗВИВАЕТ  
ПОДГОТОВКУ ЮРИСТОВ-  
МЕЖДУНАРОДНИКОВ  
56-57 ИГРЫ РАЗУМА  
ПРОЕКТНАЯ  
РАБОТА РАЗВИВАЕТ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ  
НАВЫКИ СТУДЕНТОВ

#### ПСИХОЛОГИЯ

58-59 ЗА СЕБЯ И ЗА ТОГО  
ПАРНЯ  
КАК «РАЗГОВОР СО СТУЛОМ»  
МОЖЕТ ПОМОЧЬ РЕШИТЬ  
ВНУТРЕННИЕ ПРОБЛЕМЫ  
ЧЕЛОВЕКА

#### ИСТОРИЯ

60-63 СЛУЖИТЬ РАДЫ  
ПОЛЬСКИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖ-  
НИКИ ЧЕСТНО ТРУДИЛИСЬ  
НА РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ  
ДОРОГАХ

**Библиотека  
Корпоративного  
университета РЖД**  
64 ОБЗОР ДЕЛОВОЙ  
ЛИТЕРАТУРЫ

#### РЕДАКЦИЯ

##### Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
Е.С. Мельникова  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
С.Ф. Шатковский

##### Редактура

Главный редактор М.А. Маркин  
Шеф-редактор И.В. Замуруева  
Арт-директор К.И. Левченко

##### Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов  
Бильдредактор Е.Н. Малышева  
Предпечатная подготовка, вёрстка  
Т.В. Мацеевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

##### Коррекция

Заведующая отделом О.В. Подколзина

##### Над номером работали:

Алексей Алеев, Юлия Антич, Сергей Волков,  
Александр Зубов, Владимир Максаков,  
Виталий Маслюк, Дарья Чикиркина

##### Фото на обложке:

РОМАН БОБКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»  
ИНФОРМАЦИЯ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ 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:

АО «Издательский дом «Гудок»  
Адрес учредителя, издателя и редакции:  
105066, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3  
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61,  
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия  
АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 21.02.2023 г.

Подписано фактически: 21.02.2023 г.

Издание зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи,  
информационных технологий  
и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года

## Реконструкция началась



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Стартовала реконструкция сортировочного парка на станции Орехово-Зуево горьковского направления и Большого кольца Московской железной дороги, сообщает пресс-служба МЖД. Она проводится с целью увеличения перерабатывающей способности сортировочного парка.

Орехово-Зуево – крупнейшая сортировочная железнодорожная станция, где ежедневно формируется более 120 поездов по 25 направлениям, в том числе в пределах транспортно-коридора Север – Юг. «Дополнительная инфраструктура даст возможность перераспределить грузовые потоки со

станций, расположенных в границах Москвы, – Люблино-Сортировочное, Перово и Лосиноостровская, на БМО в связи с развитием пригородного движения и запуском новых диаметральных маршрутов – Апрелевка – Железнодорожная и Крюково – Раменское. Для этих це-

лей будут уложены три новых пути общей протяженностью 3,5 км, а также соединительный путь с сортировочной горкой длиной 350 м, пять «замедлителей» – тормозных устройств для снижения скорости вагонов, а также 9 стрелочных переводов и устройств железнодорожной автоматики», – отметил начальник Московской железной дороги Валерий Танаев.

Новые пути будут использоваться для накопления грузовых составов до 60 вагонов и формирования сборных поездов. В результате перерабатывающая способность сортировочной горки увеличится на 22,7% – с 5297 до 6500 вагонов в сутки, а время нахождения вагонов на станции сократится.

## Ввозная пошлина осталась на нуле

Коллегия Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) продлила срок действия нулевой ввозной таможенной пошлины на отдельные виды контейнеров (код 8609 00 900 9 ТН ВЭД ЕАЭС) до 31 декабря 2023 года включительно. «Обнуление пошлины призвано не допустить сокращения контейнерного парка ЕАЭС после ухода части западных логистических компаний. Продление срока действия меры таможенно-тарифного регулирования обеспечит

своевременные поставки товара, а также загрузку портов Дальнего Востока», – пояснил министр по торговле ЕЭК Андрей Слепнев. Действующая ставка ввозной таможенной пошлины в отношении контейнеров составляет 10% от таможенной стоимости. В соответствии с решениями коллегии ЕЭК от 12 апреля 2022 года № 63 и от 13 сентября 2022 года № 129 с 28 марта 2022 года по 28 февраля 2023 года применяется пошлина в размере 0%.



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## НЕ ПРОСТО СЛОВА



Владимир Владимирович, я хочу поблагодарить за вашу поддержку предложений Правительства Российской Федерации. Такой цифры поддержки не было никогда – 467 млрд руб., два направления. Первое – 250 млрд руб. за счёт средств ФНБ – это поддержка инвестиционной программы, и это прежде всего закупка пассажирских вагонов, «модернизация» Восточного полигона. И 217 млрд руб. позволили нам снизить нашу задолженность по кредитам. При этом объём инвестиций – 883 млрд руб. Такого не было никогда, плюс 25% к 2021 году.

Было тяжело по Восточному полигону, мы докладывали, но почти в два раза увеличили строительную программу – и не просто выполнили, а перевыполнили строительную программу по Восточному полигону. Все целевые показатели выполнены. Восточный полигон – 158 млн тонн, Северо-Запад – 145 млн, Азово-Черноморский бассейн – 125 млн. При этом по Центральному транспортному узлу – совместно с Сергеем Семёновичем [Собяниным] докладываем – все показатели своевременно выполняем.

В прошлом году подготовили по вашему поручению долгосрочную программу по приведению инфраструктуры в нормативное состояние до 2035 года. Правительство одобрило, и выполнили все ремонтные работы, в том числе и на Восточном полигоне – 1300 км сделали.

Олег Белозёров,  
генеральный директор –  
председатель правления ОАО «РЖД»  
6 февраля 2023 года  
на встрече с главой государства

## Рациональное решение

РЖД увеличили со 110 до 195 пар поездов в сутки пропускную способность одного из самых сложных участков Транссибирской магистрали, сообщает телеграм-канал холдинга.

«На 2/3 увеличили пропускную способность на участке Транссиба. Андриановский перевал – один из самых сложных профилей на Транссибе. К примеру, расстояние между станциями Слюдянка-2 и Андриановская – 32 км, а разница в высоте – 420 м. Из-за такого перепада тяжеловесы без до-

полнительного локомотива проехать здесь не могут», – говорится в сообщении.

Было решено изменить схему организации движения.

Для этого уложили дополнительный третий путь на участке Слюдянка-1 – Слюдянка-2. Все локомотивы-«толкачи» стали возвращать по отдельной колее. Теперь движение грузовых и пассажирских поездов по двум основным путям осуществляется свободно, что позволило увеличить пропускную способность.

## Рыба уехала из Приморья



ЮРИЙ СМЯТКО/ТАСС

ОАО «РЖД» увеличило в январе объёмы перевозок тихоокеанских морепродуктов из Приморья на 3,5%. В январе 2023 года по железной дороге из Приморского края было отправлено 60,6 тыс. тонн рыбной продукции.

Объём перевозки морепродуктов в контейнерах составил 39,5 тыс. тонн (+1,3%). Больше всего морепродуктов в январе отгрузили в адрес грузополучателей Московской области (15,3 тыс. тонн), Урала (14,8 тыс. тонн) и Сибири (18,2 тыс. тонн). На экспорт из Приморья по железной дороге в январе отправлено 6 тыс. тонн морепродуктов, сообщила служба корпоративных коммуникаций Дальневосточной железной дороги.



## Система выдержала перегрузки

Геополитика развернула грузы на восток



**В** прошедшем году на транспортно-логистической деятельности холдинга «РЖД» в полной мере сказались изменения геополитической обстановки. Закрытие западных рынков сбыта повлекло за собой изменение импортных и экспортных грузовых потоков и перестройку логистики.

### Прошлогодние итоги

По данным Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) ОАО «РЖД», в результате санкций, закрытия границ и других ограничений в отношении деятельности российских экспортёров отправки грузов на внешние рынки по сети ОАО «РЖД» снизились к уровню 2021 года более чем на 12%.

Санкции также негативно отразились на объёмах импортных перевозок по сети ОАО «РЖД», которые по итогам 2022 года снизились на 7%.

Сильнее всего просел экспорт в северо-западном направлении – практически на 22%. Из-за действий недружественных стран на 12% снизился экспорт через порты Северо-Запада, а отправки через пограничные переходы сократились почти на 44%.

По объективным причинам сократилась экспортная погрузка и в южном направлении – на 11%.

При этом экспорт через южные порты в целом сохранился на уровне 2021 года и составил 92 млн тонн.

### Восточный полигон как центр притяжения

После введения ограничений и закрытия европейских рынков экспортные и импортные грузовые по-



ДМИТРИЙ ДАДОНКИН/ТАСС

токи переориентировались на восток. Для обеспечения потребности клиентов холдинга в организации перевозок в этом направлении ОАО «РЖД» в штатном режиме совместно с Минтрансом России разработали пакет решений.

Так, для поиска баланса интересов грузоотправителей и транспортной отрасли в кратчайшие сроки взамен Правил недискриминационного доступа были разработаны и утверждены Временные правила определения очередности приёма грузов к перевозке.

«По сути, гибкий и адаптивный механизм, позволяющий приоритизировать именно те перевозки, которые в данный момент наиболее важны для экономики страны», – отметила заместитель начальника ЦФТО ОАО «РЖД» Ирина Ажикина.

За счёт оперативной перестройки перевозочного процесса начиная с марта в восточном направлении было вывезено 96,4 млн тонн неугольных грузов (с учётом внутрироссийских перевозок), что на 3,5% выше уровня аналогичного периода 2021 года. В частности, обеспечен рост экспорта широкой номенклатуры грузов высокого передела (+45,5%, главным образом цветных металлов, химикатов и бумаги), а также продукции, перевозимой в контейнерах (+40,2%).

Возросли объёмы перевозок и для внутренних потребителей Дальнего Востока, независимо от категории грузов. По итогу года в данном направлении зафиксирован прирост на 7,2%, в том числе по каменному углю (+9,7%), нефтеналивным грузам (+10,8%), лесу (+37,9%) и чёрным металлам (+11,2%).

В результате темпы роста погрузки в восточном направлении по итогам 2022 года составили 3,3%.

Новый механизм доступа к инфраструктуре позволил сохранить стабильную работу около 700 предприятий и производств, для которых закрылись западные рынки сбыта. По оценкам экспертов, это позволило сохранить свыше 300 тыс. высококвалифицированных рабочих мест, а с учётом членов их семей поддержку получили около 1 млн граждан.

### Практическое освоение маршрутов

Помимо восточного направления импульс к развитию получил МТК Север – Юг, перевозки по которому в 2022 году выросли почти на 65%.

По западному маршруту коридора (с участием Азербайджана и Ирана) перевозки выросли на 58,7%. Перевозки по транскаспийскому маршруту, проходящему

## В 2022 году перевозки контейнеров назначением в порты Дальневосточной железной дороги (без учёта внутридорожных перевозок) выросли к уровню 2021 года на 24%

через порты Оля, Астрахань и Махачкала, выросли более чем в три раза.

Восточная ветвь, где зафиксирован рост объёмов перевозок в 76 раз, стала новым направлением для отечественных грузоотправителей. Продвижение маршрута потребовало практически ежедневных контактов с коллегами из Казахстана, Туркменистана и Ирана, в том числе и для формирования сквозных конкурентных тарифных условий.

В результате АО «РЖД Логистика» на этом направлении предоставляются новые сервисы. «Если летом контейнерный поезд в Индию был отправлен в пилотном режиме, то уже в октябре был запущен регулярный контейнерный сервис», – говорит заместитель начальника ЦФТО.

### Путь для контейнера

Ключевым трендом 2022 года также стала переориентация контейнеропотоков. Общий объём контейнерных перевозок, несмотря на снижение в транзитном и экспортном сообщении, на +0,3% превысил показатель рекордного 2021 года и достиг 6,52 млн TEU (20-футовый эквивалент).

Драйверами роста стали внутрироссийские (+3,1%) и импортные (+16,7%) перевозки.

В условиях сложной геополитической обстановки существенно увеличился интерес со стороны грузоотправителей к логистическим сервисам с участием портов Дальнего Востока. В частности, в 2022 году перевозки контейнеров назначением в порты Дальневосточной железной дороги (без учёта внутридорожных перевозок) выросли к уровню 2021 года на 24%.

За счёт реализации ОАО «РЖД» комплекса технологических и организационных мер вывоз контейнеров из морских портов и сухих тыловых терминалов Дальнего Востока по итогам 2022 года увеличен на 13%. Из

месяца в месяц он поступательно увеличивался и в декабре достиг абсолютного рекорда – 4,3 тыс. TEU в сутки.

Для обеспечения стабильного вывоза в размере 4,5 тыс. TEU в сутки ОАО «РЖД» предусмотрена реализация комплекса мероприятий, в том числе в рамках инвестпрограммы холдинга.

При сохранении тенденции переключения контейнеропотока с северо-запада потребность в переработке импортных контейнеров через порты Дальнего Востока в 2023 году может увеличиться дополнительно на 2 тыс. TEU в сутки.

В этих условиях целесообразно обеспечить развитие транспортной инфраструктуры для обеспечения вывоза 6,5 тыс. TEU ежесуточно.

«Мы – плановое предприятие, но в прошлом году пришлось перестраивать все процессы, поскольку с запада огромное количество предприятий – более 700 – поехало на восток. И это дало возможность сохранить производство и работу людям, – подытожил глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров на встрече с президентом РФ Владимиром Путиным 6 февраля этого года. – При этом тарифный грузооборот у нас остался на уровне рекордного 2021 года, то есть мы не просели и установили очередной рекорд по перевозке контейнеров». По его словам, первый раз за всю историю экономики железных дорог объём перевозки на восток превысил объём перевозки на запад. «80 млн [тонн] – на восток, 76 млн – на запад, это тенденция именно второго полугодия. При этом ещё интересное сопоставление: объём перевозок грузов с дружественными странами вырос на 23%, а недружественные страны просели почти на 40%, соответственно, с 365 к 210 млн [тонн], и эта тенденция продолжается. То есть мы видим: те, кто не захотел с нами работать, очень много чего теряют», – добавил Олег Белозёров.

ПУЛЬТ

СЕРГЕЙ ВОЛКОВ

Несмотря на все вызовы, экспорт через южные порты в целом сохранился на уровне 2021 года и составил 92 млн тонн



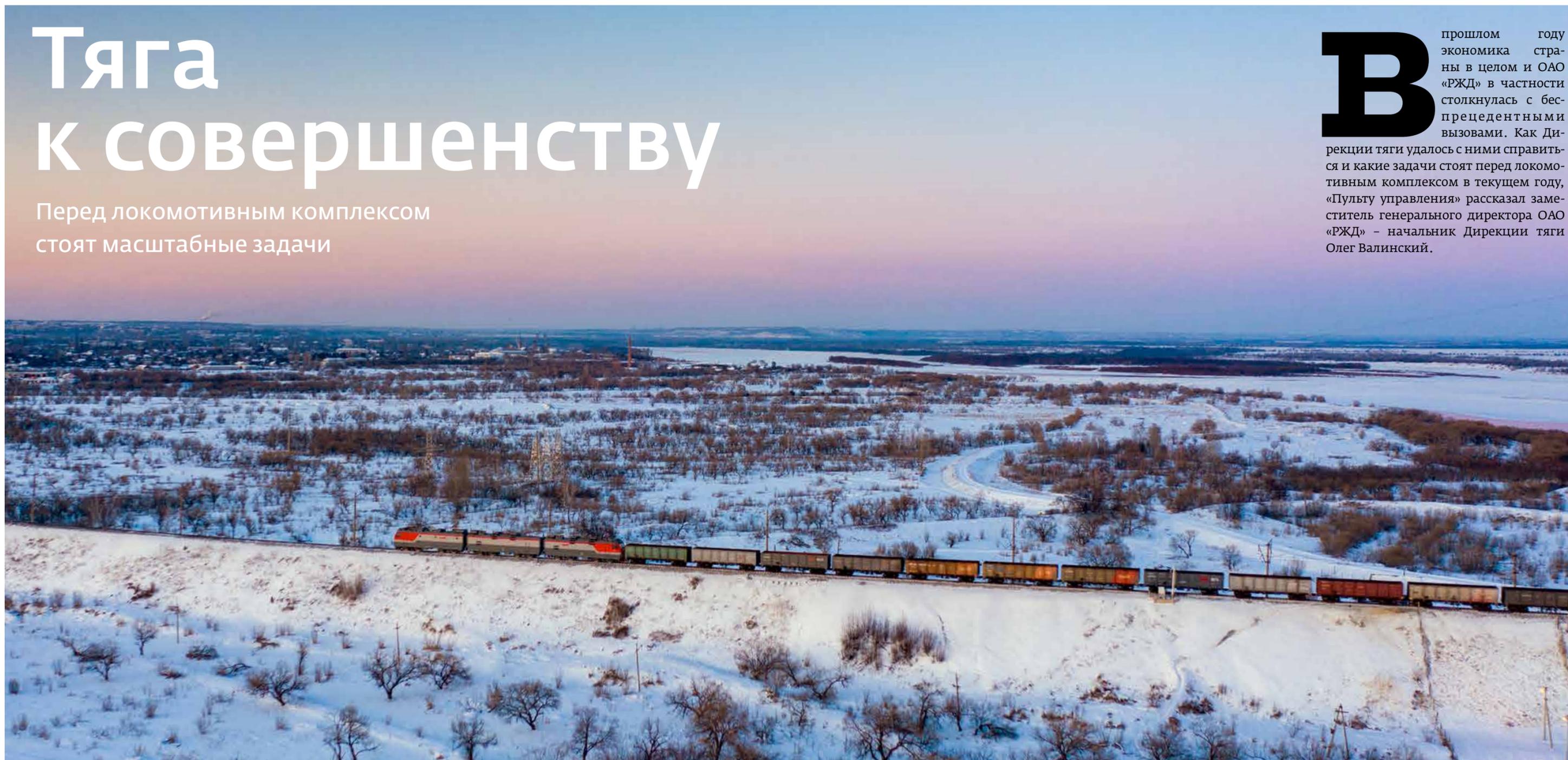
Олег Валинский,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД» –  
НАЧАЛЬНИК ДИРЕКЦИИ ТЯГИ

АРХИВ ИД ГИДРО

# Тяга к совершенству

Перед локомотивным комплексом  
стоят масштабные задачи

**В** прошлом году экономика страны в целом и ОАО «РЖД» в частности столкнулась с беспрецедентными вызовами. Как Дирекции тяги удалось с ними справиться и какие задачи стоят перед локомотивным комплексом в текущем году, «Пульту управления» рассказал заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Дирекции тяги Олег Валинский.



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД



ОАО «РЖД»



МАКСИМ КАШИРИН / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

– **Олег Сергеевич, как вы оцениваете работу локомотивного комплекса в прошлом году?**

– Несмотря на огромное количество вызовов, которые сопровождали работу нашей компании весь прошлый год, с поставленными задачами локомотивный комплекс справился. Объём работы по Дирекции тяги за 2022 год составил 4627,086 млрд ткм брутто, или 101,1% к плану и 100,2% к уровню прошлого года (2021 год – 4617,847; план – 4574,726). Были выполнены качественные показатели использования тягового подвижного состава: среднесуточная производительность локомотива

эксплуатируемого парка – 1666 тыс. ткм брутто/лок., или 100,1% к плану, средний вес поезда составил 4079 тонн, или 100,1% к плану и 100,5% к уровню прошлого года (2021 год – 4058 тонн, план – 4076 тонн).

Совместно с производителями локомотивов и сервисными компаниями в прошлом году была проведена масштабная работа по импортозамещению составных частей локомотивов, применяемых при их изготовлении и ремонте. Нам пришлось внести более 1700 изменений в конструкцию локомотивов, чтобы можно было использовать компоненты от

альтернативных поставщиков из дружественных стран. В результате проделанной работы удалось подобрать более 1600 аналогов, которыми теперь пользуются производители и сервисные компании.

– **Сколько единиц подвижного состава было закуплено?**

– В рамках инвестиционной программы было приобретено 497 новых локомотивов. Наибольшее количество, 207 новых машин, пополнило парки локомотивных депо Восточного полигона. В этом году мы продолжим дальнейшее обновление парка, треть от плановой закупки будет отправлена на Восточный полигон, в том чис-

ле 30 единиц новых грузовых тепловозов серии 3ТЭ28 – на полигон БАМа.

– **В прошлом году Восточный полигон практически стал главной транспортной артерией. Как удалось повысить эффективность этого направления?**

– Благодаря новым локомотивам с улучшенными тяговыми характеристиками только за 2022 год на Восточном полигоне было проведено 22 тыс. поездов массой 7,1 тыс. тонн, что на 52,8% превы-

– **Как боретесь с отказами и как работаете со смежниками?**

– К сожалению, уже не первый год зима становится серьёзным испытанием для локомотивов, поставляемых ТД «ТМХ Локомотивы». По-прежнему фиксируются отказы. Но мы непрерывно работаем над этим вопросом. Продолжается работа по модернизации и замене ненадёжных узлов на новых локомотивах. Заводы-изготовители разработали комплексные мероприятия. Так, в сервисном локомотивном депо

фицированных кадров в сервисных депо, так и с наличием оборудования и материалов.

– **В конце 2022 года Дирекция тяги представила сводный план повышения надёжности в работе технических средств в локомотивном комплексе. Когда начнётся его реализация и на какие локомотивы он будет распространён?**

– Реализация этого плана началась с 1 января 2023 года. В центре внимания – электровозы «Ермак».

**Благодаря новым локомотивам с улучшенными тяговыми характеристиками только за 2022 год на Восточном полигоне было проведено 22 тыс. поездов массой 7,1 тыс. тонн, что на 52,8% превышает результаты 2021 года**

шает результаты 2021 года. С лета прошлого года в направлении портов Приморья было организовано ежесуточное курсирование составов массой свыше 8 тыс. тонн.

Одновременно с развитием тягеловесного движения внедрена технология вождения соединённых грузовых поездов массой 14 200 тонн и объединённых контейнерных поездов. В результате дополнительно перевезено 5 млн тонн грузов.

Более 12 тыс. поездов (в 3,4 раза больше, чем в 2021 году) прошло с использованием технологии виртуальной сцепки, позволяющей минимизировать интервал попутного следования.

(СЛД) «Амурское» в Комсомольске-на-Амуре работают специалисты Брянского машиностроительного завода для реализации технических решений по модернизации и техническому обслуживанию тепловозов 3ТЭ25К<sup>2М</sup>.

На Транссиб, где эксплуатируются электровозы серии «Ермак», командированы специалисты Новочеркасского электровозостроительного завода. На Юго-Западном полигоне для оперативного пополнения контингента СЛД Тимашевская и обслуживания электровозов 3ЭС5К направлены специалисты завода-изготовителя, НЭВЗа. При этом остаётся ещё много проблем, связанных как с нехваткой квали-

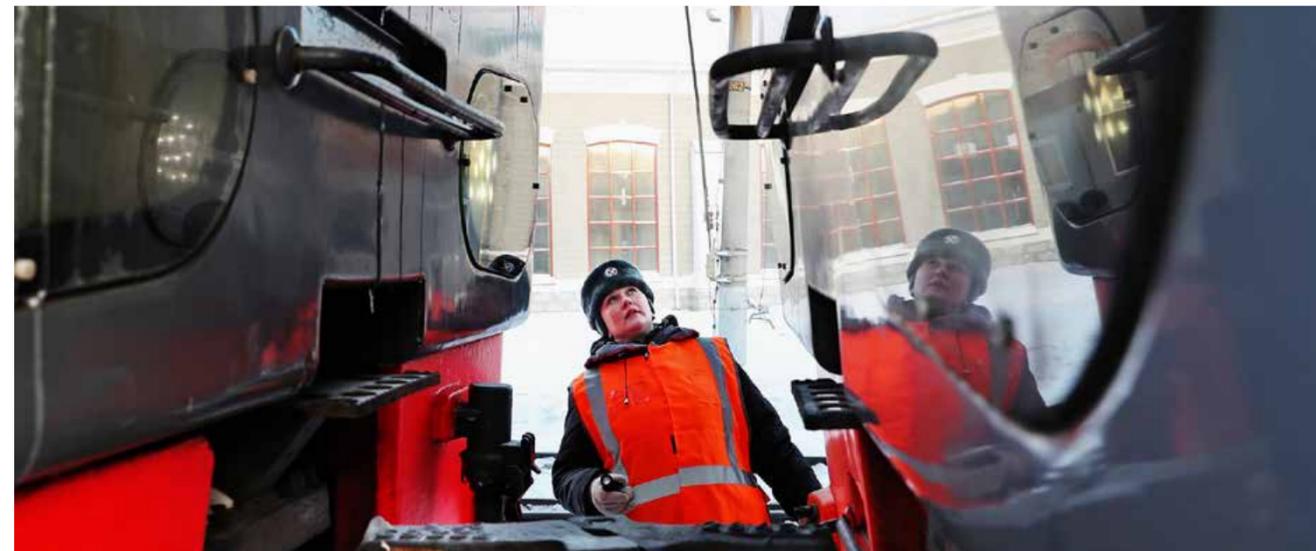
Это основная серия локомотивов, использующихся в грузовом движении на электрифицированных участках Восточного полигона. Дальневосточная и Забайкальская дирекции тяги уже фактически полностью перешли на использование «Ермаков». В этом и в следующем году должен завершиться перевод на «Ермаки» парка электровозов Восточно-Сибирской и Красноярской дирекций. Основной локомотив для Восточного полигона сегодня – это электровоз 3ЭС5К. С 2019 года электровоз производится с поосным регулированием силы тяги и в таком исполнении способен вести поезда весом 7100 тонн.



АРХИВ/ИД ПУДКО



ГЕОРГИЙ КУНИЛОВСКИЙ/ИД ПУДКО



ДОНАТ СОРОКИН/ТАСС

Из тепловозов, по которым в этом году планируется довольно много мероприятий, можно выделить 2ТЭ25К<sup>М</sup>. С производителями взаимодействие идёт по отдельной программе, нацеленной на исключение конструктивных недостатков локомотивов, выявленных в ходе эксплуатации. Они устраняются как в конструкции новых машин, так и исправляются при ремонтах в сервисных депо на локомотиворемонтных заводах. Кроме того, мы тесно со-

трудничаем с производителями тягового подвижного состава по новым моделям локомотивов. Все неисправности и недостатки в их работе фиксируются и анализируются, разрабатываются меры устранения выявленных проблем, завод-изготовитель вносит изменения в конструкцию.

– В позапрошлом году **первые женщины начали учиться по специальности «помощник машиниста электровоза», а в этом году первая сотрудница Дирек-**

**ции тяги получила удостоверение машиниста электровоза. Как вы считаете, насколько женщины справляются с данной профессией?**

– В настоящее время в Дирекции тяги обучены и трудоустроены 22 женщины: 17 девушек работают в Свердловской, 5 – в Московской дирекции тяги. На мой взгляд, все женщины, которые за эти два года освоили профессию помощника машиниста и остались работать в Дирекции тяги, заслужива-

ют большого уважения. Несмотря на максимальную автоматизацию труда в современных пассажирских локомотивах, работа эта достаточно сложная, предполагающая ночные смены, высокую степень напряжения, постоянное совершенствование знаний. С удовольствием отмечу Оксану Соколову, которая недавно получила удостоверение машиниста и стала первой на сети женщиной – машинистом электровоза, которой доверено водить пассажирские поезда на дальние расстояния.

– **Как организована в Дирекции система наставничества и работа с молодёжью?**

– Прошлый год в Дирекции тяги прошёл под эгидой наставничества и дал хороший импульс для этой деятельности у нас в подразделении. Мы смогли системно и последовательно внедрить новые подходы к оценке результативности навыков, приобретённых

наставляемыми, и создать форматы для обмена опытом между наставниками. В Дирекции тяги система наставничества действует очень давно. У нас работают около 4 тыс. человек, и практически каждый 30-й работник – наставник. Все они прошли оценку корпоративных компетенций, совершенствовались на профильных курсах в Системе дистанционного обучения. В 2022 году за эффективную деятельность в области наставничества награждены 158 работников структурных подразделений. В 1,5 раза был увеличен объём средств на премирование наставников – с 38,4 млн руб. в 2021 году до 54,9 млн в 2022-м. Увеличился в этом году и средний размер выплаты за наставничество – на 7,5%.

– **Расскажите о планах Дирекции тяги на 2023 год.**

– На повестке дня остаются вопросы импортозамещения и локали-

зации компонентов и материалов, организации надлежащего сервисного обслуживания и ремонта локомотивов, увеличение перевозок на Восточном полигоне, в центре внимания – вопросы безопасности движения: это и совершенствование профилактических мер и системы допуска к работе на инфраструктуре, изменение подходов к организации работы машинистов-инструкторов и многое другое.

Будем двигаться дальше по пути цифровизации и внедрения новых технологий, облегчающих в том числе работу локомотивных бригад. Впервые в этом году отметим единый День машиниста ОАО «РЖД». В целом же задач, над которыми мы работаем, огромное количество. Все они сложные и интересные, и решение каждой открывает новые возможности для развития нашей компании. **ПУДУЕТ**

Беседавала Дарья Чикиркина

**Дирекция тяги сотрудничает с производителями тягового подвижного состава по новым моделям локомотивов.**

**Все неисправности и недостатки в их работе фиксируются и анализируются, разрабатываются меры устранения проблем**



## Ресурсная база

ОАО «РЖД» развивает взаимоотношения с субъектами МСП

123RF/LEGION-MEDIA

**П**оддержка и развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) на сегодняшний день являются одним из приоритетных направлений в экономике России. Высокая доля малого и среднего предпринимательства повышает конкурентоспособность экономики, стимулирует появление новых идей и методов ведения бизнеса и повышает уровень экономического развития страны в целом. Для поддержки МСП холдинг «РЖД» предоставляет новые услуги и развивает уже реализованные продукты.

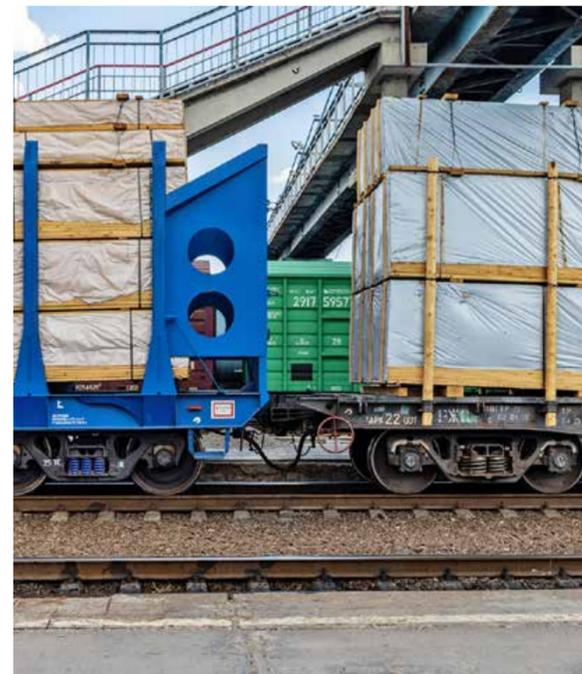
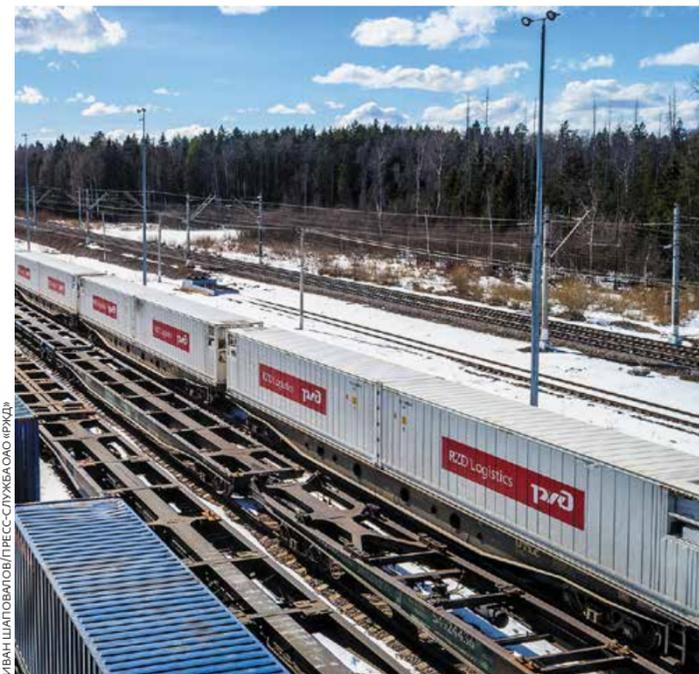
По итогам 2022 года доля предприятий МСП в общей погрузке на сети ОАО «РЖД» составила 14,3%, увеличившись на 0,8% по сравнению с 2021 годом (13,5%). Всего по сети в прошлом году перевезено более 176 млн тонн грузов субъектов МСП.

По данным Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) ОАО «РЖД», наиболее востребованной у предприятий сегмента МСП номенклатурой перевозимого груза стала группа «строительные грузы», суммарный объём перевозки которой по итогам 2022 года составил 58,1 млн тонн, или 33% от всех перевозимых номенклатур груза.

В текущем году ОАО «РЖД» рассчитывает на рост спроса на железнодорожные перевозки со стороны предприятий сегмента МСП и со своей стороны оказывает всестороннюю поддержку предприятиям данного сегмента.

### Преференции партнёрам

По данным ЦФТО, для представителей МСП со стороны холдинга в текущем году действует ряд дисконтов.



Так, установлены скидки от 20,4% до 50% на перевозки грузов в рефрижераторных контейнерах между городами-миллионниками, из Санкт-Петербурга в Москву и Екатеринбург, в пределах Санкт-Петербургского железнодорожного узла, а также на экспортные перевозки в Китай.

Также компанией установлены тарифные преференции (до 50%) на перевозки легковых автомобилей с ряда станций ОАО «РЖД» в специали-

зированных вагонах на расстояние от 1 тыс. км до 4 тыс. км.

Кроме того, действуют скидки до 50% на внутрироссийские перевозки широкой номенклатуры грузов в вагонах на короткие расстояния (до 720 км).

#### Система одного окна

В 2022 году завершена реализация сервиса «Оформление и получение услуг междуна-

ной перевозки при экспорте товаров» на базе информационной системы «Одно окно» АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ).

Основой сервиса стал совместный продукт ОАО «РЖД», АО «РЖД Логистика» и АО «РЭЦ» по доставке продукции агропромышленного комплекса – «Агроэкспресс».

Благодаря этому сервису клиенты, в том числе из сегмента МСП, имеют возможность получить полный пакет и сопровождение услуг международной экспортной перевозки продукции АПК с доступом к государственным и бизнес-сервисам в цифровом формате одного окна.

Посредством данного сервиса в единой цифровой среде обеспечен вывод российскими экспортёрами продукции АПК на рынки дружественных стран, что способствует снижению влияния санкционных ограничений на экспорт продукции.

Помимо доставки груза экспортёры-пользователи смогут оформить субсидии из федерального бюджета на компенсацию части затрат на транспортировку продукции.

#### Проект «Менеджер МСП»

С 2022 года по инициативе ЦФТО на полигоне Северной железной дороги развивается новое направление деятельности – «Менеджер МСП». Целью данного проекта является создание оптимальных условий для повышения качества обслуживания клиентов сегмента малого и среднего бизнеса.

В настоящее время менеджерами МСП проводится работа по максимальному использованию железнодорожной инфраструктуры предприятиями-производителями МСП в условиях геополитических изменений, в том числе по переклещению на другие направления перевозок, организации перевозок по МТК Север – Юг и предоставлению возможности участия в организации перевозки дочерним компаниям (АО «РЖД Логистика», АО «РЖД Бизнес Актив») в качестве экспедитора по договору с Центром развития предпринимательства и грузовла-

дельцем для получения транспортных субсидий.

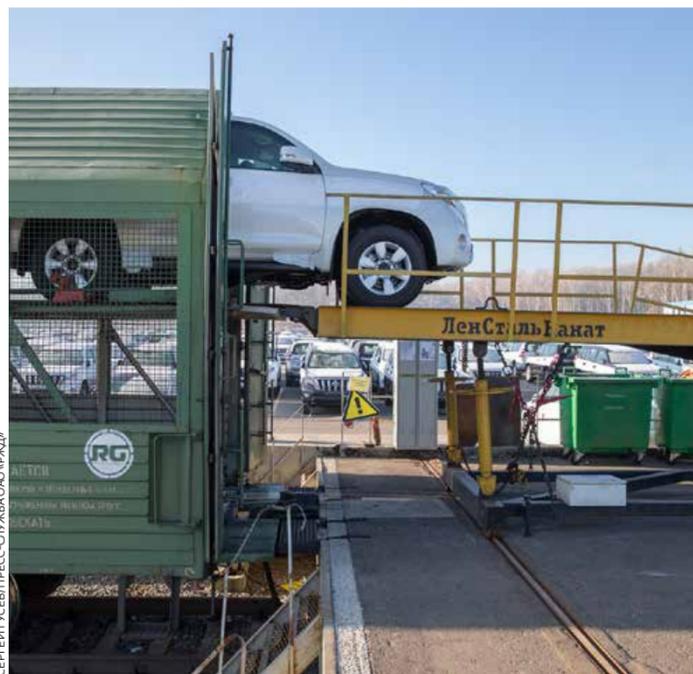
Функционалом должности менеджера МСП предусмотрено взаимодействие с региональными некоммерческими организациями (АО «Корпорация МСП», «Опора России», Союз лесопромышленников, Русский пеллетный союз, «Русская сталь» и другие) для информирования партнёров о новых транспортных продуктах, предлагаемых в регионе, что позволяет расширить географию перевозок, найти новые рынки сбыта, ускорить доставку сырья и готовой продукции. С некоторыми некоммерческими организациями («Опора России» и АО «Корпорация МСП») уже проводится работа в рамках утверждённого в 2022 году плана мероприятий (дорожной карты) на уровне ОАО «РЖД».

#### Дорожная карта

В июне 2022 года на Петербургском международном экономическом форуме утверждена и подписана дорожная карта по вопросам взаимодействия между ОАО «РЖД», «Опорой России» и АО «Корпорация МСП» на 2022–2024 годы.

Подписанный документ предоставляет возможность повысить экономическую эффективность проводимых закупок ОАО «РЖД», что создаст благоприятную конкурентную среду на рынке товаров, работ и услуг, а также позволит адресно подбирать для каждого инновационного и стартап-проекта меру финансовой поддержки, в том числе от фондов и институтов развития, федеральных и региональных бюджетов из актуального перечня данных мер. Дорожная карта даст возможность увеличить количество поступающих от субъектов МСП инновационных предложений и долю закупаемой продукции за счёт повышения информированности субъектов МСП о возможностях сотрудничества с ОАО «РЖД», совершенствования федеральной законодательной и нормативной базы по закупкам госкомпаниями инновационной продукции у субъектов МСП, сокращения сроков от поступления заявки на инновационный проект до его испытаний и закупки.

**По итогам 2022 года доля предприятий МСП в общей погрузке на сети ОАО «РЖД» составила 14,3%, увеличившись на 0,8% по сравнению с 2021 годом (13,5%). Всего по сети в прошлом году перевезено более 176 млн тонн грузов субъектов МСП**



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Перед холдингом открыта перспектива «выращивания» МСП-поставщиков на цифровой платформе МСП.РФ.

По словам статс-секретаря – заместителя генерального директора АО «Корпорация МСП» Натальи Коротченковой, сегодня ОАО «РЖД», несмотря на западные санкции, продолжило поддержку малого и среднего бизнеса, активно закупая у него товары и услуги.

Корпорация активно привлекает малый и средний бизнес к партнёрству с холдингом. Так, монополия находится в постоянном поиске и пополняет список субъектов МСП, производящих и реализующих высокотехнологичную продукцию, ведущих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы.

Также в ОАО «РЖД» действует «Единое окно инноваций» для приёма перспективных предложений и облегчения доступа малого и среднего бизнеса к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием.

Эта система помогает оперативно принимать и рассматривать инновационные предложения специалистами компании.

«В РЖД уже утверждена программа выращивания субъектов МСП по направлениям «Инструменты ручные прочие с механизированным приводом» и «Средства малой механизации». Они уже размещены на цифровой платформе МСП.РФ и официальном сайте АО «Корпорация МСП», – отметила Наталья Коротченкова.

АО «Корпорация МСП», в частности, регулярно передаёт представителям компании «РЖД» информацию о товарах, работах, услугах, которые производят малые и средние предприятия и которые могут заинтересовать железнодорожников.

Продолжается проведение обучающих семинаров по вопросам участия в закупках по Федеральному закону «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ субъектов МСП и самозанятых. К примеру, в прошлом году с участием представителей ОАО «РЖД» проведено 34 таких мероприятия.

Холдинг занимает первое место среди крупнейших заказчиков по объёму закупок у предприятий МСП с 2016 года. Так, объём закупок ОАО «РЖД» у субъектов МСП всеми способами увеличился за пять лет в 1,3 раза (более чем на 50 млрд руб.) – со 146 млрд руб. в 2016 году до 196 млрд руб. в 2021 году.

При этом количество номенклатурных позиций по закупкам выросло в 44,5 раза. Если в 2016 году их было порядка 380, то по итогам 2021 года аналогичный показатель составлял почти 17 тыс. позиций. По предварительной оценке АО «Корпорация МСП», объём договоров, заключённых ОАО «РЖД» с субъектами МСП в 2022 году, составит не менее 177 млрд руб.

Сегодня ключевое значение имеет формирование российского технологического суверенитета, в развитии которого участвуют наряду с крупным бизнесом производственные малые и средние компании, считает статс-секретарь – заместитель генерального директора АО «Корпорация МСП».



ПАВЕЛ ВОРОНИН

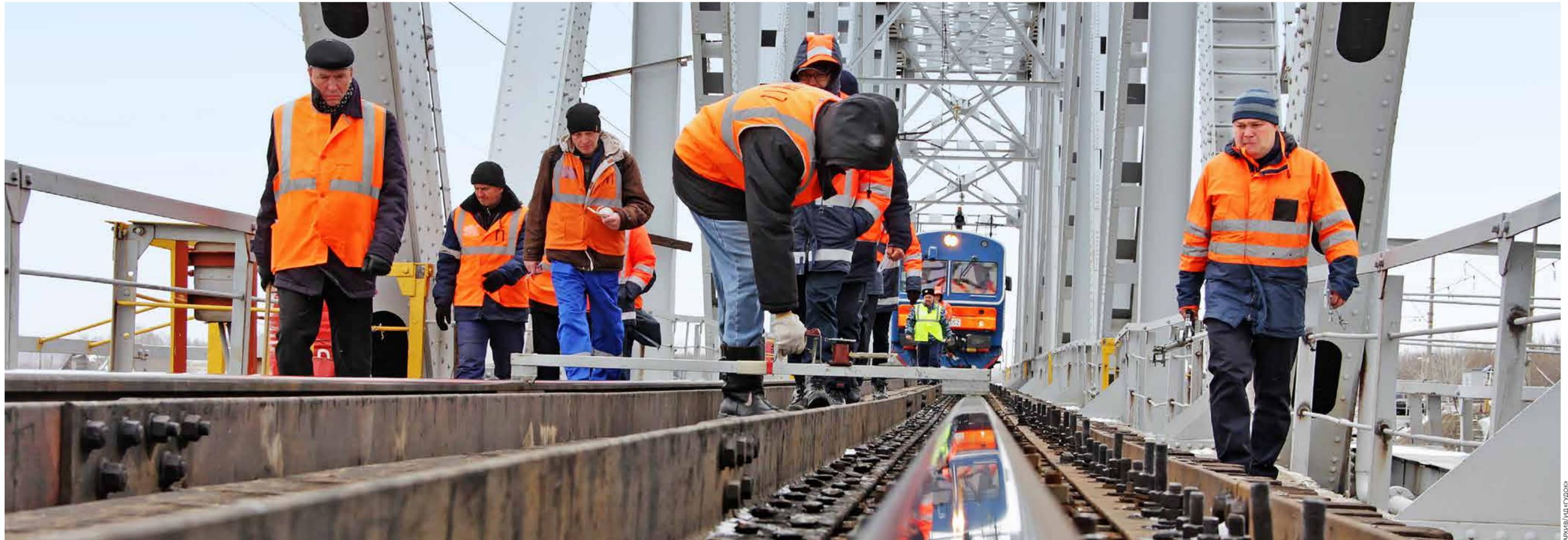
**По предварительной оценке АО «Корпорация МСП», объём договоров, заключённых ОАО «РЖД» с субъектами МСП в 2022 году, составляет не менее 177 млрд руб.**

«Для их поддержки мы будем использовать льготные программы финансирования, программы льготного лизинга оборудования, а также новые инструменты формирования долгосрочного спроса на продукцию малых и средних компаний. К таким новым инструментам в рамках 223-ФЗ относятся офсетные договоры, подразумевающие встречные инвестиционные обязательства. РЖД – в числе первых заказчиков, которые начали определять номенклатуру и требования для заключения таких договоров», – отметила Наталья Коротченкова.

Напомним, что первый офсетный договор (это фактически дорожная карта, в которой прописаны обязательные для МСП-поставщика шаги по развитию собственного производства) был подписан в январе текущего года ООО «Автодор – Платные дороги» (входит в Группу компаний «Автодор») при участии АО «Корпорация МСП». «Это нововведение особенно актуально сегодня, когда для отечественных предприятий закрыты привычные ранее рынки сбыта», – отметил первый заместитель председателя правительства Андрей Белоусов.

**11/07/2024**

СЕРГЕЙ ВОЛКОВ



## Работа продолжается

Департамент безопасности движения делает акцент на профилактике

**В** минувшем году число нарушений безопасности движения поездов на инфраструктуре ОАО «РЖД» уменьшилось на 13% в сравнении с 2021 годом. Улучшения достигнуты по большинству параметров, включая снижение столкновений подвижного состава (с полным отсутствием таковых при поездной работе), число изломов рельса под подвижным составом, количество проездов на запрещающий сигнал светофора. О том, за счёт чего показатели улуч-

шаются на протяжении всех последних лет, наш разговор с первым заместителем начальника Департамента безопасности движения (ЦРБ) Сергеем Поповым.

– По вине сторонних организаций, имеющих выход на инфраструктуру общего пользования, происходит в среднем в 2,4 раза больше нарушений безопасности движения, чем по ответственности холдинга «РЖД». При этом в процентном соотношении количество нарушений, допущенных сторонними организациями, сокращается в последние годы даже

# Безопасность ➔



более высокими темпами, чем в холдинге. Сергей Иванович, какие механизмы использует ЦРБ для влияния на других участников рынка железнодорожных перевозок?

– Сотрудничество в вопросах обеспечения безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта с участниками транспортного рынка ОАО «РЖД» выстраивает на основе регламента взаимодействия, в рамках исполнения которого заключено 60 соглашений о взаимодействии по вопросам безопасности движения поездов. Такое сотрудничество предоставило нам возможность на доверительной основе строить отношения с участниками транспортного рынка, а взаимное согласие и договорённость устанавливают

взаимную ответственность, права и обязанность сторон совместно принимать решения, направленные на предупреждение нарушений безопасности движения.

Также в прошлом году в плотном взаимодействии с внешним регулятором – Ространснадзором – мы реализовали инструмент контроля и обеспечения соблюдения обязательных требований в области безопасности движения на основе Федерального закона № 247 «Об обязательных требованиях в РФ» от 31 июля 2020 года. Это система самооценки предприятий, проводимой с помощью чек-листов, на основании которых формируются декларации соответствия обязательным требованиям. Из этих документов хорошо видно, какие процессы находятся в порядке, а какие требуют допол-

**Кадровым блоком в 2022 году разработано положение об участии работников всех подразделений в развитии культуры безопасности, предложены изменения в Положение по корпоративной этике, предусматривающие развитие элементов культуры безопасности**

нительных мероприятий. Такая возможность появилась как у сторонних предприятий, так и у структур холдинга «РЖД».

– В последние месяцы минувшего года руководство ЦРБ уделяло большое внимание работе вагоноремонтных компаний (ВРК) ввиду роста числа нарушений, допущенных из-за некачественного вагонного сервиса. Тем не менее по итогам года вагоноремонтники всё же допустили рост нарушений на 2%.

– Да, в конце ноября и в первых числах декабря руководителями и специалистами аппарата управления ОАО «РЖД» под руководством заместителя генерального директора – начальника Департамента безопасности движения Шейдуллина проведены совместные совещания с управляющим составом АО «ВРК-1» и ООО «НВК», ремонтирующих более половины грузовых ваго-

безопасности движения по причине некачественного ремонта подвижного состава, в части усиления внутреннего контроля за работой предприятий. Выпуск грузовых вагонов после проведённого планового ремонта теперь происходит только при наличии расширенного листа комплектации на вагон и после проверки его соответствия фактической комплектации подвижного состава.

В I квартале этого года в вагоноремонтных депо пройдут профилактические визиты руководителей и специалистов региональных центров корпоративного управления ОАО «РЖД», целью которых станет информирование руководителей об обязательных требованиях, предъявляемых к деятельности предприятия, их соответствии уровню риска нарушений безопасности движения, о рекомендуемых мерах и способах по сни-

**В целях снижения внешней контрольной нагрузки на вагоноремонтные предприятия планируется внедрение дистанционного подтверждения соответствия и самостоятельная оценка соблюдения требований в области безопасности движения**

нов на сети РЖД. Одной из причин организации встреч стал вопрос о совместном поиске решений, направленных на сокращение нарушений безопасности движения по ответственности вагоноремонтных компаний и повышение качества ремонта грузовых вагонов.

На совещаниях были рассмотрены вопросы эффективности внутреннего контроля в вагоноремонтных депо (работа ОТК), проведение процедур допуска отремонтированного железнодорожного состава на инфраструктуру ОАО «РЖД», реагирование на претензионные требования со стороны собственников вагонов и другие темы, требующие совместного принятия решений.

По их итогам принят ряд решений, выполнение которых должно дать результат уже в наступившем году.

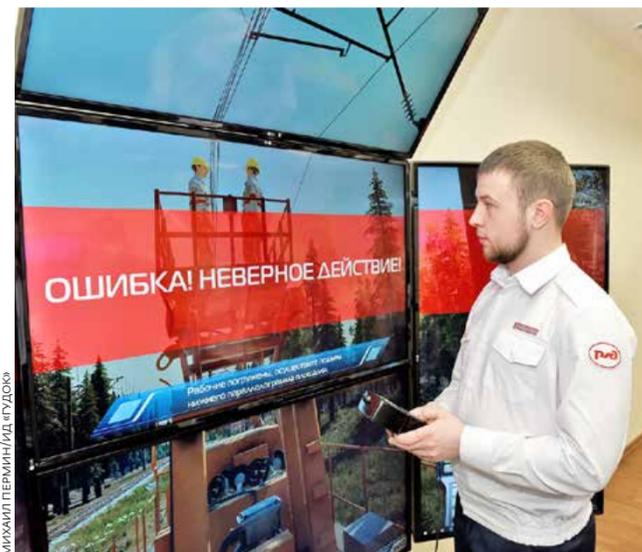
В частности, в минувшем декабре началась и продолжается в I квартале текущего года совместная работа, направленная на снижение рисков нарушения

жению их влияния на уровень функциональной безопасности движения.

В целях снижения внешней контрольной нагрузки на вагоноремонтные предприятия планируется широкое внедрение дистанционного подтверждения соответствия, а также самостоятельная оценка соблюдения обязательных требований в области безопасности движения.

– Как развивается корпоративная система менеджмента безопасности движения (СМБД)?

– Во время её внедрения мы провели большую работу по формированию и внедрению элементов системы на предприятиях ОАО «РЖД», а в прошлом году перешли к работе через «управляемые виды деятельности» в СМБД. То есть определили конкретные цели и задачи, выработали дорожные карты по направлениям, оказывающим наибольшее влияние на обеспечение бе-



МИХАИЛ ПЕРМИН/ИД «ГУДОК»



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ГУДОК»

зопасности движения, и начали по ним предметную работу.

На основе риск-ориентированного подхода, через формирование и оценку факторов риска, через развитие и совершенствование самой базы в части ранжирования участников перевозочного процесса по степени их влияния на безопасность движения, мы определяем тех участников, объекты и процессы, которые находятся в зоне недопустимого риска и требуют максимального внимания с проведением работы уже именно по ним.

Кстати, «управляемые виды деятельности» сформированы с учётом обязательных требований в области безопасности движения, записанных в федеральном законе. Мы работу по оценке соответствия обязательным требованиям применяем как один из этапов формирования добровольной корпоративной сертификации СМБД.

– **Что даёт корпоративная сертификация?**

– В 2022 году сертификаты соответствия обеспечения гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса выданы 282 подразделениям. Таким образом, с учётом уже имеющихся сертификатов число сертифицированных подразделений составило 712, или 35,2% от общего количества подразделений, имеющих право на участие в корпоративной сертификации.

Сертификат, подтверждая высокий уровень обеспечения безопасности движения в подразделении, на три года освобождает от технических ревизий, проводимых аппаратом главного ревизора по безопасности движения поездов железной дороги, даёт нам возможность перенаправить усилия ревизорского аппарата на предприятия, находящиеся в зоне риска.

– **На что прежде всего обращали внимание ревизоры?**

– Все мероприятия, которые проводит ревизорский аппарат, делятся на контрольные и профилактические. Если брать итоги 2022 года, то 95% действий – это именно профилактические меры. Работу с таким же акцентом будем продолжать и в этом году. Все последние годы от работы с последствиями нарушений мы переходим к устранению их причин с помощью профилактики.

– **Наряду с общей благоприятной картиной есть ряд показателей, по которым наблюдается увеличение нарушений в прошлом году. Как они воспринимаются ЦРБ?**

– Да, есть случаи, по которым мы не смогли отработать на уровне 2021 года. Так, хозяйства инфраструктуры смогли добиться улучшений не на всех дорогах. Превышение числа нарушений допущено в Северной, Куйбышевской, Красноярской, Дальневосточной дирекциях инфраструктуры. В целом допущен рост сходов при поездной работе, выросло число нарушений при приёме

## Эффективным инструментом стал проект «Аксиома ответственности» – смотр-конкурс сразу с несколькими категориями участников, с десятком различных номинаций и целая серия информационно-просветительских мероприятий

или отправке поездов по неготовому маршруту, есть ещё ряд параметров, по которым мы, к сожалению, работали с ростом к прошлому году.

Все выявленные нарушения мы воспринимаем не только как недостатки в действиях исполнителей и руководителей, но и как направления для дальнейшего совершенствования и развития комплекса мер по улучшению безопасности движения, чтобы выявить и исправить прежде всего возможную системную ошибку.

– **Основная причина большинства нарушений – так называемый человеческий фактор. Как строится работа с людьми?**

– Работа с ошибками, допущенными персоналом, – одно из важнейших направлений профилактики. Важно не допустить повторения случаев нарушений. Поэтому мы ошибку персонала чаще всего воспринимаем не как виновность какого-то работника, а как недостаток его профессиональных навыков и компетенций. То есть определяются компетенции, с которыми необходимо работать по конкретным профессиям. По ним создаются соответствующие программы обучения. И через обучение в наших учебных центрах профессиональных квалификаций ведётся работа с конкретными группами по выбранным направлениям. В тесном сотрудничестве с Департаментом управления персоналом мы эту работу проводим как по отказам технических средств, так и по нарушениям безопасности движения.

– **Культура безопасности приобрела широкую трактовку в ОАО «РЖД». Какое место в ней отводится безопасности движения?**

– Безопасность движения стала частью общей корпоративной культуры безопасности, куда также включается экологическая безопасность, охрана труда и промышленная безопасность, транспортная безопасность,

пожарная безопасность, экономическая безопасность, информационная безопасность. Все эти направления взаимосвязаны. Благодаря такому подходу безопасностью движения в составе единой культуры безопасности теперь занимаются все подразделения компании, а не только структуры ЦРБ. Это, конечно, оказывает положительное влияние на общий конечный результат.

Кадровым блоком в прошлом году было разработано Положение об участии работников всех подразделений в развитии культуры безопасности, предложены серьёзные изменения в Положение по корпоративной этике, предусматривающие развитие элементов культуры безопасности.

Если в предыдущие годы культура безопасности имела больше общие черты, охватывающие в целом производственную и кадровую политику ОАО «РЖД», то в 2022 году мы подошли к её формированию на уровне линейных, структурных подразделений. Теперь стоит задача максимального вовлечения в процесс не только руководителей, но и рядовых работников. Элементы культуры безопасности прививаются разными мероприятиями, включая образовательно-просветительские – семинары, школы, форумы.

Эффективным инструментом стал проект «Аксиома ответственности». Это одновременно и большой смотр-конкурс сразу с несколькими категориями участников, с десятком различных номинаций, и целая серия информационно-просветительских мероприятий. Большой вклад в безопасность движения вносит работа наших общественных инспекторов. Сейчас разработано обновлённое положение по их работе, включающее более активное участие в формировании общей культуры безопасности.

ПУЛЬТ

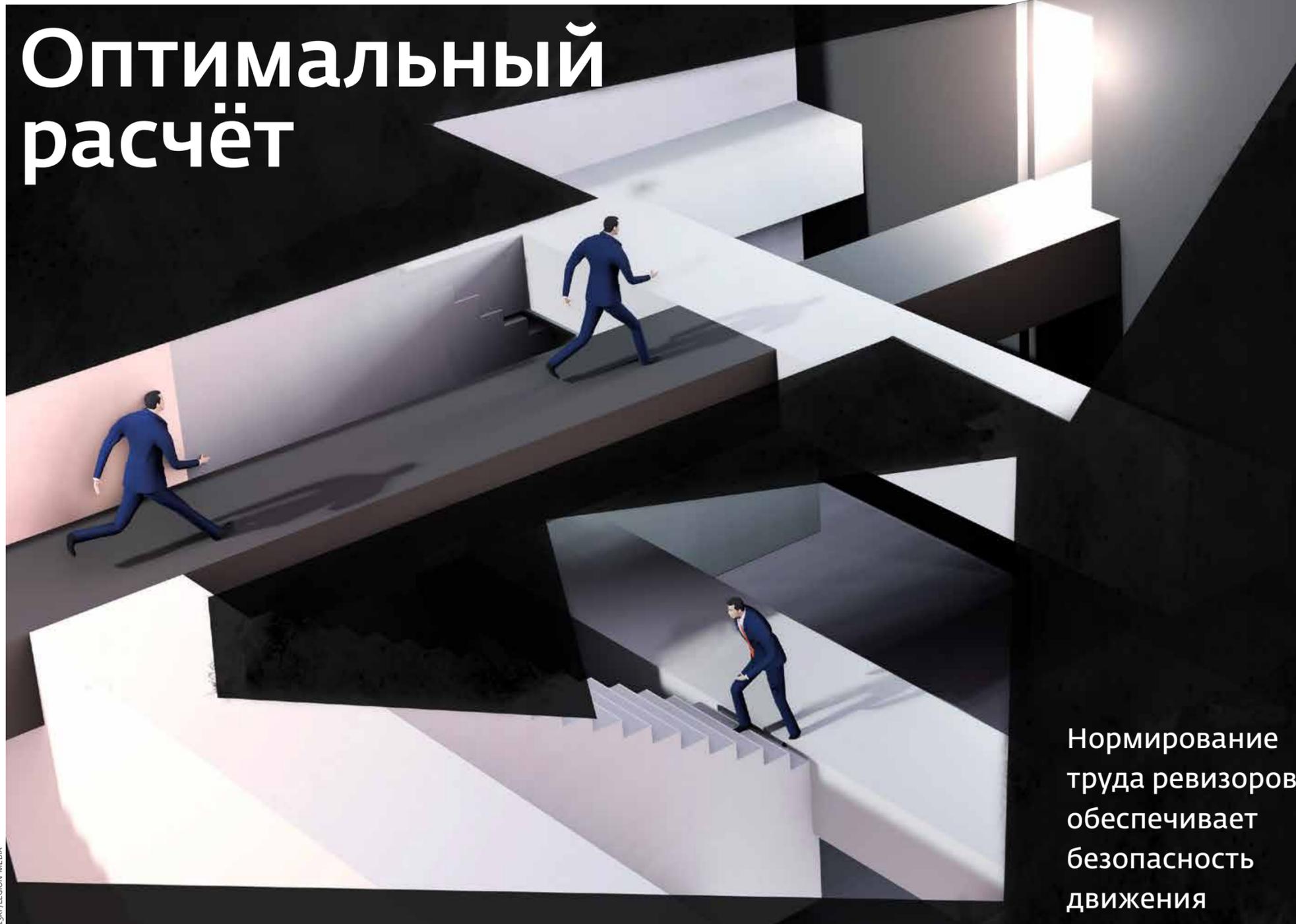
БЕСЕДОВАЛ АЛЕКСАНДР ЗУБОВ

**Андрей Горохов,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
ОТДЕЛА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА  
В ПАССАЖИРСКОМ КОМПЛЕКСЕ,  
ХОЗЯЙСТВАХ ГРАЖДАНСКИХ  
СООРУЖЕНИЙ И МАТЕРИАЛЬНО-  
ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ЦОТЭН – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

## Оптимальный расчёт



Нормирование  
труда ревизоров  
обеспечивает  
безопасность  
движения

**В** динамично изменяющихся условиях нормирование труда работников административно-управленческого штата объективно вышло на первый план. Оно является одним из важных элементов системы управления персоналом любой организации. Это прежде всего связано с необходимостью повышения эффективности использования трудового потенциала работников, оптимизации их численности и профессионального состава.

На сегодняшний день безопасность движения в ОАО «РЖД» обеспечивают более 1200 работников аппарата главного ревизора железных дорог. Они осуществляют контроль за соблюдением Правил технической эксплуатации и нормативных документов компании, взаимодействуют с функциональными филиалами, дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД», проводят мероприятия внутреннего контроля, выявляют имеющиеся и потенциальные риски в области безопасности движения поездов.

В состав аппарата главного ревизора помимо дорожных и региональных отраслевых ревизоров также входят сотрудники отдела технического анализа. По вопросам предупреждения чрезвычайных ситуаций специалисты аппарата главного ревизора взаимодействуют с МЧС, Ростехнадзором, прокуратурой, Росжелдором и сервисными компаниями. Качественное выполнение аппаратом главного ревизора всего комплекса

работ напрямую влияет на достижение целей, стоящих перед ОАО «РЖД».

Многозадачность бизнес-процессов аппарата главного ревизора требует от каждого работника самых высоких компетенций для обеспечения гарантированной безопасности перевозочного процесса. Все их трудно даже перечислить – это знания требований в области законодательства РФ, корпоративных норм, правил, регламентов, стандартов, вопросов риск-ориентированного подхода, корпоративной сертификации системы менеджмента безопасности.

Ревизор по безопасности движения поездов – это прежде всего специалист самого высокого уровня, умеющий при расследовании нарушений безопасности движения оценить действия любого работника в той или иной ситуации. В соответствии с профессиональным стандартом, утверждённым в 2021 году, установлено обязательное требование к квалификации ревизора по безопасности движения: он не менее трёх лет должен отработать на руководящих должностях непосредственно по профилю деятельности.

Если раньше количество нарушений безопасности движения измерялось десятками тысяч в год, то сегодня благодаря современным технологиям и риск-ориентированному подходу в контрольной деятельности число таких случаев удалось существенно сократить. При этом учтён и человеческий фактор. Железная дорога сегодня в обеспечении безопасности перевозочного процес-

# Безопасность



са лидирует среди других видов транспорта, в том числе благодаря ревизорскому аппарату. Применение ревизорских указаний, предписаний, представлений, которые исчисляются тысячами за год по сети железных дорог, позволяет поддерживать безопасность перевозочного процесса в управляемом состоянии, а применение автоматизированных систем даёт возможность оптимизировать трудоёмкость выполняемых ревизорами по безопасности движения процессов.

Для определения оптимальной численности работников, обеспечивающих безопасность движения поездов на сети железных дорог, в июле 2021 года Департаментом безопасности движения (ЦБР) была инициирована работа по оценке баланса рабочего времени. Работа началась с утверждения дорожной карты, где определили сроки и ответственных исполнителей. После её подписания была сформирована кросс-функциональная команда.

В неё вошли представители ЦРБ, аппарата главного ревизора Северо-Кавказской железной дороги, ЦОТЭН и Центра повышения эффективности труда персонала СКЖД. Им предстояло совместно проанализировать бизнес-процессы, в которых участвуют работники аппарата главного ревизора железной дороги, включая главного ревизора по безопасности движения поездов, в состоянии «как есть» по всей сети железных дорог, сформировать организационно-

**Ревизор по безопасности движения поездов – это прежде всего специалист самого высокого уровня, умеющий при расследовании нарушений безопасности движения оценить действия любого работника в той или иной ситуации**

**Для точного определения нормативной численности работников были разработаны корректирующие коэффициенты, которые максимально учитывают специфику, местные условия. Так, например, для МЖД учтены работы, связанные с МЦД и МЦК**

функциональные модели процессов в состоянии «как должно быть» и определить нормативные трудозатраты на их выполнение.

Качественное выполнение всех этапов разработки обеспечило своевременный переход к основному этапу – заполнению опросных листов, в которых были учтены все возможные варианты выполнения процессов, а также периодичность выполнения операций, входящих в процессы. Полученные результаты экспертных оценок подтвердились контрольными хронометражными наблюдениями, проведёнными специалистами ЦОТЭН непосредственно на месте проведения работ в аппарате главного ревизора по безопасности движения Северо-Кавказской железной дороги. Эффективное взаимодействие всех участников команды позволило провести и завершить комплексную работу по оценке баланса рабочего времени и определить нормативные трудозатраты и численность работников аппарата главного ревизора по каждому бизнес-процессу. При этом для каждой железной дороги были учтены организационно-технические особенности и местные условия работы каждой из них.

Грамотный подход руководителей и специалистов ЦРБ позволил объективно оценить трудозатраты не только на основные и обеспечивающие, но и на дополнительные вспомогательные процессы. В результате были спроектированы коэффициенты, которые учитывают долю трудозатрат на дополнительные функции, которые не вошли в основные процессы. Для точного определения нормативной численности работников были разработаны корректирующие коэффициенты, которые максимально учитывают специфику, местные условия и особенности каждой из железных дорог.

Так, например, для Московской железной дороги учтены работы, связанные с наличием и развитием МЦД и МЦК; для Северной и Свердловской – это развитие Северного широтного хода, для Северо-Кавказской – наличие курортных зон и развитие Туапсинского железнодорожного узла, для Красноярской, Восточно-Сибирской, Забайкальской и Дальневосточной дорог – развитие железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона. Также учтены дополнительные затраты труда, связанные с дальнейшим развитием инфраструктуры БАМа. В итоге

были разработаны нормативы трудоёмкости по 12 направлениям деятельности работников аппарата главного ревизора, состоящие из 77 основных, 12 обеспечивающих и 7 дополнительных процессов, определены и установлены корректирующие коэффициенты.

В конце декабря 2022 года были утверждены Нормативы трудоёмкости работников аппарата главного ревизора по безопасности движения поездов железной дороги. Нормативы трудоёмкости позволили определить оптимальную численность работников всех должностей руководителей и специалистов аппарата главного ревизора, осуществляющих в ОАО «РЖД» функционал в области обеспечения безопасности движения поездов по каждой железной дороге.

Наличие таких норм труда обеспечивает оперативное реагирование на изменение технологии или объёмов выполняемых работ, а результат расчёта нормативной численности позволяет определить оптимальное количество работников аппарата главного ревизора, необходимое для обеспечения гарантированной безопасности перевозочного процесса по каждой железной дороге. **ПУЛЬТ**



## Завтрашний день

Победители акселератора РЖД  
готовятся внедрять проекты

**В** конце прошлого года были определены семь победители четвёртой корпоративной акселерационной программы ОАО «РЖД» по направлениям «Пассажирский комплекс» и «Технологическая независимость». В настоящее время стартапы готовятся к проведению испытаний на инфраструктуре ОАО «РЖД» и дальнейшему внедрению их в компании.

«Для семи стартапов были согласованы дальнейшие шаги на ближайшие шесть и более месяцев, включающие проведение пилотных испытаний на железнодорожной инфраструктуре, – рассказал начальник центра «Корпоративный акселератор стартап-проектов ОАО «РЖД» Роман Кошелев. – Решения о дальнейшем внедрении и тиражировании проектов будут приниматься исходя из результатов испытаний».

В формировании дальнейших планов по реализации проектов принимали участие сами стартапы, функциональные заказчики данных решений в лице различных подразделений холдинга, а также Центр инновационного развития и центр «Корпоративный акселератор стартап-проектов ОАО «РЖД».

### Две системы управления светом

Один из проектов четвёртой корпоративной акселерационной программы – система освещения с удалённым управлением. Она представляет собой комплексное решение, позволяющее автоматизировать процессы мониторинга, а также уменьшить число нештатных ситуаций и жалоб от пассажиров. Данная система может применяться на внешних объектах (железнодорожных платформах и путях) и на внутренних (депо, вокзалах, терминалах).

«Как это всё выглядит? В общем случае – на каждый светильник устанавливается отдельный контроллер с возможностью управления по различным протоколам, – объяснил технический директор ООО «БЕР» Андрей Волошин. – Вывод телеметрии и управление осуществляются удалённо через веб-интерфейс с любого компьютера или мобильного устройства. Контроллеры могут использоваться также, как каркас системы «умная станция» или «умное здание». То есть к ним можно подключать фото- и видеокамеры, микрофоны, метеостанции, различные датчики.



ВИКТОР КАЗАРИН

Светильники могут функционировать и автономно, например с помощью датчика движения или по расписанию, в том числе по астрономическому (восход, закат) или по графику движения поездов».

В настоящее время система активно испытывается. Объектом опытной эксплуатации стала островная платформа станции Вербилки Центральной дирекции пассажирских обустройств. Как отметил Андрей Волошин, комбинирован-

ном применением светильников и системы управления уже удалось добиться значительной экономии по затратам электроэнергии и практически полностью исключить эксплуатационные затраты.

К августу этого года систему планируется ввести в опытную эксплуатацию в более репрезентативном объёме, а в дальнейшем – сформировать реестр типовых решений и начать тиражирование по всей сети ОАО «РЖД».

**В формировании дальнейших планов по реализации проектов принимали участие сами стартапы, функциональные заказчики данных решений, а также Центр инновационного развития и центр «Корпоративный акселератор стартап-проектов ОАО «РЖД»»**

Второй проект, также предлагающий решение по модернизации системы освещения, – автоматизированная система управления освещением Synergy. «Synergy – это умное управление освещением, которое снижает расходы на электроэнергию, эксплуатацию, позволяет выявить неисправности систем освещения по факту наступления аварий, а не в ходе плановых обходов, автоматизирует бизнес-процессы проектирования, монтажа, наладки и эксплуатации систем освещения», – рассказал заместитель генерального директора АО «Связь инжиниринг М» Алексей Разумов.

Модульно-аппаратная платформа Synergy прошла испытания на тестовом стенде. По итогам удалось подтвердить технико-экономические показатели экономии на уровне не менее 25% от текущих показателей.

Следующий этап испытаний Synergy запланирован на май этого года. Он будет проводиться на железнодорожных вокзалах. Что касается решения о тиражировании данного проекта, то оно будет принято до конца года.

### 3D-принтер

Проект «Пятиосевой полимерный 3D-принтер» предлагает инновационное решение по оперативной печати необходимых запчастей прямо на местах. По замыслу авторов, это позволит не зависеть от импортных компонентов, не заменять весь узел при поломке только одной какой-либо детали и, кроме того, исключит оптовые закупки при штучных потребностях.

В основе проекта – самая распространённая в мире FDM-технология. Её применяют для изготовления различных деталей. Авторы значительно её усовершенствовали, благодаря чему удалось расширить возможности 3D-печати и до 50% сократить расходы на неё. Кроме того, им удалось повысить производительность, качество и прочность деталей.

Данную разработку оценили специалисты Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава (ЦДМВ). Выяснилось, что при изготовлении только четырёх деталей, используемых в ЦДМВ, планируется получить экономический эффект более 10 млн руб. в год.

«В ходе акселератора совместно с сотрудниками ЦДМВ мы разработали техническое задание на оборудование, которое отвечает существующим задачам дирекции, а также разработали систему внедрения технологии 3D-печати в ЦДМВ, – отметил директор ООО «Воплощение» Сергей Сарапулов. – Согласно предложенной концепции будет существовать одно опорное депо, которое станет отвечать за реинжиниринг комплектующих и отладку технологии их изготовления на 3D-принтерах. Разработанные технологии будут храниться в единой электронной базе. Воспользоваться ими сможет любое депо ЦДМВ, к тому времени уже оснащённое такими же 3D-принтерами. В результате даже самые географически отдалённые депо, не имея специального инженерного персонала, смогут изготавливать качественные запасные части».

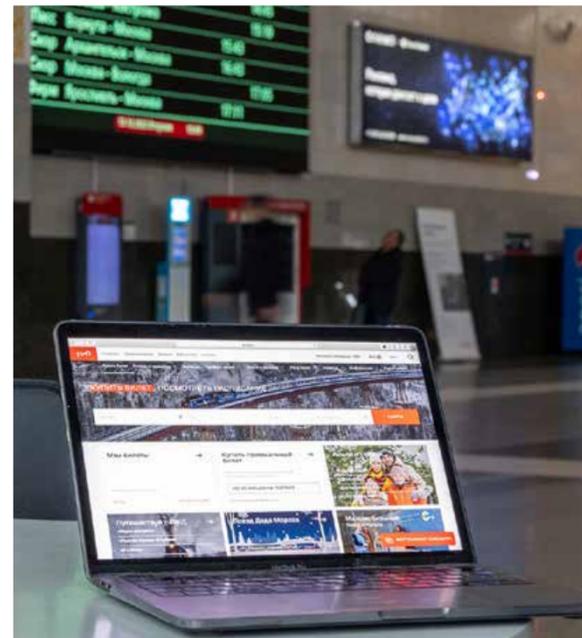
### Предрейсовый осмотр

Медицинский предрейсовый комплекс позволяет замерить физиологические параметры человека (давление, пульс, температуру тела) и провести тест на алкоголь. В первом полугодии данная разработка пройдёт опытно-промышленную эксплуатацию в Центральной дирекции по ремонту пути (ЦДРП). «В среднем работник тратит около семи минут на прохождение предрейсового медицинского осмотра и послерейсовой алкометрии. Наша разработка позволяет оптимизировать это время до двух минут, – поделился начальник управления робототехники ООО «СТК» Алексей Степанов. – Кроме того, наши основные преимущества – это собственная разработка оборудования и программного обеспечения, а также сервисное обслуживание своими силами по всей стране и возможность работы в мобильных передвижных пунктах ЦДРП».

Ожидаемый эффект от внедрения медицинского предрейсового комплекса в ЦДРП составляет около 100 млн руб. ежегодно. Это примерно 1 млн осмотров в год. В рамках реализации данного проекта в первой половине этого года запланировано проведение опытно-промышленной эксплуатации в ЦДРП и адаптация технологии под требования функционального заказчика.



ИВАН ШАТОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



ИВАН ШАТОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Новый сценарий покупки билетов

Платформа «Иновационная мобильность» позволяет оформлять электронные билеты на все популярные виды транспорта, а также туристические услуги. С её помощью в настоящее время оформляется более 20% всех электронных железнодорожных билетов.

«Мы предлагаем обратить внимание также на сегмент туристических поездов, который очень динамично растёт от года к году, и реализовать новый сценарий для поиска и оформления этого продукта, – рассказал директор по развитию ООО «РЖД – Цифровые пассажирские решения» Михаил Кальченко. – Мы сделали продуманный поиск туристических поездов по городам отправления и назначения, по периоду, а также карточку тура, в которой описан маршрут и содержится экскурсионная программа. Предусмотрен удобный выбор вагонов и мест. Более того, вместе с билетами клиенту будет направляться подробное описание туристического маршрута». Запуск пилотного проекта по реализации нового сценария покупки билетов на туристические

поезда запланирован к середине летнего сезона этого года.

## Быстровозводимые платформы

Быстровозводимые модульные пассажирские платформы на основе конструкций из блоков пенополистирола можно использовать для строительства остановочных пунктов, станций, транспортно-пересадочных узлов, их расширения. Кроме того, данная технология может применяться в точечном ремонте, модернизации и в качестве временного решения на период основных работ.

«Исключительная прочность на сжатие и лёгкий вес пенополистирола позволяют строить железнодорожные платформы без ущерба для качества сборки. Лёгкие блоки, состоящие на 98% из воздуха, значительно сокращают время монтажа. Бетонный фундамент не требуется, требуются лишь минимальные земляные работы с меньшими трудозатратами, что делает этот метод строительства более экономичным, – обозначил преимущества проекта генеральный директор ООО «Новый проект» Павел Гусев. – Данная тех-

## Медицинский предрейсовый комплекс позволяет замерить физиологические параметры человека (давление, пульс, температуру тела) и провести тест на алкоголь. В первом полугодии данная разработка пройдёт опытно-промышленную эксплуатацию в Центральной дирекции по ремонту пути

нология одобрена и признана инновационной Минтрансом России, разработан стандарт организации, который получил положительное заключение Минстроя России».

Ещё одним плюсом данной технологии является то, что все элементы конструкции заводского изготовления. То есть можно ограничиться одной только сборкой, при этом сохраняется возможность для прокладки в теле платформы инженерных коммуникаций ОАО «РЖД».

Ранее, в 2020 году, на Горьковской железной дороге был установлен опытный образец для проведения всесторонних испытаний, экспериментальная платформа имела длину 30 м и ширину 4 м. Её построили всего за 40 часов, в том числе три «окна» по 40 минут.

Что касается дальнейшей реализации, в планах у новаторов организовать проектно-исследовательские и строительно-монтажные работы для других объектов компании, а также разработать типовую документацию и получить ГОСТ на технологию для массового применения.

## Проект для HR

Ещё одним победителем акселератора стал проект Teal HR, представляющий собой цифровую платформу нематериальной мотивации сотрудников. «Любой человек хочет, чтобы его работа имела смысл, его заслуги признавались. Это повышает вовлечённость и позволяет получать удовольствие от своего труда, – уверен владелец продукта Кирилл Морозов. – Мы предложили свою платформу и нашу экспертизу по работе с

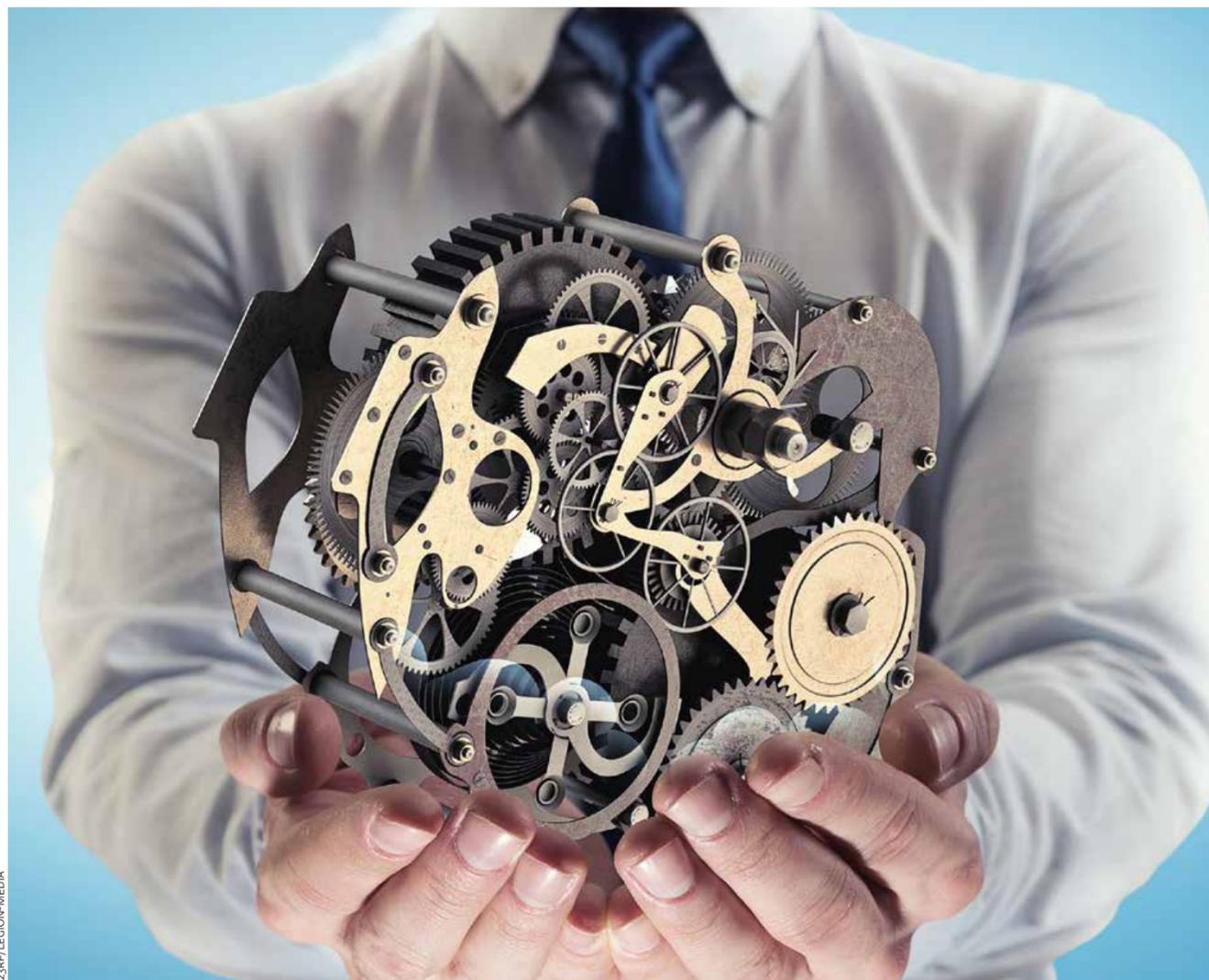
метриками нематериальной мотивации – это больше 15 фреймворков и авторских наработок, которые позволяют выстроить систему управления текучестью персонала, отслеживать расходы на наём и удержание персонала, а также применить методики геймификации по Бартлу. Чтобы каждый участник программы мог использовать передовой опыт вне зависимости от стажа, должности и скептицизма».

Получение обратной связи от сотрудников – одна из ключевых особенностей проекта. Для этого активно используется сервис опросов: по уровню удовлетворённости, можно даже просто отметить своё настроение сегодня.

Другой важной частью проекта является наличие внутренней валюты за полезные для компании активности. По словам Кирилла Морозова, используются рекомендательные сервисы на нейросетях, чтобы направлять внимание сотрудников на важные задачи и предлагать им хорошие подарки в корпоративном онлайн-магазине. Есть множество способов потратить заработанные баллы. Например, можно пройти какое-нибудь обучение, взять отгул, приобрести цифровые товары или купоны, сервисы и мерчи.

Пробное применение платформы нематериальной мотивации сотрудников будет проводиться на одном из предприятий АО «ФПК», которое выступило функциональным заказчиком данного решения. В рамках пилотного проекта запланирована оцифровка результатов работы сотрудников в 2022-м и в текущем году.

АЛЕКСЕЙ АЛЕЕВ



## Союз науки и производства

Университетские стартапы решают важные задачи

**В** 2022 году в ОАО «РЖД» велась работа по реализации инициатив социально-экономического развития России до 2030 года в части массового создания университетских стартапов. Перечень инициатив Правительство РФ утвердило своим распоряжением от 6.10.2021 № 2816-р. Они охватывают шесть направлений, среди которых «Технологический рывок», включающий создание платформы университетского технологического предпринимательства, предусматривающей массовое создание университетских стартапов.

В числе поставленных властями задач – вовлечение наиболее активных студентов в технологическое предпринимательство, создание 100 стартап-студий и акселераторов с механизмом привлечения частных инвестиций в стартапы. Планы предусматривают, что к 2024 году в стране 435 тыс. студентов пройдут акселерационные программы поддержки проектных

которые позволят задействовать более 18 тыс. студентов и реализовать более 300 студенческих стартапов в интересах ОАО «РЖД».

Несмотря на относительно небольшой срок деятельности совместных бизнес-инкубаторов, их участники уже разработали десятки актуальных для РЖД проектов. Приводим некоторые из них.

### Октябрьская магистраль и ПГУПС

Студенческое научное общество Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС) имеет почти полутора-вековую историю. Нынешнее поколение студентов успешно продолжает дело своих предшественников. Одним из основных ключевых направлений в рамках молодежной политики ПГУПС является всемерная поддержка научных проектов и стартапов обучающихся.

«Университет и Октябрьская железная дорога успешно развивают совместный студенческий бизнес-

**В 2022 году для 412 резидентов СБИ СамГУПС реализована акселерационная программа в области технологического предпринимательства, по итогам которой сформирована 81 бизнес-идея**

команд и студенческих инициатив. К 2030 году должно быть создано 50 университетских стартап-студий, запущено 30 тыс. новых университетских стартапов.

Приступили к выполнению своей части большого проекта и в ОАО «РЖД». По данным Центра инновационного развития, в январе 2023 года уже работали совместные студенческие бизнес-инкубаторы на Октябрьской, Горьковской, Северо-Кавказской, Южно-Уральской, Куйбышевской, Восточно-Сибирской, Красноярской, Забайкальской и Дальневосточной железных дорогах.

В 2022 году в работу бизнес-инкубаторов были вовлечены более 1500 студентов. До 2030 года бизнес-инкубаторы, бизнес-акселераторы и стартап-студии планируется создать на базе всех отраслевых вузов,

инкубатор, в котором обучающиеся имеют возможность получать навыки работы с проектами, чтобы они были технически и прежде всего экономически интересны потенциальным заказчикам, в первую очередь ОАО «РЖД», – заявил проректор по воспитательной работе и связям с производством ПГУПС Пётр Рыбин.

В настоящее время несколько работ резидентов совместного студенческого бизнес-инкубатора, получивших одобрение специалистов компании и руководства ОЖД, находятся в стадии завершения и имеют все шансы реализоваться на сети ОАО «РЖД». Например, работа аспирантов кафедры «Электроснабжение железных дорог» – проект «Разработка малообслуживаемой системы заземления опор контактной сети



в тяговом электроснабжении переменного тока». В 2023 году запланированы организация и проведение испытаний, по результатам которых будет принято решение о допуске инновационного решения к применению на полигоне ОАО «РЖД».

«Работа в бизнес-инкубаторе стала для меня в некотором смысле отправной точкой в написании диссертации, а также в понимании важности не только изобрести, но и правильно реализовать своё изобретение, – делится опытом аспирант кафедры «Электроснабжение железных дорог» ПГУПС Иван Баранов. – Участие в конференциях позволяет отточить навыки защиты проекта, познакомиться с заинтересованными заказчиками и возможными инвесторами, услышать мнения экспертов и интересующие их вопросы, о которых даже не подозревал. Бизнес-инкубатор – это возможность для молодых учёных довести проект до логического завершения и получить необходимую поддержку в его реализации. Уверен, что новую систему заземления в скором времени получится внедрить на сети железных дорог».

При грантовой поддержке Фонда Бортника в бизнес-инкубаторе ведётся подготовка к проведению испытаний по проекту «Разработка модели локомотивной трансмиссии на основе постоянных магнитов». Испытания запланированы в Октябрьской дирекции

моторвагонного подвижного состава и Северо-Западной дирекции по эксплуатации путевых машин.

### Куйбышевская дорога и СамГУПС

В мае 2022 года состоялось открытие совместного студенческого бизнес-инкубатора (СБИ) Куйбышевской железной дороги и ФГБОУ ВО «СамГУПС». Ключевые принципы, заложенные в организацию работы студенческого бизнес-инкубатора СамГУПС, позволяют эффективно развивать дух предпринимательства и поддерживать креативные идеи на самых ранних стадиях жизненного цикла инновационных проектов. Также стоит отметить, что СБИ СамГУПС выделен в отдельную организационную структуру университета, являясь одновременно частью инновационной экосистемы и университета, и железной дороги. Кроме того, для организации эффективной работы в части развития предпринимательских компетенций организовано взаимодействие с Самарским региональным отделением общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» с непосредственным участием представителей её молодёжного комитета в образовательном процессе и привлечении мер поддержки для становления студенческих стартап-компаний.

В 2022 году для 412 резидентов СБИ СамГУПС реализована акселерационная программа в области технологического предпринимательства, по итогам которой сформирована 81 бизнес-идея, и в 2023 году запланировано их развитие с дальнейшим повышением уровня технологической готовности.

В рамках деятельности совместного бизнес-инкубатора КбшЖД Самарского государственного университета путей сообщения его участниками был разработан проект «Денитрификация вредных выбросов дизелей тепловозов». Наиболее значимыми токсичными компонентами отработавших газов дизелей тепловозов являются оксиды азота NOx, которые представляют особую опасность для атмосферы, имеют II класс опасности. Разработанная технология по денитрификации вредных выбросов дизелей тепловозов предусматривает использование аммиака, а

высоких затрат, не представляет сложности в применении и предусматривает частичную модернизацию впускного коллектора за турбокомпрессором: установку корпуса со штуцером подвода с образованием кольцевой полости, в которой выполнены тангенциально расположенные отверстия, после смешения аммиачно-воздушная смесь проходит через перфорированную решётку для гомогенизации и подаётся в цилиндры дизеля.

«Преимуществом разработанного способа подачи аммиака во впускной коллектор двигателя является повышение эффективности очистки выхлопных газов от оксидов азота путём исключения различных дорогостоящих катализаторов и фильтров, которые имеют недостаточный ресурс работы», – говорит доцент кафедры «Локомотивы» СамГУПС Лейла Курманова.

## При грантовой поддержке Фонда Бортника в бизнес-инкубаторе ведётся подготовка к проведению испытаний по проекту «Разработка модели локомотивной трансмиссии на основе постоянных магнитов»

именно его подачу во впускной коллектор двигателя и далее в цилиндры.

Аммиак является перспективным видом моторного топлива, относится к безуглеродной энергетике. Его преимущество заключается в безопасности, стоимости, гибкости производства и топливной взаимозаменяемости. Одной из особенностей аммиака является высокое процентное содержание водорода. Учитывая, что плотность аммиака в 1,7 раза выше, чем жидкого водорода, его использование является оптимальным с точки зрения эффективности хранения и транспортировки водорода.

Отечественный и зарубежный опыт показывает, что аммиаком можно не только подавлять вредные выбросы в отработавших газах, но и использовать его как топливо. Предложенная технология не требует

Другой проект инкубатора КбшЖД и СамГУПС – «Интеллектуальная система планирования работы контейнерного терминала и навигатора машиниста погрузо-разгрузочного механизма», разрабатываемая для ускорения переработки контейнеропотоков, сокращения длительности нахождения подвижного состава под погрузочно-выгрузочными операциями, экономии электроэнергии и горюче-смазочных материалов, связанных с работой погрузочно-разгрузочных механизмов (ПРМ). Данная система предназначена для автоматического составления оптимальных план-карт для машинистов ПРМ на основе оптимизации порядка выполнения погрузочно-разгрузочных операций. Заложенный в систему эвристический алгоритм обеспечивает сокращение холостого пробега при перемещении между обрабатываемыми контей-



## Студентам нравится общаться с практикующими железнодорожниками и бизнесменами и то, что специалисты производственных подразделений видят в них потенциал и привлекают для решения серьёзных задач

нерами, исключение избыточных перестановок блокирующих контейнеров при постановке контейнеров на площадке в несколько уровней, при этом в случае такой необходимости выбирается контейнеро-место с наименьшим приоритетом.

«Участие в бизнес-инкубаторе позволило иначе взглянуть на свой проект, увидеть новые перспективы его развития. Полученные навыки проектного управления позволили лучше оценить все ключевые параметры проекта», – сообщил старший преподаватель кафедры «Управление эксплуатационной работой» Дмитрий Васильев.

По мнению научных сотрудников ИрГУПС, руководителей стартап-школы «ЦИФРА» Павла Иванова и Евгения Дульского, студенческий бизнес-инкубатор –

очень хорошее решение для развития учебного процесса и научной деятельности вуза. Задача инкубатора – находить для студентов темы научно-исследовательских работ, имеющие актуальность и перспективу коммерциализации. Проектная деятельность должна рождать интерес как у студентов, так и у производителей, чтобы научная деятельность приближала будущих специалистов к их профессии, а специалисты в процессе формирования привыкали к деятельности по развитию и совершенствованию предприятия.

Благодаря совместному студенческому бизнес-инкубатору ИрГУПС и ВСЖД на базе стартап-школы «ЦИФРА» появилась отличная площадка для знакомства и сотрудничества университета и компании «РЖД», науки и производства. В ходе работы инкуба-

тора удалось найти множество актуальных и интересных направлений проектной деятельности, которые станут научными работами, дипломными проектами и, возможно, даже диссертациями. Студентам нравится общаться с практикующими железнодорожниками и бизнесменами, у них горят глаза от понимания того, что специалисты производственных подразделений видят в них потенциал и привлекают их для решения серьёзных задач. Ребята начинают работать за троих, увлекаясь реальным делом, и приобретают профессиональный опыт.

«Особенно важно отметить финансовую поддержку инкубатора со стороны Фонда Национальной технологической инициативы в виде гранта, который позволил в конце 2022 года провести акселерационную программу на более чем 300 участников, представивших более 60 проектов», – рассказал Евгений Дульский. – Два месяца интенсивной совместной работы производителей, бизнесменов, преподавателей, студентов и аспирантов позволили раскрыть новые таланты и продемонстрировать потенциал студенческих команд. Особенно всех впечатлила выставка прототипов, неожиданно пестрящая интересными изделиями, образцами и программными продуктами».

«Безусловно, работа в рамках совместного бизнес-инкубатора нужна и важна. Мы видели, как ряд идей

на глазах превратились в проекты с дорожными картами, образцами, испытаниями в считанные месяцы. Меня лично это вдохновляет, без инкубатора всё было гораздо сложнее, – поддержал коллегу Павел Иванов. – Надеюсь, данный формат деятельности будет развиваться и вузу при поддержке ОАО «РЖД» удастся привлечь ещё не один государственный грант, тогда уже скоро мы добьёмся импортозамещения и импортоопережения».

«Мне очень понравилась работа в бизнес-инкубаторе и акселераторе «ЦИФРА-2022», – рассказывает студент 5-го курса обучения по специальности «вагонное хозяйство» Сергей Трескин. – Работа была довольно интенсивная. Этому способствовали наставники и трекаеры, которые ставили чёткие задачи и контролировали их исполнение. Технические специалисты стартап-школы «ЦИФРА» быстро помогли решать вопросы с программированием и изготовлением деталей для прототипа. Наш проект «Счётчик остаточного ресурса изоляции силового оборудования локомотивов» понравился представителям РЖД, и мы активно участвовали в докладах в депо и управлении дороги, выступали перед представителями блока «Сколково». Нам задавали сложные вопросы, но при поддержке организаторов мы всегда находили на них ответы. На производстве нам всегда были рады помочь и показать реальные рабочие процессы. Представление о многих вещах существенно изменилось, после того как мы перешли от университетских лабораторий к практике: сразу стали понятны актуальные задачи и перспективные направления».

«После акселератора я решил плотно заняться научной и проектной деятельностью, у меня появилась сплочённая команда единомышленников из ребят с разных специальностей ИрГУПС, – говорит студент 5-го курса обучения по специальности «электроподвижной состав» Вадим Пахомов. – Сейчас наш проект «Цифровой терморегулятор для систем отопления электропоездов» движется к коммерциализации, но на нём останавливаться мы не станем, у нас появились новые идеи для будущих проектов, мы знаем, кто нам с ними поможет, а наши новые знакомые производители всегда готовы к обсуждению и содействию в реализации».

ПУЛЬТ

Александр Зубов



## «Ремонт» личного кабинета

В 2023 году обновят мобильное приложение для машинистов

**С** момента внедрения в 2020 году мобильное приложение «Личный кабинет машиниста Дирекции тяги» стало важным помощником для локомотивных бригад.

Одним из секретов его эффективности являются систематическая актуализация и развитие цифровых сервисов. В этом году приложение будет обновлено, в нём появятся новые функции.

В настоящее время «Личный кабинет машиниста Дирекции тяги» содержит свыше 40 важ-

ных цифровых сервисов, включая обширную базу нормативной и технической документации, электронные бортовые журналы, Книгу замечаний машиниста, электронный формуляр.

Учитывая, что жизнь локомотивных бригад, как и у всех, – это не только непосредственная рабо-

та, но и взаимодействие с коллективом, функционал условно можно разделить на два направления, производственное и социальное, которые очень часто переплетаются между собой. Они своевременно и качественно обновляются.

«Мы стараемся сделать мобильное приложение как можно более удобным для машинистов, – рассказывает заместитель начальника отдела информатизации Дирекции тяги (ЦТ), автор проекта Евгений Рудых. – В этом нам помогает обратная связь от самих машинистов. Например, идеи некоторых функций, которые мы планируем внедрить в этом году, были озвучены на V Слёте машинистов, проходившем в прошлом году в Санкт-Петербурге».

Одним из ключевых нововведений в этом году станет добавление в функционал приложения энергооптимального графика движения грузового поезда. Его будет рассчитывать система «Эльбрус». Как отмечают в ЦТ, новый цифровой сервис поможет локомотивным бригадам лучше ориентироваться по времени, когда необходимо проследовать станцию.

«Машинисты смогут более корректно следовать расписанию, которое рассчитывается в зависимости от поездной обстановки, – отмечает Евгений Рудых. – Это в целом позволит ускорить движение на сети».

Кроме того, как ожидается, нововведение принесёт эффект и в отношении расхода топливно-энергетических ресурсов. Своевременно узнавая об изменении в графике, машинисты смогут оптимизировать ведение поезда.

Другой удобный сервис, запланированный к внедрению в этом году, – автоматизация учёта получения средств индивидуальной защиты (СИЗ). Что выдано? Когда? Какой размер? На какой срок? Вся эта информация будет доступна в мобильном приложении. К моменту, когда СИЗ необходимо будет сдавать и получать новый комплект, сотруднику придёт соответствующее оповещение.

В «Личный кабинет машиниста Дирекции тяги» в 2023 году планируют также добавить удобный мультимедийный раздел – «Регламент нестандартных ситуаций». В него войдут ключевые моменты из нормативных документов, определяющих действия сотрудников при возникновении нестандартных ситуаций на инфраструктуре ОАО «РЖД».

С помощью нового сервиса машинисты всегда смогут освежить в памяти вопросы, связанные с безопасностью движения. Удобная навигация мобильного приложения поможет сделать это быстрее и эффективнее, нежели при поиске информации в обычном документе. «Мы уделили большое внимание визуальной составляющей. Все рекомендации будут наглядны и понятны», – подчёркивает Евгений Рудых.

Кроме того, в этом году в «Личном кабинете машиниста Дирекции тяги» появится возможность применять электронно-цифровую подпись при подписании электронного маршрута. Это сократит время сдачи электронного маршрута машинистом и позволит более корректно вести его учёт», – объясняет Евгений Рудых.

Сейчас для подписания электронного маршрута машинисту необходимо воспользоваться специальным терминалом в депо. По завершении смены у таких устройств может выстраиваться очередь. Расширение функционала мобильного приложения поможет решить и этот вопрос. Стоит отметить, что в приложении сервис с документацией в целом будет качественно переработан, он станет более удобным и доступным. Документы не нужно будет скачивать, необходимый раздел можно будет быстро найти при помощи гипертекстового поиска.

Вторым важным социальным нововведением в мобильном приложении станет народный рейтинг. По смыслу он близок к Доске почёта, его цель – выделить лучших сотрудников. Однако у него другой механизм. В нём лучших определяют не руководители, а сами сотрудники.

«У нас много скромных людей, которые не на виду. При этом они хорошо работают, – поясняет Евгений Рудых. – С помощью этого социального сервиса каждый сотрудник депо сможет положительно отметить работу коллег, являющихся пользователями мобильного приложения».

Происходить всё будет путём голосования. Причём трёхуровневого. Сначала лучших сотрудников будут определять в депо. Затем – на уровне региональной Дирекции тяги. Заключительным этапом станет голосование уже на всей сети депо Дирекции тяги.

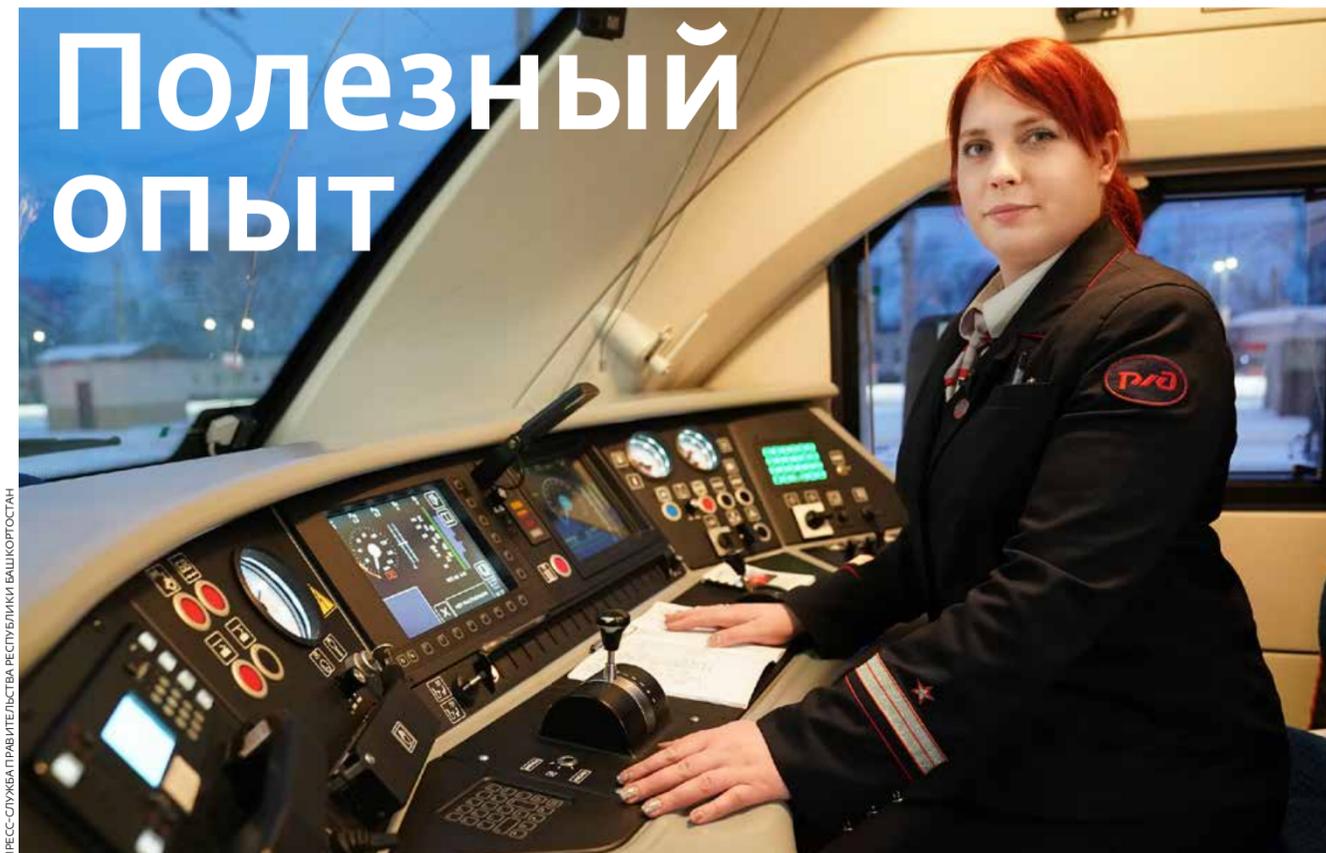
**ПУЛЬТ**  
АЛЕКСЕЙ АЛЕЕВ

**МАРИНА ГУДОВА,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ  
МОТОРВАГОННОГО  
ПОДВИЖНОГО СОСТАВА (ЦДМВ)  
ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНЫМ  
ВОПРОСАМ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

## Полезный Опыт



### Как прошёл первый год женщин – машинистов электропоезда

**П**ервая женщина-машинист электропоезда Алёна Миронова 31 января 2022 года вышла в рейс на электропоезде «Западный экспресс» по маршруту Уфа – Приютово в Республике Башкортостан. В настоящий момент в Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава (ЦДМВ) в должности машиниста электропоезда работают пять женщин. Ещё четыре женщины сейчас учатся по специальности «машинист электропоезда». «Пуль

т управления» поговорил с заместителем начальника Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава по кадрам и социальным вопросам Мариной Гудовой о том, как прошёл первый год работы и с какими сложностями пришлось столкнуться первым.

**– Год назад первая женщина-машинист совершила самостоятельную поездку. Сколько женщин работают в ЦДМВ в этой должности на данный момент?**

– С 1 января 2021 года у женщин появилась возможность работать машинистами и помощ-

никами машиниста в составе локомотивных бригад. И на сегодняшний день уже 38 женщин прошли обучение в УЦПК и получили профессию «помощник машиниста электропоезда». Пять девушек самостоятельно прошли специализированные курсы в колледжах железнодорожного транспорта и стали машинистами электропоезда.

В этом году мы запланировали трудоустроить ещё 12 девушек на должность помощника машиниста и четырёх девушек на должность машиниста электропоезда.

**– С какими трудностями столкнулись первопроходцы?**

– В конце января прошлого года первая женщина-машинист Алёна Миронова отправилась в рейс в качестве машиниста электропоезда. А 11 февраля 2022 года Софья Дорофеева совершила свой первый рейс на Московской дороге. Думаю, одной из сложностей для девушек-первопроходцев стало то, как примут их коллеги-мужчины. Но благо, коллектив в нашей дирекции очень сплочённый, поэтому адаптация первопроходцев в целом сложилась хорошо.

Также для удобства работы девушек в нашей компании была проделана работа по организации их труда – подготовлена инфраструктура для комфортной работы и межсменного отдыха, определены участки работы.

**– Какие изменения в организации труда произошли с приходом женщин на должность машиниста?**

– Безусловно, изменения претерпели дома отдыха локомотивных бригад – теперь комнаты для отдыха разделены по гендерному признаку. Женские комнаты укомплектованы всеми удобствами. В домах отдыха и на линейных пунктах оборудованы женские уборные, отдельные душевые комнаты и раздевалки (либо часть раздевалки, огороженная ширмой).

В комплект форменной одежды для женщин-машинистов дополнительно добавлены тёмно-синяя юбка и форменный шарфик, заменяющий галстук, а также второй комплект брюк, жилетки.

**– Как коллеги-мужчины реагируют на женщин – машинистов электропоезда?**

– Как и ожидалось, мужской коллектив поделился на два лагеря: поддерживающий изменения и отвергающий их. Спустя некоторое время, безусловно, скептическое отношение сменилось уважением и поддержкой.

Как показал опрос среди девушек, отношение к ним меняется в лучшую сторону.

**– Планируют ли женщины, которые работают помощниками машиниста или машинистами электропоезда, развиваться дальше?**

– Большинство девушек нацелены получить необходимое образование, чтобы стать машинистами электропоездов и в перспективе занять более высокие должности.

Так, Алёна Миронова переехала с Куйбышевской железной дороги, где начинала свой самостоятельный путь в должности машиниста электропоезда, на Московскую дорогу для получения высшего образования в Российском университете транспорта (МИИТ).

Хотелось бы отметить, что у нас трудятся очень амбициозные девушки, и уверена, что в ближайшем будущем одна из них обязательно станет первым машинистом-инструктором.

ПУЛЬТ

БЕСЕДОВАЛА ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА

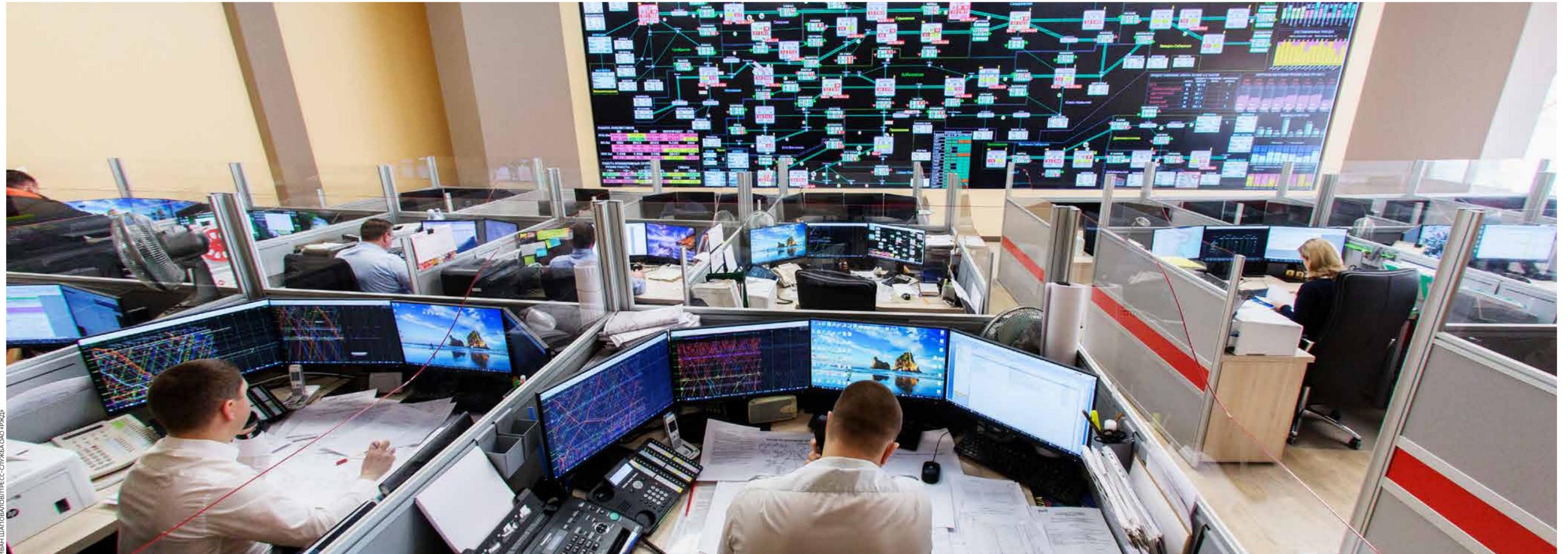


АЛЕКСАНДР СВАВЕРКИН / ИД «ГУДОК»

Анна Матинина,  
ВЕДУЩИЙ ЭКСПЕРТ ГРУППЫ  
ЭКСПЕРТОВ ПО НОРМИРОВАНИЮ  
РАБОТНИКОВ АУШ  
ЦЕНТРА ОРГАНИЗАЦИИ  
ТРУДА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НОРМАТИВОВ  
ОАО «РЖД»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Плата за управление

В РЖД нормируют интеллектуальный труд

**Ц**ифровая трансформация коснулась всех аспектов деятельности компании, в том числе и нормирования труда. Уже сейчас для определения трудозатрат в ОАО «РЖД» массово внедряются новые инструменты – видеофиксация, бенчмаркинг, предиктивная аналитика. Одним из ключевых направлений также стала оценка трудозатрат с учётом применения процессного подхода.

### Актуальная повестка

С 2019 года в компании применяется методика, разработанная ЦОТЭН, оценки баланса рабочего времени работников административно-управленческого штата (АУШ) на основе утверждённых моделей бизнес-процессов. Этот инструмент позволяет регулировать численность работников АУШ в зависимости от объёмов выполняемых работ.

Подчеркну, что качество разрабатываемых норм труда зависит в первую очередь от детализации функ-



ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



АРХИВ/ИД/ГУДОК

ций в моделях бизнес-процессов и выбора укрупнённого измерителя процесса. Для одних направлений деятельности – это судебный акт и согласованный договор, для других – объект недвижимого имущества и заключённый договор аренды, для третьих – технологическое нарушение и т.п. Для обеспечения прозрачности и обоснованности дальнейших изменений численности укрупнённые измерители процесса должны иметь учёт в информационных системах или формах статистической отчётности. При выявлении отсутствия такого учёта он должен быть введён для обеспечения достоверности используемых показателей.

**Для определения потребности в разработке норм труда ежегодно проводится сбор предложений от подразделений РЖД, но важна не только разработка новых норм труда, но и поддержание действующей нормативной базы в актуальном состоянии**

Для определения потребности в разработке норм труда, в том числе с применением процессного подхода, ежегодно проводится сбор предложений от подразделений ОАО «РЖД».

Однако важна не только разработка новых норм труда, но и поддержание действующей нормативной базы в актуальном состоянии. Период действия норм труда составляет пять лет. После чего целесообразно провести оценку документа на актуальность для принятия решения о необходимости его пересмотра.

Если на данный момент практически весь производственный персонал охвачен нормами труда, то для работников интеллектуального труда основной задачей является расширение и накопление нормативной базы по труду.

Так, к концу 2021 года введено в действие шесть нормативных документов по труду с общим охватом около 2 тыс. человек. Первыми были охвачены IT-специалисты Департамента информатизации, Проектно-конструкторско-технологического бюро по системам информатизации – Центра цифровых технологий, Главного вычислительного центра и «Трансинформа», а также работники служб управления имуществом и юридических служб железных дорог, отделов по подбору персонала.

В 2022-м было разработано уже 13 нормативных документов по труду, в том числе по научно-техническому обеспечению библиотек, разработке программного обеспечения, управлению недвижимым имуществом филиалов ОАО «РЖД» и правовому обеспечению, а также для дирекций пассажирских обустройств и дирекций капитального ремонта и реконструкции объектов электрификации и электроснабжения, технологических служб и аппарата главного ревизора

**В план работ по исследованию, разработке и совершенствованию нормативных материалов по труду для подразделений «Российских железных дорог» на текущий год включены 20 нормативных документов для работников АУШ с общим охватом 11,5 тыс. человек**

по безопасности движения поездов железных дорог, путевых машинных станций и дистанций пути и инфраструктуры. Общий охват разрабатываемых норм труда на основе оценки баланса рабочего времени составляет около 25 тыс. человек.

Кроме того, результаты оценки баланса рабочего времени используются для дальнейшего совершенствования бизнес-процессов. Программой мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении холдингом «РЖД» предусмотрено наполнение моделей бизнес-процессов данными о трудоёмкости.

Так, в течение 2022 года силами сотрудников Правового департамента, Департамента корпоративного имущества, юридических служб и служб управления имуществом железных дорог была опробована методология занесения данных о трудоёмкости моделей бизнес-процессов.

Действующие нормы труда для работников АУШ используются при разработке организационно-функциональной модели, позволяющей корректно распределить нагрузку работников. В начале 2022 года впервые была утверждена типовая организационно-функциональная модель для служб управления имуществом железных дорог, в основу которой положены Нормативы численности и нормы времени на выполнение работ по управлению недвижимым имуществом, разработанные Департаментом корпоративного имущества совместно со специалистами Центра организации труда и проектирования экономических нормативов. Данная служба стала первым подразделением, для которого типовое штатное расписание было заменено на организационно-функциональную модель, и напрямую стала зависеть от объёмов выполняемых работ.

## Оценить в полном объёме

Применение процессного подхода предполагает комплексную оценку.

Так, для Департамента корпоративного имущества следующим этапом стала разработка бизнес-процессов смежных подразделений, также занятых управлением недвижимым имуществом. Эти процессы являются типовыми и выполняются как на центральном, так и на региональном уровне управления. В них задействованы все подразделения ОАО «РЖД», на балансе которых есть объекты недвижимого имущества. Из-за этого потребовалась масштабная проверка их применимости, в которой были заняты более 200 подразделений компании по всей сети железных дорог.

Департамент по организации, оплате и мотивации труда и Центр организации труда и проектирования экономических нормативов продолжают работу по развитию нормативной базы для работников АУШ. В План работ по исследованию, разработке и совершенствованию нормативных материалов по труду для подразделений ОАО «РЖД» на текущий год включены 20 нормативных документов для работников АУШ с общим охватом 11,5 тыс. человек.

Будут охвачены работники АУШ таких подразделений, как Департамент корпоративного имущества, Департамент экологии и техноферной безопасности (и его вертикали), Центр организации скорости и высокоскоростного сообщения, Проектно-конструкторские бюро локомотивного хозяйства и по инфраструктуре, региональные дирекции тяги, дирекции аварийно-восстановительных средств и региональные топливные центры железных дорог, подразделения вагонного хозяйства региональных дирекций инфраструктуры, дистанции электроснабжения. **ПУЛЬТ**



РУТ (МИИТ) развивает подготовку юристов-международников

## Правое дело

**О**траслевые вузы уделяют особое внимание открытию востребованных образовательных программ, причём не только профессиональных железнодорожных, но и смежных, межотраслевых. Так, в настоящее время развивается подготовка специалистов в области международного транспортного права: соответствующая программа будет реализована Российским университетом транспорта (МИИТ) при участии зарубежных партнёров.

Подготовка специалистов, способных обеспечить правовое регулирование транспортной отрасли, является одной из ключевых задач отраслевого образования. В течение последних нескольких лет железнодорожные университеты настаивали на необходимости выделения им бюджетных мест на специальности юридического профиля. Главный аргумент – отраслевая специфика этих программ. Дело в том, что в железнодорожных вузах изучению вопросов транспортного права уделяется особое внимание, и ни

в одном другом образовательном учреждении правовое знание не связывается со спецификой железной дороги. Юристам, которые приходят в транспортные компании из других вузов, приходится долго адаптироваться.

Доводы были услышаны. В настоящее время железнодорожным вузам выделяются бюджетные и даже целевые места на программах подготовки юристов-транспортников. Более того, эти программы развиваются, наполняются новым содержанием исходя из вызовов времени. Так, в связи с переориентацией грузопотоков и развития взаимоотношений с дружественными государствами появилась необходимость качественной подготовки юристов-международников, которые будут обеспечивать правовую поддержку транспортной деятельности со странами Центральной Азии. Напомним, в середине декабря ОАО «РЖД» подписало меморандум о взаимопонимании с киргизскими коллегами и Российским экспортным центром. Предмет документа – совместная реализация проекта железнодо-

### СПРАВКА

Сотрудничество РУТ (МИИТ) и ТГТрУ активно развивается на протяжении последних лет. Так, в 2021 году учебные заведения подписали меморандум о взаимопонимании, предусматривающий обмен преподавателями, научными сотрудниками и студентами в различных формах, включая стажировки, совместное участие в научно-технических и научно-методических конференциях, повышение квалификации и переподготовку сотрудников железных дорог Республики Узбекистан, реализацию совместных образовательных программ, в том числе программ двух дипломов, подготовку научно-педагогических кадров высшей квалификации, совместное издание учебной и учебно-методической литературы.



123RF/LEGION-MEDIA

рожной линии Балыкчы – Кочкор – Кара-Кече в Кыргызстане. Проект считается стратегическим, поскольку он заложит основу для нового узла, развития Иссык-Кульской и Нарынской областей. В перспективе линия может со-

единиться с проектируемой дорогой по маршруту Китай – Кыргызстан – Узбекистан, что создаст единую железнодорожную сеть Центрально-Азиатского региона.

Чтобы обеспечить отрасль квалифицированными юристами-меж-

дународниками, ориентирующимися в вопросах транспортного бизнеса Центральной Азии, РУТ (МИИТ) и Ташкентский государственный транспортный университет (ТГТрУ) заключили соглашение о сотрудничестве, которое

**На выходе мы получим специалиста, который будет обладать новыми, актуальными знаниями в области международного транспортного права и сможет грамотно применять их на практике**

направлено на создание совместной образовательной программы «Международное транспортное право». Подписание документа состоялось в ходе недавнего Российско-Узбекского образовательного семинара, который проходил в Ташкенте. В мероприятии приняли участие представители Министерства транспорта Российской Федерации, Министерства транспорта Республики Узбекистан, ОАО «Российские железные дороги», а также крупных транспортных образовательных организаций России из Санкт-Петербурга, Ростова-на-Дону, Ека-

тельности», «Правовое регулирование международных перевозок грузов», «Правовое регулирование международных перевозок пассажиров» и другие.

Студенты изучат актуальные ключевые проблемы в области современного международного транспортного права, методы осуществления правового мониторинга функционирования субъектов права в международной транспортной деятельности.

Прохождение производственной практики будет возможно как в ОАО «РЖД», так и в транспортных компаниях Узбекистана.

порта и норм международного транспортного права, применять внутреннее право международных транспортных организаций. Юристы смогут оценивать различные теоретические подходы применительно к правовому регулированию международных транспортных отношений, использовать полученные правовые знания для решения практических проблем в международной транспортной деятельности с применением современных информационных технологий, анализировать и оценивать правовую ситуацию, сложившуюся в

**Появилась необходимость качественной подготовки юристов-международников, которые будут обеспечивать правовую поддержку транспортной деятельности со странами Центральной Азии**

теринбурга, Ульяновска, Омска и Хабаровска.

Программа «Международное транспортное право» разработана с учётом целей, задач и приоритетов, сформулированных в Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года, развития экономической интеграции, мировых трендов в сфере международного-правового регулирования транснациональной транспортной деятельности. Программа будет включать такие специальные дисциплины, как «Мировая транспортная система», «Таможенное регулирование в международной транспортной де-

По окончании обучения выпускники будут владеть такими профессиональными навыками, как составление проекта международного договора перевозки и транспортной документации, являющегося составной частью договора перевозки; корректное внесение изменений в национальное законодательство РФ в результате имплементации международно-правового договора перевозки. Они также будут уметь анализировать международно-правовые акты, проводить сравнительно-правовой анализ по вопросу соотношения норм национального права в сфере транс-

международной транспортной деятельности.

«На выходе мы получим специалиста, который будет обладать новыми, актуальными знаниями в области международного транспортного права и сможет грамотно применять их на практике», – подчеркнул ректор РУТ (МИИТ) Пётр Бестемьянов.

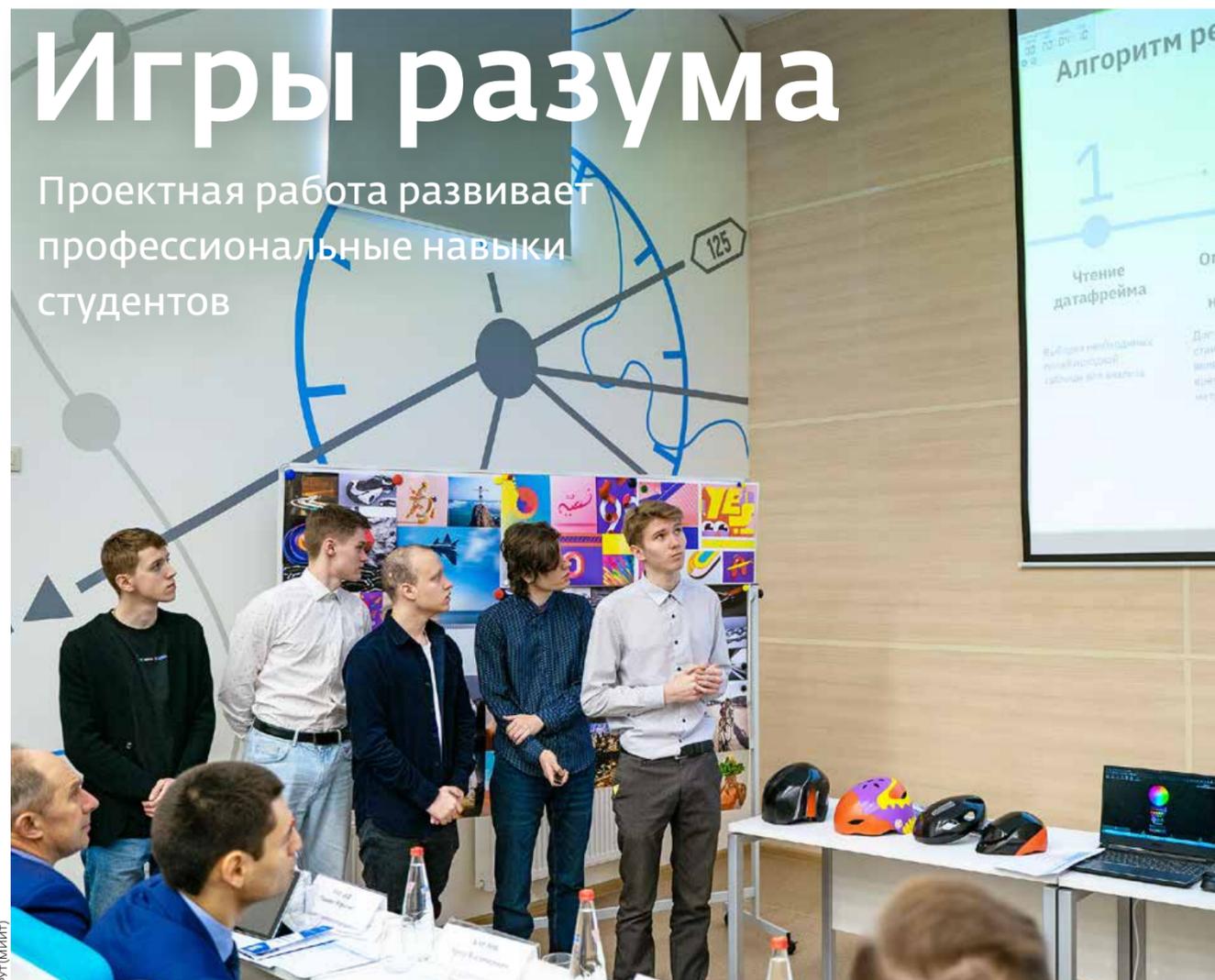
Разработка модулей программы, учебных материалов и дисциплин будет вестись при участии представителей образовательной сферы и транспортного бизнес-сообщества обеих стран.

Юлия Антич



## Игры разума

Проектная работа развивает профессиональные навыки студентов



РУТ (МИИТ)

**Р**аботодатели заинтересованы в том, чтобы выпускники учебных заведений, придя на производство, могли сразу же приступить к выполнению рабочих задач. Добиться этого по-

могают тесное сотрудничество университетов и бизнеса. Так, в Российском университете транспорта (МИИТ) при поддержке транспортных предприятий студенты активно занимаются проектной деятельностью. Какие бизнес-задачи они решают в этом учебном году, узнал «Пульт управления».

Проектная деятельность – дисциплина, позволяющая активизировать интерес студентов, сфокусировав их внимание на освоении прикладных компетенций. В учебные планы РУТ (МИИТ) она внедрена не так давно, но уже есть конкретные результаты. Например, в прошлом

*Темы проектов определяются вместе с партнёрами университета – ведущими транспортными компаниями страны. Студент приходит на первый курс и попадает в команду, занимающуюся выполнением задания для решения вопросов в выбранной сфере*

учебном году студенты Института транспортной техники и систем управления представили на суд экспертов проект «Библиотека 3D-моделей деталей и узлов вагонов», цель которого – создание единой универсальной базы моделей элементов вагонных конструкций. Такая библиотека может быть положена в основу развивающихся технологий виртуальной и дополненной реальности в области подготовки высококвалифицированных специалистов, новых цифровых технологий, используемых при техническом обслуживании и ремонте вагонов и развитии специального оборудования.

Темы проектов определяются вместе с партнёрами университета – ведущими транспортными компаниями страны. «Студент приходит на первый курс и сразу попадает в команду, занимающуюся выполнением задания для решения реальных вопросов в выбранной сфере, – подчеркнул директор академии «Высшая инженерная школа» РУТ (МИИТ) Олег Покусаев. – Работа в команде, необходимость контактов с потенциальным заказчиком формируют навыки производственных коммуникаций».

В настоящее время на сайте вуза размещён список проектных задач студентов. «Это не учебные проекты, а реальные задания, предоставляемые нашими партнёрами, включая РЖД», – подчеркнул Олег Покусаев.

Так, студенты Института международных транспортных коммуникаций в ходе работы над проектом «Восполнение дефицитов контейнеров» должны предложить ПАО «ТрансКонтейнер» и ОАО «РЖД» схему логистических маршрутов контейнерных перевозок с учётом пропускной способности транспортных терминалов (хабов) на территории РФ. Студенты Института управления и цифровых технологий работают над проектом «Оптимизация технологии работы грузовых дворов на железной дороге». Им нужно предложить варианты сокращения времени на обслуживание грузовых дворов и времени простоя вагонов под выполнением грузовых операций. Студенты Института экономики и финансов занимаются разработкой проекта «Реинжиниринг бизнес-процессов железнодорожного вокзала». «Дирекция железнодорожных вокзалов имеет нереализованный коммерческий потенциал от ис-

пользования управляемых площадей, но отсутствует единый стандарт работы с потоком посетителей вокзалов. Необходимо принимать во внимание исторические традиции использования вокзалов как общественной площади», – говорится в аннотации к заданию.

Дирекция тяги ОАО «РЖД» предложила студентам разработать IT-сервис оценки углеродного следа грузовой перевозки. АО «Федеральная пассажирская компания» и ООО «РЖД-Технологии» предложили проанализировать отзывы клиентов о работе пассажирского железнодорожного транспорта, а также создать удобный инструмент сбора и анализа таких мнений.

«Компании-партнёры не просто ставят задачи по решению прикладных проектных кейсов, но и вовлечены в учебный процесс, помогая тем самым актуализировать содержание образовательной программы. Именно такой образовательный формат позволяет готовить высококвалифицированные кадры и укрепляет сотрудничество с будущими работодателями наших выпускников», – подчеркнул Олег Покусаев.

ПУЛЬТ

Юлия Антич



## За себя и за того парня

Как «разговор со стулом» может помочь решить внутренние проблемы человека

**И**ногда мы не знаем, как себя вести в сложной ситуации, например когда тяжело переживаем ссору с близкими, не можем понять мотивы поведения другого человека или сообщить о каком-либо решении. Для таких ситуаций специалисты часто используют технику

«Пустой стул, или разговор со стулом». Как она помогает решить проблему, разобрался «Пульт управления».

Технику «Пустой стул, или разговор со стулом» придумал основоположник гештальт-терапии Фриц Перлз в сороковые годы прошлого века. Сейчас она широко используется специалистами данного направления. Как говорит клинический психолог Яна Акинкина, эта техника помогает

проработать страхи, решить внутренние проблемы и принять решение.

«Она довольно проста. Специалист ставит два стула: на одном сидит клиент, второй – пустой. Вместо пустого стула человек может представить, например, свой страх или человека, с которым у него конфликт, и поговорить с ним. В процессе клиент может садиться на место собеседника и тем самым давать ответ самому себе. Всё это помогает разложить по полочкам свои внутриличностные конфликты и пережить сложные моменты, с которыми он не мог справиться самостоятельно», – говорит психолог.

«Разговор со стулом» можно использовать в качестве диалога с людьми, с которыми у вас напряжённые отношения или конфликт. Главная задача говорящего – это высказать всё, что у него внутри.

В своей книге «Исцеляющие беседы» датский психотерапевт Илсе Санд помогает читателям научиться данному методу. По её словам, этой техникой можно пользоваться, когда нужно ответить на какой-то вопрос, разобраться в себе. Озвучив и проговорив проблему, можно понять, что происходит, и это лучше, нежели постоянно всё прокручивать у себя в голове.

«Когда я не могу прийти к согласию с собой и сделать выбор, я тоже «рассаживаю» себя на два стула: на одном – та Илсе, которая хочет чаще выступать с лекциями, на другом – та, которая распорядилась бы своим временем иначе. Когда я озвучиваю отрицательные эмоции, у меня редко возникает желание сесть на стул напротив. Если отношения с воображаемым собеседником не очень важны для меня (например, это нагрубивший мне продавец),

**«Разговор со стулом» можно использовать в качестве диалога с людьми, с которыми у вас напряжённые отношения или конфликт. Главная задача говорящего – это высказать всё, что у него внутри**

Также человек может моделировать общение – отвечать за своего собеседника, чтобы понять его мысли, чувства и мотивы. Диалог строится в процессе такого общения. Самое важное, чтобы человек смог высказать всё то, что у него накопилось, и избавиться от чувства вины.

Ещё эту технику можно использовать как подготовку к реальному диалогу с собеседником. Например, человеку предстоит сложный и серьёзный разговор с тем, с кем у него плохие отношения. И для того чтобы снизить напряжённость и тревогу, можно пройти практику со стулом. Ещё один из плюсов этой техники – оттачивание коммуникативных навыков. Человек учится грамотно формулировать мысли, избавляется от страхов и волнений.

Эта техника хороша тем, что её можно применять без помощи специалиста, самостоятельно.

я часто разрешаю себе не смотреть на ситуацию его глазами. Но если отношения для меня важны, я, как правило, собираю волю в кулак, чтобы всё-таки сесть на стул напротив и представить, каково оппоненту. В этом случае последнюю реплику тоже лучше произносить «за себя», – говорит автор.

«Можно также использовать эту технику для работы с публичностями человека. Субличности – это наши структуры, которые мы осознаём. Например, у всех есть внутренний ребёнок или критик, который тебя пилит, когда ты что-то не то делаешь. Вот именно эту часть личности нужно сажать на стул и вести с ней разговор. Например, знакомиться или узнавать, зачем она это делает. И когда клиенты проговаривают вот это всё, им становится лучше. Становится понятно, почему так функционирует психика», – говорит Яна Акинкина. [ПУЛЬТ](#)

Дарья Чикиркина



## Служить рады

Польские железнодорожники честно трудились на российских железных дорогах



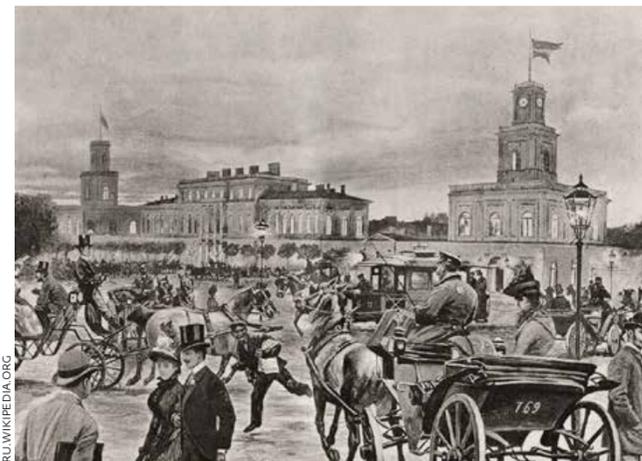
В феврале 1913 года было подписано соглашение о совместном представительстве польских и русских железнодорожных инженеров и служащих на проходящих по территории Царства Польского железных дорогах.

У февральского соглашения 1913 года была долгая предыстория. Многие профессиональные польские инженеры (и железнодорожники в их числе) были отправлены в ссылку – главным образом в Сибирь – после подавления Польского восстания 1863–1864 годов. Вслед за тем последовал указ наместника Привисленского края (как после этого называлась Польша) о недопущении поляков на гражданскую и военную службу на территории Царства Польского. Судя по всему, указ этот продлевался несколько раз и касался в том числе и железнодорожных служащих. Так, о его действии вспоминал ещё Сергей Юльевич Витте, который в 1880-е годы встречал многих польских инженеров, не сумевших получить достойную их службу на своей исторической родине и вынужденных трудиться на российских железных дорогах.

Можно предположить, что главной целью указа было разорвать связи между польскими специалистами и их родиной и «растворить» поляков в массе российских инженеров. Витте же вспоминал, что «самым потаённым и самым чаемым желанием каждого поляка было вернуться в свою родную

страну, где он мог бы трудиться во имя её процветания, часто соглашаясь на самые низшие должности». Впрочем, для полноты картины надо прибавить, что польские инженеры высоко ценились российским начальством и часто назначались на весьма трудные участки железных дорог – и строившихся, и эксплуатировавшихся. Лишь в порядке исключения за безупречную службу некоторое количество польских железнодорожников получали время от времени своего рода служебную командировку: их направляли в Польшу на срок до полугода.

Положение дел начало немного улучшаться в конце XIX – начале XX века. Пользуясь своим влиянием, министр путей сообщения Михаил Иванович Хилков смог добиться принятия следующих временных правил: выпускники польских инженерных училищ, не пожелавшие продолжить обучение, теперь имели полное право остаться служить на родине на младших должностях в железнодорожной бригаде; выпускники высших учебных заведений (а при желании и студенты старших курсов для прохождения практики) направлялись на российские железные дороги, где должны были отслужить по крайней мере 10 лет, после чего также могли вернуться в Польшу. Вне всякого сомнения, это было шагом вперёд, однако инициатива Хилкова просуществовала только до 1905 года, когда в связи с революционными событиями в России и Польше были свёрнуты все начинания сколь угодно либерального характера.



В итоге в ближайший год после революции польские инженеры подали несколько десятков прошений, в которых совершенно справедливо указывали, что их профессиональная деятельность будет особенно важна именно в Привисленском крае, который они по понятным причинам знали лучше всех. Кроме того, в революционных событиях принимали участие скорее рядовые железнодорожники, чем инженеры, – и в прошении об этом также упоминалось как о примере их надёжности и верности властям. Но ещё долгих шесть лет прошло, прежде чем ситуация сдвинулась с мёртвой точки.

Министром, который смог вернуть польских железнодорожников на службу на историческую родину, был Сергей Васильевич Рухлов. Вот что он писал в служебной записке 1912 года, посвящённой проекту реформирования кадрового состава Министерства путей сообщения: «Особое внимание следует уделить положению дел в Привисленском крае. Во-первых,

он относится к числу самых насыщенных железными дорогами областей империи. Во-вторых, проходящие по его территории железные дороги имеют характер магистральных и связываются с таковыми же в прочих западных губерниях... Именно поэтому к служебному составу железных дорог в Привисленском крае должны предъявляться особенно высокие требования, в том числе и в видах создания постоянного резерва из машинистов и технических специалистов всех разрядов».

Однако даже этот проект был отклонён, причём свою роль в очередной раз сыграли сильные антипольские настроения в царском правительстве. Судя по многочисленным ответам, которые писал Рухлов на разные документы, поступавшие к нему в том числе и по линии Министерства внутренних дел, у царских чиновников были опасения, что поляки могут принимать участие в террористических актах на железных дорогах, а собственно в Привисленском

**Главной целью указа было разорвать связи между польскими специалистами и их родиной и «растворить» поляков в массе российских инженеров**

**Мы, поляки, были готовы честно служить российскому правительству – ведь оно было и нашим и от благополучия империи зависело и процветание нашей родины**

крае участвовать в подпольной деятельности. С плохо скрываемым раздражением Рухлов писал: «Позвольте заметить, что в следующем году будет уже половина столетия, как поляки могли бы устраивать взрывы и перестрелки на железных дорогах Российской империи, благо служат они на наших поездах с 1863 года, однако ни одного подобного случая мне не известно. Если вы хоть об одном таковом знаете, соблаговолите просветить меня на сей счёт».

А вот как вспоминал о тех же самых годах Стефан Концевич, польский инженер и железнодорожный деятель: «Мы были готовы честно служить российскому правительству – ведь оно было и нашим и от благополучия империи зависело и процветание нашей родины. Хотя мы и не воспринимали эту власть как свою собственную, но никто из нас не показывал на службе меньше рвения и усердия, чем наши российские товарищи. Более того, мы подходили к делу нашей службы едва ли не ответственнее, чем инженеры из России. Недоверие к нам царского правительства глубоко нас уязвляло. Мы надеялись получить службу на железных дорогах в Польше как высшую награду за те десятилетия, которые лучшие наши инженеры посвятили развитию российского транспорта».

Думается, что эти слова, исполненные горькой обиды и сознания собственной правоты, хорошо отражали настроение среди польских железнодорожников. Стефану Концевичу было поручено возглавить переговорную комиссию, которая должна была добиться создания квоты для польских инженеров, желавших служить на железных дорогах в родном Привисленском крае.

Надо отдать должное и министру Рухлову, который сумел возвыситься над косными взглядами царского правительства – первая, пока ещё неофициальная встреча его с членами польской комиссии прошла в декабре 1912 года.

Рухлов выслушал предложения комиссии, тщательно их записал и обещал обдумать. Судя по всему, сам он твёрдо решил сделать всё от него зависящее, чтобы на железных дорогах в Польше служили поляки. В январе состоялась следующая встреча, уже в Санкт-Петербурге, на которой были представители других заинтересованных министерств – военного, внутренних дел и финансов. При их участии были согласованы общие положения о службе поляков на железных дорогах в Привисленском крае. Наконец в феврале всё было готово к подписанию главного документа. Отдавая должное заслугам польских инженеров в развитии российских железных дорог, Рухлов настоял на том, чтобы долгожданное соглашение было подписано в Варшаве с участием представителей четырёх министерств.

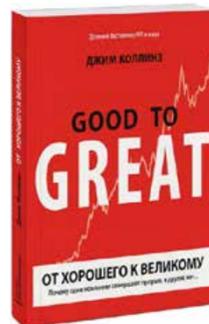
Итоговый текст соглашения о представительстве польских и русских железнодорожных инженеров и служащих на проходящих по территории Царства Польского железных дорогах предполагал создание смешанных польско-русских локомотивных бригад, обслуживавших поезда, причём особо оговаривалось, что языком общения польских служащих будет их родной. Вместе с тем специалистам-полякам назначалось жалованье в среднем на 10% меньше, чем российским инженерам, правда, в связи с тем, что для последних это была служба на окраине империи.

К сожалению, действовало историческое соглашение недолго, всего полтора года – летом 1914 началась Первая мировая война. Однако за это время совместные польско-русские локомотивные бригады сумели добиться самых высоких в Российской империи показателей безопасности и средней скорости поездок. Между ними не произошло ни одного конфликта.

ПУЛЬТ

Владимир Максаков

# Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Джим Коллинз  
«ОТ ХОРОШЕГО  
К ВЕЛИКОМУ. ПО-  
ЧЕМУ ОДНИ КОМ-  
ПАНИИ СОВЕР-  
ШАЮТ ПРОРЫВ,  
А ДРУГИЕ НЕТ»  
Издательство  
«Манн, Иванов  
и Фербер»  
2022 ГОД



Татьяна Бендяк,  
руководитель  
редакции журнала  
«HR-ПАРТНЁР»

Личный архив

” Книга, ставшая классикой. Пожалуй, её важнейшая ценность в том, что автор провёл исследование среди 1500 компаний, длившееся шесть лет. В результате ты читаешь не «рассуждения на тему», а конкретные примеры, благодаря которым становится понятно, почему компании, имеющие, условно говоря, одинаковый старт, продолжают свой путь совершенно по-разному: одни взлетают, а другие остаются на том же уровне.

Джим Коллинз рассматривает факторы и условия, необходимые для перехода «от хорошего к великому», и его механизмы. Автор убеждён, что последовательное претворение в жизнь идей и концепций, изложенных в книге, поможет практически любой организации добиться по-настоящему выдающихся результатов.

Мне всегда было интересно понять, каким же должен быть руководитель, чтобы вести свою компанию к успеху, какими качествами он должен обладать в первую очередь. Если верить автору, то дисциплина – краеугольный камень в этом деле, причём не только собственная, но и людей вокруг. Книга хорошо структурирована, читается легко, хотя, на мой взгляд, без воды тоже не обошлось.

Но по ходу чтения в голове вырисовывается чёткая картинка того, каким руководителем стоит быть, даже если твоя текущая должность не про управление: какие качества в себе стоит воспитывать, каким должно быть мышление, на что обращать внимание во взаимодействии с людьми. Автору, профессору Стэнфордского университета, верить можно.



Евгений Масловский  
«НЕ ПОСРЕД-  
СТВЕННЫЙ  
НАЧАЛЬНИК. ТЕХ-  
НОЛОГИЯ УПРАВ-  
ЛЕНИЯ ПОДЧИ-  
НЁННЫМИ»  
Издательство  
«ЭКСМО»  
2022 ГОД



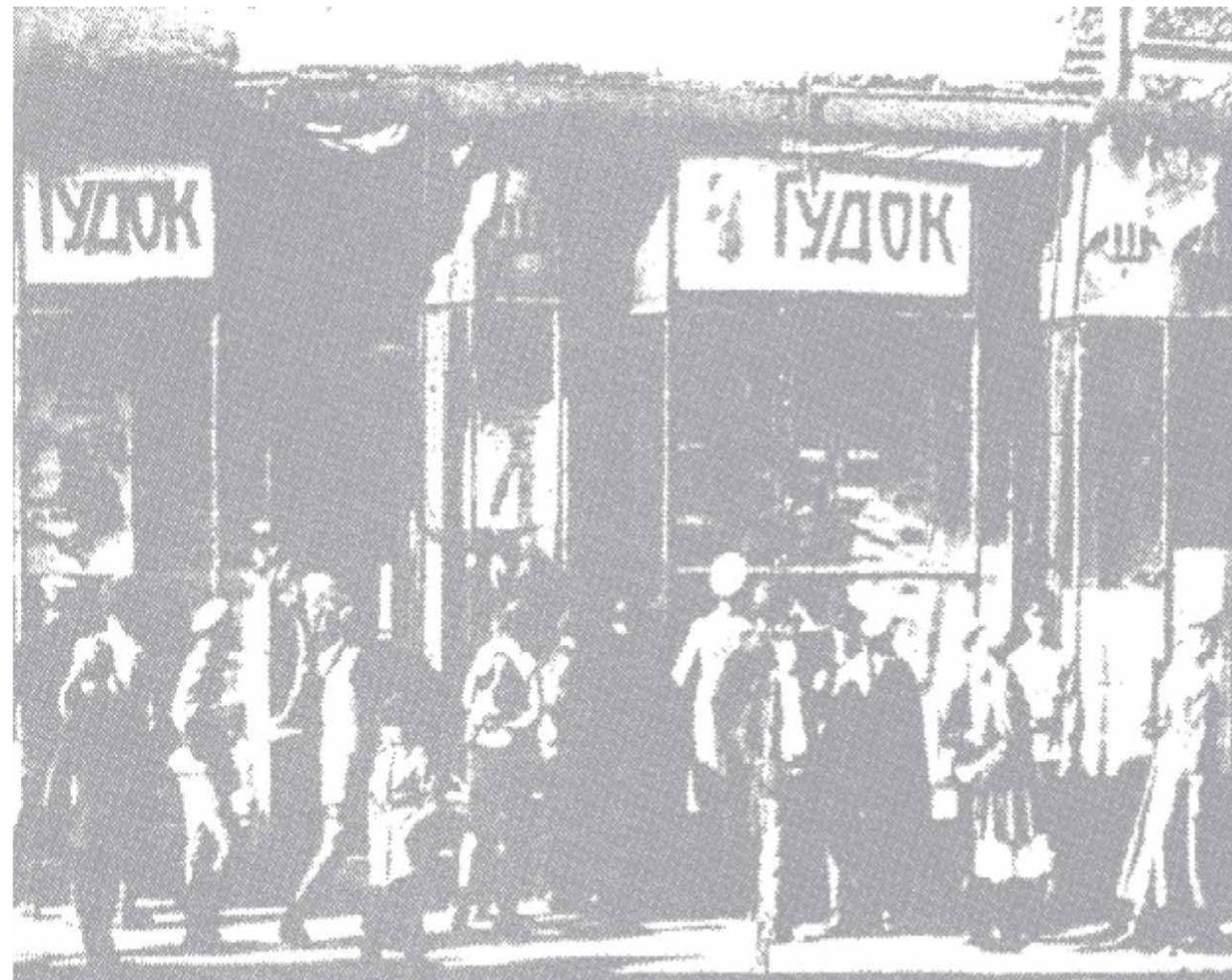
Татьяна Лесниченко,  
руководитель про-  
ектов по развитию  
бизнес-тренеров  
корпоративного  
университета РЖД

Личный архив

” Это одна из тех книг, выхода которых ждёшь с уверенностью в их необходимости и практической полезности. Тому немало причин. Первая – практическая применимость инструментов управленческой коммуникации от автора с 20-летним опытом обучения руководителей. Вторая – ответы на сложные вопросы управления людьми, каждый инструмент – это алгоритм с чётко определённым результатом. Третья – независимо от опыта управления, каждый может найти в книге немало нового для себя. Начинающим руководителям она поможет ответить на основные вопросы: 1. Как начать коммуникацию с новыми сотрудниками; 2. Как ставить задачи, чтобы они выполнялись; 3. Как контролировать подчинённых; 4. Как проверить надёжность подчинённого, можно на него положиться или необходимо контролировать; 5. Какие правила управленческой коммуникации существуют.

Для управленцев со стажем это замечательная возможность структурировать свой опыт. Четвёртая причина – эту книгу, с моей точки зрения, можно отнести к отечественной школе руководства.

Одна из наиболее запомнившихся цитат Е. Масловского: «Главное, чтобы всё, что вы делаете как управленец, приносило вам удовольствие, облегчало жизнь вам и вашим подчинённым, ну и повторю в очередной раз, работало на благо компании и на ваш личный авторитет!» Желаю всем приятного прочтения и даже немного завидую тем, кто впервые открывает эту книгу.



реклама

- ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО В ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТРАНЫ – ОАО «РЖД»;
- ЧТОБЫ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ;
- ЧТОБЫ ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ, ЗНАЯ, ЧТО ГОТОВЯТ ВЛАСТИ, НУЖНО ИМЕТЬ НАШУ ГАЗЕТУ ПОД РУКОЙ ДОМА И НА РАБОТЕ.

Не забудьте подписаться на «Гудок»

## «ГУДОК» ВСЕГДА С ВАМИ!

Ежедневная подписка для предприятий,  
компаний и других юридических лиц  
по телефонам: (499) 262-89-69; (495) 624-52-37

**ГУДОК**

12+

**Гудок**®<sub>ид</sub>  

---

издательский дом