

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 02 (64) 2021

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



Более **5** млрд
руб.

направит ОАО «РЖД»
на приоритетные природоохранные
мероприятия в Год экологии

БЫТЬ В ТРЕНДЕ

ТРАНСПОРТНО-ПЕРЕСАДОЧНЫЕ УЗЛЫ ДАЮТ
ИМПУЛЬС РАЗВИТИЯ ГОРОДАМ

СТР. 6

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



16+

www.gudok.ru/newspaper/

ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

реклама

От редакции



Мелочей нет

Нынешний год объявлен в России Годом науки и технологий, в ОАО «РЖД» – Годом экологии. Главными направлениями работы являются инновационное и технологическое развитие, повышение эффективности управления, бережное отношение к окружающей среде, применение экологических решений в разных сферах жизни и совершенствование работы с человеческим капиталом.

«ОАО «РЖД» чётко следует по пути развития, ориентированному на экологию и бережное отношение к природе. Для нас это один из главных приоритетов», – подчеркнул генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозё-

ров. В Год экологии основное внимание будет направлено на реализацию совместных с Минприроды России мероприятий по охране природы озера Байкал во время строительства и реконструкции инфраструктуры для увеличения пропускной способности БАМа и Транссиба, уточнил он.

Первый заместитель председателя правительства, председатель совета директоров ОАО «РЖД» Андрей Белозов, выступая на итоговом заседании правления компании, рассказал о ключевых задачах компании на 2021 год. Это бесперебойная работа пассажирского комплекса в пригородном и дальнем сообщении, особенно в условиях восстанавливающегося спроса; безусловное выполнение всех инвестиционных планов (объём инвестиционной программы ОАО «РЖД» на 2021–2023 годы превышает

3 трлн руб., на текущий год – 731,6 млрд руб.); развитие БАМа и Транссиба; выполнение задач по капитальному ремонту пути и приобретению нового подвижного состава (в этом году на обновление подвижного состава ОАО «РЖД» направит более 120 млрд руб.). «Для повышения прозрачности железнодорожных перевозок необходимо реализовать механизм заключения договоров по принципу «вези или плати» с основными грузоотправителями», – сказал он.

Глава компании Олег Белозёров, выступая на XXXIII съезде Роспрофжела 24 марта, подчеркнул: «РЖД на протяжении всей своей истории поддерживают статус социально ответственного работодателя. Это принципиальная позиция, которой мы будем придерживаться и в дальнейшем, и здесь мелочей нет».

ПУЛЕТ

Содержание номера»

ПУЛЬТ | 02(64)|2021
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+



ТЕМА НОМЕРА» ТРАНСПОРТ ГОРОДА

Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

Тема номера»

Транспорт города

6–9 Быть в тренде

Транспортно-пересадочные узлы дают импульс развития городам

10–13 Место встречи

Железнодорожным вокзалам придадут новый вид, разработав для них единый стандарт

14–15 Десятый вокзал столицы

Восточный будет отвечать всем современным требованиям безопасности и комфорта

Год экологии»

16–19 Быть экологичными во всём

РЖД поучаствуют в «генеральной уборке» страны

20–21 Выезд на природу

РЖД развивают внутренний туризм

22–25 Эффект чистоты

Мировая экономика встаёт на «зелёные» рельсы

Кадры»

26–29 Думать о каждом

В ОАО «РЖД» наметили приоритеты развития социальной политики до 2025 года

30–33 Оценить капитал

В ОАО «РЖД» внедряют новые инструменты для проверки уровня знаний и навыков сотрудников и руководителей

34–37 Стать незаменимым

Карьерный чек-ап поможет определить сильные и слабые стороны специалиста

Революция 4.0»

38–41 «Глайдерон» и другие

Изобретатели из отраслевых учебных заведений и НИИ роботизируют железнодорожную отрасль

Развитие»

42–45 Формула эффективности

В ОАО «РЖД» совершенствуется организация труда

46–51 Верный маршрут

В ОАО «РЖД» реформируют автотранспортное хозяйство

Образование»

52–55 В партнёрстве – сила

В продвижении проекта «Новый шёлковый путь» должны принимать участие специалисты-международники

56–57 Диалог в сети

Корпоративный университет РЖД развивает онлайн-взаимодействие с зарубежными коллегами

58–59 Время диктует

Какие «мягкие» навыки востребованы на рынке труда

История»

60–63 Последний министр империи

Роль Кригера-Войновского в развитии железных дорог России

Библиотека

Корпоративного университета РЖД»

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

Редакторат

Главный редактор А.В. Харнас

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. Мацевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич,

Владимир Максаков, Виталий Маслюк

Фото на обложке:

Официальный портал Мэра и Правительства Москвы

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: 30.03.2020 г.

Подписано фактически: 30.03.2020 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



СЕРГЕЙ ПОСКОУТНИКОВ

Тоннели выводят на свет

ОАО «РЖД» приступает к строительству нового Кераского тоннеля на перегоне Ульручи – Ковали Транссибирской магистрали в Амурской области.

Действующий тоннель длиной 910 м был построен в 1910–1911 годах. Взамен будет построен новый тоннель (926 м), который позволит увеличить скорость движения поездов и пропускную способность на этом участке. Проектными решениями, получившими положительное заключение ФАУ «Главгосэкспертиза России», предусматривается строительство на новой оси двухпутного железнодорожного тоннеля на расстоянии порядка 25 м от существующего. По завершении строительства действующий сейчас тоннель будет использоваться как эвакуационное и дренажное сооружение.

Модернизация железных дорог Восточного полигона включает несколько проектов по реконструкции и строительству тоннелей. Так, в этом году завершается второй этап реконструкции тоннеля под рекой

Амур у города Хабаровска. Завершается строительство нового Байкальского тоннеля длиной 6682 м на перегоне Дельбичинда – Дабан на границе Иркутской области и Республики Бурятия. Здесь ведётся монтаж оборудования и пусконаладка инженерных систем. В 2021 году новый тоннель будет введён в постоянную эксплуатацию.

В ближайшее время начнутся работы по строительству нового Дуссе-Алинского тоннеля на участке Ургал – Постышево БАМа в Хабаровском крае. Проектом предусмотрено строительство однопутного тоннеля длиной 1824 м и подходов к нему. В 2021 году планируется завершить разработку проектной документации по обходу участка Шкотово – Смоляниново в Приморском крае, где предусматривается строительство двух однопутных тоннелей длиной 1450 и 1420 м. Также продолжаются инженерные изыскания и разработка проектной документации по реконструкции пути и дренажно-транспортной штольни Северомуйского тоннеля.

Электрификация участка

22 марта министр транспорта РФ Виталий Савельев, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров и губернатор Забайкальского края Александр Осипов в формате телемоста открыли движение поездов по электрифицированному участку Борзя – Забайкальск.

«Он стал завершающим этапом электрификации 365-километрового участка от станции Карымская до станции Забайкальск – крупнейшего железнодорожного пункта пропуска на российско-китайской границе», – отметил Виталий Савельев.

«Электрификация участка повысит его пропускную способность, что позволит обеспечить рост объёма перевозок между Россией и Китаем. Помимо этого переход на электротягу не только существенно снизит эксплуатационные расходы дороги, но и за счёт использования электровозов значительно сократит воздействие железнодорожного транспорта на экологию», – сообщил Олег Белозёров.

Электрификация железнодорожного участка Борзя – Забайкальск является частью проекта реконструкции железнодорожной линии Карымская – Забайкальск, соединяющей Транссиб и погранпереход Забайкальск – Маньчжурия на границе с Китаем. Инвестиции ОАО «РЖД» составили более 9,3 млрд руб. Пропускная способность южного направления ЗабЖД увеличится до 110 пар поездов в сутки.



МИХАИЛ ВУДЖОВСКИХ

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Отдельно остановлюсь на задачах по Восточному полигону в 2021 году. Предстоит завершить работы на всех объектах первого этапа и сконцентрироваться на 31 объекте второго этапа, причём мы должны ввести их в эксплуатацию уже в 2022 году. Хочу подчеркнуть, что это задача не только строительного блока, но и всех подразделений производственных вертикалей на дорогах Восточного полигона. Все работы, как и в прошлые годы, будут выполняться в условиях предельно интенсивной перевозочной деятельности. В прошедшем году совместно с Минтрансом проведена масштабная работа по нормативно-правовому регулированию. Совершенствование нормативной базы идёт по всем ключевым направлениям: эксплуатация железных дорог, строительство, международная деятельность. В плановом порядке реализуются мероприятия по «регуляторной гильотине». Хочу поблагодарить Министерство транспорта и Федеральное агентство железнодорожного транспорта за эту важнейшую работу. Компания начала подготовку предложений по правовой модели рынка перевозок, которую мы представим во II квартале. Кроме того, в первой половине 2021 года мы должны завершить формирование нормативной базы в области беспилотного вождения. Наша общая задача состоит в том, чтобы нормативная база не только не сдерживала, но и работала на опережение, создавала необходимые условия развития.

Олег Белозёров, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» на итоговом заседании правления 19 февраля 2021 года

Новые локомотивы появятся в 2023 году



ЕВГЕНИЙ ПОТОРОЧИН

Делегация ОАО «РЖД» во главе с заместителем генерального директора – начальником Дирекции тяги Олегом Валинским 17 марта посетила площадки холдинга «Синара – Транспортные машины», где планируется наладить выпуск перспективных магистральных грузовых тепловозов 2ТЭ35А и электровозов 2ЭС6А, а также их комплектующих. «Мы ждём появления первых опытных образцов тепловоза 2ТЭ35А и электровоза 2ЭС6А. Машины разработаны в полном соответствии с техническими требованиями ОАО «РЖД» и учитывают все эксплуатационные условия, в которых данному локомотиву предстоит работать. Для нас важно не только производство, испытания и поставки локомотивов, но и качество – как самих машин, так и их комплектующих. Отдельное внимание

мы уделяем гарантиям их сервисного обслуживания в период жизненного цикла», – отметил Олег Валинский.

Новые локомотивы планируется производить в производственной кооперации с применением отечественной компонентной базы. Асинхронные тяговые приводы для обеих серий локомотивов обеспечат поосное регулирование силы тяги, более высокую энергоэффективность и надёжность в эксплуатации. Конструкционная скорость машин составит 120 км/ч. Двух- и трёхсекционные электровозы постоянного тока (2ЭС6А и 3ЭС6А) создаются для вождения поездов массой до 9000 тонн на участках Урало-Сибирского полигона. Магистральный тепловоз 2ТЭ35А предназначен для вождения поездов массой 7100 тонн по неэлектрифицированным участкам со сложным рельефом.

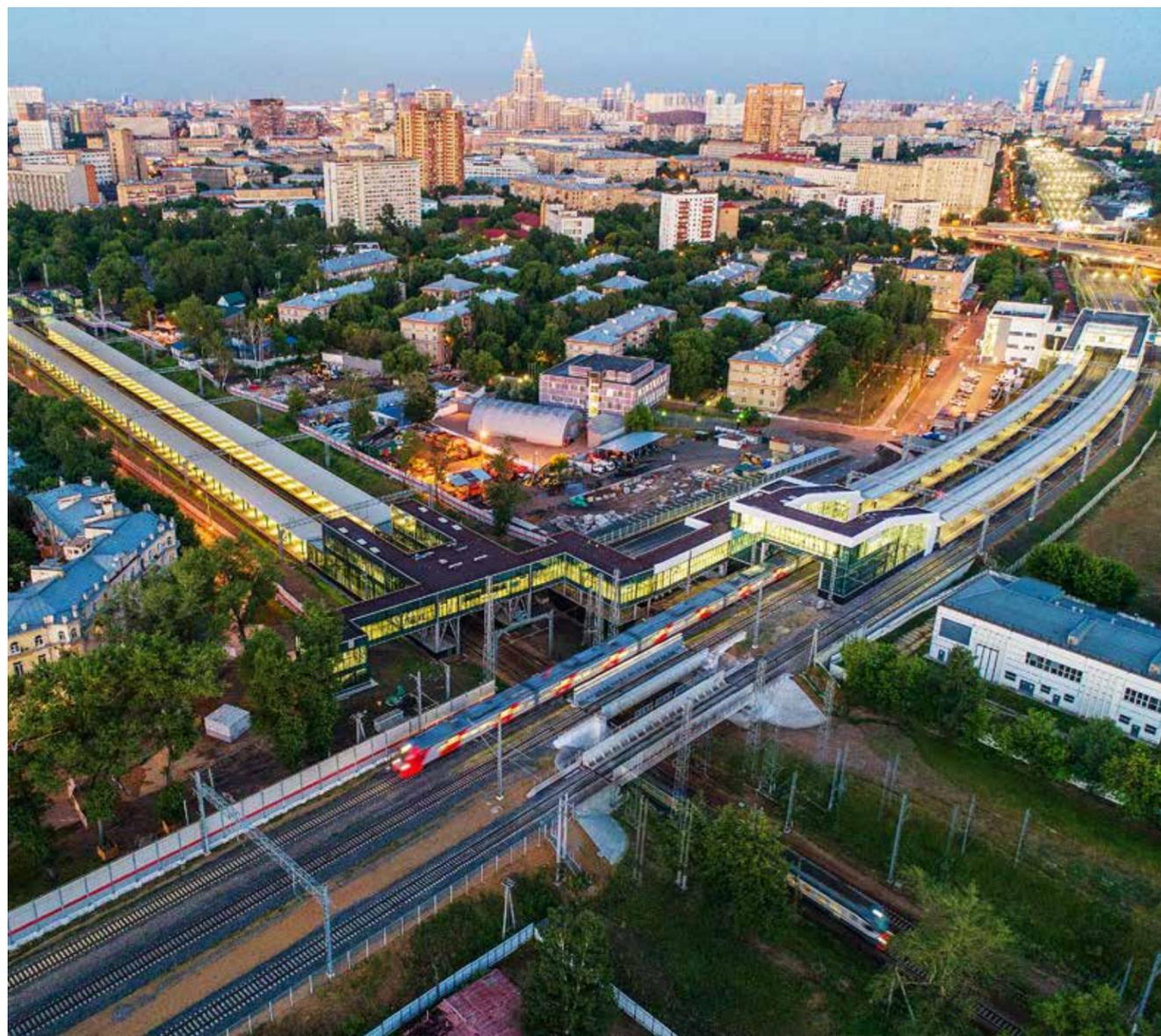
Работы на Восточном полигоне

Вице-премьер Марат Хуснуллин ознакомился с ходом реконструкции железных дорог Восточного полигона. Он осмотрел строящиеся на участках Белогорск-2 (Амурская область) – Хабаровск и Комсомольск-на-Амуре – Советская Гавань (Хабаровский край) объекты железнодорожной инфраструктуры и электроснабжения. В частности, Марат Хуснуллин ознакомился с ходом реконструкции станции Белогорск-2, а также строительства второго пути на перегоне Эльдиган – Тудур и модернизации станции Селихин. Ввод в строй данных объектов позволит значительно увеличить весовую норму поездов и пропускную способность восточных участков Транссиба и БАМа. Во время визита вице-преьера обсуждались вопросы строительства второго пути на всём протяжении линии Комсомольск-на-Амуре – Ванино и перспективы электрификации участков Волочаевка-2 – Комсомольск-Сортировочный и Комсомольск-Сортировочный – Ванино. Завершить работы и запустить электровозы на этих направлениях планируется в 2024 году.

Тема номера Транспорт города»



РОМАН БОБКОВ/
ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



ИВАН ШАГО ВЯЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Быть в тренде

Транспортно-пересадочные узлы дают импульс развития городам

Один из трендов последних десятилетий в транспортной и строительных отраслях – создание многофункциональных транспортно-пересадочных узлов (ТПУ). В точках пересечения различных транспортных потоков возводятся офисные и торгово-развлекательные комплексы, жилые кварталы, разбиваются парки и скверы. Как ТПУ меняют облик городов и какие проблемы решают, выяснил «Пульт управления».

В России роль транспортно-пересадочных узлов пересмотрели не так давно – только два десятка лет назад ТПУ стали воспринимать как важный элемент развития города и повышения его конкурентных преимуществ, а не просто как возможность для горожан пересечь с одного вида транспорта на другой. Цель создания ТПУ – уменьшение количества перемещений жителей на личном транспорте и создание новых мест приложения труда.

«Транспорт обеспечивает комфортное и удобное проживание человека, – поясняет управляющий партнёр проектно-консалтинговой компании «Новая земля», научный сотрудник факультета городского и регионального развития Высшей школы экономики (ВШЭ) Иван Курячий. – Современные ТПУ не только повышают транспортную доступность отдельных территорий, но и формируют качественную городскую среду. ТПУ сегодня – это не только транспортная составляющая, но и различные сервисы, которые притягивают пассажирский трафик, в том числе пешеходный».

Столичный регион

На интерактивной карте строительства в Москве сегодня отмечено более 50 ТПУ. Речь, как правило, идёт о капитальных транспортно-пересадочных узлах, где пассажиры могут пересечь с одного вида транспорта на другой по принципу «сухие ноги»,

не выходя из зданий. Такие пересадочные узлы обычно появляются в местах пересечения железной дороги с другими видами транспорта.

«Создание системы транспортных узлов с удобными пересадками с одного вида транспорта на другой, сопутствующей инфраструктурой и перехватывающими парковками позволяет снизить загруженность дорожной сети в среднем на 7%, что для мегаполиса довольно ощутимый показатель», – уточняет заместитель мэра Москвы по вопросам градостроительной политики и строительства Андрей Бочкарёв.

Сейчас в столице продолжается строительство ТПУ Нижегородская (Рязанская), крупнейшего в Европе. Основой узла станут станции «Нижегородская» Некрасовской и Большой

тения, устойчивые к городским условиям», – добавляет Андрей Бочкарёв.

В Подмосковье создаётся или находится в стадии проектирования уже более 100 пересадочных узлов. «Новая организация движения в рамках строительства ТПУ предусматривает устройство безбарьерной среды, в том числе организацию надземных переходов с лифтами и парковок для маломобильных групп населения в максимальной близости от здания обслуживания пассажиров», – уточнили в Минтрансе региона.

Северный узел

Для интеграции пригородно-городских маршрутов железной дороги с линиями метрополитена, городским наземным транспортом в Ленинградской области до 2030 года планируют

Современные транспортно-пересадочные узлы не только повышают транспортную доступность отдельных территорий, но и формируют качественную городскую среду

кольцевой линии метро, а также одноимённая станция Московского центрального кольца (МЦК). Кроме того, в состав ТПУ войдут платформа Карачарово горьковского направления железной дороги и остановки наземного общественного транспорта. Также строители возведут здесь торгово-развлекательный и офисно-административный центры, апарт-менты и паркинг.

После ввода в эксплуатацию всех объектов узлом будут пользоваться около 400 тыс. пассажиров в сутки.

«В рамках благоустройства прилегающей территории появится многоярусный ландшафтный парк. Он станет буферной зоной между жилыми кварталами и транспортным узлом. Для этого парка были подобраны рас-

построить с десятков новых пересадочных узлов, в том числе Сертолово, Всеволожская, Мельничный Ручей, Гатчина, Токсово, Ивановская, Девяткино, Нева.

«Это позволит сформировать каркас будущего железнодорожного узла Северной столицы и будет способствовать комплексному развитию прилегающих территорий региона», – отметили в пресс-службе Дирекции по развитию транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Например, в ТПУ Девяткино под одной крышей расположится конечная станция метро, железнодорожная и автостанция, а также торгово-офисное пространство. «Ежедневный пассажиропоток будущего узла со-

Тема номера

Транспорт города»



Любой город развивается за счёт быстрых коммуникаций. Транспорт и системы пересадочных узлов придадут коммуникациям ускорение

МНЕНИЯ



Игорь Бахирев, заместитель директора Института Генплана Москвы: – В Москве активно развивается новый вид общественного транспорта – городская железная дорога. В 2016 году, когда было открыто движение по МЦК, железная дорога включилась в транспортную систему столицы и с тех пор продолжает активно развиваться. В 2019 году было открыто движение по двум маршрутам Москов-

ских центральных диаметров (МЦД). В ближайшие годы планируется запуск движения ещё по трём диаметрам. Что касается транспортно-пересадочных узлов вокруг МЦК и МЦД, главное в их формировании – не пересурдствовать и сбалансировать все функции, чтобы вместо ТПУ не появился какой-то жилищный или торговый узел. Основным всё-таки должен оставаться транспорт. Например, МЦК предлагает более 350 вариантов поездки по городу с разными пересадками. ТПУ создают места притяжения людей, перехватывают на себя миграционные потоки, тем самым снижая транспортную нагрузку на исторический центр. Благодаря ТПУ форми-

руется новый силуэт города с высотными акцентами, развиваются пешеходные связи, происходит благоустройство прилегающих территорий. Мы видим, как начала преобразовываться территория МЦК. Десять лет назад это были депрессивные территории, к которым было сложно подойти и подъехать. Сегодня это абсолютно другая среда. Нашим институтом уже выполнен проект планировки территорий, прилегающих к МЦД-1 Одинцово – Лобня и МЦД-2 Подольск – Нахабино. Определены зоны влияния каждой станции. По каждому остановочному пункту выявлены основные недостатки, которые требуют решения. Чаще всего это неудобные подъезды,



Тимур Башкаев, автор архитектурной концепции МЦК, руководитель архбюро «АБТБ»:

ставит почти 62 тыс. человек. Проектной документацией предусмотрено строительство подземного и наземных пешеходных переходов, которые станут безопасным и коротким путём к ТПУ», – добавляют в дирекции.

Игра по-крупному

В Уфе также решили сделать ставку на формирование крупных пересадочных узлов. В проекте нового генплана, который разрабатывается сейчас, предусмотрены строительство восьми новых ТПУ и модернизация двух существующих.

Например, ТПУ Новая Дёма будет построен в активно застраиваемом районе Уфы. Узел объединит железную дорогу, наземный транспорт и жилой квартал с торгово-офисными помещениями.

Зарубежный подход

Создание многофункциональных транспортно-пересадочных узлов – абсолютно мировая тенденция, подчёркивает вице-президент Центра

стратегических разработок, руководитель направления «Пространственное развитие» Наталья Трунова.

В пример она приводит многофункциональный комплекс Kamppi Centre в Хельсинки. ТПУ обслуживает маршруты метро, наземного городского транспорта, такси и междугородних автобусов. Транспортный терминал успешно соседствует с объектами торговли, офисами и апартаментами. Пассажиропоток благодаря этому в день составляет до 100 тыс. человек.

«Правильная организация пространства узла позволяет не пересекаться разным потокам пассажиров и тем самым создаёт комфортную среду», – говорит она.

Большой опыт по созданию крупных ТПУ накоплен в азиатских странах. Например, комплекс Синдзюку в Токио на сегодняшний день является самым большим в мире пассажирским хабом. Ежедневно им пользуются более 35 млн человек. ТПУ объединяет железнодорожный транспорт (городской, пригородный,

междугородний), метро, автобусные терминалы. В комплекс интегрировано два крупных подземных торговых центра и шесть универмагов с 200 входами и выходами.

Южный вокзал Пекина связал метро, городской наземный транспорт, высокоскоростную железную дорогу, международное и местное железнодорожное сообщение. Площадь комплекса по размеру сопоставима с 20 футбольными полями. Объект пятиуровневый, три уровня – минусовые. Подземные этажи соединяются с линией метро, пассажиры которого могут пересаживаться на другие виды транспорта, не выходя на улицу и попутно пользуясь всевозможными расположенными в здании комплекса сервисами. В терминале работают рестораны, магазины, отделения банков и служб доставки.

По словам Натальи Труновой, ТПУ при грамотном проектировании гармонично вписываются в исторический облик городов. Пример – главный вокзал Вены, который расположен в

непосредственной близости от дворцового комплекса Бельведер XVIII века.

«Пассажирский хаб объединяет железную дорогу, метро, наземный транспорт. Реконструкция длилась почти 20 лет и дала территории новую жизнь. Сейчас это фактически новый квартал с офисами, жильём, насыщенной культурной жизнью», – добавляет Наталья Трунова.

Самое высокое здание в Лондоне (306 м) – The Shard – построено рядом с лондонским Тауэром. В составе небоскрёба на первом и подземных этажах расположен пересадочный узел. «Высотка сделана очень аккуратно. Она встроена в городскую ткань», – говорит Иван Курячий.

Малые европейские города тоже идут по пути создания ТПУ. Например, в городе Тарту в Эстонии автовокзал вошёл в состав крупного торгового центра и стал тем самым одной из основных остановок всего общественного транспорта, в том числе международного.

Виталий Маслюк



будет только возрастать, ведь всё больше людей из отдалённых регионов будут приезжать в центры агломераций.



Алексей Расходчиков, сопредседатель фонда «Московский центр урбанистики «Город», заместитель директора по внешним коммуникациям АО «Мосинжпроект»:

– Объекты в составе транспортно-пересадочных узлов должны быть социальными и отвечать потребностям местных жителей. Первые крупные узлы в Москве были построены в начале 2010-х годов и оказались не совсем удачными. У жителей близлежащих районов было негативное отношение к ним. Мы проводили социологические исследования, и оказалось, что в районах есть проблемы, которые волнуют горожан больше, – места для парковок, рабочие места, благоустройство. Поэтому сейчас в наши проекты ТПУ мы включаем объекты, которые во многом необходимы району.

Тема номера Транспорт города»



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Место встречи

Железнодорожным вокзалам придадут новый вид, разработав для них единый стандарт

Компания «РЖД» последние годы ведёт последовательную работу по строительству и реконструкции железнодорожных вокзалов, делая пространство терминалов удобным и комфортным для пассажиров. В этом году в компании решили разработать единые стандарты развития вокзальных комплексов и привокзальных территорий, которые позволят значительно улучшить среду на вокзалах и привлечь инвесторов. Внедрение стандартов начнётся уже в этом году. Как изменятся вокзалы, рассказывает «Пульт управления».

Доминанты города

Несмотря на всю работу, которую проводит холдинг, у многих пассажиров остаются вопросы к вокзалам в части работы торговых точек, ларьков общепита, размещения рекламных конструкций и вывесок.

Для решения этих проблем в ОАО «РЖД» пошли по пути разработки единого стандарта развития вокзальных и привокзальных территорий. Об этом в начале марта сообщил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» по вопросам корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами, управления и распоряжения имуществом Александр Плутник.

«На вокзале должны быть разные места притяжения. Не только для прибывающих и отправляющихся пассажиров. Вокзал для всех. Городская доминанта, важная часть городской инфраструктуры», – сказал он.

Ожидается, что единые стандарты развития вокзалов примут уже в этом году. В документе будут прописаны правила организации торговых пространств на территории терминалов, положение об оформлении вывесок и рекламы, навигации. Отдельно планируется закрепить требования к архитектурному облику вокзалов с

целью сохранения исторического наследия. Правила будут одинаковыми для всех вокзалов в стране. В первую очередь их начнут внедрять в Москве – крупнейшем пассажирском хабе России. «Стандарты – это достаточно понятные вещи. Например, нельзя загромождать исторические архитектурные элементы, а вывески необходимо размещать в определённой пропорции к площади стены или окна, на которых они расположены. Нельзя загромождать проход для пассажиров», – сказал Александр Плутник.

По его словам, базовая вещь стандартов во всём мире – концепция использования каждого пространства вокзала и отсутствие нестационарных объектов торговли и питания. «Мы проанализировали мировой опыт. Торговля есть везде, но все объек-

вокзальных комплексов. Но для нас доход от аренды вторичен, нам важен комфорт для пассажиров», – подчёркивает Александр Плутник.

Вокзалы готовы открыть двери не только общепиту и магазинам, но и фитнес-центрам, коворкингам, химчисткам, турагентствам. «Это только добавит ценности месту», – уверен Александр Плутник.

Добавим, что приведение в порядок вокзалов будет содействовать и целям указа президента РФ о национальных целях развития в части формирования комфортной и безопасной городской среды.

Территории большого потенциала Как рассказал «Пульту управления» директор по управлению проектами Градостроительного института

Люди во многих городах мира специально назначают встречи в вокзальных кафе и ресторанах. Этого эффекта удалось добиться как раз за счёт единых стандартов

ты являются стационарными. Они выглядят так, что вы и не поймёте, что находитесь на вокзале, – продолжает Александр Плутник. – Люди во многих городах мира специально назначают встречи в вокзальных кафе и ресторанах. Этого эффекта удалось добиться как раз за счёт единых стандартов».

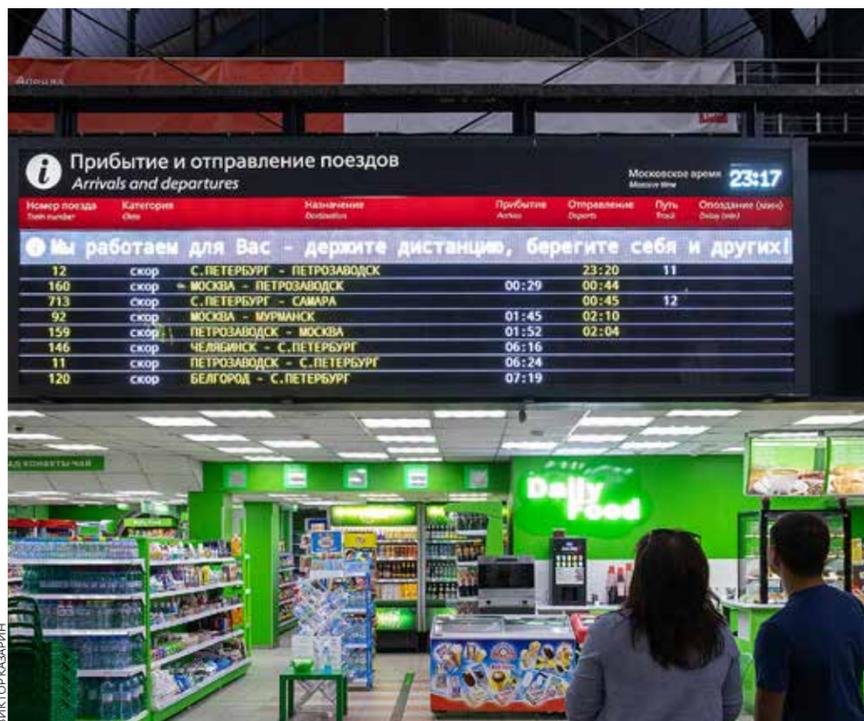
В ОАО «РЖД» рассчитывают, что с введением единых стандартов на вокзалы придут новые арендаторы, в том числе сетевые компании. «Когда создаётся новое качество объекта, его внешний вид, наполнение, то сразу рождается другая экономика. В целом нам нужны серьёзные инвесторы, которые займутся модернизацией

пространственного моделирования и развития «Гипрогорпроект» Валерий Гайдуков, основным конкурентным преимуществом большинства вокзалов, равно как и привокзальных территорий, является то, что они, как правило, располагаются в исторических, деловых и культурных центрах.

«Чаще всего в зонах вокзалов находятся исторически сложившиеся транспортно-пересадочные узлы. Кроме того, в большинстве случаев вокзалы имеют свободные привокзальные территории, которые можно в рамках достаточно небольших бюджетов перестраивать под различное назначение – создавать ярмарочные,

Тема номера

Транспорт города»



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОК»



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОК»

выставочные, парковые зоны. Все эти факторы привлекают инвесторов и делают пространства вокзалов более комфортными для посетителей, в том числе для транзитных пассажиров, которые проводят на территории комплексов продолжительное время между пересадками», – подчёркивает он.

По различным подсчётам, сейчас концентрация посетителей на метр площади вокзала в 1,4 раза выше, чем в популярных торговых центрах.

Директор направления стрит-ритейл международной консалтинговой компании Knight Frank Виктория Крамлюк отмечает, что территория в зоне вокзалов всегда востребована у арендаторов. По её словам, состав арендаторов привокзальной торговой зоны во многом будет зависеть от расположения поблизости качественных торговых и деловых центров, которые формируют целевую аудиторию определённого уровня.

«Для пассажиров вокзал является точкой притяжения уже потому, что это место отправления и прибытия из одного пункта в другой. Если речь идёт о повышении удобства для пассажиров и интереса инвесторов, то эту задачу можно решить путём развития гостиничного бизнеса (строительства капсульных и полнофункциональных отелей, гостиниц с почасовой оплатой), обустройства конференц-центров и площадок для коворкинга, а также организации удобного трансфера. В целом, чтобы стать более привлекательным, вокзал должен трансформироваться в торгово-развлекательный центр», – добавляет Валерий Гайдуков.

Президент «Национального фитнес-сообщества» Елена Силина считает реальным появление на территории вокзальных комплексов спортивных клубов. «Мы уверены, что совместными усилиями нам удастся создать комфортную социальную среду для

пассажиров российских железных дорог», – сказала она.

Ориентиры уже есть

По мнению Александра Плутника, на сети уже есть примеры, которые отчасти отвечают разрабатываемым стандартам. Пожалуй, самый близкий к ним – это вокзал Иваново, открывшийся после реконструкции прошлым летом. Его площадь более 9 тыс. кв. м. Благодаря реконструкции принципиально изменилась технология обслуживания пассажиров. В «синем» зале пассажиры теперь могут приобрести билеты на поезда (пригородного сообщения и дальнего следования) и автобусы, отдохнуть в обновлённом зале ожидания на скамейках из натурального дуба, перекусить в размещённых здесь пунктах общественного питания. Зал оснащён дополнительным освещением, розетками и USB-разъёмами для зарядки гаджетов.

«Красный» зал используется как пространство для проведения культурно-массовых и общественно значимых мероприятий города и всего региона.

На вокзале обеспечен доступ к беспроводному Интернету, разработана современная система информирования и навигации.

При современной и удобной «начинке» вокзал полностью сохранил свой исторический облик. Здание является памятником архитектуры эпохи конструктивизма. Реставраторы обновили фасад здания, кровлю, укрепили фундамент, заменили окна, стены и элементы несущих конструкций.

Чтобы создавать особую атмосферу на вокзалах, ОАО «РЖД» сотрудничает с ведущими театрами и музеями страны. Например, в 2019 году более чем на 150 вокзалах по всей сети было проведено свыше 500 мероприятий.

На 27 вокзалах появились отели сети Smart Hotel, где пассажирам доступны номера разной комфортности. В ноябре 2020 года было открыто сразу два вокзала в Сибири – Барнауле и Кемерово.

«Мы сделали акцент на открытие отелей в Сибири, потому что считаем это направление перспективным. В регионе сосредоточено большое количество разнообразных промышленных зон. Проанализировав спрос, наша команда пришла к выводу, что сюда приезжают как бизнес-путеше-

Основным конкурентным преимуществом большинства вокзалов, равно как и привокзальных территорий, является то, что они располагаются в исторических, деловых и культурных центрах

ственники, так и туристы, которых интересуют пешие походы по дикой тайге и альпинизм», – прокомментировала операционный директор Smart Hotel Ирина Барабанова.

Кто выиграет

Как показывает мировой опыт, единый подход к организации вокзалов не только повышает качество обслуживания пассажиров, но и способствует формированию современного облика объектов железнодорожной инфраструктуры, созданию дополнительной арендной площади за счёт оптимизации пространства. На 30%, как показывает международный опыт, увеличивается капитализация прилегающей недвижимости.

Так, в Великобритании после введения единых стандартов пассажиропотока на железнодорожном транспорте вырос на 20%. В том числе благодаря тому, что все терминалы стали при-

способлены для маломобильных групп населения. Киоски с едой и напитками на крупных вокзалах Соединённого Королевства заменены на небольшие магазинчики. На вокзалах также открываются пункты выдачи курьерских служб и интернет-магазинов.

Ещё один пример – главный вокзал Хельсинки. На объекте в настоящий момент продолжается реконструкция. Предполагается, что в одной части здания разместится отель, а в другой – вокзал. Два крыла здания с разным функционалом соединят новыми помещениями, что увеличит общую площадь на 4 тыс. кв. м. Первые этажи, обращённые к железнодорожным платформам, отдадут под магазины и городское общественное пространство. Предусмотрен закрытый внутренний двор, куда получают доступ только постояльцы отеля.

Виталий Маслюк

СПРАВКА

РЖД ведут постоянную работу по улучшению качества обслуживания пассажиров. В прошлом году были завершены строительные работы на вокзалах Киров, Сальск, Иваново, Челябинск и Тынды. Продолжатся работы по обновлению вокзальных комплексов Тверь, Мурманск, Грозный, Уфа, Сургут, Бердск, Арзамас-2, Миасс, Ноябрьск-2, Новая Чара, Сковородино и Хасан.

При проведении работ повышается функциональность вокзала, модернизируются его инженерно-технические системы: отопление, электрические сети, канализация, вентиляция, водоснабжение, система охраны и пожаротушения. Проведён ремонт всех внутренних помещений, включая зал ожидания (здесь для пассажиров установлены новые эргономичные сиде-

нья из натурального дуба), кассовый блок, санитарные комнаты и выставочный зал. На вокзале обеспечен доступ пассажиров к бесплатному беспроводному Интернету, имеется возможность зарядки гаджетов. Для получения исторической справки можно воспользоваться QR-кодом, размещённым на специальной табличке в зале ожи-

В ходе реконструкции особое внимание уделено созданию безбарьерной среды и адаптации функциональных зон вокзала для маломобильных пассажиров. Установлены пандусы, индукционное оборудование и напольные тактильные элементы. Также для удобства и комфорта маломобильных пассажиров адаптированы кассовая зона, входные группы, санитарные комнаты.



Десятый вокзал столицы

Восточный будет отвечать всем современным требованиям безопасности и комфорта

Компания «РЖД» завершает строительство вокзального комплекса Восточный в составе транспортно-пересадочного узла Черкизово в Москве. Первые поезда придут на новый вокзал утром 29 мая текущего года. По уровню комфорта Восточный не будет уступать главным вокзалам европейских городов.

Продажа билетов с пунктом назначения Москва, вокзальный комплекс

Восточный (ТПУ Черкизово), стартовала 18 марта.

Остановку здесь будут делать транзитные поезда, следующие из северозападных регионов России в направлении юга страны и ряда других городов. Для «Стрижей» и «Ласточек» направлением Нижний Новгород и Иваново Восточный станет конечной станцией.

Железнодорожники продолжают готовить терминал к приёму пассажиров. Строительные работы, среди которых возведение двух пассажирских платформ, находятся в завершающей

стадии. Высокая островная платформа длиной 525 м предназначена для остановки поездов дальнего следования, а низкая береговая платформа длиной 300 м – для приёма скоростных «Стрижей».

Общая площадь вокзального комплекса превышает 9,5 тыс. кв. м. Интерьеры вокзала будут выполнены в светлых тонах с большим количеством открытых пространств и естественного освещения.

«Вокзал строится по всем нормативам. Это безбарьерная среда, хорошее освещение, зал повышенной



банкоматов, вендинговых автоматов и автоматов по аренде внешних аккумуляторов, фуд-корт.

«Впервые в истории Москвы за последние 100 лет строится новый вокзал для поездов как ближнего, так и для дальнего следования. Это большой комплексный проект, который, конечно, окажет большое влияние на транспортную ситуацию не только в этом районе, но и в целом в Москве», – уточнил мэр Москвы Сергей Собянин.

Вокзальный комплекс войдёт в состав транспортно-пересадочного узла Черкизово.

ТПУ объединит вокзал, станцию «Черкизовская» Сокольнической линии метро, станцию Московского центрального кольца Локомотив и остановки наземного городского транспорта. Совершить пересадку пассажиры смогут за считанные минуты по новому надземному пешеходному переходу длиной 50 м, организованному по принципу «сухие ноги».

каршеринга, такси и зона для быстрой высадки пассажиров из личного транспорта.

Одновременно с возведением нового вокзала в составе ТПУ идёт строительство северного терминала станции МЦК Локомотив площадью 3,6 тыс. кв. м. Дополнительный вестибюль с распределительным залом, оборудованный тремя лифтами и шестью эскалаторами, обеспечит комфортный выход пассажиров к Окружному проезду в сторону стадиона «РЖД Арена».

«ТПУ будет работать, его пассажиропоток – расти. При этом транзитные поезда не станут препятствовать развитию в Москве пригородного железнодорожного сообщения», – подчеркнул заместитель генерального директора ОАО «РЖД» (по вопросам пассажирского комплекса) Дмитрий Пегов.

После запуска в эксплуатацию нового вокзала значительно уменьшится нагрузка на участок Москва-

Это комплексный проект, который окажет большое влияние на транспортную ситуацию не только в районе нового вокзала, но и в целом в Москве

«Естественная вентиляция, остекление с противосолнечным покрытием и инфракрасные излучатели с целью предотвращения образования наледи сделают пересадку комфортной в любую погоду», – поясняют в РЖД.

Ожидается, что после открытия вокзала Восточный пассажиропоток ТПУ увеличится на треть – до 74 тыс. пассажиров в сутки, включая 24,5 тыс. пассажиров поездов дальнего следования.

На прилегающей территории, как обещают городские власти, появятся перехватывающая парковка, стоянки

Каланчёвская – Москва-Курская, где уже сейчас ведётся строительство дополнительных путей для запуска движения поездов Апрелька – Железнодорожная (Киевско-Горьковский диаметр). Это позволит увеличить темп работы.

«Пока будет идти реконструкция этого участка, мы посмотрим, как будет развиваться Восточный. Учтём мнения пассажиров при принятии решений о возвращении части поездов на Курский вокзал», – подчеркнул Дмитрий Пегов.

Виталий Маслюк



БЫТЬ ЭКОЛОГИЧНЫМИ ВО ВСЁМ

РЖД поучаствуют в «генеральной уборке» страны



В России объявлено о начале «генеральной уборки». В ближайшие годы по всей стране должны быть ликвидированы опасные для окружающей среды объекты накопленного вреда, свалки в черте городов, приведены в порядок очистные сооружения. ОАО «РЖД» как крупнейший природопользователь не останется в стороне от решения важных в масштабе всей страны экологических проблем.

Первым в 2021 году крупным деловым мероприятием в области охраны окружающей среды стал международный форум-выставка «Чистая страна» в поддержку национального проекта «Экология» (см. справку). Организатор мероприятия – Ассоциация организаций, операторов и специалистов в сфере обращения с отходами «Чистая страна». Партнёром форума выступили «Российские железные дороги». Представители компании приняли участие в основных дискуссиях форума. Кроме этого, на полях «Чистой страны» был представлен специальный стенд компании, посвящённый деятельности РЖД в области защиты окружающей среды.

«РЖД являются одной из самых крупных железнодорожных компаний в мире с колоссальными объёмами пассажирской и грузовой работы. Компания обладает высокими финансовыми рейтингами, квалифицированными специалистами во всех областях железнодорожного транспорта, большой научно-технической базой, проектными и строительными мощностями, значительным опытом международного сотрудничества», – подчёркивают организаторы форума.

Время для уборки

Заместитель председателя Правительства РФ Виктория Абрамченко в ходе форума обозначила ключевые направления в реализации нацпроекта «Экология». Это ликвидация объектов

накопленного экологического вреда, увеличение вторичной переработки отходов, борьба с изменением климата и обеспечение населения чистой питьевой водой.

«В России пора провести «генеральную уборку». Сделать это надо и на суше, и на море. Мы привыкли не замечать объекты накопленного вреда. Их только самых крупных, по нашим подсчётам, больше 2 тыс., ещё около 200 свалок вблизи крупных городов», – подчеркнула вице-премьер.

Для проведения «генеральной уборки» вице-премьер предложила приоритизировать объекты накопленного вреда, составив их полный реестр. «Масштабы проблемы таковы, что для «уборки» потребуются создание отдельной отрасли националь-

цветной пластик и одноразовую посуду», – подчеркнула вице-премьер.

По данным Гидрометцентра России, в стране теплеет в 2,5 раза быстрее, чем в других государствах. По данным синоптиков, средняя скорость роста среднегодовой температуры воздуха на территории России в 1976–2020 годах составила 0,47 градуса каждые десять лет. Это более чем в 2,5 раза больше скорости роста глобальной температуры за тот же период: 0,18 градуса каждые десять лет.

«Изменение климата – это угроза целым отраслям экономики. Мы считаем, что надо предусмотреть ряд внутренних национальных документов, которые могли бы привести к углеродной нейтральности», – сказала Виктория Абрамченко.

В Год экологии во всех регионах, охваченных сетью железных дорог, будет реализован комплекс природоохранных мероприятий. На приоритетные направления компания направит более 5 млрд руб.

ной экономики. Такая деятельность не может быть проведена силами регионов вследствие масштаба задачи. Поэтому правительство может направить на «генеральную уборку» все экологические платежи, поступающие в бюджет, сделав это направление целевым», – пояснила Виктория Абрамченко.

Что касается вторичной переработки отходов, то к 2030 году в РФ половина всего мусора должна вторично перерабатываться. «В России каждый год накапливается порядка 8 млрд тонн всех видов отходов. Нужно стимулировать переработку отходов и раздельный сбор, а также запрещать применение и производство перерабатываемых материалов, включая

Не менее важная тема – чистая вода, подчеркнула она. В России должен быть реестр источников питьевого водоснабжения, чтобы понимать, как их охранять и планировать застройку территорий с точки зрения необходимости их охраны.

Быть ещё лучше

Железнодорожный транспорт по определению является одним из наиболее экологически чистых видов транспорта. Несмотря на это, ОАО «РЖД» прилагает постоянные усилия для повышения эффективности своей природоохранной деятельности.

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров 19 февраля во время ито-



ИВАН ШАПТОВЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

годового правления ОАО «РЖД» за 2020 год назвал защиту окружающей среды важнейшим направлением деятельности компании. «Это не только конкурентное преимущество, но и одно из условий финансовой устойчивости компании. Наши уникальные результаты на финансовых рынках во многом определены последовательной политикой и показателями в области экологии. Учитывая значимость природоохранных вопросов не только для ОАО «РЖД», но и для всей страны, 2021 год в компании объявлен Годом экологии. Наш девиз – быть экологичными во всём», – сказал он.

По его словам, в соответствии с поручением президента России в РЖД выстроили и запустили в Центральной экологической зоне Байкальской природоохранной территории эталонные процессы защиты окружающей среды. «Их главные характеристики – это постоянство, публичность и взаимодействие с экспертным сообществом и субъектами Федерации. Подход в этом вопросе простой – после завершения всех работ экологическая ситуация должна стать лучше, чем перед их началом», – сказал глава холдинга. Напомним, в Год экологии во всех 77 регионах, охваченных сетью железных дорог,

будет реализован целый комплекс природоохранных мероприятий. Только на приоритетные экологические направления компания направит в этом году более 5 млрд руб.

Своими силами

ОАО «РЖД» уже вносит свой вклад в «генеральную уборку» страны – компания ликвидирует объекты накопленного экологического ущерба, которые создавались в прошлом веке как временные хранилища горюче-смазочных материалов и не связаны с технологическими процессами и текущей деятельностью РЖД.

Ещё с момента создания компании РЖД точно, а начиная с 2013 года системно ликвидирует на сети такие объекты. Уже уничтожено порядка 280 объектов накопленного экологического ущерба и текущих загрязнений общей площадью более 300 тыс. кв. м. Например, в прошлом году было ликвидировано пять объектов. В этом году запланированы работы в семи регионах – в Дагестане, республиках Татарстан и Бурятия, Забайкальском крае, Воронежской, Ростовской, Оренбургской областях.

Что касается вторичной переработки отходов, то уже 83% отходов вовлекается во вторичный оборот.

Кроме этого, в компании созданы собственные мощности по размещению отходов: полигон на станции Орск, по термическому обезвреживанию опасных отходов в Ярославле и на станции Тагул, по переработке резинотехнических изделий на станции Укладочный и Пермь-Сортировочная. Действуют 589 объектов нейтрализации отработанных кислот и щелочей по всей сети и четыре комплекса по переработке железобетонных шпал на полигонах Октябрьской, Московской, Горьковской и Свердловской дорог.

Снижение выбросов вредных веществ в атмосферу – самый действенный способ борьбы с изменением климата. В ОАО «РЖД» уже на 49% к уровню 1990 года снизили выбросы парниковых газов при сопоставимом уровне перевозок, а к 2050 году железнодорожники ставят задачу достичь углеродной нейтральности.

«Преимущества РЖД в этом направлении обеспечиваются в первую очередь за счёт использования электрической тяги, которая исключает загрязнение атмосферного воздуха и территорий вблизи железнодорожных путей. На элетротяге уже перевозится 85% всех грузов и 80% пассажиров», – уточнила начальник

Центра охраны окружающей среды Куйбышевской железной дороги Светлана Андреева.

Если говорить о направлении «Чистая вода», то с 2007 года водопотребление на сети сократилось на 86,4 млн куб. м за счёт совершенствования системы учёта, передачи коммунальных объектов в муниципальную собственность, внедрения сухих моек, перевода компрессоров на воздушное охлаждение. В 2020 году ликвидирован сброс неочищенных сточных вод в водные объекты и на рельеф местности.

«К 2030 году планируется прийти к сокращению годового потребления воды на 26 млн куб. м, снижению сброса недостаточно очищенных сточных вод на 4 млн куб. м, предотвращению выброса загрязняющих веществ в атмосферу на 36 тыс. тонн в год», – пояснили «Пульту управления» в Департаменте экологии, охраны труда и промышленной безопасности ОАО «РЖД» (ЦБТ).

Политика открытости

Председатель Комитета Госдумы по экологии и охране окружающей среды Владимир Бурматов отмечает, что в настоящее время в обществе формируется запрос на получение полной и достоверной информации об экологической ситуации в местах проживания людей, а также о существующем воздействии предприятий на окружающую среду.

«Как показывают различные социологические опросы, экологические проблемы всё больше волнуют россиян. Это перестаёт быть чем-то абстрактным и далёким. Экология сегодня – это конкретное измерение качества жизни. Россияне ждут быстрых решений – здесь и сейчас», – отметил он.

В ЦБТ добавляю, что при реализации природоохранной политики компания придерживалась и будет придерживаться открытости, контроля со стороны общественности и научного сопровождения принимаемых решений.

Изменение климата – это угроза целым отраслям экономики. Эксперты считают, что надо предусмотреть ряд внутренних национальных документов, которые могли бы привести к углеродной нейтральности

Напомним, что ОАО «РЖД» с 2006 года публикует нефинансовый отчёт (отчёт деятельности в области устойчивого развития), в котором вопросам экологии и защиты окружающей среды посвящён отдельный раздел.

«Очевидно, что в условиях зелёного перехода, объявленного европейскими странами, а также в контексте достижения 17 целей устойчивого развития ООН, в которое активно включилась Россия, важность раскрытия экологически значимой информации будет усиливаться», – говорится в обращении WWF России в Российский союз промышленников и предпринимателей.

По мнению экспертов фонда, социальная-экологическая ответственность бизнеса с каждым годом становится всё более важным фактором конкурентного преимущества, в том числе и в части привлечения инвестиций.

По словам руководителя программы WWF России по экологической ответственности бизнеса Алексея Книжникова, важно, чтобы бизнес сделал реальные шаги к раскрытию информации.

СПРАВКА

Реализация национального проекта «Экология» началась в январе 2019 года. Его цель – улучшение экологической обстановки в стране. Национальный проект включает в себя 11 федеральных проектов по пяти направлениям: отходы, вода, воздух, биоразнообразие, технологии. По итогам реализации нацпроекта должно быть обеспечено эффективное обращение с отходами производства и потребления, кардинальное снижение уровня загрязнения атмосферного воздуха в крупных промышленных центрах, в том числе уменьшение не менее чем на 20% совокупного объёма выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в наиболее загрязнённых городах.

«Недавние аварии на промышленных предприятиях с разливом нефтепродуктов и выбросом загрязняющих веществ в атмосферу в очередной раз подтверждают, что пора переходить к более активным действиям в решении экологических проблем. И начинать нужно с открытости информации со стороны компаний», – подчеркнул он.

Согласен с этим и председатель Российского экологического общества (РЭО) Рашид Исмаилов. «Граждане имеют право на благоприветную окружающую среду и достоверную информацию о ней. Дефицит информации, закрытость предприятий рождают социальный конфликт и напряжённость. Бизнес должен развиваться на своих территориях присутствия так, чтобы общество давало согласие, социальную лицензию на его деятельность», – подчеркнул руководитель РЭО.

Он отметил, что РЖД – единственная компания в России, провозгласившая 2021 год Годом экологии. Тем самым она показала пример другим предприятиям и организациям.

Виталий Маслюк



ИВАН ШАТОВЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Выезд на природу

РЖД развивают внутренний туризм

Пандемия COVID-19 и закрытые границы большинства стран подстегнули развитие внутреннего туризма. По данным Ассоциации туроператоров России,

путешествия по стране в ближайшие годы будут занимать доминирующее положение. Перспективным является развитие следующих направлений в туризме: событийный и спортивный туризм, гастрономические фестивали, небольшие бизнес-мероприятия, медицинский туризм, агро- и космический туризм, а также круизный. При этом

всё больше будет востребован «зелёный» туризм.

«При огромных богатствах природных территорий России количество посещающих их значительно меньше, чем, например, в США и Германии. Однако в рамках проведённых нами ранее исследований наблюдается устойчивая тенденция среди жителей мегаполисов именно на отдых на

природных территориях. На расстоянии не более 200 км от крупнейших агломераций находятся такие места, которые могут стать точками притяжения для туристов», – подчёркивает эксперт Центра стратегических разработок Мария Комкова.

В этом году каждый десятый житель страны планирует провести отпуск в России, следует из данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). В зарубежную поездку планируют отправиться лишь 4% россиян.

«Прошедший «ковидный» год позволил по-новому взглянуть на отдых в России. При этом всё больше интереса у путешествующих вызывает именно экотуризм», – отмечает старший управляющий директор по инвестиционной деятельности VEB Ventures Вероника Фидлер. По её словам, «Российские железные дороги» играют одну из ключевых ролей в повышении доступности объектов внутреннего туризма для большего числа людей.

В феврале этого года ОАО «РЖД» признано лауреатом Всероссийской туристской премии «Маршрут года» в номинации «Лучшие железнодорожные туры» с проектом ретропоезда «Рускеальский экспресс». Ретропоезд на паровозной тяге отправился в первый рейс из карельского города Сорвала в горный парк «Рускеала» 1 июня 2019 года. Сегодня это единственный в России ежедневный маршрут на паровозной тяге. В составе ретропоезда курсируют купейные вагоны и вагон-ресторан, стилизованные под «Николаевский экспресс».

«Рускеальский экспресс» пользуется большой популярностью у туристов: с начала запуска им воспользовались свыше 120 тыс. пассажиров.

«Россия – самая красивая страна в мире. Путешествуя поездом по стране, можно увидеть много интересных и живописных мест. И это при том, что железнодорожный транспорт – один из самых безопасных и экологичных. РЖД в большинстве используют электротягу, отказываются

от отопления пассажирских вагонов углем», – подчёркивает первый заместитель начальника Департамента пассажирских перевозок ОАО «РЖД» Елена Ракова.

Она рассказала, что сейчас пользуются популярностью маршруты выходного дня – с отправлением в пятницу и возвращением поздно вечером в воскресенье. «Комплексные туристические продукты основаны на транспортной логистике и туристических программах. По сути, не отрываясь от работы, человек имеет возможность периодически путешествовать по своей стране», – говорит Елена Ракова.

Например, 19 марта в свой первый рейс с Ленинградского вокзала отправился новый туристический поезд Москва – Великий Новгород – Углич –

дящего в Золотое кольцо России. На территории города находится более 20 туристических объектов: музеев, монастырей, памятников архитектуры и истории, природоохранных зон. Одним из главных объектов внимания путешественников является национальный парк «Плещеево озеро».

По словам Елены Раковой, в планах запуск поезда выходного дня до станции Лев Толстой в Липецкой области. «Сейчас мы готовим маршрут «Уральский экспресс» – это однодневный тур из Екатеринбурга. Прорабатываем тур «Жемчужина морей» по маршруту Москва – Волгоград – Сочи – Дербент – Астрахань – Грозный, – продолжает Елена Ракова. – Будет запущен поезд в Элисту на цветение тюльпанов в апреле. В проработке есть также тур в Кемь, Карелию».

Путешествуя поездом по стране, можно увидеть много интересных и живописных мест. И это при том, что железнодорожный транспорт – один из самых безопасных и экологичных

Москва. «Подобный тур выходного дня был ранее организован из Москвы в Великий Устюг и Кострому и оказался очень популярным среди туристов. Новый туристический поезд может повторить успех этого проекта, в первую очередь за счёт того, что он реализован как поезд выходного дня, а также благодаря программе, ради которой туристы бронируют для себя эту поездку», – прокомментировали в АО «Федеральная пассажирская компания».

В феврале стал регулярным прямой туристический поезд Москва – Переславль-Залесский. Он позволит пассажирам познакомиться с достопримечательностями города, вхо-

Ещё одно направление – железнодорожные круизы. Сейчас компания «РЖД Тур» предлагает пассажирам круизы разной продолжительностью с ночёвкой в поезде, в том числе путешествие по Транссибу из Москвы во Владивосток и обратно продолжительностью 15 дней.

Кстати, 9 из 12 железнодорожных туров стали участниками третьего этапа правительственной программы «Туристический кешбэк» по продаже внутренних туров с возвратом 20% от их стоимости. Программа стартовала 18 марта и продлится до 15 июня. При этом отправиться в поездку можно до 30 июня включительно.

Виталий Маслюк



Эффект чистоты

Мировая экономика встает на «зелёные» рельсы

Экологическую повестку сегодня формирует не только необходимость решения проблем в области защиты окружающей среды, изменения климата, рационального использования ресурсов. Наряду с этим важное значение отводится развитию «зелёной» экономики. Всё большее число инвесторов при принятии решений о вложении средств в отрасль, компанию, проект учитывают влияние на экологию и оценивают шаги по минимизации вреда. ОАО «РЖД» продолжает сохранять лидерство в части привлечения средств на экологически чистые проекты.

Всё только начинается. Интерес к «зелёному», или, как его ещё называют, ответственному, инвестированию растёт по всему миру. Оно предполагает привлечение денежных средств под проекты, связанные с возобновляемой энергией, повышением энергоэффективности, экологически чистым транспортом, охраной и защитой окружающей среды.

В 2019 году в мире был установлен рекорд по объёму «зелёного» финансирования – он достиг \$465 млрд. В 2020 и 2021 годах рост продолжился, несмотря на пандемию COVID-19 и действующие в странах ограничения.

Global Infrastructure Hub оценивает потенциал рынка в финансировании «зелёных» проектов в \$5,8 трлн к 2030 году.

«Совершенно очевиден переход глобальной экономики на «зелёные» рельсы. Его основные тренды – декарбонизация и достижение углеродной нейтральности, появление новых материалов и целых новых индустрий, например водородной энергетики», – говорится в обзоре инвестиционной компании «Финам».

В Европе уже сейчас больше половины активов управляются инвесторами, которые обращают внима-

ние на нефинансовые факторы. По данным компании EY, 97% институциональных инвесторов проводят оценку компании на предмет её ответственности перед обществом и влияния на окружающую среду. Для примера: датский пенсионный фонд РКА продал свои доли в 35 мировых нефтегазовых компаниях. Своё решение объяснили просто – компании недостаточно боролись с изменением климата.

«По мере того как мы пытаемся справиться с пандемией и экономическим кризисом, не надо забывать ещё об одной угрозе – изменении климата, – говорит директор-распорядитель Международного валютного фонда Кристалина Георгиева. – Это, с одной стороны, представляет фунда-

ментальные необходимые мероприятия в сфере защиты и восстановления окружающей среды», – пояснили в InfraOne Research.

По мнению первого заместителя председателя правления Сбера Александра Ведяхина, общий объём рынка «зелёного» финансирования в России составит примерно 3 трлн руб. до 2023 года включительно.

Первый вице-президент Газпромбанка Денис Шулаков признаёт, что пока объём выпущенных экобондов в стране небольшой. «Причём большая часть выпущена ОАО «РЖД», – подчёркивает он.

Напомним, РЖД стали первой компанией из России и СНГ, разместившей «зелёные» еврооблигации. Ещё в мае 2019 года компания разместила

Основные тренды «зелёной» экономики – декарбонизация и достижение углеродной нейтральности, появление новых материалов и целых новых индустрий

ментальный риск для экономической и финансовой стабильности. Однако с другой – это возможность стимулировать рост и создать новые, связанные с «зелёной» экономикой рабочие места».

Пионеры экобондов

России для экологизации и декарбонизации экономики в ближайшие годы потребуются минимум 5,9–7 трлн руб., подсчитали эксперты InfraOne Research, аналитического подразделения инвестиционной компании InfraOne.

«В эту оценку мы включили только основные проекты – создание инфраструктуры для переработки бытовых отходов, обновление и развитие транспорта, минимальное благоустройство и озеленение, а также ми-

ценные бумаги на международном рынке на сумму 500 млн евро на восемь лет по ставке 2,2%.

В марте прошлого года холдинг осуществил второе размещение «зелёных» еврооблигаций на 250 млн швейцарских франков сроком на шесть лет. Ставка купона составила 0,84%.

Уже в сентябре прошлого года ОАО «РЖД» закрыло книгу заявок в объёме 100 млрд руб. по ставке 7,25% по первому в истории России выпуску бессрочных облигаций, которые получили подтверждение о соответствии российским и международным стандартам «зелёного» финансирования. Размещение стало крупнейшим по объёму в истории ОАО «РЖД» и самым крупным «зелёным» размещением среди российских компаний.



133RF/LEGION-MEDIA

Наконец, 16 марта 2021 года ОАО «РЖД» разместило бессрочные «зелёные» евробонды объёмом 250 млн швейцарских франков с доходностью 3,125%.

Организаторами выступили Credit Suisse, Сбербанк КИБ и «ВТБ Капитал».

«Размещение привлекло существенный интерес со стороны инвесторов, что позволило сузить ориентир доходности с первоначальных 3-3,25% до 3,125-3,25%. Финальная доходность выпуска составила 3,125%», – пояснил руководитель управления рынков долгового капитала «ВТБ Капитал» Андрей Соловьёв.

Большая часть заявок пришлась на швейцарских инвесторов.

«Традиционно РЖД являются первопроходцем на рынках долгового капитала, и это размещение не стало исключением. РЖД стали первым российским эмитентом, разместившим «зелёные» бессрочные бонды, деноминированные в швейцарских франках. Фокус на новые инструменты, подчёркивающие важность экологической составляющей, про-

должает обеспечивать РЖД лидерство на этом рынке», – подчеркнул Андрей Соловьёв.

Александр Ведяхин отмечает, что «зелёные» рынки ценных бумаг становятся всё значимее. «Поэтому наша работа по размещению облигаций российских эмитентов продиктована этими изменениями. В России этот рынок находится в стадии активного формирования, и мы принимаем в этом самое деятельное участие. Выпуск «зелёных» бессрочных еврооблигаций в швейцарских франках такого крупного корпоративного клиента, как РЖД, подтверждает, что российские компании готовы к таким изменениям и поддерживают их», – добавил он.

В Департаменте экологии, промышленной безопасности и охраны труда РЖД рассказали «Пульту управления», что привлечённые средства «зелёного» финансирования ОАО «РЖД» направляет на закупку современного подвижного состава, соответствующего самым передовым требованиям по комфортности, энергосбережению и экологичности.

«Примером таких закупок является электроподвижной состав «Ласточка» и «Сапсан». Эти электропоезда сегодня наилучшая альтернатива междугородной перевозке пассажиров автобусным парком и авиатранспортом. При этом железнодорожным транспортом на электротяге в атмосферу выбрасывается в 75 раз меньше CO₂, чем автомобильным, и в 720 раз меньше, чем авиатранспортом», – пояснили в ЦБТ.

С 2025 года компания планирует отказаться от закупок тепловозов и станет приобретать лишь экологически чистый подвижной состав.

На Сахалине, где ОАО «РЖД» совместно с администрацией Сахалинской области, «Росатомом» и Трансмашхолдингом реализует проект создания первого водородного пассажирского поезда на базе рельсового автобуса РА3, подготовлены эксплуатационная и финансовая модели, разработано технико-экономическое обоснование проекта пассажирских перевозок по острову. К 2024 году будет создан первый состав, а в период с 2025 по 2030 год на пригородной сети

появится сначала семь, а потом и 13 составов мощностью 150–160 кВт.

Рынку нужны правила игры

По словам Дениса Шулакова, тормозит развитие рынка экобондов законодательная неурегулированность многих вопросов, отсутствие понятных всем правил игры.

Устранением этих пробелов в нашей стране занимается государственная корпорация развития ВЭБ.РФ. Здесь продолжается разработка методологии по оценке «зелёных» проектов. В работе над документом принимают участие крупные российские компании, в том числе ОАО «РЖД».

«Методические рекомендации по «зелёным» финансам заложат основу становления российского национального рынка в этой области. Рассчитываем, что этот сектор поможет ускорить экономический рост, а реализующие «зелёные» проекты инвесторы смогут рассчитывать на премию и от рынка, и в перспективе от государства. А граждане России получат высокопроизводительные рабочие места и благоприятную окружающую среду для себя и своих детей», – говорит первый заместитель председателя ВЭБ.РФ Алексей Мирошниченко.

По его словам, разрабатываемая система «зелёного» финансирования прошла уже две большие стадии обсуждения – общественные слушания и рассмотрение членами межправительственной рабочей группы в январе – марте этого года.

«К настоящему моменту после обработки более 600 комментариев и внесения изменений мы уверены в том, что получившийся продукт отвечает наиболее передовым мировым стандартам, соответствует запросам российского рынка и национальным целям России в сфере модернизации экономики и защиты климата», – подчеркнул Алексей Мирошниченко.

Например, в России будут считать «зелёными» и проекты атомной энергетики, экотуризма, водородного и

газомоторного транспорта, лесоклиматические и сельскохозяйственные проекты, проекты транспортной инфраструктуры, а также проекты, снижающие выбросы углекислого газа.

«Эти направления признаны «зелёными» и в других странах мира – по сути, мы адаптировали под российскую реальность мировые стандарты. Это позволит повысить уровень доверия к создаваемой системе со стороны иностранных инвесторов, где уже развит и пользуется спросом механизм «зелёных» облигаций», – подчеркнул глава Министерства экономического развития Максим Решетников.

Власти Москвы уже сообщили, что первыми из регионов выпустят «зелёные» облигации, а полученные деньги направят на проекты по снижению негативного влияния на окружающую

среду и сохранению природных ресурсов.

«Эти направления признаны «зелёными» и в других странах мира – по сути, мы адаптировали под российскую реальность мировые стандарты. Это позволит повысить уровень доверия к создаваемой системе со стороны иностранных инвесторов, где уже развит и пользуется спросом механизм «зелёных» облигаций», – подчеркнул глава Министерства экономического развития Максим Решетников.

Власти Москвы уже сообщили, что первыми из регионов выпустят «зелёные» облигации, а полученные деньги направят на проекты по снижению негативного влияния на окружающую среду и сохранению природных ресурсов.

Средства «зелёного» финансирования РЖД расходуют на закупку современного подвижного состава, соответствующего самым передовым требованиям по энергосбережению и экологичности

среду и сохранению природных ресурсов.

Банк России со своей стороны тоже присматривается к этому инструменту и рассматривает возможность выпуска первых «зелёных» государственных облигаций.

«Сегодня уже на Московской бирже есть секция, где есть «зелёные» облигации. Их недостаточно, но рынок будет развиваться. Москва недавно заявила о планах выпуска таких облигаций. Германия уже выпустила на уровне государства «зелёные» облигации. Мы начали проводить с Минфином первые консультации насчёт выпуска федеральных «зе-

компания устанавливала на свои автомобили программное обеспечение, которое позволяло получать заниженные результаты на тестах по уровню выброса вредных веществ. Руководство автогиганта призналось в фальсификации. К лету 2020 года «дизельгейт» уже обошёл концерну более чем в 30 млрд евро. Большая часть этих денег ушла на штрафные и компенсационные выплаты в США.

«Акции компании обрушились. Это были, с одной стороны, гигантские финансовые, а с другой – репутационные потери», – добавляет Антонина Левашенко.

Виталий Маслюк



Думать о каждом

В ОАО «РЖД» наметили приоритеты развития социальной политики до 2025 года

В ближайшие пять лет конкуренция за персонал, особенно перспективных и высококвалифицированных специалистов, на российском рынке труда будет усиливаться. Работодатели уже сегодня задумываются о том, чем будут привлекать новые кадры в будущем и мотивировать их на продолжительную работу в компании. Как показывают многочисленные опросы соискателей, один из главных факторов – социальная поддержка и забота о благополучии сотрудников в самом широком смысле. Это подразумевает как льготы, так и возможности для оздоровления, самореализации и духовно-нравственного развития.

В ОАО «РЖД» исторически уделяется большое внимание социальным вопросам, а Коллективный договор компании считается одним из лучших в стране по своему наполнению. Статус социально ориентированного работодателя в РЖД намерены сохранить. Цель компании – к 2025 году обеспечить рост социального благополучия работников и неработающих пенсионеров. «Инвестиции в человеческий капитал – вложения со стороны компании, но завтра это будет нашим основным конкурентным преимуществом», – подчёркивает начальник Департамента социального развития ОАО «РЖД» Юлия Алексеева. Современные исследования показывают, что чем лучше человек себя чувствует, тем выше производительность его труда. Обеспечивая рост социального благополучия сотрудников, компания также повышает их лояльность и вовлечённость, отмечает Юлия Алексеева. «Для достижения этой цели мы выделили для себя четыре направления работы: это жилищная политика, социальный пакет и система поощрений, социальная инфраструктура, поддержка по окончании трудовой деятельности. В Программе развития человеческого

капитала до 2025 года прописали, что мы должны сделать по каждому пункту», – пояснила она.

В ОАО «РЖД» продолжают идти по пути персонализации и повышения адресности льгот, гарантий и компенсаций, закреплённых Коллективным договором. У работников появится возможность формировать свой перечень льгот по принципу конструктора в зависимости от индивидуальных потребностей, а компания со своей стороны будет предлагать на выбор несколько вариантов уже сформированных социальных пакетов на условиях софинансирования.

Как отметили в Департаменте социального развития, в компании уже в этом году начнут работу по подготовке разных вариантов соцпакетов. После

трудникам некоторых подразделений Центральной дирекции управления движением и Западно-Сибирской дирекции связи. Всего в 2021 году в проекте планируется задействовать порядка 25 тыс. работников.

В компании намерены точно просчитать, как предоставление социальных льгот сказывается на персональной мотивации. В РЖД рассчитывают, что, получив эти данные, повысят эффективность социальных расходов и смогут динамично менять мотивационную схему.

Одна из наиболее существенных льгот со стороны компании – субсидирование приобретения жилья. Юлия Алексеева напомнила, что в прошлом году в компании актуализировали Концепцию жилищной

В ОАО «РЖД» продолжают идти по пути персонализации и повышения адресности льгот и гарантий. У работников появится возможность формировать свой перечень льгот по принципу конструктора

того как будет сформировано несколько наборов льгот и гарантий, проект протестируют на полигоне одной из дорог и, если всё пройдёт успешно, предложат к распространению на сеть ориентировочно к 2022 году.

Часть льгот работник будет получать за проявленную активность, вовлечённость в решение корпоративных задач и участие в значимых для компании проектах. Это так называемый бонусный соцпакет, который предусмотрен уже в действующей редакции Коллективного договора и сейчас тестируется в ряде подразделений, в основном на Северной дороге. В этом году бонусный соцпакет в пилотном режиме будут предоставлять также дальневосточникам и со-

политики, сохранив при этом все действующие меры поддержки и добавив несколько новых возможностей. К примеру, в ОАО «РЖД» взяли на себя обязательство полностью гасить проценты по железнодорожной ипотечной программе кредитования работников со стажем в отрасли более 35 лет. Теперь в компании прорабатывают новые программы и механизмы жилищной поддержки. Запланировано, в частности, целевое обновление жилого фонда (реновация) в населённых пунктах, расположенных вдоль железнодорожных магистралей, для обеспечения жильём работников дефицитных и востребованных профессий, а также молодых специалистов. Согласно



ИВАН ШАТОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Программе развития человеческого капитала до 2025 года, не менее 79,5% объектов специализированного жилищного фонда должны быть приведены в соответствие новым стандартам благоустройства.

Для повышения качества жизни работников в ОАО «РЖД» будут развивать и модернизировать социальную инфраструктуру. Особое внимание, по словам Юлии Алексеевой, будет уделяться местам локального проживания и населённым пунктам на отдалённых и малонаселённых территориях. Предполагается классифицировать объекты для отдыха и оздоровления работников ОАО «РЖД», присвоив им «звёзды», и внедрить стандарт обслуживания, соответствующий уровню сервиса на рынке аналогичных услуг.

«Мы нацелены на превращение наших социальных объектов в многофункциональные центры. В этом году проведём опрос, каких услуг не хватает в зоне нахождения объектов, посмотрим, что из этого можно взять, и постараемся уже к 2022 году выйти с предложением о развитии таких услуг», – заметила Юлия Алексеева.

К 2025 году в компании рассчитывают предоставлять сотрудникам персональный и вариативный социальный

пакет, многовекторную жилищную программу, многофункциональные и клиентоориентированные объекты социальной инфраструктуры, подчёркивает Юлия Алексеева.

Здоровье в приоритете

Второе направление развития социальной сферы – это популяризация здорового образа жизни и создание условий для занятия спортом. Сюда входят: обеспечение здорового питания на рабочих местах, проведение спортивных мероприятий, оздоровление и отдых сотрудников.

Напомним, что летом прошлого года в ОАО «РЖД» утвердили Концепцию здорового образа жизни на 2020–2025 годы. Документ включает девять основных направлений: профилактика потребления табака; снижение потребления алкоголя; здоровое питание на рабочем месте; повышение физической активности; сохранение психологического здоровья и благополучия; профилактическая медицина; условия труда; просветительская работа; мотивация.

Задача компании – в течение пяти лет создать на рабочих местах условия, мотивирующие сотрудников отказаться от вредных привычек в пользу здоровьесберегающего поведения.

Некоторые меры по популяризации здорового питания в компании уже приняли. Так, в производственных столовых предлагается сбалансированное меню, вводится маркировка «Здоровое питание» на блюдах и напитках. В перспективе планируется ограничить продажи продуктов с высоким содержанием соли, сахара и насыщенных жиров, а также разработать комплексную программу по формированию системы здорового питания и питьевого режима.

Для развития массового спорта на всех дорогах продолжит развиваться сеть физкультурно-спортивных клубов. В ближайшие пять лет на всех линейных предприятиях должны быть созданы условия для занятия спортом. На данный момент открыто 540 физкультурно-спортивных клубов. «В этом году нам необходимо подумать над их развитием, предоставлением этой услуги большему количеству сотрудников», – заметила Юлия Алексеева.

Ключевой целевой ориентир – увеличить долю сотрудников, которые регулярно занимаются спортом, с 36% до 55%. Иными словами, к 2025 году каждый второй работник компании должен иметь возможность и желание вести активный образ жизни,

принимать участие в различного рода спортивных соревнованиях и мероприятиях.

Помимо популяризации спорта, в компании будут работать над повышением качества санаторно-курортного лечения. Как уточнили в Департаменте социального развития ОАО «РЖД», планируется разработать новые программы оздоровления с учётом географических особенностей расположения санатория и наличия уникальных природных ресурсов.

Культурное просвещение

Духовно-нравственное развитие работников – третий значимый приоритет для ОАО «РЖД». «В этом блоке мы видим три основных направления работы – это корпоративные социальные проекты, культурно-массовые мероприятия и развитие корпоративного волонтерства», – уточнила Юлия Алексеева.

В части развития социальных проектов начальник Департамента социального развития особый акцент сделала на проектах, ориентированных на детей и подростков. «Пульт управления» уже рассказывал о том, что в ОАО «РЖД» к 2025 году планируют более чем в два раза увеличить охват школьников профориентационными мероприятиями – с 30 до 80 тыс. человек в год. Во многом это станет возможным за счёт развития онлайн-формата, в части организации иммерсивных лагерей на диджитал-платформе. Такой формат в компании отработали во время пандемии, когда из-за эпидемиологической ситуации практически не проводились очные смены.

В Департаменте социального развития отмечают, что онлайн-формат теперь станет неотъемлемой составляющей работы с детьми. Вместе с тем в компании намерены провести масштабную работу по пересмотру очных программ в детских оздоровительных лагерях. В компании приступили к разработке единой программы комплексного развития ребёнка в лагерях ОАО «РЖД». Это

будет стандарт для всех объектов, который позволит повысить качество отдыха детей.

Для эффективного выявления, поддержки и развития способностей и талантов работников, членов их семей и неработающих пенсионеров в компании будет создана система культурно-просветительской деятельности. Это закреплено в Программе развития человеческого капитала. По данным за предыдущие годы, на 49 объектах культуры ОАО «РЖД» в до-коронакризисные времена ежегодно проводилось более 16 тыс. культурно-массовых мероприятий ежегодно. Согласно плановым параметрам, к 2025 году количество посещений культурно-досуговых мероприятий увеличится на 25% к уровню 2019 года.

Задача – к 2025 году увеличить долю сотрудников, которые регулярно занимаются спортом, с 36% до 55%. Каждый работник должен иметь возможность вести здоровый образ жизни

Это станет возможным за счёт предложения новых услуг.

Кроме того, компания продолжит развивать корпоративное волонтерство. В прошлом году произошли значительные подвижки в этой сфере – на сети было создано 85 волонтерских штабов. По последним данным, более 2 тыс. сотрудников постоянно участвуют в волонтерских акциях, тысяча из них присоединились к российскому волонтерскому движению. Разово в какой-либо акции участвовали 11% сотрудников ОАО «РЖД», это почти 85 тыс. человек. К 2025 году в компании рассчитывают увеличить долю волонтерскую деятельность, – до 13%.

«Мы должны создавать такие условия, чтобы сотрудник мог проявлять естественную потребность помогать другим людям. Это должно быть не только в период пандемии и не только по отношению к ветеранам, – заявила Юлия Алексеева. – На молодёжном форуме мы обсуждали корпоративное волонтерство, и у молодёжи было много предложений по развитию этого направления. Поэтому мы его будем развивать, наполнять и поддерживать».

В ОАО «РЖД» также обратили внимание на сложности, прежде всего эмоциональное выгорание, с которыми сталкиваются работники предпенсионного возраста. Поэтому для них будет создан отдельный, направленный на адаптацию проект «Новая

жизнь». В этом вопросе компания планирует взаимодействовать с БФ «Почёт».

«И наконец, ещё одна важная для нас задача – цифровизация. Нам нужно создать удобные проактивные цифровые сервисы на базе сервисного портала, с помощью которых работник сможет просто, быстро и удобно получить нужную информацию или льготу. Более того, эти сервисы сами должны подсказывать ему, какой льготой он сможет воспользоваться в данный момент. В 2021 году мы должны сделать не менее 10 таких сервисов на портале, а в последующем их будет ещё больше», – резюмирует Юлия Алексеева.

МАРИЯ АБДРИМОВА



Оценить капитал



В ОАО «РЖД» внедряют новые инструменты для проверки уровня знаний и навыков сотрудников и руководителей

Повышение эффективности персонала и развитие компетенций у сотрудников – одна из ключевых задач долгосрочной Программы развития человеческого капитала ОАО «РЖД». Чтобы принять верные управленческие решения, нужно точно определить, каких навыков и способностей ждёт от них компания для решения своих бизнес-задач в текущей

ситуации и на перспективу, а также объективно измерить их потенциал и имеющийся уровень подготовки. Сегодня в ОАО «РЖД» работают над созданием эффективного и востребованного сервиса, в основе которого будет комплексная оценка сотрудника. В ближайшие пять лет планируется внести ряд усовершенствований в систему Единых корпоративных требований к персоналу (ЕКТ), развивать инструменты оценки и повышать экспертизу специалистов в этой области. Кроме того, сам процесс оценки перейдёт в цифровой формат.

Впервые предполагается оценивать не только самих работников, а измерять уровень человеческого капитала в подразделениях и филиалах РЖД.

Навыки оценят в баллах
Системой координат для оценки сотрудников в ОАО «РЖД» выступают Единые корпоративные требования к персоналу. Сегодня система ЕКТ состоит из четырёх блоков: это корпоративные компетенции, профессиональные знания и навыки, потенциал и мобильность, результативность и опыт.

Для измерения уровня развития работника по этим блокам в компании используются более 20 оценочных инструментов. Это позволяет объективно определить навыки, способности и потенциал человека. Ежегодно оценочные процедуры по системе ЕКТ проходят более 50 тыс. сотрудников. При этом используются как очные, так и дистанционные инструменты оценки. На основе полученных результатов принимаются управленческие решения при подборе кандидатов на руководящие должности, формировании кадрового

резерва, направлении на программы обучения и развития, а также планировании карьерного роста. Напомним, изменения в систему ЕКТ последний раз вносились в мае 2019 года, когда правление компании утвердило обновлённую модель корпоративных компетенций – часть компетенций переосмыслили и добавили несколько новых, которые в большей мере соответствуют новым реалиям. Сегодня в ОАО «РЖД» восемь корпоративных компетенций. Условно их можно разделить на три блока. Первый показывает, на что должен быть ориентирован работник, чтобы компания достигала своих целей (это инновативность, клиентоориентированность и ответственность за результат). Второй блок – то, за счёт чего нужно добиваться целей (организация рабочего процесса, командная работа и взаимовыручка, развитие и

не только о наличии теоретических знаний у работника в его профессиональной области. Теперь задача РЖД – оценить, насколько успешно тот способен применять теорию на практике в производственной среде. Как сообщил заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Двдцатов, уже принято принципиальное решение о дополнении процедуры оценки профессиональных компетенций для проверки качества практических навыков работников. Такая проверка будет проводиться с помощью тренажёров с программами виртуальной и дополненной реальности, которые моделируют реальную производственную ситуацию, в том числе внештатную, в учебной аудитории. Предполагается, что пилотный проект пройдёт в Дирекции тяги. В планах компании разработать профили компетенций для всех

Перед компанией стоит задача усовершенствовать процесс оценки, включая цифровую трансформацию, развитие онлайн-коммуникаций и технологий виртуальной реальности

забота о сотрудниках). И третий блок – ключевые качества, которые сегодня требуются работнику (комплексное мышление и эффективная коммуникация). Сейчас задача – усовершенствовать процесс оценки с учётом последних тенденций, включая цифровую трансформацию, развитие онлайн-коммуникаций. В компании планируют по-новому измерять уровень профессиональных компетенций. До недавнего времени при их оценке применялся метод тестирования, который даёт представле-

категорий профессий и должностей из подразделений, обеспечивающих перевозочный процесс. На данный момент разработано уже 16 моделей профессиональных компетенций. По сути, эти профили представляют собой уже сформированные наборы конкретных навыков и компетенций, которые особенно важны для сотрудника на конкретной позиции для выполнения профессиональных обязанностей. «Применение профилей делает более эффективными механизмы подбора, назначения и развития работников. Это позволит точно



подбирать персонал с учётом специфики работы в разных хозяйствах», – уточнил Сергей Двадцатов.

Разработка моделей профессиональных компетенций – сложный и трудоёмкий процесс, который можно значительно упростить и ускорить с помощью цифровых технологий. Как рассказал Сергей Двадцатов, уже в этом году будет создана IT-платформа, которая позволит систематизировать процесс разработки и актуализации систем профессиональных компетенций, повысит управляемость процессом, снизит трудозатраты и сократит время на саму разработку.

Также планируется учитывать больше данных для оценки результативности и опыта сотрудников – это четвёртый блок ЕКТ.

Помимо достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ), будут учитываться реализованные на рабочем месте инициативы и проекты и другие успехи в профессиональной сфере, например участие в мероприятиях, победа либо призовое место на управленческом конкурсе. Такое новшество предусмотрено Программой развития человеческого капитала до 2025 года. Весь пул

сведений о сотруднике будет собран в цифровое портфолио.

Часть сотрудников, прежде всего из числа руководителей, в скором времени будет проходить оценку по блокам ЕКТ в новом цифровом формате. Пандемия резко ускорила развитие дистанционных технологий коммуникации. Сегодня в компании часть оценочных процедур, которые проводились очно методом ассесмент-центра, перенесены в онлайн-формат. Сама технология оценки при этом не изменится: как и сейчас, с сотрудником будет проводиться интервью, он будет решать кейсы и задачи, но весь процесс перейдёт в онлайн.

Диджитал-ассесмент протестируют уже в этом году. Первыми технологиями опробуют в Корпоративном университете РЖД руководители стратегического уровня.

Индекс взаимодействия

Реализация стратегических задач, которые стоят перед ОАО «РЖД», во многом зависит от знаний и навыков руководителей разного уровня. Чтобы понимать, насколько руководитель соответствует той позиции, на которую претендует, работодатель должен

владеть достаточной информацией, и эта информация должна быть представлена комплексно. Такой подход позволит принимать взвешенные управленческие решения.

В 2021 году в ОАО «РЖД» планируют внедрить интегральный индекс руководителя – это новый, более объёмный метод оценки управленцев. Индекс будет складываться из суммы баллов, полученных по итогам оценки по всем четырём блокам ЕКТ, к которым добавится ещё один дополнительный показатель.

Этим пятым блоком при оценке руководителей, как сообщил Сергей Двадцатов, станет так называемый индекс взаимодействия.

Как рассказали в Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД», индекс взаимодействия будет основываться на оценке руководителя со стороны коллег и подчинённых. Он покажет, как управленец проявляет себя в повседневной рабочей обстановке: способен ли он повести за собой команду, уважительно относиться к сотрудникам и создать мотивирующую атмосферу. В современной корпоративной культуре этот показатель приобретает всё большее значение,

поэтому в компании должны учитывать индекс взаимодействия при принятии управленческих решений, подчёркивают в департаменте.

В дальнейшем этот показатель будет учитываться при кадровых перестановках и при формировании индивидуальных планов развития для управленцев.

Как следует из долгосрочной Программы развития человеческого капитала, к 2025 году по всем блокам ЕКТ будут оцениваться все руководители и специалисты компании. «Для приёма в компанию соискателей, соответствующих установленным требованиям, оценочные процедуры будут проходить все кандидаты, претендующие на различные должности», – говорится в документе.

Главный капитал

Одна из целей, заявленных в Программе развития человеческого капитала до 2025 года, – выстроить систему оценки персонала в структурных подразделениях и филиалах. Речь идёт уже не просто о том, чтобы анализировать способности и возможности каждого работника в отдельности, а об анализе кадрового потенциала целого предприятия.

Как обговаривается в документе, при такой оценке учитываться будут как профессиональные и корпоративные компетенции, так и другие факторы – образование и опыт работников, их профессиональная активность, а также удовлетворённость и вовлечённость персонала в решение корпоративных задач.

«В итоге будет сформирована база данных с оценкой человеческого капитала по всем предприятиям, которая позволит отслеживать динамику их развития, формировать план действий по повышению уровня потенциала в подразделениях с низкими показателями, а также выявлять наиболее перспективные предприятия для участия в реализации стратегических проектов компании», – говорится в Программе развития человеческого капитала в ОАО «РЖД» до 2025 года.

Также это позволит выявлять наиболее перспективные предприятия для участия в реализации стратегических проектов компании. Это исходные данные, на основании которых будет организована вся работа по развитию персонала. Предполагается, что оценка человеческого капитала войдёт в список критериев, на основании которых формируется рейтинг филиалов ОАО «РЖД», а в перспективе этот показатель будет учитывать при составлении рейтинга железных дорог.

Цифровой помощник

С учётом появления новых инструментов оценки увеличивается объём данных и растёт потребность в новых цифровых сервисах. В Программе развития человеческого капитала до

ющие формировать команды под конкретные задачи, исходя из конкретных командных ролей, что повысит эффективность работы подразделений», – уточняется в документе.

При этом самим специалистам, занимающимся оценкой, требуется непрерывно совершенствовать навыки. Как предполагается, для них будут проводиться обучающие мероприятия, направленные на формирование требуемых компетенций и расширение профессионального кругозора.

Один из возможных форматов – школы оценки персонала для специалистов и руководителей, где будут предусмотрены групповые дискуссии, бизнес-игры, решение аналитических кейсов.

«В таких школах будут принимать участие как HR-специалисты, так и

В 2021 году в ОАО «РЖД» планируют внедрить интегральный индекс руководителя, это новый, более объёмный метод оценки управленцев

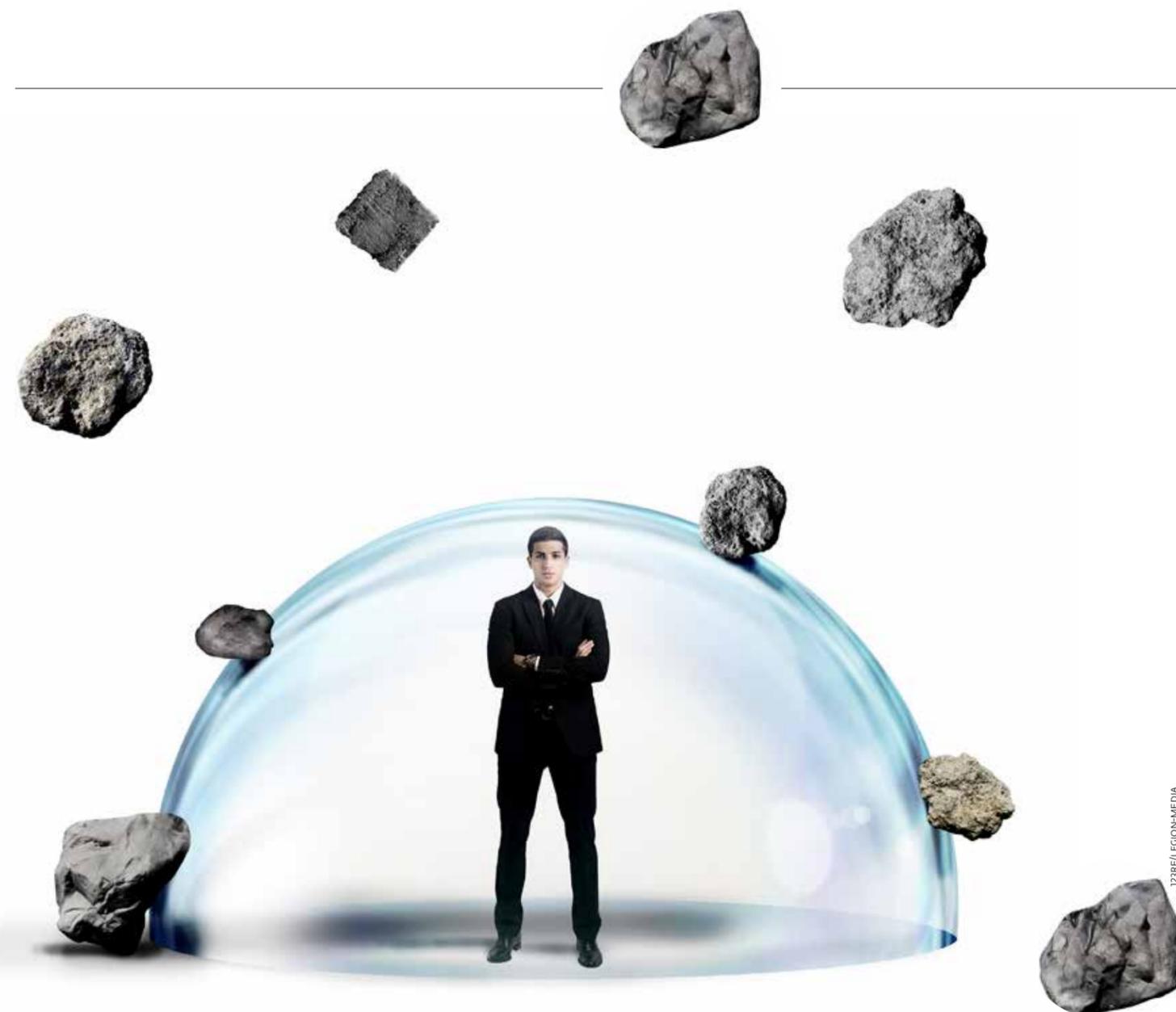
2025 года закреплены перспективные направления цифровой трансформации этого процесса. В частности, прописано, что в ОАО «РЖД» будут внедрены программные решения для руководителей. «Будут развиваться сервисы для руководителей, помога-

руководители филиалов. Таким образом, мы получим экспертов по оценке персонала в лице эйчар и руководителей, которые знают, чем им может помочь тот или иной инструмент», – отмечает Сергей Двадцатов.

Мария Абдримова

СПРАВКА

Четыре блока системы Единых корпоративных требований к персоналу (ЕКТ) охватывают все ключевые для компании умения, знания и способности работников. Первый блок – корпоративные компетенции – включает набор требований к деловым и управленческим качествам, которые необходимы для успешного выполнения задач и достижения компанией стратегических целей. Второй блок – компетенции профессиональные. Это специальные, в том числе железнодорожные, знания, умения и навыки для качественной и продуктивной работы и выполнения своего функционала. Потенциал и мобильность – третий блок ЕКТ – определяют потенциальную готовность работника к развитию и карьерному росту в компании, решению задач более высокого уровня сложности. Четвёртый блок направлен на оценку результативности и опыта, это позволяет определить, насколько успешно работник достигает ключевых показателей эффективности деятельности.



Стать незаменимым

Карьерный чек-ап поможет определить сильные и слабые стороны специалиста

Большее половины россиян (63%), по данным последнего опроса портала «Работа.ру», признались, что находятся в активном поиске новой работы. Треть опрошенных рассматривают для себя вариант трудоустройства по новой специальности. Как человеку понять, что настало время менять работу, специалисты с какими навыками будут востребованы в ближайшие годы и для чего нужен карьерный чек-ап, «Пульту управления» рассказала генеральный директор рекрутингового агентства ProPersonnel Татьяна Долякова.

– С чем связано, на ваш взгляд, желание людей сменить профессию?
– Прошли времена, когда у человека за всю карьеру могло быть всего несколько записей в трудовой книжке. Сейчас становится нормой часто менять работу и специальность, не засиживаться на одном месте – это называется «нелинейным карьерным путём». По данным нашего агентства, каждый второй житель России трудоспособного возраста уже имеет за плечами опыт труда в разных форматах (работа в штате, самозанятость, «удалёнка», частичная занятость, проектная работа, онлайн и офлайн), а также в разных сферах деятельности.

К 35 годам у многих специалистов фактически есть по два-три профессиональных профиля. При этом около 20% специалистов всерьёз заявляют о желании сменить профессию.

Психологи и социологи ожидают, что выходящее сейчас на рынок труда поколение Z будет с лёгкостью менять карьерные перспективы на обжитом рабочем месте в пользу более интересных и творческих проектов.

В какой-то момент человек и сам может прийти к пониманию того, что заниматься прежней работой у него нет никакого желания не из карьерных, а из личных, психологических соображений.

И тут на помощь приходит карьерный чек-ап (с английского career check-up – комплексное обследование карьеры). Фактически он позволяет вернуться к первичной профориентации, когда человек заново замеряет свои личные устремления и интересы, чтобы понять, в какую сторону ему двигаться. Например, из своей практики могу сказать, что нередко многие уходят из педагогики в бизнес, рекламу, СМИ, а из предпринимательства в искусство.

– Что входит в чек-ап?

– Провести его можно самостоятельно или с помощью специалистов по кадрам. Основной инструмент – SWOT-анализ. Он включает в себя исследование ключевых навыков человека, опыта, достижений, областей

логичность, стрессоустойчивость и гибкость.

Напомню, что профессиональный профиль любого специалиста состоит из трёх типов навыков: профессиональных (hard skills), «мягких», или социальных (soft skills), цифровых (digital skills). Последние требуются даже тем, кто не работает в IT-сфере.

Чем выше будет подниматься специалист по карьерной лестнице, тем важнее владеть навыками soft skills, в то время как профессиональные навыки постепенно переместятся на второй план: у руководителя в подчинении и так большое количество специалистов.

Особенность текущего момента в том, что цифровизация и появление новых технологий происходят гораздо быстрее, чем раньше. Ситуация меня-

Выходящее сейчас на рынок труда поколение Z будет с лёгкостью менять карьерные перспективы на обжитом рабочем месте в пользу более интересных и творческих проектов

развития, возможностей, а также внешних угроз. На основе анализа можно сделать выводы, в какую сторону двигаться и над какими болевыми точками работать.

Молодому специалисту до 35 лет карьерный чек-ап желательно проходить раз в год, а профессионалам за 35 – раз в два-три года.

– Даже если человек не собирается менять работу, какие навыки ему стоит «прокачать» на будущее?

– Эксперты Всемирного экономического форума в прошлом году сообщили, что наиболее востребованными навыками к 2025 году станут критическое мышление и анализ, самостоятельность, самоорганизация, коммуникабельность, техно-

ется быстро, и специалисты, которые не способны отслеживать технологические тренды и оперативно внедрять их в работу, быстро обесцениваются.

Любому специалисту – от учителя до менеджера по продажам, от врача до учёного, от финансиста до железнодорожника – важно иметь багаж знаний в сфере IT. Сегодня нужно уметь управлять информацией, позиционировать себя в социальных сетях, обучаться онлайн, иметь минимальное представление об информационной безопасности.

Карьерный чек-ап может выявить недостаток этих компетенций, который со временем может грозить вынужденным уходом из профессии. Отсутствие цифровой грамотности

ТАТЬЯНА ДОЛЯКОВА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
РЕКРУТИНГОВОГО АГЕНТСТВА
PROPERSONNEL



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



будет существенно ослаблять позиции на рынке труда такого специалиста.

Но, с другой стороны, изучение цифровой стороны своей профессии может дать идеи для смены или корректировки карьерного пути.

Сами работодатели в последнее время предъявляют спрос на кадры с межотраслевым опытом. Они хотят видеть в компаниях проактивных сотрудников с кроссфункциональными навыками, умениями и знаниями из других отраслей и сфер деятельности. В период перемен, а сейчас, безусловно, время перемен, такие специалисты – драйвер роста для бизнеса.

Помимо этого, распространённым требованием станут хорошие навыки селф-менеджмента. Это касается удалённых и проектных работников, которые в новых условиях сами должны организовать свою работу, контролировать время, распределять ресурсы в отсутствие непосредственного начальника.

Мы видим, что работодатели хотят нанимать людей с широкой эрудицией, способностью вникать в детали разных профессиональных отраслей и сфер знаний, с широким пониманием происходящего. Иными словами, нужны универсальные эксперты, которые имеют высокий потенциал (Hi-Po), могут оперативно улавливать быстро меняющиеся тренды и давать соответствующие ценные рекомендации или перенастраивать бизнес-процессы.

– Как человеку самому помочь себе стать успешнее?

– Важно работать над собой и заниматься самообразованием, посещать курсы, лекции, тренинги по интересующим вас вопросам. Это поможет получить новые знания, разобраться с тем, что пока плохо получается.

Мы переживаем бум онлайн-образования. Дистанционно повысить квалификацию и освоить новые знания сегодня предлагают десятки онлайн-платформ: «Нетология», Skillbox, GetCourse, EdMarket, «Синхронизация». Кстати, среди них немало курсов для руководителей.



Помимо этого, нужно иметь в виду зарубежные университеты. Многие топовые вузы Европы и США сегодня предлагают онлайн-курсы.

Я думаю, что нет такой отрасли, в которую в ближайшие 5–10 лет не придут искусственный интеллект, Интернет вещей, роботы, анализ больших данных, виртуальная и дополненная реальность, 3D-печать и т.д. Соответственно, где бы и какую бы позицию вы ни занимали, рано или поздно прогресс затронет привычные методы работы. Поэтому крайне важно отслеживать тренды, связанные с вашей сферой деятельности и непосредственно с позицией на рынке труда. Читайте профессиональную литературу и периодику, почаще интересуйтесь не только практикой, но и теорией. Международные консалтинговые компании регулярно публикуют прогнозы, которые помогут понять, что происходит в вашей отрасли и каковы перспективы потерять актуальность как специалиста. К примеру, Deloitte выпускает обзоры развития отраслей, а Всемирный экономический форум (World Economic Forum, WEF) – перспективы конкретных профессий.

Работодатели со своей стороны так же должны организовывать регуляр-

ные тренинги или курсы повышения грамотности для руководителей и специалистов компании. Это позволит не отстать и повысит вовлечённость сотрудников и их лояльность бизнесу.

– Пандемия COVID-19 в России идёт на спад. Как, на ваш взгляд, она отразилась на рынке труда?

– Есть несколько трендов. Я выделю основные.

Во-первых, прошедший год понёс за собой повсеместное распространение удалённой работы. По данным ProPersonnel, до 60% переведённых на дистанционный режим сотрудников российских компаний останутся работать в таком формате после нормализации эпидемиологической ситуации. Бизнес обнаружил плюсы такого решения: сократились расходы на офис, открылась возможность поиска специалистов из других регионов.

Во-вторых, прошедший год стал примером того, как внезапно стали востребованы профессии, которые раньше не были в фокусе внимания образовательных учреждений, бизнеса и молодых людей.

Когда пандемия коронавируса за считанные месяцы охватила всю планету, стало ясно, что не хватает

Чем выше будет подниматься специалист по карьерной лестнице, тем важнее владеть навыками soft skills, в то время как профессиональные навыки постепенно переместятся на второй план

медицинских работников как таковых, а также узких специалистов: вирусологов, фармацевтов, биоинженеров. Выяснилось, что в большинстве стран недостаточно мощностей для производства лекарства в нужных объёмах, а для этого тоже нужны специалисты.

В 2020 году позиции работодателей на рынке труда усилились из-за роста числа свободных специалистов. Конкуренция между соискателями, соответственно, обострилась. Это позволило работодателям повысить требования к кандидатам.

С конца января 2021 года работодатели на рынке труда стали более активны, чем кандидаты. Если количе-

ство вакансий выросло с начала года на 22%, то число резюме – всего на 6%.

Рынок труда адаптировался к новым условиям, бизнес стремится компенсировать потери и увеличить доходность.

По данным нашего агентства, в феврале 2021 года на одну вакансию в среднем претендуют девять соискателей. На позиции руководителей или главных специалистов претендуют 20–70 человек.

– Меняются ли требования к руководителям?

– Работодателям в условиях новой, ковидной реальности интересны управленцы с опытом риск-менеджмента, привлечения внешнего финанси-

рования, взаимодействия с бизнесом из разных отраслей экономики.

В свою очередь, в период пандемии COVID-19 и оптимизации расходов многие топовые руководители в частных компаниях задумались о смене работодателя. Такие соискатели ищут работу прежде всего в госкорпорациях и на госслужбе, которые представляются им более стабильными.

Отмечу, что чаще всего собственники бизнеса сталкиваются с проблемой поиска управленцев из-за того, что не готовят заранее руководителей внутри компании. В этой ситуации быстрый рост компании неизбежно приводит к кадровой проблеме.

Темпы развития бизнеса могут превышать рост квалификации имеющихся руководителей или главных специалистов, из которых можно вырастить собственных менеджеров. В такой ситуации оказываются многие компании, особенно молодые.

Талантливый руководитель, как правило, имеет много амбиций. Его волнуют в большей степени не компенсация или требования, а возможности личного развития в компании, её репутация (ведь он становится одним из главных носителей бренда своего работодателя), а также корпоративная атмосфера.

Нередко владельцы бизнеса или топ-менеджеры делают ошибки: наращивают штат исполнителей, не пытаясь менять управленческую структуру, или назначают на должность руководителя бывшего главного специалиста. Последний часто не обладает нужными организационными навыками, что даже приносит ущерб бизнесу.

По прогнозу консалтинговой компании Korn Ferry Nau, к 2030 году на российском рынке труда будет не хватать 2,8 млн специалистов, из-за чего экономика потеряет до \$297 млрд. Причём нехватка будет ощущаться при поиске не только специалистов и низкоквалифицированных кадров, но и руководителей.

Беседовал Виталий Маслюк



«Глайдерон» и другие

Изобретатели из отраслевых учебных заведений и НИИ роботизируют железнодорожную отрасль

В настоящее время роботы становятся ключевым инструментом для повышения производительности труда и стандартов жизни. Их используют во многих секторах экономики – от промышленности и сельского хозяйства до логистики и гостиничного бизнеса. Инновации в сфере робототехники активно генерируют образовательные и научные центры. Так, например, в фокусе внимания отраслевых университетов и научно-исследовательских институтов – роботизирование транспортных средств и систем.

Отраслевые НИИ на страже инноваций

Как рассказал генеральный директор Научно-исследовательского и проектно-конструкторского института информатизации, автоматизации и связи на железнодорожном транспорте (АО «НИИАС») Александр Долгий, в современных условиях развития экономики крупные технические компании практически исчерпали классические методы своего развития. «В краткосрочной перспективе на выручку приходят информационные технологии. Автоматизируя бизнес-процессы в том виде, в котором они существуют, автоматизированные системы способны сократить операционные расходы. Но эффект от таких систем существенно ограничен», – подчеркнул он.

Решением проблемы может стать переход от информационных систем к полностью роботизированным. Учёные и ведущие исследователи АО «НИИАС» активно работают над этим. Так, например, они разработали роботизированный комплекс (РТК) для проведения технического осмотра грузовых вагонов. С помощью манипулятора, системы технического зрения и нескольких других датчиков комплекс может осуществлять большинство операций, которые в настоящее время

выполняются осмотрщиками-ремонтниками вагонов, сигнаристами и составителями поездов.

В перспективе комплекс может стать частью инфраструктуры для организации безлюдного технологического процесса на сортировочных станциях, разрабатываемой АО «НИИАС». РТК дополнит Интегрированный пост автоматизированного приёма и диагностики подвижного состава на сортировочных станциях (ППСС) – это ещё одна разработка института, которая активно внедряется на сети дорог. ППСС позволяет автоматизировать процессы диагностики и прогнозирования технического состояния подвижного состава вплоть до автоматической выработки решений по отцепке вагонов без прямого контакта с человеком.

ных процессов оказывают в том числе железнодорожные университеты. Так, например, учёные Самарского государственного университета путей сообщения (СамГУПС) совместно с экспертами Куйбышевской магистрали в прошлом году создали опытный образец роботизированного расцепщика вагонов для сортировочной горки станции Кинель. Как пояснили разработчики, роботизация процесса расцепки позволит вывести работников из опасной зоны, перейти к безлюдным технологиям, а также значительно повысить производительность труда.

Ещё одного робота, которого назвали «Глайдерон», сотрудники СамГУПС разработали вместе с конструкторским бюро «Талисман» и научно-производственной компани-

Роботизация процесса расцепки позволит вывести работников из опасной зоны, перейти к безлюдным технологиям, а также значительно повысить производительность труда

Применение комплекса позволяет на 30 минут снизить время осмотра состава и повысить безопасность эксплуатации подвижного состава.

«Наличие экспертизы в области интеллектуальных систем управления, автоматизации процессов, роботизации, транспортной безопасности и диагностики в сочетании с многолетним опытом позволяет нам заниматься разработкой инженеринговых и технологических решений транспортной экосистемы будущего», – подчеркнул Александр Долгий.

Железнодорожные вузы роботизируют отрасль
Научную поддержку компании в части роботизации производствен-

ей «Сетевые платформы». Многофункциональный надводно-подводный робот «Глайдерон» предназначен для диагностики состояния опор железнодорожных мостов и мониторинга рельефа дна. Опытные испытания показали, что робот хорошо держится в надводном положении, может маневрировать, погружаться и передавать данные на компьютер оператора. Сейчас разработка находится на модернизации (планируется улучшить управление аппаратом и систему связи). После этого тестовые испытания будут продолжены.

Студенты двигают науку
Во всех отраслевых вузах действуют программы обучения, связанные с

Революция 4.0



робототехникой. Так, например, в рамках направления «Мехатроника и робототехника» Омского государственного университета путей сообщения (ОмГУПС) студенты учатся проектировать различные роботизированные устройства и системы. Выпускники университета смогут работать на предприятиях машиностроения и приборостроения, военно-промышленного комплекса, горных, нефтегазодобывающих, металлургических и строительных производствах, где разрабатывается, изготавливается и используется мехатронная техника и роботы, а также в НИИ и конструкторских бюро.

В некоторых учебных заведениях работают центры робототехники, в которых студенты могут заниматься проектированием автоматизированных технических систем. Например, в Иркутском государственном университете путей сообщения (ИрГУПС) работает Образовательный центр мехатроники и робототехники. Слушатели изучают там основы конструирования мобильных роботов на платформах LEGO EV3 и Arduino, графические языки программирования.

А в ОмГУПСе создан профильный класс, участники которого углублённо изучают теорию робототехники и сопутствующие дисциплины (математику, проектирование, алгоритмизацию и программирование).

«Современное подрастающее поколение, воспитывающееся на различных гаджетах, как правило, не имеет трудностей в освоении робототехники. Интерес к образовательной дисциплине робототехнического направления растёт с каждым днём, при этом материальная база постоянно улучшается и развивается. Важным фактором является то, что обучение робототехнике – интереснейший процесс, всецело поглощающий внимание детей», – подчеркнули в пресс-службе университета.

В Ростовском государственном университете путей сообщения (РГУПС) несколько лет назад открылась Академия робототехники для детей «Оптимус». «Развивая свои технические способности, юные конструкторы и будущие абитуриенты могут обучаться в кружках на кафедрах университета», – отметили в РГУПСе.

Благодаря тому, что студенты железнодорожных вузов активно изучают основы робототехники, они регулярно занимают призовые места на соответствующих профильных соревнованиях. Так, в сентябре прошлого года студент филиала СамГУПС в Саратове Игорь Адамоков стал победителем Всероссийского конкурса научно-практических исследовательских работ в области пожарной безопасности «Мир в наших руках!», организованного Всероссийским добровольным по-

жарным обществом при поддержке Главного управления МЧС России. Молодой человек представил проект «Организация тушения пожара на нефтеналивной эстакаде станции Нефтяная Приволжской железной дороги с применением пожарного робота с веерным распылителем». Вместе с преподавателем Натальей Глазуновой Игорь Адамоков несколько раз выезжал на станцию Нефтяная, чтобы ознакомиться с работой нефтеналивной эстакады и её техническим оснащением, проанализировать риски, которые могут привести к возникновению здесь чрезвычайной ситуации. В результате был разработан подробный план тушения железнодорожной цистерны с горючими материалами. Алгоритм учитывает множество аспектов: условия применения робота при возгорании, подходы и подъезды, расположение пожарных гидрантов, где в этот момент должен находиться сотрудник пожарной части, и многое другое.

Кванторианцы конструируют роботов

Одно из основных направлений работы технопарков «Кванториум», расположенных на Детских железных дорогах, – организация занятий по робототехнике. Ежегодно разработчики юных кванторианцев занимают призовые места на различных инженерных конкурсах. Так, в прошлом году команда технопарка «Кванториум» Приволжской Детской железной дороги победила во Всероссийском конкурсе проектов кружкового движения НТИ (Национальная технологическая инициатива) Rukami. Конкурс направлен на привлечение внимания молодежи и широкой аудитории к техническому творчеству и созданию собственных проектов развития беспилотного транспорта, промышленной и сервисной робототехники, новой энергетики и материалов, технологий умного дома, искусственного интеллекта, BigData и других направлений.

Кванторианцы из Волгограда представили на суд жюри работающий прототип беспилотного мультифунк-

ционального роботизированного комплекса «МРК-750 Орлан». Он создан для контроля состояния верхнего строения железнодорожного пути, поиска дефектов пути и оперативного обследования мест происшествий на железной дороге. Разработчики уверены: их инновация способна заменить лабораторно-технические комплексы для диагностики верхнего строения пути, при этом использование робота снизит эксплуатационные расходы и повысит безопасность движения поездов.

«Платформа «Орлана» имеет модульную архитектуру. Благодаря ей и наличию датчиков «МРК-750 Орлан» измеряет ширину колеи, угол её наклона, расстояние между рельсами. Трекер ГЛОНАСС/GPS контролирует местоположение устройства. «Орлан» также оборудован лубрикаторм для рельсов», – рассказала участница проекта Анна Горковец.

В свою очередь, воспитанники технопарка «Кванториум» Читинской Детской железной дороги в прошлом году разработали робота-продавца для интернет-магазина. Эта разработка заняла первое место в номинации «Лучший проект по робототехнике» на VIII Краевой выставке научно-технического творчества молодежи «НТТМ Забайкальского края – 2020», прошедшей в преддверии нового года. «Алгоритм кажется простым: выбираешь перечень товаров, а система собирает и доставляет тебе на дом целый ящик с продуктами, – пояснил наставник кванторианцев Антон Бушмин. – Необходимо отметить, что ребята провели множество экспериментов для достижения такого впечатляющего результата».

Учащиеся детского технопарка «Кванториум», развёрнутого на Детской железной дороге в Иркутске, разработали робота-уборщика, предназначенного для повышения комфорта пассажиров. Его устройство учитывает особенности движения подвижного состава и обладает специальными гироскопическими датчиками для стабилизации.



В этом году гранты могут получить в том числе исследователи, занимающиеся автоматизацией и роботизацией технологических процессов на железнодорожном транспорте

Воспитанники Свободненской Детской железной дороги и технопарка города Свободного «Кванториум-28» в этом году приняли участие в финале корпоративного социального проекта «Наша смена. Люди, меняющие мир», организованного Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» и Роспрофжелом. Ребята создали верхнюю конечность робота-бионика. За свой проект «Бионическая рука «Проект 1984» они получили сертификат Департамента социального развития ОАО «РЖД». «Реализация проекта решает основную задачу – увеличение мощности конечности», – подчеркнули разработчики.

Компания поддержит учёных-робототехников

С 2009 года в ОАО «РЖД» проходит конкурс на предоставление грантов

для молодых учёных (в том числе из отраслевых учебных заведений) на проведение научных исследований, направленных на создание новой техники и технологий для применения на железнодорожном транспорте.

В этом году гранты могут получить в том числе исследователи, занимающиеся автоматизацией и роботизацией технологических процессов на железнодорожном транспорте. Приём заявок от соискателей стартовал в январе и завершился 15 марта.

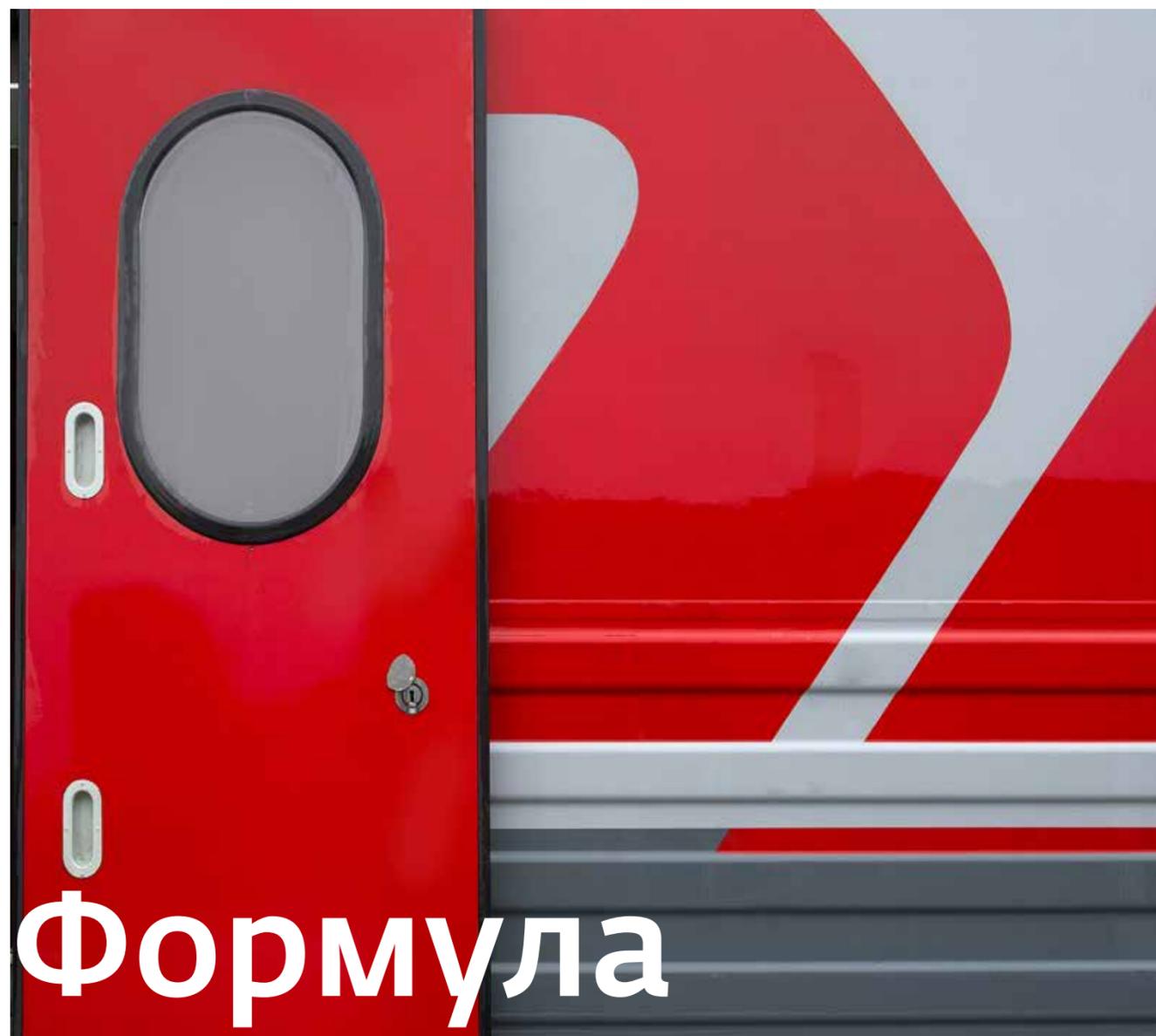
В настоящее время экспертная комиссия конкурса оценивает присланные заявки. По итогам будет определён победитель – он получит грант в размере до 5 млн руб. без НДС. За 2-е место присуждается грант в размере не более 3 млн руб. без НДС, обладатель 3-го места получит грант в размере не более 2 млн руб. без НДС.

Юлия Антич

Павел Благодатский,
начальник Организационно-
штатного управления
Департамента по организации,
оплате и мотивации труда
ОАО «РЖД»



РУТ (Минг)



Формула эффективности

В ОАО «РЖД» совершенствуется организация труда

Для повышения эффективности организационной структуры и процессов управления подразделениями ОАО «РЖД» в 2020 году Департамент по организации, оплате труда и мотивации (ЦЗТ) совместно с Центром моделирования бизнес-процессов (ЦМБП) развернули работу по моделированию и частичной верификации бизнес-процессов. Проводились структурные изменения в аппарате управления и в подразделениях ОАО «РЖД».

Кроме этого, в рамках решения целевых задач организационного развития для повышения эффективности системы управления компании был реализован ряд мероприятий и проектов. Хотел бы остановиться подробнее на основных из них.

Дорогам определили класс

В целях определения вклада каждой железной дороги в работу ОАО «РЖД» с учётом влияния их координационной роли, а также иных особенностей работы на полигонах была разработана и утверждена методика классификации железных дорог. Был расширен перечень показателей, характеризующих производственно-хозяйственную и координационную деятельность, теперь их 12. При расчёте суммы баллов теперь также учитываются среднесуточная выгрузка вагонов, перевалка грузов, объём инвестиционной деятельности (в границах железной дороги) и количество подразделений филиалов ОАО «РЖД», осуществляющих деятельность в границах железной дороги. В зависимости от набранного количества баллов железным дорогам устанавливается определённая группа (I-IV, вне группы). Принадлежность железной дороги к той или иной группе регулирует численность руководителей высшего звена железной дороги, а также учитывается при определении размера месячного должностного оклада в штатном

расписании в соответствии с действующим Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД».

На основании итогов за 2019 год проведена оценка деятельности железных дорог. Согласно произведённому расчёту железные дороги остаются в пределах утверждённых ранее групп, кроме Дальневосточной (переведена в I группу), Красноярской и Забайкальской (переведены во II группу).

Применение принципа деления железных дорог на группы является инструментом мотивации их менеджмента на достижение более высоких результатов.

Также созданы Восточно-Сибирская и Забайкальская дирекции управления движением. Железнодорожникам предстоит организовывать и совершенствовать работы железнодорожных станций, в том числе по охране труда и безопасности движения в границах соответствующих железных дорог.

Для подготовки к проведению в январе прошлого года в Иркутске технико-технологического совета под председательством первого заместителя генерального директора ОАО «РЖД» Анатолия Краснощёка работниками ЦЗТ совместно с Центром организации труда и проектирования экономических нормативов (ЦОТЭН) проведён комплексный

Применение принципа деления железных дорог на группы является инструментом мотивации их менеджмента на достижение более высоких результатов

Направление на Восток

Перед РЖД стоят амбициозные задачи по развитию Восточного полигона. В рамках реализации мероприятий по повышению эффективности системы управления перевозками на Восточном полигоне в условиях применения сквозных технологий управления эксплуатационной работой на базе Дирекции управления движением был создан ряд структурных подразделений.

Так, начал работу Центр управления перевозками на Восточном полигоне (Иркутск). Он необходим для выполнения задач по нормативному обеспечению и оперативному управлению перевозками на полигоне, а также по централизованному диспетчерскому управлению движением поездов в границах Восточно-Сибирской и Забайкальской железных дорог.

анализ системы управления основными производственными вертикалями на полигоне, задействованными в перевозочном процессе. В том числе были проанализированы распорядительные документы, регламенты, положения, организационно-функциональные модели, структуры и загрузка рабочего времени отдельных категорий руководителей и специалистов. Кроме этого, произведён анализ баланса полномочий и ответственности, рассмотрены показатели премирования.

Для нивелирования выявленных проблемных зон в межфункциональном взаимодействии между участниками перевозочного процесса подготовлены и уже частично реализованы мероприятия по корректировке организационно-функциональных моделей функциональных филиалов,



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

установлены единые ключевые показатели эффективности деятельности, системы мотивации, направленные на эффективное управление сквозными производственными процессами.

Усиление кадрового блока

В прошлом году продолжилась реализация пилотного проекта по централизации функций кадрового делопроизводства, кадрового учёта и социального обеспечения. Были созданы социально-кадровые центры в качестве структурных подразделений Горьковской и Северной железных дорог. Им переданы соответствующие функции и штатная численность региональных и линейных подразделений функциональных филиалов.

В составе Северной, Приволжской и Свердловской железных дорог заработали отделы подбора персонала.

Для реализации проекта «ЦМ-Экспедитор», позволяющего оказывать клиенту по доверенности услуги организации перевозки по принципу «от двери до двери», в Центральной дирекции по управлению терми-

нально-складским комплексом и её структурных подразделениях создана вертикаль экспедирования грузов.

Напомню, в июне 2019 года начал движение туристический ретропоезд на паровозной тяге «Рускеальский экспресс» по маршруту Сортавала – Горный Парк «Рускеала». В мае этого года был создан Выставочный комплекс «Локомотивное депо Сортавала» как структурное подразделение Октябрьской дирекции пассажирских обустройств.

Оптимизация продолжается

Для обеспечения реализации единой технической политики в части порядка содержания, эксплуатации и обновления парка автотранспортных средств в компании создан Центр управления автотранспортом – структурное подразделение ОАО «РЖД» (см. материал «Верный маршрут», стр. 44–49). Передача в указанный центр функций управления автотранспортом, ранее выполняемых другими подразделениями (ЦЗТ, ПКТБ Н) и являющихся для них непрофильны-

ми, а также упразднение комиссии по рассмотрению вопросов использования в филиалах ОАО «РЖД» служебных легковых автомобилей и микроавтобусов позволят оптимизировать и повысить эффективность бизнес-процессов компании.

Для повышения операционной эффективности деятельности Центральной станции связи реализован проект по переходу на двухуровневую структуру управления Красноярской дирекции связи за счёт упразднения региональных центров связи и передачи производственных участков и функций управления линейными процессами непосредственно дирекции.

Что касается сферы грузовых перевозок, то для совершенствования деятельности компании в этом направлении и создания единого цифрового пространства для оформления перевозочных документов переданы соответствующие функции и штатная численность агентов (207) системы фирменного транспортного обслуживания (СФТО) из Центральной дирекции управления движением в Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО). В этом году мы закончим эту работу, и вся штатная численность работников (а это более 4 тыс. единиц) по оформлению перевозочных документов будет передана в ЦФТО.

Для подготовки необходимой инфраструктуры к обслуживанию вновь поступающего подвижного состава с заменой существующего парка моторвагонного подвижного состава на скоростные электропоезда серии ЭС2Г «Ласточка» и приобретением дополнительных высокоскоростных поездов «Сапсан» было упразднено моторвагонное депо Санкт-Петербург-Московское – структурное подразделение Октябрьской дирекции моторвагонного подвижного состава. Имущество было передано на баланс Северо-Западной дирекции скоростного сообщения.

Продолжается работа по реализации Концепции реформирования комплекса объектов социальной

инфраструктуры ОАО «РЖД». Так, были упразднены структурные подразделения дирекций социальной сферы железных дорог: санаторий-профилакторий «Сосновые родники» (ВСЖД), ДК железнодорожников в Курске и Калуге.

Рациональное управление

Для улучшения системы управления организационной структурой и штатной численностью, внедрения инструментов организационного дизайна, а также в связи с передачей полномочий по согласованию штатных расписаний филиалов заместителю генерального директора ОАО «РЖД» по вопросам управления персоналом, социального развития и здравоохранения были внесены изменения в порядок формирования, согласования и утверждения штатных расписаний филиалов и учреждений ОАО «РЖД».

В том числе упрощён порядок согласования штатных расписаний органов управления филиалов и их структурных подразделений за счёт оптимизации процедуры согласования, добавлены требования к материалам, содержащимся в обращениях о внесении изменений в эти документы. Были ограничены сроки согласования начальниками железных дорог перечней изменений в штатные расписания функциональных филиалов по рабочим профессиям до 10 рабочих дней, а также определён порядок хранения и передачи в архивы оригиналов штатных расписаний.

Продолжается реализация проекта по делегированию полномочий на изменение штатных расписаний органов управления региональных дирекций филиалов – доработан порядок, регламентирующий данный процесс. В проект уже включены (помимо двух пилотных филиалов «Желдоручёт» и ЦФТО) Центральная дирекция инфраструктуры, Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава, Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом, Центральная дирекция по

тепловодоснабжению и две железные дороги – Северная и Западно-Сибирская (в части приписного штата).

Разработан план поэтапного делегирования полномочий всем филиалам. Кроме того, в качестве пилотного проекта по делегированию полномочий на изменение штатных расписаний до линейного уровня выбран регион Дальневосточной железной дороги.

Продолжается реализация проекта по разработке системы многофакторной оценки эффективности организационной структуры. Во избежание рисков (при делегировании полномочий) потери управляемости, несбалансированного перераспределения численности, ввода избыточных звеньев управления и т.д. разрабатывается многофакторная модель, на основе которой будут установлены предельные значения индикаторов

ний, возможности количественной и качественной оценки организационной структуры и проведения внутреннего бенчмаркинга.

Автоматизация процессов

В рамках пилотного проекта по автоматизации ключевых процессов организационного дизайна в системе ЕК АСУТР сформирована функциональность АС ОФМ, она позволяет автоматически формировать организационно-функциональные модели подразделений, рассчитывать индикаторы и формировать матрицы распределения полномочий и ответственности. На данном этапе происходит верификация правил расчёта индикаторов в системе, а также формирование справочников задач и функций.

Данные мероприятия направлены на повышение эффективно-

Продолжается реализация проекта по разработке системы многофакторной оценки эффективности организационной структуры

организационно-функциональных моделей подразделений.

Уже проанализированы фактические значения индикаторов, выявлены факторы, влияющие на численность подразделений региональных дирекций, выбрана оптимальная математическая модель, разработаны внутримодельные контроллеры, позволяющие изменять модель и входные параметры под требуемые условия.

Отмечу, что многофакторная модель направлена на повышение объективности принимаемых управленческих решений за счёт учёта функциональных, производственных и прочих особенностей подразделе-

сти проведения функционального анализа – автоматическое выявление дублирования, идентичность формулировок для подразделений с единым функционалом. Присваивание функциям кодов и их каскадирование по уровням управления позволяют определить численность, действующую на выполнении того или иного функционала. В дальнейшем планируется развитие механизмов проверки вносимых изменений при делегировании полномочий, автоматизированное формирование положений о подразделениях и приказах о распределении обязанностей между руководителем и его заместителями.



Виталий Градобоев,
начальник Центра управления
автотранспортом ОАО «РЖД»



Верный маршрут

В ОАО «РЖД» реформируют автотранспортное хозяйство

ИВАН ШИЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

В августе 2020 года руководство ОАО «РЖД» утвердило Концепцию управления и развития автотранспортного хозяйства, тогда же в компании было образовано новое структурное подразделение – Центр управления автотранспортом. Структура управления автотранспортом, прописанная в концепции, подразумевает, что центр выполняет функции методологии, учёта, анализа, контроля, реализации инвестиционной политики. Автотранспорт при этом находится в собственности филиалов-балансодержателей, которые оперативно управляют и контролируют его работу на линейном и региональном уровнях.

техническими характеристиками является важным элементом устойчивой работы подразделений, обеспечивающих перевозочный процесс на всей сети железных дорог.

Сейчас ОАО «РЖД» владеет значительным парком транспортных средств, куда входит без малого 35 тыс. легковых, грузовых и грузопассажирских автомобилей, автобусов, спецтехники, прицепов. В России компания является абсолютным лидером по количеству единиц такой техники.

Модельный ряд автомобилей разнообразен и включает в себя как иностранные, так и отечественные марки – всего более 50 наименований.

Большую часть парка составляет специальная техника и грузопассажирские автомобили – на их долю при-

Автопарк РЖД включает без малого 35 тыс. легковых, грузовых и грузопассажирских автомобилей, автобусов, спецтехники. В России компания является абсолютным лидером по количеству такой техники

В 2021 году Центр управления автотранспортом ОАО «РЖД» приступил к разработке операционной модели управления корпоративным автотранспортом. Это позволит в дальнейшем разработать стандарты предоставления услуг, разграничить функции и ответственность по управлению парком, определить порядок взаимодействия при планировании и критерии оценки качества работы.

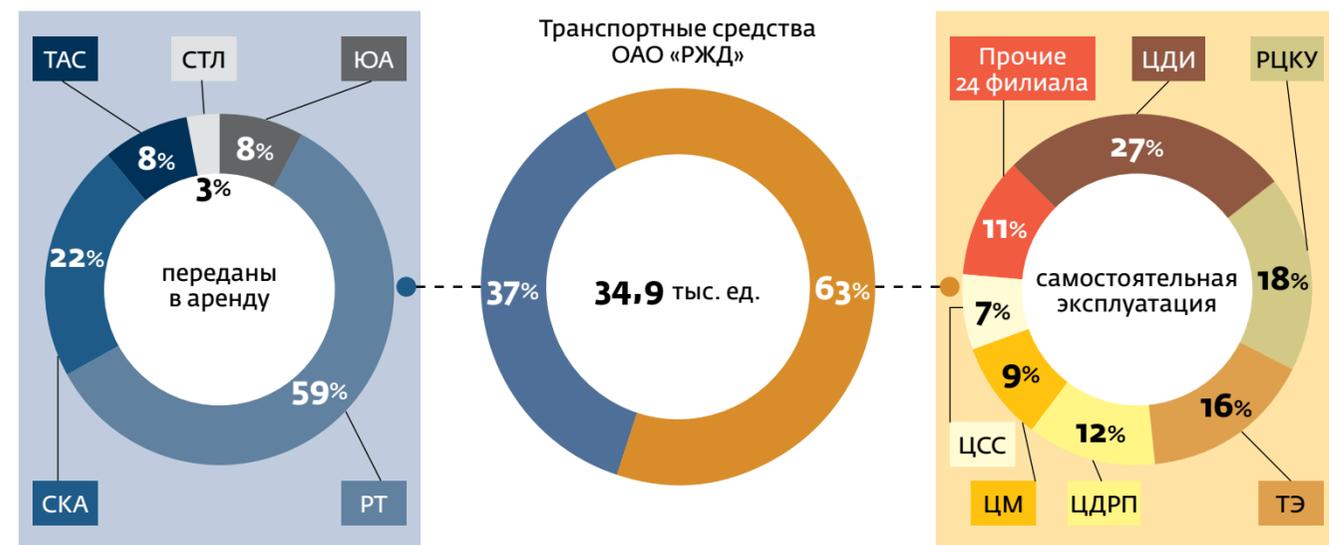
Компания обновляет парк Автотранспорт непосредственно задействован в технологических процессах ОАО «РЖД» и используется в общехозяйственных целях. Наличие исправного актива с подходящими

ходитя соответственно 29% и 28% от общего числа транспортных средств. Чуть меньше – около 16% – легковых автомобилей, и ещё порядка 13% автопарка ОАО «РЖД» – это грузовики.

Компания самостоятельно оперирует более чем половиной имеющихся в наличии транспортных средств, если быть точным, то под непосредственным управлением находится 63% парка. Остальная техника передана в аренду аутсорсинговым компаниям, которые предоставляют ОАО «РЖД» автотранспортные услуги, в основном для общехозяйственных целей. Такой подход позволяет обеспечить более рациональную загрузку транспортных средств.



Рис. 1. Структура автопарка по способу эксплуатации



Общий возраст автотранспорта, эксплуатируемого ОАО «РЖД», составляет 11,9 года при расчётном среднем сроке полезного использования 12,2 года.

Средства на обновление парка выделяются из инвестиционной программы ОАО «РЖД». Так, в прошлом году было закуплено 4180 единиц автотракторной техники, в основном это опережающая поставка 2021–2022 годов – 2815 автомобилей марок «ГАЗ», «КАМАЗ», «УАЗ», «УРАЛ». Это позволило существенно обновить и частично унифицировать парк. Почти половина закупленной техники оснащена предустановленными бортовыми системами мониторинга, которые сейчас успешно тестируются филиалами ОАО «РЖД». Теперь в компании подобными системами оборудовано 4686 автомобилей. Учитывая срок полезного использования эксплуатируемого автотранспорта, интенсивность и профиль его работы, сформированы предложения по дооборудованию системами мониторинга остального автопарка – это примерно 5 тыс. единиц.

Отмечу, что сейчас закупка новой техники обязательно согласуется с Центром управления автотранспортом ОАО «РЖД». Решение о включении в инвестиционную программу принимается на основе анализа данных информационных систем и нормативов технологической оснащённости. Учитывая наличие в компании значительного количества транспортных средств, эксплуатируемых за пределами срока их службы, вырабатывается набор критериев для систематизации обновления автопарка.

Кроме того, с 2021 года Центр управления автотранспортом ОАО «РЖД» назначен управляющим инвестиционным проектом по обновлению служебного автотранспорта филиалов компании. Сейчас на балансе ОАО «РЖД» находится почти тысяча таких автомобилей.

Аутсорсинг по новым правилам
Начиная с 2016 года около 60% автотранспортных услуг ОАО «РЖД» оказывают аутсорсинговые компании, в их числе, например, предоставление транспортных средств с водителем или без него. Передача непрофиль-

ной для компании функции эксплуатации парка общехозяйственного назначения аутсорсинговым организациям была первым шагом в направлении повышения эффективности работы автохозяйства. За это время аутсорсеры, имея долгосрочные договоры с ОАО «РЖД», фактически стали нашими партнёрами в части обеспечения работоспособности подразделений сети железных дорог.

Концепция управления и развития автохозяйства ОАО «РЖД» предусматривает постепенный переход на новую схему работы с аутсорсинговыми компаниями: заключение договоров на предоставление транспортных услуг без сдачи им в аренду корпоративных транспортных средств, как это делается сейчас. Этому будут способствовать принятые в начале года ставки владения, содержащие инвестиционную составляющую для приобретения аутсорсинговыми компаниями собственного автопарка.

В связи с тем, что в 2022 году истекают сроки действия текущих договоров на оказание автотранспортных услуг, уже развёрнут процесс проработки новых документов с учётом нарабатан-



ного опыта взаимодействия подразделений компании с аутсорсерами. Будет предусмотрено постепенное снижение доли транспортных средств ОАО «РЖД», переданных в аренду.

Также ведётся работа по формированию единой электронной информационной среды для перехода на безбумажные технологии с аутсорсинговыми компаниями. Готов к запуску один из таких проектов в границах Калининградской железной дороги. Рассматривается перспектива участия в проекте «Электронный путевой лист» (пилотный проект Министерства транспорта, предусматривающий, что участники автомобильных перевозок формируют необходимые документы в электронном виде и передают их с помощью информационной системы «Безбумажные перевозки пассажиров и грузов». – Ред.).

Курс на цифровизацию

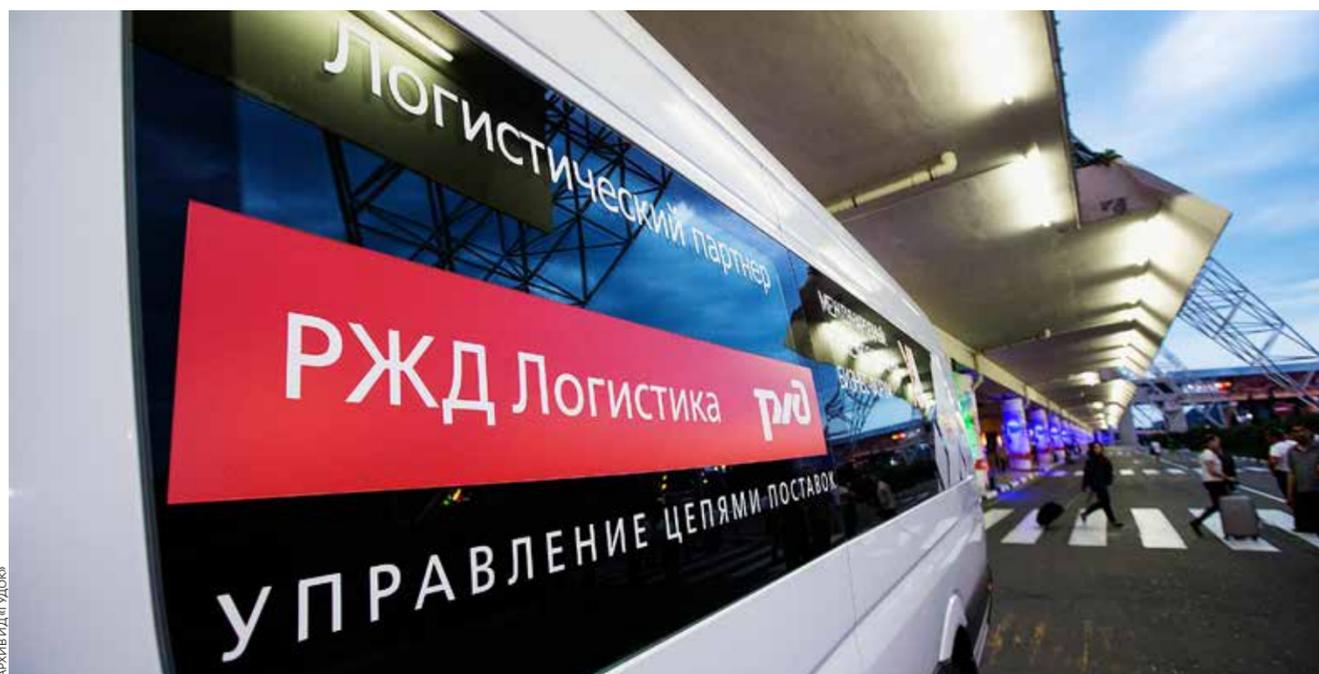
Центр управления автотранспортом ОАО «РЖД» широко применяет информационные технологии. На самом деле уже сейчас существует значительное количество информа-

В ОАО «РЖД» началась разработка автоматизированной системы, которая позволит объединить разрозненные данные о работе корпоративного транспорта на одной информационной площадке

ционных источников, которые помогают центру прямо или косвенно анализировать работу парка.

С января 2021 года организовано ведение путевых листов по автотранспорту, которым оперирует ОАО «РЖД», в единой информационной системе, что позволило значительно повысить информированность о работе автотракторной техники, дало дополнительные возможности для учёта затрат. Реализовано организационное и техническое решение автоматического формирования внутренней статистической отчётности об автотранспортных услугах.

Началась разработка автоматизированной системы, которая будет интегрировать данные, в том числе из программного обеспечения действующих и потенциальных контрагентов транспортного мониторинга. Данная система поможет объединить разрозненные данные о фактической работе транспорта на одной информационной площадке, позволит повысить степень оперативного управления парком, возможности диспетчеризации, нормирования затрат, планирования и оптимизации рабочего времени. Для реализации этого проекта организована рабочая



группа с участием филиалов и представителей причастных подразделений центрального аппарата ОАО «РЖД».

Кроме того, совместно с Управлением по управленческому учёту и отчётности с начала года прорабатывается отдельный порядок учёта затрат на автотранспорт, который эксплуатируется ОАО «РЖД».

Если говорить о перспективных направлениях цифровизации, то уже разработан и готов к применению новый проект, который предусматривает использование платформы «Яндекс.Такси» для обеспечения служебным и дежурным автотранспортом. Существуют и иные корпоративные возможности данного сервиса.

В планах на этот год также организация специальной внутренней информационной площадки для поиска и передачи неиспользуемой автотракторной техники между филиалами ОАО «РЖД». Для исключения трудоёмких рутинных опе-

раций запланировано применение специальных программных роботов, импорт данных от внешних информационных источников.

Центр находится в постоянном поиске новых возможностей автоматизации управленческих процессов, снижения человеческого фактора при учёте.

Перспективы деятельности

Компании предстоит решить ещё несколько существенных вопросов в части управления автотранспортом. Например, организация технического обслуживания и ремонта автопарка. Из-за отсутствия единой политики в этой области возникают дополнительные риски содержания автотранспорта в филиалах ОАО «РЖД», такие как отказ производителей транспортных средств в ремонте в случае гарантийной поломки, отсутствие ресурсов для поддержания автопарка в исправном состоянии. В Концепции управления и развития автохозяй-

ства ОАО «РЖД» отмечен приоритет выполнения ремонта и технического обслуживания квалифицированными исполнителями для безопасной эксплуатации транспортных средств, даже если цена такого ремонта выше. Такой подход реализован в международной практике.

Нужно учитывать территориальную удалённость филиалов ОАО «РЖД» и связанные с этим особенности эксплуатации автотранспорта. Совместно с машиностроительными заводами мы прорабатываем дополнительные формы технического обслуживания и ремонта автопарка. В этом году на Забайкальской железной дороге предполагается реализация одного из таких проектов. Новые формы техобслуживания и ремонта планируется отработать и на других дорогах.

Ещё один важный вопрос – разработка новых и актуализация действующих регламентов технической оснащённости ОАО «РЖД» автотракторной техникой, а также

Рис. 2. Архитектура единой управляющей автоматизированной системы управления автотранспортом



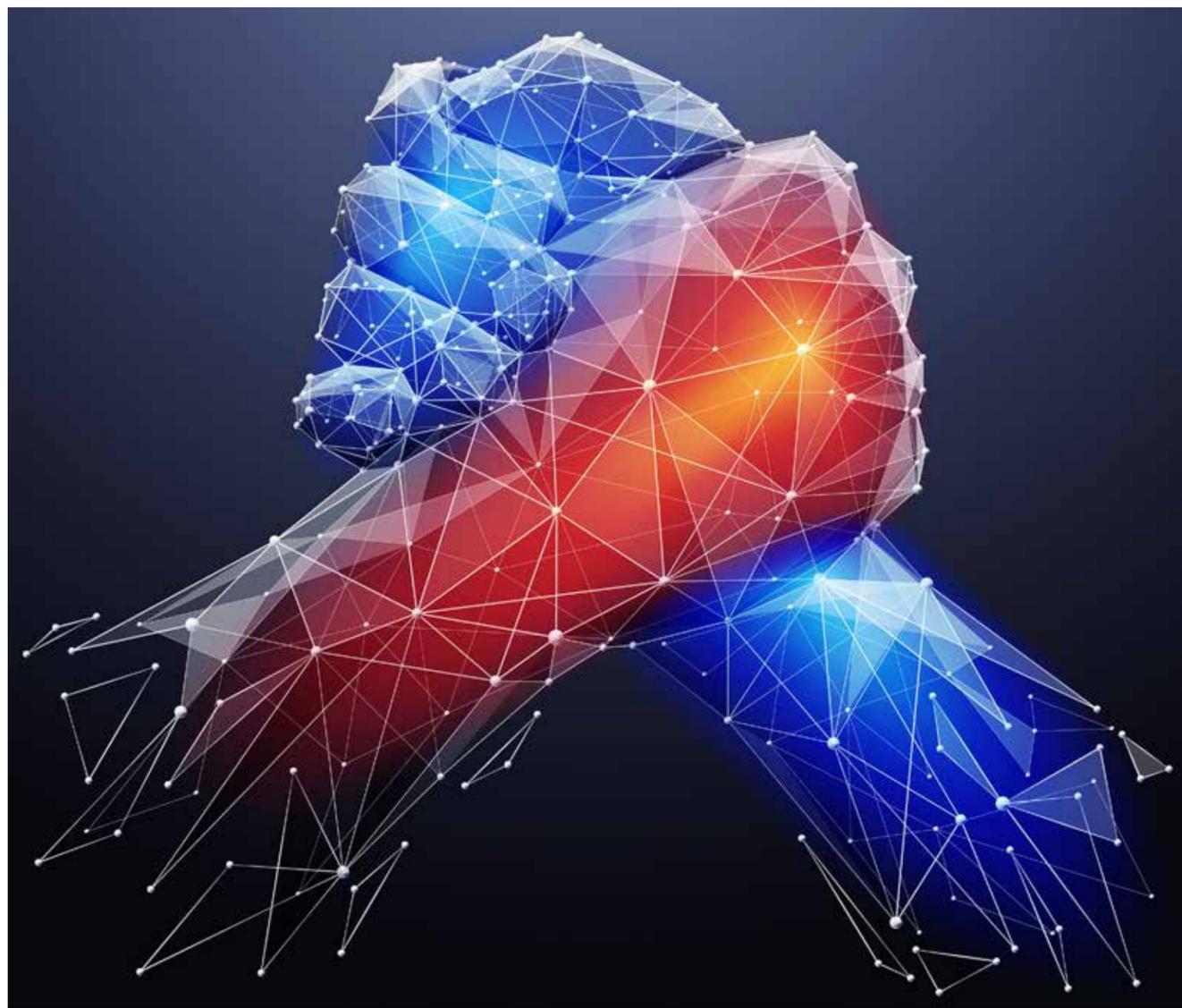
проработка иных нормативных и методических документов, регулирующих оказание автотранспортных услуг в филиалах компании. Подвижки в этом вопросе есть. Уже подготовлен проект нормативного документа, который определяет порядок разработки целевой структуры парка автотракторной техники на основе утверждённых регламентов оснащённости. Планируется, что этот документ начнёт применяться в текущем году.

Совершенствование основных направлений деятельности автотранспортного хозяйства ОАО «РЖД» невозможно без комплекса взаимосвязанных мер по нормированию, мониторингу, учёту, цифровизации, методологической поддержке. Выработка понятных критериев списания и обновления, унификации модельного ряда транспортных средств, оценки эффективности его работы позволит настроить участников на оптимальное управление активами компании.

Для исключения трудоёмких рутинных операций запланировано применение специальных программных роботов, импорт данных от внешних информационных источников

Система управления автотранспортным комплексом ОАО «РЖД» требует доработки в части установления необходимого и достаточного вертикального и горизонтального взаимодействия. Проводимое нами в этом году моделирование бизнес-процессов автохозяйства ОАО «РЖД» позволит настроить сквозной процесс управления автотранспортом, включая производственное планирование и технологически обоснованную потребность в автопарке.

Появление больших объёмов данных, возможностей мониторинга, использование новых технологий, поддержка руководства компании и коллег помогают в созидательной работе Центра управления автотранспортом, являются стимулом и мотивацией для сотрудников автотранспортного профиля ОАО «РЖД». Реализация поставленных задач предполагает последовательные изменения в течение 2021–2022 годов.



В партнёрстве – сила

В продвижении проекта «Новый шёлковый путь» должны принимать участие специалисты-международники

Развитие Нового шёлкового пути (концепция панъевразийской транспортной системы, продвигаемой Китаем, где она формулируется как «Один пояс – один путь») зависит не только от инфраструктурного и технологического прогресса, но и качества подготовки и поиска соответствующих специалистов. Поэтому странам, поддерживающим создание бесшовной транзитной системы между Востоком и Западом (в их числе – Китай, Россия, Казахстан, Беларусь), необходимо налаживать тесные социально-культурные связи. К такому выводу пришли участники недавнего телемоста «Будущее Шёлкового пути: единое образовательное пространство от Китая до Европы», организованного АО «Объединённая транспортно-логистическая компания – Евразийский железнодорожный альянс».

Молодые на связи

Как отметили участники онлайн-дискуссии, железнодорожные компании стран Евразии должны активнее сотрудничать в части подготовки специалистов, чтобы оставаться успешными и конкурентоспособными на мировом рынке транспортно-логистических услуг. В России уже есть успешные примеры такого сотрудничества. Так, ОАО «РЖД» при поддержке зарубежных транспортных предприятий реализует три двусторонние международные молодёжные программы обмена опытом: «Молодые профессионалы» (с Deutsche Bahn AG – железными дорогами Германии), «Молодые лидеры» (с VR Group – железными дорогами Финляндии) и «Молодые таланты» (с ÖBB Holding AG – железными дорогами Австрии). Модули стажировок включают лекции, круглые столы с руководством принимающих компаний, осмотр передовых объектов железнодорожного транспорта и

социальной инфраструктуры. Также в ОАО «РЖД» планируют пригласить иностранных студентов к участию в программе RZD.GENERATION. Её цель – привлечение в компанию высокопотенциальных молодых специалистов из различных сфер деятельности, способных решать актуальные задачи, стоящие перед отраслью.

Программа включает различные форматы взаимодействия (стажировки, научные проекты, хакатоны, кейс-чемпионаты). Студенты из зарубежных вузов в перспективе смогут попробовать себя в реализации международных транспортных проектов. «Продвигая бренд компании «РЖД» за рубежом, мы стремимся делать акцент на наши главные преимущества. Среди них – масштаб дея-

прикладных наук, Восточно-Китайским транспортным университетом, Мадридским политехническим университетом, Рижским техническим университетом, Норвежским исследовательским институтом, Государственным университетом Черногории.

Самарский государственный университет путей сообщения с 2007 года подписал порядка 20 договоров о сотрудничестве в области науки и образования с иностранными компаниями и университетами, а в 2019 году открыл собственное подразделение на базе Шэньсийского железнодорожного профессионально-технического института.

Сибирский государственный университет путей сообщения (СГУПС)

При подготовке кадров, которые будут заниматься международной работой в сфере транспортной логистики, очень важно наладить опыт с иностранными компаниями-партнёрами

тельности, наличие крупных международных транспортных проектов, возможность расти и развиваться в разных направлениях (в холдинге представлено порядка 1,5 тыс. профессий)», – подчеркнула во время телемоста заместитель начальника Центра внутренних коммуникаций и бренда работодателя ОАО «РЖД» Маргарита Соцкая.

Международное академическое партнёрство

Сотрудничество с зарубежными партнёрами развивают и транспортные университеты. Так, Петербургский государственный университет путей сообщения взаимодействует, в частности, с Венским университетом

сотрудничает с Монгольским государственным университетом науки и технологий, Восточно-Китайским транспортным университетом, Тяньзиньским университетом науки и техники, Даляньским транспортным университетом, Корейским научно-исследовательским институтом железнодорожного транспорта, Корейским национальным университетом транспорта. В Иркутском государственном университете путей сообщения действует Российско-китайский институт транспортного образования.

В Ростовском государственном университете путей сообщения на регулярной основе проводятся международные научные конференции. Сотрудники университета посещают



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИДГЛУДОВ

Благодаря международным программам по обмену опытом студенты и специалисты получают возможность посмотреть на работу железнодорожной отрасли и транспортного рынка разных стран

зарубежные научные транспортные центры. Так, они уже побывали в Португалии, Хорватии, Польше, Шотландии и на Мальте. В ходе таких поездок подписываются протоколы о намерениях, включающие вопросы сотрудничества в области науки, обмена преподавателями и студентами.

У Российского университета транспорта (МИИТ) заключено 195 соглашений о сотрудничестве с 145 зарубежными вузами и 27 иностранными

компаниями. В числе иностранных партнёров вуза – Пекинский и Юго-Западный транспортные университеты, Университет Цинхуа. С РУТ (МИИТ) также сотрудничает Университет прикладных наук Санкт-Пёльтена (Австрия). Вузы реализуют программы двойных дипломов по ряду дополнительных магистерских программ, а также проводят совместные научно-образовательные сессии. «Также у нас действуют международные лаборатории, в которых студен-

ты из разных стран, в том числе из России, работают над совместными проектами, – рассказала во время телемоста старший научный сотрудник, координатор международных проектов Университета прикладных наук Санкт-Пёльтена Хирут Гроссбергер. – Регулярно проводим международные недели, на которые приглашаем специалистов из иностранных транспортных компаний».

В зарубежных университетах повышают квалификацию и уже действующие сотрудники транспортных предприятий России. Так, с 2007 года Университет прикладных наук Аугсбурга (Германия) в партнёрстве с немецким железнодорожным оператором Deutsche Bahn AG и РУТ (МИИТ) реализует программы MBA (квалификация «Магистр делового администрирования» подразумевает способность выполнять работу руководителя среднего и высшего звена) в сфере управления транспортно-логистическим бизнесом и корпоративного менеджмента. «Мы быстро отреагировали на запросы транспортного рынка и за эти годы обучили более 400 специалистов из ОАО «РЖД» и других транспортных предприятий России», – отметил координатор международных программ Университета прикладных наук Аугсбурга Владимир Гольденберг.

Навыки специалистов-международников

Перед железнодорожной отраслью России в настоящее время стоят амбициозные задачи, связанные, в частности, со строительством высокоскоростных магистралей, развитием квантовых коммуникаций и беспилотных цифровых технологий. Ряд проектов осуществляется в партнёрстве с зарубежными коллегами, и это требует от работников новых компетенций. «С одной стороны, мы делаем акцент на кросс-функциональность – обращаем внимание на ребят, которые могут работать на стыке разных областей знаний. С другой – ищем уникальных

профессионалов в таких узких сферах деятельности, как архитектура интеллектуальных систем управления, проектирование интермодальных транспортных узлов, кросс-логистика, строительство умных железных дорог, управление беспилотными летательными аппаратами», – отметила Маргарита Соцкая.

Как отметила генеральный директор китайской транспортно-экспедиционной компании Shenzhen Neptune Logistics Чжу Лучжи, при подготовке кадров, которые будут заниматься международной работой в сфере транспортной логистики, очень важно наладить опыт с иностранными компаниями-партнёрами, поскольку сотрудники должны обладать не только специфическими профессиональными навыками, но и кросс-культурными. «Благодаря международным программам по обмену опытом студенты и специалисты получают возможность посмотреть на работу железнодорожной отрасли и транспортного рынка разных стран, а также познакомиться с культурными традициями принимающей стороны и наладить дружеские контакты с коллегами», – считает она.

Среди ключевых soft skills (или «мягких», надпрофессиональных навыков), необходимых специалистам-

международникам, эксперты также назвали умение общаться и налаживать контакты, вести переговоры, не теряться в ситуациях неопределённости и находить эффективные решения проблем. «Очень важно иметь социокультурные представления о других странах. Также стоит выучить иностранные языки. Например, в Университете прикладных наук Санкт-Пёльтена есть курс английского языка в области железнодорожных перевозок, где студенты изучают специальные отраслевые термины, – рассказала Хирут Гроссбергер. – Мы стремимся выйти на международный рынок, чтобы обновить и улучшить компетенции своих студентов».

Ещё одна важная компетенция – коммерческое мышление. «Важно, чтобы работники понимали, что железная дорога – это бизнес. Поэтому она должна быть окупаемой, прибыльной, эффективной, – отметила управляющий директор по HR транспортно-логистического холдинга Казахстана «Казахстан темир жолы» Тамила Микулич. – Следует избавиться от укоренившегося мнения, что железная дорога будет всегда, что ей не страшны никакие кризисы, ведь её в любом случае защитит и поддержит государство. Железнодорожники должны осознавать, что эффектив-

ность и продуктивность отрасли зависят в том числе от их отношения к своей работе, повышения производительности труда».

В РУТ (МИИТ) бизнес-мышление студенты развивают уже с первого курса. Для этого их погружают в проектную работу над реальными производственными и управленческими кейсами компаний-партнёров. «Также мы занимаемся разработкой инновационных образовательных программ, применяем такие современные обучающие методики, как геймификация (технология адаптации игровых методов к неигровым процессам и событиям для большей вовлечённости участников в процесс. – Ред.), – рассказал заместитель директора по международным связям Института управления и цифровых технологий – начальник центра РУТ (МИИТ) Павел Егоров. – В период пандемии COVID-19 в транспортном образовании, как и во всей отрасли, ускорился процесс цифровизации процессов. Студенты начали эффективнее использовать IT-ресурсы и быстрее адаптироваться к изменениям среды. Искусственный интеллект позволил творчески подходить к решению задач, оперативнее принимать решения».

ПУЛЬТ

Юлия Антич

МНЕНИЕ



АЮТЛКЕРН

Алексей Гром, генеральный директор, председатель правления АО «Объединённая

транспортно-логистическая компания – Евразийский железнодорожный альянс»: – Крайне важно, чтобы на всей территории Евразии действовал единый подход к системе образования, подготовки кадров. Для достижения этой цели АО «Объединённая транспортно-логистическая компания – Евразийский железнодорожный альянс» в партнёрстве с Российским университетом транспорта (МИИТ) создали цифровую платформу «Центр карьеры» в сфере транспор-

та и логистики, на которой отраслевые работодатели, студенты и выпускники из Европы и Азии могут обмениваться опытом, проводить совместные онлайн-мероприятия. Единое виртуальное пространство и доступ к базе специалистов и компаний должны обеспечить высокий уровень профессиональной конкуренции. Платформа «Центр карьеры» – это своего рода профессиональная социальная сеть, где пользователи могут общаться между собой и с

HR-специалистами. В настоящее время на сайте выложены десятки вакансий из сферы транспорта. Большой интерес к ресурсу проявляют зарубежные компании. На отраслевом карьерном портале описаны возможности прохождения практики в транспортных компаниях. Професионалам с опытом работы и развитыми управленческими компетенциями предлагается возможность попробовать свои силы в масштабных, интересных транспортных проектах.

Татьяна Бендяк,
СОТРУДНИК КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД, РУКОВОДИТЕЛЬ
РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА
«HR-ПАРТНЁР»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



Диалог в сети

Корпоративный университет РЖД развивает онлайн-взаимодействие с зарубежными коллегами

Развитие взаимодействия и обмен опытом с коллегами-железнодорожниками разных стран, несмотря на ограничения, вызванные пандемией COVID-19, стали возможными в 2020 году благодаря новым проектам Корпоративного университета РЖД. В марте исполняется год, как университет проводит международные образовательные мероприятия онлайн.

Март прошлого года стал для всех без исключения работников холдинга «РЖД» серьёзным испытанием на прочность. Работа железнодорожников там, где это возможно, была переведена на удалённый формат. Таковы реалии уникального 2020 года. Что уж говорить об очных мероприятиях Корпоративного университета РЖД по обмену опытом между железнодорожниками разных стран и континентов: зарубежные стажировки и приём иностранных делегаций были поставлены на длительную паузу. Международные образовательные активности университета закончились ранней весной, едва начавшись.

Тревожно? Да! Безвыходно? Нет! Учитывая большой запрос на международную коммуникацию в профессиональной железнодорожной среде и сегодняшний уровень развития информационных технологий, нужно было продумать новые форматы взаимодействия, чтобы сохранить и даже укрепить партнёрство.

В самый разгар весенних локдаунов в качестве альтернативы отменённым визитам иностранных железнодорожников в Россию Корпоративный университет начал проводить вебинары на английском языке для зарубежных коллег с приглашением экспертов холдинга в качестве спикеров. Встречи были посвящены, в частности, системе управления и стратегии развития компании «РЖД», мультимодальным логистическим проектам в рамках транспортного коридора

«Восток – Запад», инфраструктурным проектам компании за рубежом.

В течение года проект стремительно набирал обороты: расширялась география спикеров и слушателей. Вебинары позволили познакомиться с перспективными и актуальными темами развития железнодорожного транспорта, задать вопросы и получить ответы у экспертов. Обратная связь участников мастер-классов показывала заинтересованность в продолжении обсуждения, но уже не в формате выступления одного эксперта, а как дискуссия с обменом мнениями и изложением разных точек зрения. Так, в дополнение к ве-

в условиях пандемии, разработка прототипа поезда на магнитной левитации с технологией высокотемпературной сверхпроводимости. Рассматривались проекты по развитию инфраструктуры грузовых перевозок и влияния пандемии на железнодорожный рынок, был представлен опыт оценки качества и эффективности перевозки грузов. Также состоялась серия круглых столов с Deutsche Bahn о цифровых инновациях на железнодорожном транспорте двух стран (развитие беспилотных технологий, применение альтернативных видов топлива, внедрение 5G и методологии Agile и DevOps).

В 2020 году в онлайн-мероприятиях приняли участие более 1000 человек из 25 стран и 84 компаний. К участию были приглашены зарубежные партнёры компании «РЖД» и Корпоративного университета

бинарам был создан формат круглых столов в режиме онлайн.

В 2020 году в онлайн-мероприятиях приняли участие более 1000 человек из 25 стран и 84 компаний. К участию были приглашены зарубежные партнёры компании «РЖД» и Корпоративного университета: эксперты SNCF (Франция), Deutsche Bahn (Германия), KORAIL (Республика Корея), «Индийских железных дорог», NetworkRail (Великобритания), Юго-Западного транспортного университета Китая и Института железнодорожных технологий Австралии. Обсуждались разнообразные темы: передовые технологии в сфере управления и мониторинга железнодорожной инфраструктуры, история развития высокоскоростного движения, лучшие практики по управлению железнодорожным транспортом

Образовательные онлайн-встречи для представителей международного транспортного сообщества востребованы: география постоянно расширяется, перечень компаний-участников увеличивается, а форматы дополняются. Новые виртуальные площадки, которые создали компания «РЖД» и Корпоративный университет РЖД, способствуют укреплению партнёрства с транспортными и образовательными организациями разных стран, повышению интереса к железнодорожному транспорту России.

В условиях действующих международных ограничений и невозможности организации программ по обмену опытом в России и за рубежом формат круглых столов в режиме онлайн является действенной альтернативой.

АЛЕКСАНДР ЛЕЙБОВИЧ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
НАЦИОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА
РАЗВИТИЯ КВАЛИФИКАЦИЙ
(НАРК)



Время диктует

Какие «мягкие» навыки востребованы на рынке труда



Современный рынок труда диктует новые требования к специалистам. По результатам исследования, проведённого в прошлом году компанией Boston Consulting Group, больше всего работодатели ценят такие «мягкие» (или общие) навыки сотрудников, как коммуникация, работа в коллективе, решение нестандартных задач, организованность, эффективное управление. Особое место в перечне общих компетенций принадлежит цифровым навыкам, одинаково

актуальным для всех сфер деятельности в современном мире. К такому же выводу пришли эксперты Национального агентства развития квалификаций, проведя свой мониторинг состояния отечественного рынка труда.

Почему в настоящее время уделяется повышенное внимание «мягким» навыкам? На это есть несколько причин.

Во-первых, мы живём в эпоху глобализации. Глобализируются рынок труда, сферы применения технологий. Рухают барьеры между странами и отдельными предприятиями. Производственные цепочки, потребительские товары, научные знания

и культурные коды возникают и существуют в сверхсвязном мире, где усиливается роль транснационального сотрудничества. В результате такие навыки, как профессиональная коммуникация, умение взаимодействовать с коллегами и находить компромисс, выходят за рамки узких производственных коллективов.

Связность компаний обеспечивается по всему миру, что означает не только синхронизацию бизнес-процессов и технологических стандартов, но и схожие требования к кадрам на разных континентах. Одним из ключевых требований, которые глобальные компании в настоящее время предъявляют к своим потен-

циальным сотрудникам, становится способность к кросс-культурным взаимодействиям. По этой причине необходимо двигаться в сторону расширения интеграции разных квалификаций, создания открытого цифрового пространства в сфере их развития и умения работать на рынке труда без границ.

Во-вторых, усложняются бизнес-процессы. Это касается практически всех сфер – от традиционных производств до науки и проектирования, создания и внедрения технологий. Поэтому в настоящее время очень важно обладать такими компетенциями, как умение решать сложные задачи и гибко реагировать на потребности

Одним из ключевых требований, которые глобальные компании в настоящее время предъявляют к своим потенциальным сотрудникам, становится способность к кросс-культурным взаимодействиям

заказчиков. Особую роль приобретают эмоциональный интеллект (способность выражать свои эмоции и управлять ими, а также понимать эмоции, чувства, намерения и желания других людей) и критическое мышление (способность анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, чтобы на практике применять полученные результаты).

В-третьих, человечество находится на пути к цифровому миру. Цифровизация, то есть перевод всех видов информации в цифровую форму, проникает абсолютно во все сферы деятельности. Она меняет подход к управлению предприятиями, городами и даже собственной жизнью. Уже сейчас цифровые технологии являются универсальной средой, через которую любые решения продвигаются в массовую практику. Они помогают оптимизировать процессы на рынке труда, оценить качество подготовленных специалистов. А это, в свою очередь, поможет правильно выстраивать процессы по кадровому обеспечению. Среди актуальных «цифровых» компетенций можно выделить информационную

грамотность; способность решать разнообразные задачи в области использования информационно-коммуникационных технологий.

В настоящее время Национальное агентство развития квалификаций поставило перед собой несколько задач: формализовать взгляды и требования к общим компетенциям, которые сформировались в профессиональном сообществе и в обществе в целом; создать условия, при которых «мягким» навыкам будет уделяться реальное внимание в ходе обучения специалистов и при работе с населением. Также крайне важным является создание условий для адаптации молодёжи к реалиям рынка труда в XXI веке. Дело в том, что нынешние студенты и даже выпускники образовательных учреждений не всегда понимают, что такое квалификация, какие требования к ней предъявляются, какие есть перспективы на рынке труда. В школах и колледжах не учат строить профессиональную и карьерную траекторию, хотя это одна из наиболее востребованных современных компетенций. **ПУЛЬТ**

СПРАВКА

Автономная некоммерческая организация «Национальное агентство развития квалификаций» (АНО «НАРК») учреждена Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) в 2006 году для организации работы по формированию национальной системы квалификаций. Среди основных целей и задач НАРК – содействие развитию национальной системы квалификаций в стране; содействие становлению независимых, в том числе общественно-государственных институтов, участвующих в развитии качества рабочей силы, оценке результатов образования, обучения и трудового опыта.



Последний министр империи

Роль Кригера-Войновского в развитии железных дорог России

Эдуард Кригер, последний министр путей сообщения Российской империи, родился 6 марта 1864 года. Его жизненный путь был непростым, а венец его карьеры совпал с Первой мировой войной и революцией. Однако он успел сделать достаточно, чтобы войти в историю российских железных дорог.

Родился Эдуард Брониславович Кригер-Войновский (такова его полная фамилия) в Майкопе. Среди его предков были поляки, евреи и выходцы из Пруссии, давшие России много военных и гражданских инженеров, справедливо считавшихся одними из лучших специалистов в мире. Кригер не стал исключением. Европейски образованный полиглот (знал английский, французский, немецкий, испанский, шведский и польский языки), он предпочитал пользоваться русским и во всех случаях, когда это было возможно, подбирал русские слова для обозначения иностранных терминов. В 1914 году он даже выпустил словарь для служебного пользования с русскими эквивалентами более чем для тысячи технических понятий.

Кригер получил два высших образования. Он закончил Санкт-Петербургский государственный технологический институт и Институт инженеров путей сообщения. По устоявшейся традиции, ещё будучи студентом, Кригер делал рефераты из важных европейских публикаций о



железных дорогах, переводил статьи и сам написал несколько десятков заметок, посвящённых тяге и движению.

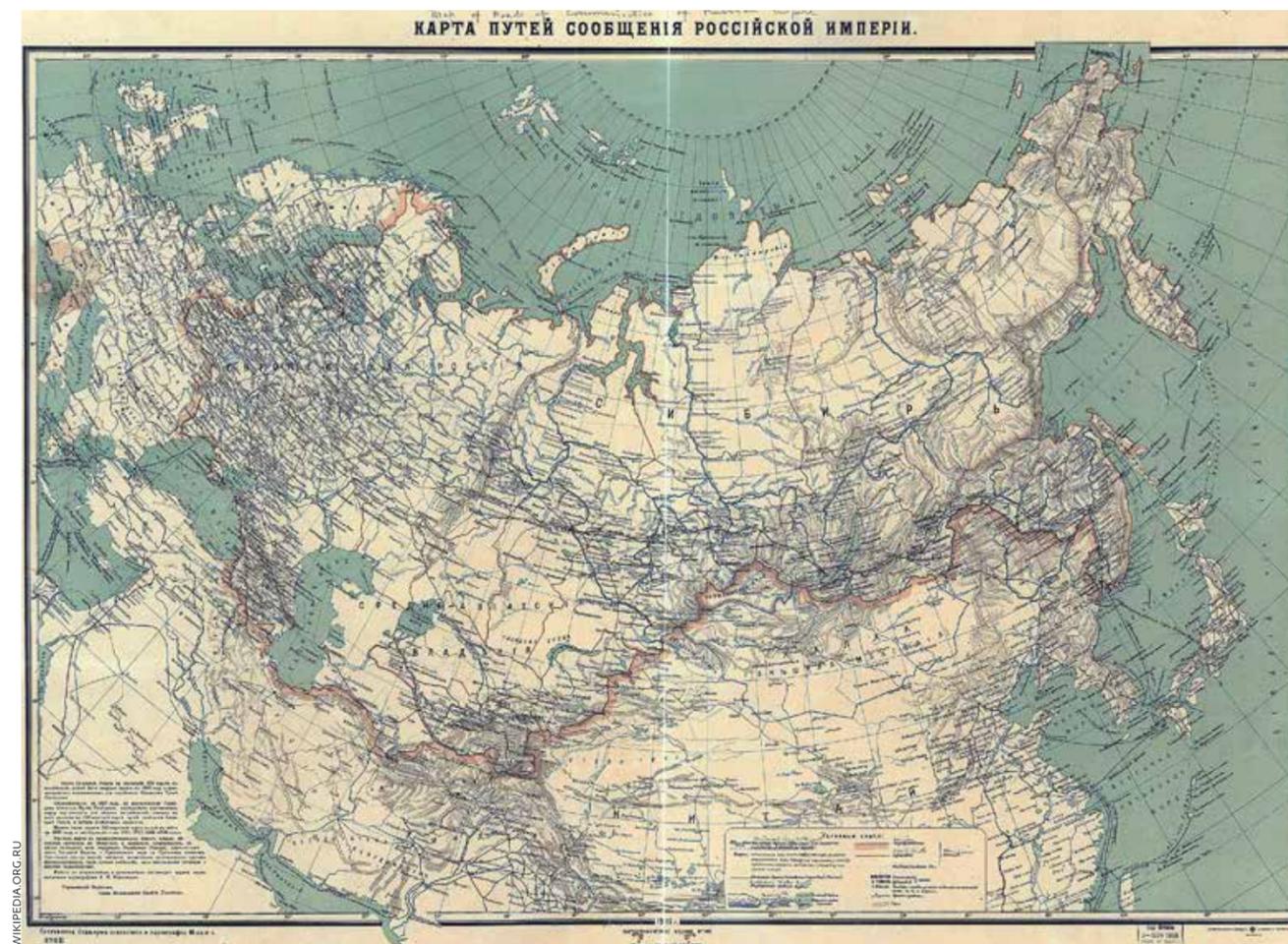
Выпустившись с дипломом с отличием, Кригер устроился на госслужбу, отказавшись сразу от нескольких чрезвычайно выгодных предложений, исходивших от частных лиц. В инспекции императорских поездов ему было поручено проанализировать главные экономические показатели российской железнодорожной сети и на этом материале представить доклад об оптимальном соотношении между государственными и частными железными дорогами. За этот доклад он получил премию Съезда представителей железнодорожных предприятий в 1896 году. Уже тогда Кригер предположил, что 2/3 строящихся железных дорог должны быть государственными, а треть – частными. Эта пропорция была выведена на основе данных о затратах

на строительство и эксплуатацию и о предполагаемой окупаемости.

В конце XIX века Кригер становится начальником службы тяги и подвижного состава юго-западных железных дорог – на тот момент самых загруженных в Российской империи. На этом посту он разработал новый график движения и новое расписание, так что всего за год скоростные показатели пассажирских поездов выросли в полтора раза, а грузовых – в два. Министр путей сообщения в 1895–1905 годах Михаил Хилков называл Кригера «пожарным», имея в виду, что его можно назначать на самые сложные посты.

В 1906–1907 годах Кригер получил опыт министерской службы, трудясь в эксплуатационном отделе Управления железных дорог МПС, а до Первой мировой войны возглавлял Ростово-Владикавказскую железную дорогу. В этой должности Кригер внедрил целый ряд мер, которые можно назвать оптимизацией движения: открылись промежуточные станции, были созданы новые узлы и развязки, эффективнее стали работать диспетчерская служба и стрелочное управление железными дорогами. Кроме того, Кригер активно привлекал инвесторов для расширения находившейся в его управлении дороги, в частности для проведения новой магистрали напрямую на Средний Восток, в чём амбициозный управляющий надеялся опередить Германию.

Как и многим другим проектам, связанным с российскими железными дорогами, планам Кригера положила конец Первая мировая война.



Уже в августе 1914 года он подал прошение об отставке и был назначен на важнейшую должность начальника Управления железных дорог в МПС. На этом посту он должен был координировать участие министерства в военных поставках, в эвакуации раненых и мирного населения из прифронтовых районов, обсуждать сотрудничество с Военным министерством и с общественными организациями, главными из которых были военно-промышленные комитеты. При этом Кригер должен был не допустить того, чтобы военные взяли под контроль это ключевое управление.

Министр путей сообщения в 1895–1905 годах Михаил Хилков называл Кригера «пожарным», имея в виду, что его можно назначать на самые сложные посты

Нередко он проводил больше десяти совещаний в день, встречаясь с людьми самых разных политических взглядов и занимавших самое разное

положение, но имевших отношение к железным дорогам. Так, только за один день у него на приёме побывали представители Прогрессивного блока



Укладка пути на станции Волнопах. 1907 год

в Государственной думе, военные и гражданские инженеры, делегаты от Союза земств и городов, офицеры из Военного министерства.

В 1915 году, во время Великого отступления российской армии, Кригер выступил с речью на расширенном заседании руководства МПС: «Необходимо объединить усилия во имя победы в великой войне, в которой мы участвуем. Мы должны закрыть глаза на все наши разногласия и сотрудничать с каждым человеком, у которого есть живые идеи и который предлагает нам свою помощь, даже если этот человек из противного нам политического лагеря...»

Это выступление вызвало овации. Но вскоре Кригера вызвал для личной беседы министр Сергей Рухлов (он занимал этот пост с 1909 по 1915 год). Кригер вспоминал: «Меня спрашивали о подлинном значении моих слов... Оказалось, что они могут быть истолкованы крайне превратно – а именно в том, что я не готов пойти на сотрудничество с целыми государственными и общественными организациями, коли не считаю их идеи «живыми». Разумеется, это было не так, и я постарался опровергнуть ложное впечатление и донести истинный смысл моей речи».

Размах деятельности Кригера впечатлял современников, частные инвесторы ему очень доверяли. В его воспоминаниях остался такой эпизод: «Однажды ко мне в кабинет без стука вбежал взволнованный секретарь, а я как раз сидел над какими-то бумагами. Я осведомился, в чём дело, на что он молча подал мне трясущимися руками банковскую служебную записку, извещавшую о поступлении на мой счёт ста тысяч рублей золотом. Я не знал, что и думать, а бедный секретарь тем паче. Я снёсся с банком и выяснил, что огромная сумма поступила от некоего Т. под моё честное слово. В ту же минуту я понял, кто был моим благотворителем и вскоре имел с ним свидание. На мой вопрос о причине столь щедрого жертвования он ответил, что только мне из всего ведомства доверяет в такой степени, что готов переводить на личные счета такие суммы. Признаться, я был весьма польщён».

Самыми амбициозными были два проекта Кригера, которые он сам называл «альтернативами». «Когда я осознал, что материальных средств на воплощение обоих проектов не хватит, меня охватило горькое раздумье, что же предпочесть. Никогда прежде

я не представлял меры ответственности человека, который вынужден принимать решение в неблагоприятствующих к тому обстоятельствах», – вспоминал он.

Проект А предполагал строительство новых магистральных дорог к линии фронта, а значит, и к западным областям. Часть из них должна была быть проложена от уже имеющихся узлов, с перепланированием уже имеющихся путей, а другая сооружена с чистого листа. Правда, на воплощение замысла отводилось от года до полутора, что в тяжёлых условиях военных действий было слишком много.

Проект Б был не таким масштабным, но тоже новаторским. Внимательно наблюдая за линией фронта, Кригер сделал правильный вывод о «позиционном» характере войны, когда положение сторон остаётся неизменным на протяжении месяцев, а то и лет. Вслед за тем он предложил построить целую сеть рокадных железных дорог в тылу российских войск, чтобы было проще перебрасывать их с одного участка на другой. Кроме того, рокады позволяли существенно ускорить эвакуацию раненых и подвоз боеприпасов. В итоге проект Б был утверждён к реализации, но произошло это слишком поздно – только в 1916 году.

По воспоминаниям Кригера, главной трудностью министерства в военные годы была даже не нехватка денег, а кризис доверия. «Военные не доверяли железнодорожникам, железнодорожники – военным, ссорились на пустом месте даже инженеры. Когда я приходил в Министерство финансов утверждать план неотложных мероприятий, мне могли сказать, что осуществлять их некому, что исполнители точно не указаны, и отправить на доработку без ассигнований... Тут уж невольно вспоминались годы строительства железных дорог по концессиям, когда всё решали связи и личные отношения. Я каждую неделю посылал бывшим министрам путей сообщения новые рекомендательные письма, на которых они ставили свои подписи, иногда только с их помощью можно

было сдвинуть с мёртвой точки какое-либо дело». Больше сорока таких писем подписал Сергей Юльевич Витте. «Однажды он послал мне телеграмму, в которой просил прислать ему пустые служебные бумаги (имеются в виду бланки. – Ред.), на которых он бы заранее поставил свою подпись. Это было знаком высокого доверия, так как подпись С.Ю. открывала даже самые крепко запертые двери».

Действительно огромную работу Кригеру удалось провести в тех губерниях, которые примыкали к прифронтовой полосе. В них был введён особый режим передвижения поездов, так называемый усиленный. В каждом крупном городе создавались железнодорожные развязки для повышения пропускной способности, втрое выросло количество складов, вдвое – станционный персонал.

К концу 1916 года каждый третий паровоз или вагон в Российской империи находился в западных губерниях. Впоследствии на Кригера обрушился шквал критики именно за то, что он жертвовал уровнем жизни граждан ради победы. Вот что он писал по этому поводу: «Военно-промышленными комитетами, особыми совещаниями Думы, особыми же комитетами при Государственном совете, не говоря о многих организациях и группах влияния в министерствах, передо мной была поставлена трудная задача: насытить поездами и вагонами прифронтовой район в такой степени, чтобы каждый день можно было отправлять свыше тысячи тонн полезных грузов к любой точке на фронте. Министерство путей сообщения, действуя не пределе сил, сумело добиться этого... Разумеется, перед нами общая статистика по паровозам и вагонам, находившимся в обращении, и мы каждый день видели падение их количества. Кроме того, мы регулярно представляли отчёты о тяжёлом положении на транспорте, на что неизменно следовал вежливый, но твёрдый ответ, сводившийся к словам «не ваше дело»... Ещё в сентябре 1916 года, предвидя ухудше-



ние транспортной ситуации в связи с надвигающейся зимой, я предлагал перевезти все имеющиеся мощности, в том числе даже «болевшие» паровозы, в центральные районы, ближе к

Действительно огромную работу Кригеру удалось провести в тех губерниях, которые примыкали к прифронтовой полосе. В них был введён особый режим передвижения поездов, так называемый усиленный

Москве и Петрограду. Расчёт мой был в том, что весной проще будет перебросить их к линии фронта... но во всяком случае подвоз продовольствия в столицу был бы обеспечен, вне всякого сомнения». Но история распорядилась иначе.

28 февраля 1917 года Кригер был арестован в своём кабинете комиссаром Временного правительства Александром Бубликовым. Сам он вспоминал об этом так: «Ко мне в кабинет без стука вошёл хороший мой знакомец Бубликов. Я заметил, что за ним стояли два солдата с винтовками, однако они остались за дверью. В руках Бубликов держал какую-то бумагу, которую ялял на манер носового платка. Понимая,

к чему идёт дело, я встал из-за стола и спросил, чем обязан его визиту. Бубликов, заикаясь, пытался что-то сказать, затем начал читать по бумажке, потом не выдержал и выпалил на одном дыхании: «Решением Временного правительства вы арестованы, Эдуард Брониславович». Я предложил ему стакан воды, он с благодарностью принял его в трясущиеся руки и выпил до дна, едва не поперхнувшись. Я спросил, на каком основании принято такое решение. Он ответил, что это необходимо в целях моей личной безопасности. Я попросил у него бумагу, где чёрным по белому был напечатан приказ о моём аресте, и поставил на ней расписку об оставлении должности министра по не зависящим от меня обстоятельствам. Выходя из кабинета, я запер дверь на ключ и отдал

его Бубликову со словами: «Этот ключ был мне доверен господином председателем Совета министров, а через него Государем Императором. Я надеюсь на вашу порядочность в распоряжении этим ключом».

Уже 2 марта Кригер был освобождён. После октября 1917 года он эмигрировал, однако вернулся в белый Крым. Окончательно он уехал из России только в конце 1920 года. В эмиграции Кригер не бедствовал, жил в Белграде и Берлине, в 1931 году стал председателем Федерации русских инженеров за границей, а в 1933 году умер. Большая часть написанных им в эмиграции работ до сих пор не опубликована. **ПУУУУУ**

Владимир Максаков

Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Евгений Щепин
«ЭНЕРГИЯ КЛИЕНТА. КАК ОКУПАЕТСЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОДХОД В БИЗНЕСЕ»
Издательство «Альпина Паблишер»
2021 год

Почему клиентоориентированность стала популярной? Потому что действительно инновационных продуктов появляется очень немного, а все компании в той или иной степени копируют продукты друг друга, и остаётся конкурировать по факту только на уровне заботы о клиенте. Эта книга об отношении компании к своим клиентам от писателя и предпринимателя, человека, создавшего «ВкусВилл». Книга содержит 18 глав-наблюдений, которые структурированы в три больших раздела и подкрепляются кейсами из управленческой практики автора или интервью с представителями российского бизнеса. Первый раздел посвящён поиску ответа на вопрос о том, как научить сотрудников мыслить интересами клиентов. Второй сфокусирован на особенностях эффективной коммуникации. Заключительная часть, по словам автора, рекомендуется тем, кто хочет запустить в компании новый проект или находится в поиске дополнительного притока денег.

В книге представлены практики общения с клиентами, работы с обратной связью, наблюдения о важности клиентских эмоций и мелочей, которые их создают, даны ответы на вопросы, почему клиенты выбирают именно вас и как использовать эту информацию для коммуникации с ними.

Автор описывает не только практические инструменты построения клиентского сервиса и взаимоотношений с клиентами компании «ВкусВилл», но и уникальный опыт ведущих российских компаний, включая АО «Федеральная пассажирская компания». При этом одна из ключевых идей книги – забота о клиенте – невозможна без заботы о сотруднике компании. Практическая реализация этой простой, казалось бы, идеи меняет систему деловых взаимоотношений в лучшую сторону.

Книга может быть полезна как руководителям, которые взаимодействуют непосредственно с внешними клиентами, так и тем, кто задумывается о построении системы внутренней клиентоориентированности.

Артём Король,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР,
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



Элияху Голдратт
«ЦЕЛЬ-2. ДЕЛО НЕ В ВЕЗЕНИИ»
Издательство «Альпина Паблишер»
2019 год

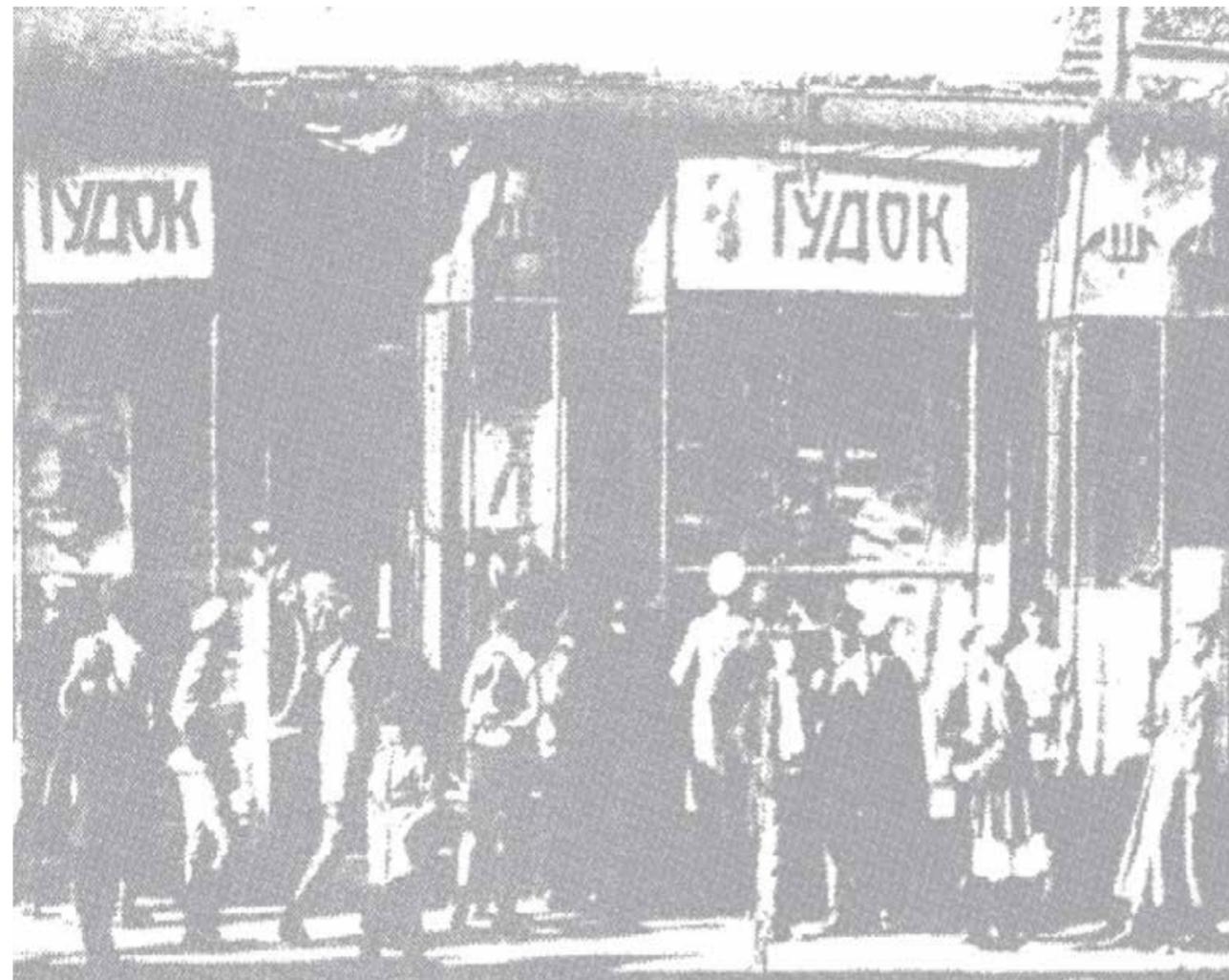
Друзья смеялись над бизнес-консультантом Элияху Голдраттом, когда он писал свой первый в мире бизнес-роман «Цель», советовали не смешивать жанры: либо бизнес-учебник, либо роман. Но Элияху остался верен себе, и книга сразу стала бестселлером. Если вы ещё не читали книгу «Цель», то сделайте это, прежде чем вы возьмётесь за «Цель 2», она гораздо сильнее и глубже.

Лирический герой этой книги – CEO нескольких американских компаний, входящих в разнородную бизнес-группу. Его предприятия не идеальны, их перспективы туманны, и возникает мысль продать их европейцам. В турне по Европе герой постепенно знакомит своих боссов с Теорией ограниченной систем (ТОС), а сам с её помощью понемногу налаживает, в том числе удалённо, дела на своих фабриках. Вместе с лирическим героем осваиваем ТОС и мы. Голдратт заново «продает» нам формальную логику. Он показывает, как с помощью простых операторов «если», «то», «и», «или» и вопроса «почему?» можно не только навести порядок в делах и в бизнесе, но и отличить симптомы бизнес-болезни от её причин, найти «бутылочное горлышко» в процессах, открыть залежи полезных ресурсов, оптимизировать производство в разы. Туман в голове проясняется. Невозможное оказывается элементарным. В своих книгах Элияху Голдратт сражается со скрытыми убеждениями фактически с помощью сократовского метода задавать правильные вопросы, Голдратт вытаскивает на поверхность и ставит перед нами во весь рост наши собственные мыслительные паттерны. Мы убеждены в чём-то, и это неявное убеждение мешает увидеть очевидный и простой ответ. Но стоит нам произнести вслух ограничивающее неявное убеждение, и оно теряет над нами силу. Разрушайте свои паттерны, читайте книги Голдратта, особенно «Цель 2», и переворот в представлениях о том, как думать, вам обеспечен.

Иван Дьяченко,
ПАРТНЁР ШКОЛЫ
ИННОВАЦИЙ
И КРЕАТИВНОГО
МЫШЛЕНИЯ «ИКРА»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



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®_{ид}

издательский дом