

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 06 (56) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

[WWW.PULT.GUDOK.RU](http://WWW.PULT.GUDOK.RU)



## Управлять переменами

Что поможет бизнесу справиться  
с «идеальным штормом» стр. 6

## Найти и удержать

СИЛЬНЫЙ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ ПОЗВОЛЯЕТ ПРИВЛЕКАТЬ  
С РЫНКА ТРУДА ЛУЧШИЕ КАДРЫ

СТР. 26

# Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



16+

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

## ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

## От редакции»



# Талант управления

**Н**еустойчивое время, в котором мы оказались, пережив первую волну пандемии COVID-19, ставит перед политиками, экономистами, учёными которых зависит благополучие не только нынешнего, но и будущих поколений. Что делать, чтобы пережить кризис и выйти из него, нарастив новые компетенции?

В начале 60-х годов прошлого века тогдашний президент США Джон Кеннеди запустил, говоря современным языком, мем, сказав, что в китайском языке слово «кризис» состоит из иероглифов «опасность» и «возможность». И хотя китайцы опровергли такую трактовку, бизнес-

консультанты, коучи и аналитики отказываются от неё не собираются – она призывает не пугаться и призывает к действию.

Действительно, кризис открывает окно возможностей для тех, кто научился справляться с управлением компанией и её командой в условиях шторма. Чтобы управлять коллективом в сложное время, руководители должны иметь метанавыки (осознанность, эмпатию, безоценочность, гибкость мышления и поведения, креативность, интегральное восприятие и мышление, толерантность, внимательность, аутентичность – способность быть подлинным, искренним в коммуникации, выстраивать подлинные, искренние отношения с партнёрами). Ведь от умения руководителя быстро адаптироваться и реагировать на происходящее вокруг

зависит качество принимаемых решений. «Пандемия, безусловно, мощный стресс-фактор, который стал жёсткой и объективной проверкой нашей системы управления и работы. Мы осознанно усилили обратную связь с клиентами в грузовых перевозках. Инициативно провели работу по предоставлению скидок по всему спектру наших услуг в этой сфере», – рассказал в интервью «Гудку» глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров. По его словам, на повестке дня отрасли – здравый смысл и ответственное, по-настоящему партнёрское поведение участников рынка. «Восстановительный и даже в чём-то опережающий рост для экономики и для людей мы обеспечим, РЖД будут не только самой естественной, но и наиболее прогрессивной монополией в российской экономике», – сказал он.

## ТЕМА НОМЕРА» Окно ВОЗМОЖНОСТЕЙ



### Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

### Тема номера»

Окно возможностей

6–9 Управлять переменами

Что поможет бизнесу справиться с «идеальным штормом» в экономике

10–13 Стратегия выживания

Наличие антикризисного плана управления поможет компании пережить нестабильное время

14–17 Локомотивы развития

Инвестиции в инфраструктурные проекты как лекарство от последствий COVID-19

### Рынок труда»

18–21 Команда мечты

От личных и профессиональных качеств руководителя зависит эффективность работы проектной группы

22–25 Рабочее место

Как меняется рынок труда после пандемии

26–29 Найти и удержать

Сильный бренд работодателя позволяет привлечь с рынка труда лучшие кадры

30–33 «Люди-расчёски»

Рынок труда нового времени диктует свои правила

### Персонал»

34–37 Метод Хея

В ОАО «РЖД» готовятся к переходу на систему грейдов

38–43 Цифровая трансформация

В РЖД автоматизируют процесс нормирования труда

44–47 Хороший тон

От соблюдения руководителями правил делового этикета во многом зависит имидж компании

### Революция 4.0»

48–55 Единство мышления

КЖЦ ВТП в контексте развития институциональной экономической науки по разделу «Теория контрактов»

### Инновации»

56–59 Умный контракт

Технология блокчейн на службе ОАО «РЖД»

### История»

60–63 Революция на транспорте

Нарком Невский сумел наладить железную дисциплину и ввёл единоначалие

### 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

Бильд-редактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мациевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

#### КОРРЕКТУРА

Заведующая отделом О.В. Подколзина

#### Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич,  
Владимир Максаков, Виталий Маслюк,  
Дарья Чикиркина

#### Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнере –  
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: 28.07.2020 г.

Подписано фактически: 28.07.2020 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



АЛЕКСАНДР СВЕВЕРКИН/ИД «ЛУДОК»

## Ветки для Шереметьево

ОАО «РЖД» продолжает реализацию проекта строительства железнодорожной ветки между Южным (ЮТК) и Северным (СТК) терминалами аэропорта Шереметьево.

Проект реализуется в рамках инвестиционной программы ОАО «РЖД» в два этапа.

На первом предполагается возведение двухпутной железнодорожной линии длиной 4,2 км, которая пройдет вдоль летного поля и включит две железнодорожные эстакады – 600 и 1400 м, а также вокзального терминального комплекса. Реализация первого этапа позволит запустить поезд-шаттлы из Южного терминального комплекса в Северный с интервалом движения 15 минут.

Второй этап строительства предусматривает соединение новой линии, связывающей СТК и ЮТК, с савёловским направлением Московской железной дороги. Это позволит запустить электропоезда от Москвы по двум маршрутам: к Южному и Северному терминалам соответственно.

В настоящее время уже завершено строительство первой эстакады длиной 600 м и началась активная фаза работ по возведению второй – протяженностью 1400 м. Примерный вес металлоконструкции второй эстакады составит 25 тыс. тонн. Она пройдет на уровне 10–12 м вдоль Шереметьевского шоссе, аэропортовых сооружений с последующим пересечением автодороги и соединением с трёхэтажным вокзальным комплексом, строительство которого уже ведётся. Комплекс с двумя платформами, турникетной и кассовой зонами расположится на эстакаде и будет интегрирован с существующим надземным пешеходным переходом, ведущим от парковки в терминал В аэропорта.

Сейчас на строительстве объекта занято около 400 транспортных строителей и 76 единиц техники.

Возведение эстакады продолжится до середины 2021 года, а запуск пассажирского движения по всей линии возможен в начале 2022 года.

## «Окна» для ремонта

На сети железных дорог ОАО «РЖД» в первом полугодии 2020 года всеми видами ремонта, в том числе капитальным, обновлено 2654 км пути. На отдельных участках проводится только смена рельсов – там, где происходит их повышенный износ: в кривых, на полигонах тяжеловесного движения. Всего таким образом заменено 1173,7 км нити (одного рельса). Кроме того, с начала года уложено 1095 стрелочных переводов. В первом полугодии на полигоне Кузбасс – Дальний Восток обновлено 668 км пути, Кузбасс – Юг – 759 км, Кузбасс – Центр – 408 км, Кузбасс – Северо-Запад – 707 км.

Технологические «окна» разрабатываются так, чтобы минимизировать ограничения пропускных способностей. Для этого применяется технология производства работ на закрытом перегоне, которая позволяет значительно сократить время производства ремонта за счёт концентрации сил и средств на конкретном участке. Она предполагает полное закрытие движения на перегоне и организацию пропуска поездов по одному из путей в обоих направлениях.

В соответствии с графиком ремонтно-путевых работ в июле 2020 года наибольший объём работ предусмотрен на Восточном полигоне, где отмечается существенный рост грузооборота. В столичном регионе основные работы будут сосредоточены на Большом кольце Московской железной дороги.



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

**С** Дорогие выпускники! Сегодня вы вливаетесь в нашу большую транспортную семью. Она состоит из более чем 2 млн специалистов, и вы становитесь равноправными участниками амбициозных и масштабных проектов, которые реализуются сегодня в транспортной отрасли России. Работа на транспорте предъявляет человеку повышенные требования. Она невозможна без чувства ответственности за жизни людей и сохранность грузов. Без дисциплины и точности соблюдения расписания и технических регламентов. Поэтому так важно освоить весь объём профессиональных знаний и навыков, пройти школу производственной практики, стройотрядов. Транспортное образование – это воспитание готовности служить людям. Придя на своё будущее место работы, будьте активными, предлагайте новые решения, генерируйте идеи. Наша отрасль сегодня меняется на глазах, внедряются новые технологические, информационные и организационные решения. По ряду направлений мы являемся примером и лидером изменений для всей экономики страны. Масштабное использование новых цифровых технологий даёт серьёзный эффект, а также предъявляет высокие требования к сотрудникам. Вы должны быть готовы к работе в новой информационно насыщенной среде. Мы рассчитываем, что ваш приход позволит реализовать новые прорывные проекты в области интеллектуальных транспортных систем, логистики.

**Евгений Дитрих,** министр транспорта РФ, выступил 10 июля перед выпускниками вузов

## «Сапсан» экологически чист



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

ОАО «РЖД» признано лауреатом премии ECO BEST AWARD за внедрение эффективной системы экологической безопасности в сервисе на борту высокоскоростных поездов «Сапсан».

Премия ECO BEST AWARD – независимая общественная награда, она вручается за лучшие проекты и практики в области экологии, энерго- и ресурсосбережения. Лауреатами премии становятся компании, которые принимают меры для сохранения целостности экосистемы, реализуют эффективные программы по формированию экологического сознания в обществе, а также разрабатывают и внедряют технологии для производства экологически безопасной продукции.

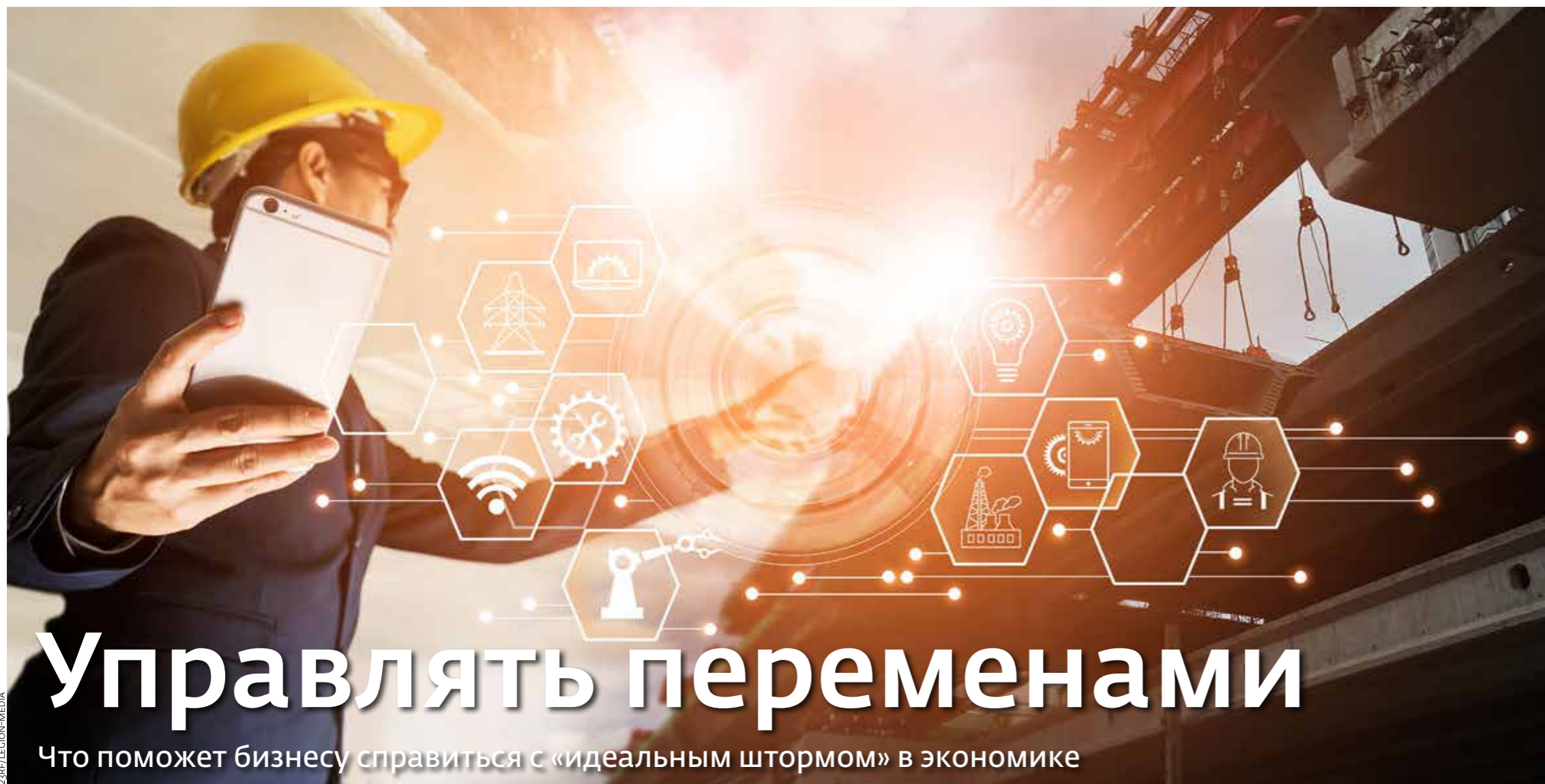
## Запуск корпоративного акселератора

ОАО «РЖД» запускает корпоративную акселерационную программу по направлению «Подвижной состав». В её рамках планируется отобрать и протестировать стартап-проекты, предлагающие решения, способные оптимизировать текущие процессы или создать новые продукты для холдинга. Основное внимание обращено на снижение затрат, связанных с процессами эксплуатации и ремонта подвижного состава, его усовершенствование, а также повышение безопасности перевозок. Инновационные решения будут рассматриваться по таким ключевым направлениям, как локомотивный комплекс, моторвагонный комплекс, вагонное хозяйство, скоростное сообщение, специальный подвижной состав.

В отборе могут принять участие стартап-проекты из России, стран СНГ и дальнего зарубежья, готовые к проведению испытаний на полигоне РЖД. Сбор заявок до 30 августа. Подать заявку, а также получить более подробную информацию можно по адресу [accelerator.rzd.ru](http://accelerator.rzd.ru).

# Тема номера

## Окно возможностей»



# Управлять переменами

Что поможет бизнесу справиться с «идеальным штормом» в экономике

**Р**оссийская экономика попала в «идеальный шторм», который образовался из-за пересечения в одном временном промежутке нескольких негативных трендов. Пандемия коронавируса и введение вынужденных ограничений совпали с обрушением цен на нефть, что привело к общему экономическому кризису. В Центре макроэкономиче-

ского анализа и краткосрочного прогнозирования зафиксировали надлом в экономике России ещё в марте, он продолжился в апреле – мае спадом товарооборота и инвестиционной активности. «Помимо фактора карантина, завершившегося в большинстве регионов страны лишь в июне, начал действовать дополнительный фактор – влияние добровольных ограничений на добычу и экспорт нефти. Хорошая новость в том, что июнь, очевидно, принесёт активизацию восстановления. Вот

масштабы этого восстановления пока абсолютно неясны», – отметили аналитики центра в докладе от 15 июля. Эксперты оценивают текущий кризис как беспрецедентный по своим масштабам, но считают, что это время нестабильности и перемен бизнес способен использовать себе на пользу. Девизом для компаний может стать знаменитая фраза Уинстона Черчилля, которая стала крылатой во время рецессии 2008 года: «Don't waste a good crisis» («Не тратьте впустую хороший кризис»).

**Наука быть гибкими**  
Влияние «идеального шторма» испытали на себе все отрасли российской экономики. Общий спад в промышленности по сравнению с прошлым годом к июню достиг 9,6%. По базовому прогнозу Минэкономразвития, по итогам года падение составит 5,2%, Минпромторг допускает снижение на 8,6% в промышленности и на 13,2% в сфере обрабатывающего производства. Генеральный директор «Аэрофлота» Виталий Савельев в интервью для документального фильма теле-

канала «Россия 1» «Опасный вирус. Экономика» признал, что из девяти пережитых им на этой должности кризисов текущий оказался самым тяжёлым. В условиях действовавших карантинных мер из-за коронавируса количество авиапассажиров в сутки упало со 110–120 до 3–5 тыс., из-за нерентабельности перелётов «Аэрофлоту» пришлось отменить сотни рейсов в день. «Российские железные дороги» в период пандемии отменили до половины поездов дальнего следования, поскольку число пассажиров в них снизилось почти на 80% (в апреле 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года). Во внутригосударственном и международном сообщениях было отменено 252 пары поездов АО «ФПК», в том числе 121 пара круглогодичных и 131 пара сезонных поездов и порядка 27 пар поездов формирования Дирекции скоростного сообщения – филиала ОАО «РЖД», включая 11 пар высокоскоростных поездов «Сапсан». Снижение пассажиропотока в пригородном сообщении составило почти 70%, но количество

тивную операционную деятельность», – вспоминает генеральный менеджер по стратегическому развитию ООО «Байкал-Сервис ТК» Андрей Хрюкин. Российским компаниям и предприятиям потребовалось быстро адаптироваться к новым социально-экономическим реалиям. По словам генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова, самым сложным в этот период оказался перевод отрасли в режим удалённой работы в сжатые сроки – так, чтобы этого не почувствовали ни пассажиры, ни грузоотправители. «Я искренне благодарен коллегам: ими была проявлена максимальная собранность, предложено множество действительно интересных и нетривиальных подходов к решению, казалось бы, традиционных задач, – заметил глава РЖД в интервью газете «Гудок». – Я каждый день наблюдаю сам и получаю массу информации, как наши работники – от рядового рабочего до начальника железной дороги или моего заместителя – проявляют инициативу в ситуациях неопределённости, поддерживают друг друга и своё предпри-

**Основное, что необходимо компании для максимальной устойчивости в непростые времена, – диверсификация деятельности**

пригородных поездов сокращено на 12% (более 800 поездов). Пандемия стала жёсткой и объективной проверкой бизнеса на прочность. «С введением режима самоизоляции транспортные компании продолжали работать, но многие производственные предприятия тогда приостановили или ограничили свою работу, из-за этого в апреле в сборных перевозках произошло резкое сокращение грузооборота – до 30–40%. Для нас в тот момент было очень важно сохранить сотрудников и максимально эффек-

тивное, проявляют лучшие профессиональные и человеческие качества». Одним из главных уроков этого кризиса, по мнению представителей бизнес-сообщества, стало понимание того, что перемены неизбежны и нужно уметь быстро реагировать на них, чтобы минимизировать риски и потери. Как заметил Андрей Хрюкин, потребовалось молниеносно перестраивать бизнес, вводить новые услуги, продукты, гибко подходить к тарифам. «Действовать приходилось на опережение

# Тема номера

## Окно возможностей»



и при этом сохранять хладнокровие: не надеяться на авось, не совершать необдуманных поступков, как только прилетела тень тревожных новостей», – добавляет он.

Однако способность гибко реагировать и адаптироваться не возникает сама по себе и одного желания недостаточно. Вице-президент ГК «Аривист», член Генерального совета «Деловой России» Евгений Кошкарлов отмечает: чтобы перестраивать бизнес-процессы, необходимо, чтобы уже было что-то построено.

«Если в компании не было внедрено процессное управление, на ходу менять комплектацию бизнеса будет трудно из-за повышенных издержек и возможных потерь. Поэтому сейчас безусловное преимущество будут иметь компании, в которых бизнес-процессы уже отстроены и они достаточно гибкие, чтобы их быстро и радикально поменять в течение недели, а иногда даже нескольких дней. Это подтверждается фактом, что сейчас на рынке труда стали особенно востребованы вакансии специалистов

по выстраиванию бизнес-процессов», – говорит Евгений Кошкарлов.

Эксперты прогнозируют, что стремление к гибкости заставит многие компании переосмыслить подходы к управлению и построению своей организационной структуры. Так, директор по работе с людьми Росгосстрах Банка Екатерина Васильева отметила, что наличие «плоской» оргструктуры с минимальным количеством уровней и уже имеющиеся горизонтальные связи внутри различных направлений бизнеса во многом обеспечили быструю реакцию при принятии решений и внедрении новейших практик.

### Антикризисное управление

Во время кризиса руководителю как капитану своего бизнес-корабля нужно быстро менять маршрут в зависимости от попутного ветра, поэтому эксперты рекомендуют в этот период двигаться короткими интервалами. «Чтобы извлечь выгоду из кризиса, первое, что надо сделать, – забыть старую стратегию и строить новую,

двигаясь в зависимости от рынка 1–3-месячными интервалами. Необходимо разделить оперативное и стратегическое управление, которые в малом бизнесе часто перемешаны. Стратегическое управление должно быть еженедельным, а не ежемесячным или ежеквартальным, как это бывает в «мирное» время. Операционное управление должно быть ежедневным», – считает основатель холдинга Catalyst (управляющая компания по развитию франшиз) Сергей Дегтярёв.

Эксперт выделяет три типа реакции на кризис в бизнес-сообществе: состояние анабиоза (ничего не предпринимать или заморозить деятельность компании), выживание (сокращение расходов, оптимизация), революция (запуск новых продуктов, переход в новый формат, открытие новых ниш, которыми компания никогда раньше не занималась). «Тип реагирования зависит от команды: в первую очередь от собственника и его креативности, во вторую – от профессионализма коммерческого блока компании», – замечает эксперт.

Онлайн-опрос компании «Эрнст энд Янг» показал, что из 15 крупных компаний, представляющих реальный сектор экономики, сектор услуг и финансовый сектор, почти все выбрали путь оптимизации – сократили постоянные и капитальные затраты более чем на 20% по сравнению с докризисным уровнем. Более половины респондентов сокращают или планируют сократить затраты на маркетинг, рекламу и PR, услуги подрядчиков, аренду недвижимости, техобслуживание и ремонт, консультационные услуги, IT-услуги, персонал, а также уменьшить капитальные затраты.

Однако даже в условиях шторма важно не забыть о стратегических перспективах. Исследование Гарвардской школы бизнеса, во время которого эксперты проанализировали действия почти 5 тыс. компаний на протяжении трёх последних рецессий, показало, что каждая десятая из этих компаний после экономического спада оказалась в лучшем состоянии, чем до

него, благодаря тому, что, урезая расходы, руководители не отказались от стратегических инвестиций и смогли сохранить команду в новых условиях.

По мнению Евгения Кошкарлова, основное, что необходимо компании для максимальной устойчивости в непростые времена, – диверсификация деятельности. «Когда авиасообщение было приостановлено, мы делали упор на морские перевозки и таможенное оформление. То же касается переноса акцентов на наши филиалы в Екатеринбурге и Новороссийске, работавшие в обычном режиме, в то время как Москва и Петербург быстро перешли на удалённый режим работы», – пояснил эксперт.

Аналитики уверены, что самая успешная стратегия в кризис – не терять времени даром. К примеру, в РЖД время вынужденного отсутствия пассажиров использовали для улучшения пассажирской инфраструктуры и повышения стандартов обслуживания. «Мы не закрыли на ночное время ни один вокзал, санитарная обработка подвижного состава сегодня проводится чаще и лучше, чем когда бы то ни было, безопасность всех элементов услуг для пассажиров вышла на новый уровень», – отмечал ранее Олег Белозёров.

В инжиниринговой компании «Кронштадт» считают, что во время кризиса нужно развивать собственные компетенции, перестраивать бизнес с целью повышения его продуктивности в будущем. «2008 год стал отправной точкой в развитии нашего бизнеса. Всё начиналось так же, как и сейчас: скачок валюты. В одночасье потеряли сотни тысяч евро, начались пробуксовки проектов. Арендодатель категорически отказался снижать арендную ставку. Это подтолкнуло нас к смене места расположения офиса. Но плодотворная работа в предыдущие годы давала свои плоды, получилось открыть новое для компании направление – станочное оборудование», – вспоминает генеральный директор компании Андрей Зарафьянц. В то же время Андрей Зарафьянц предупреждает:

«не распыляться, не имея уверенности в успехе, не стоит».

### Навстречу клиенту

Одним из самых заметных проявлений спада в экономике стало снижение реальных доходов населения: по данным Росстата, во II квартале 2020 года они снизились сразу на 8%. Это самое глубокое падение в квартальной динамике с конца 1990-х, отмечают эксперты. Согласно исследованию EY Future Consumer Index, более 30% потребителей планируют и в дальнейшем тратить меньше, а 13% планируют значительно сократить расходы. «С падением покупательского спроса падает деловая активность бизнеса, а учитывая сильное снижение цен

компания не показывала долгие годы. «И это должно стать нормой нашей работы», – утверждает глава РЖД.

В кризисных ситуациях следует развивать долгосрочные отношения не только с клиентами, но и с партнёрами и поставщиками, особенно если речь идёт о таких сферах, как транспорт и логистика. Самым негативным последствием коронакризиса, по мнению многих экономистов, стал разрыв технологических и товарных цепочек. «В условиях кризиса стратегическое партнёрство может стать спасательным кругом для выживания. Переход к долгосрочному сотрудничеству обусловлен повышенной ценой потенциальной ошибки или форс-мажора. Резкая смена подрядчиков и измене-

## В условиях кризиса стратегическое партнёрство может стать спасательным кругом для выживания. Переход к долгосрочному сотрудничеству обусловлен повышенной ценой форс-мажора

на нефть, сейчас мы наблюдаем спад международного товарооборота. Следствием этого становится и спад грузопотока», – замечает Евгений Кошкарлов.

По его мнению, чтобы запустить движение к положительному или хотя бы нейтральному сценарию, бизнесу нужно учитывать изменения в поведении потребителей. В таких условиях консалтеры советуют идти навстречу клиентам и пересматривать программы лояльности.

В ОАО «РЖД» сделали шаг навстречу клиентам – усилили обратную связь и предоставили скидки по всему спектру услуг в сфере грузовых перевозок. Как заметил Олег Белозёров, более оперативное, по-настоящему открытое и рыночное реагирование

логистической цепочки чреваты внутренними сложностями, которые могут, наложившись на внешнюю неопределённость, привести к краху бизнеса, – считает Евгений Кошкарлов. – А логистические проблемы начнут задевать всех участников международных цепочек, включая промышленные предприятия и конечных покупателей».

Как считает глава РЖД Олег Белозёров, на повестке дня – здравый смысл и ответственное, по-настоящему партнёрское поведение участников рынка: «Для всех нас в приоритете – не запустить своими действиями отрицательные мультипликаторы в экономике страны в целом и в её отдельных сегментах».

Мария Абдримова

СЕРГЕЙ СЕМЁНОВ,  
ДИРЕКТОР НАУЧНО-  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА  
ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ РАНХИГС



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



# Стратегия выживания

Наличие антикризисного плана управления поможет компании пережить нестабильное время

**П**о данным международной консалтинговой компании McKinsey & Company, в I квартале 2020 года предприятия потеряли до 75% своих доходов из-за распространения новой коронавирусной инфекции. В России, согласно ежегодному докладу бизнес-омбудсмена Бориса Титова, пандемия COVID-19 затронула порядка 4,17 млн компаний и ИП (67% от общего числа предпринимателей). В этих условиях, чтобы сохранить предприятие на плаву, а в идеале – обеспечить его устойчивую и безубыточную работу, менеджеры применяют различные управленческие стратегии. «Пульт управления» побеседовал с директором научно-образовательного центра устойчивого развития Института финансов и устойчивого развития РАНХиГС Сергеем Семёновым и выяснил, на чём основывается антикризисное управление.

– Кризис в компании может быть спровоцирован различными факторами, в том числе внешними, которые не поддаются прямому контролю менеджмента. Таким фактором стала, в частности, пандемия COVID-19. Как снизить потери и обеспечить стабильную работу производства в условиях высокой волатильности внешней среды? – На этот вопрос можно дать два принципиально отличающихся ответа. В условиях высокой волатильности внешней среды возможно обеспечить стабильность (условно) при высокой адаптивности, или так называемой динамической адекватности среде функционирования. Образный пример: флюгер. То есть надо поворачиваться туда, куда дует ветер. Чем легче флюгер вертится на своём шарнире, тем меньше шансов, что его сдует сильный порыв. Обеспечить динамическую адекватность непро-

сто. Нужно быть готовым быстро изменить свою деятельность, персонал, технологии, используемые ресурсы, партнёров, маневрировать финансами. Все ваши планы должны быть короткими, позволяя легко их менять. Всё это обеспечит стабильность, правда, специфическую: постоянство изменений и готовность к изменениям могут дать стратегическую устойчивость.

Второе решение радикально отличается от первого. Вы можете сформировать такие механизмы работы, взаимоотношения с партнёрами, инвестиции, иметь такие кадры, которые позволят вам быть не флюгером и не мелкой юркой лодочкой, маневрирующей среди бурных волн и порывов ветра, но крейсером, кото-

стараться прижаться к «крейсеру» и идти под его прикрытием. Можно привести аналог с инвестиционной деятельностью: вы можете настроить инвестиционного «робота» на определённые критерии принятия выгодных решений, вы не подталкиваете рынок к тому, что хотите, но «строитесь» под него сами, зарабатывая на быстрых и локально правильных решениях. Вы можете инвестировать «в длинную», не реагируя на конъюнктурные спады ситуации, руководствуясь вашими представлениями о будущем. Очевидно, что в этих вариантах у вас разное отношение и к деньгам, и к партнёрам. Но оба варианта позволяют получать прибыль на плановом горизонте и, соответственно, достигать стратегической цели.

**Первым требованием является готовность компании изменяться, и только потом учитываются факторы и условия, которые придётся для этого задействовать**

рый может позволить себе держать выбранный курс. Можно быть флюгером на башне крепости и обладать живучестью, а можно быть самой крепостью и обладать живучестью и устойчивостью. Для второго варианта потребуется очень важное условие: должна быть уверенность, что ваш курс верный, а все колебания внешней среды временные и проходящие. Это требует очень серьёзной аналитической и прогностической поддержки. По большому счёту, будущее строят «крепости» и «крейсера», а не «флюгеры».

Второй путь подходит только для более сильных и уверенных в себе ещё и потому, что, как учит теория систем, не бывает правильных стратегий, бывает выбранная и исполняемая. А «мелкие лодочки» всегда будут

– Что необходимо внедрять уже сейчас, чтобы стать растущей компанией на фоне глобальной депрессии? – Для быстрой адаптации к изменениям первым требованием всегда является готовность компании изменяться, и только потом учитываются факторы и условия, которые придётся для этого задействовать. Готовность изменяться – это не про ресурсы, это про людей. А значит, в первую очередь система управления и во вторую очередь кадры, то есть система исполнения. Естественно, следующими пунктами будут остальные особенности бизнес-процессов (их доступность, адаптивность используемых ресурсов, особенности и лояльность рынка сбыта, возможности инфраструктурного регулирования процессов и контроля взаимодействия

# Тема номера

## Окно возможностей»



между подразделениями и внешней средой, доступность своевременной и качественной информации об изменениях внешней среды, отсутствие «длинных» обязательств и ряд других факторов).

Депрессия не может быть у всех. Те, кто не могут делать то, что хотят, формируют спрос вынужденными для них действиями. Цинично и утрировано, но если вокруг много голодных и государство организует их питание на улице, то тот, кто участвует в его организации, будет и при работе, и при еде. Или другой пример: когда туризм недоступен как отдых и развлечение, можно отдыхать и развлекаться играми, фильмами и шоу в Интернете. И так далее. Важно искать узкий привлекательный сегмент в более широком и депрессивном сегменте с тем же названием. Так как ёмкость узких сегментов очевидно меньше, то и попадут в них только самые шустрые. Альтернатива сегментации – стратегическое изменение рода деятельности, переход в сектор, менее подверженный кризису или с лучше прогнозируемыми условиями.

**– На что опереться и рассчитывать руководителю в кризисных ситуациях? Поделитесь действенными моделями поведения, а также**

**методами снижения рисков ошибок в условиях возникновения нештатной ситуации.**

– В кризисных ситуациях руководитель может рассчитывать в первую очередь на свою уверенность в правильности принимаемых решений и на поддержку ключевых специалистов организации. Если экипаж и пассажиры будут сомневаться в компетентности капитана, могут начаться паника и бунт, последствия которых будут страшнее, чем ущерб от самой кризисной ситуации.

Известен случай, когда эскадрилья военных самолётов США должна была группой осуществить учебный полёт и приземлиться на одном из островов в Атлантике. Пасмурная погода ограничила возможность ориентации по солнцу и вынудила лететь по приборам. Недостаточная видимость потребовала большей точности соблюдения курса. Заместитель командира на другом самолёте имел технические проблемы со своими приборами и вслух высказал сомнения в правильности курса. В результате обсуждения командир согласился на изменения, а когда истекло время прибытия к нужному острову, изменил курс ещё раз, потом ещё раз. Часть лётчиков посчитали изменения неверными и стали делать иные манёвры. Всё это

сопровождалось публичными обсуждениями. Потом над океаном закончилось топливо. Не выжил никто. С точки зрения снижения рисков ошибок в нештатных ситуациях лучшее спасение – грамотность и компетентность. Если не хватает своих, надо обращаться за помощью.

**– Помогает ли стратегическое планирование и прогнозирование подготовиться к кризису и выйти из него с наименьшими потерями?**

– На этот вопрос ответ неоднозначный. Глупо придерживаться стратегии, которая была правильной в другой факторной среде. Если изменились принципиальные условия, то продолжать использовать ресурсы для достижения уже невозможных целей неадекватно. Не менее глупо шархаться в своих решениях из-за малейших изменений и проявлений внешней среды. Для того и нужно стратегическое планирование, чтобы убедиться, что на выбранном горизонте планирования достижение поставленной системы целей возможно, и анализ показывает, что никакие локальные флуктуации не помешают достижению цели. Если появились факторы, которые не учитывались ранее, они требуют оценки с точки зрения стратегического влияния. Если их влияние столь велико, что исклю-

чает достижение цели, тогда, увы, придётся переделывать стратегию под новую, максимально использующую уже задействованные ресурсы. Очевидно, что качественная работа с прогнозами, а значит, качественное использование знаний и компетенций привлекаемых специалистов позволяет учесть не только большее количество факторов влияния, но и не всегда очевидные межфакторные связи.

**– Можно ли разработать стратегическую программу антикризисного управления?**

– Я бы ответил так: нельзя сделать стратегическую программу антикризисного управления, но можно и нужно закладывать в свои стратегические программы антикризисные меры, ресурсы, организационные решения. Почти всегда можно дать экспертную оценку вероятности наступления тех или иных событий, потому что крайне редко происходит что-то совсем уже невероятное. А с учётом вероятности событий и их влияния на достижение стратегической цели можно предусмотреть, а порой и сформировать шаблоны решений. Наличие шаблона решения на случай «если = а» позволяет неожиданное трактовать как почти плановое, значит, быстро и без паники приступать к полезным действиям. Да, антикризисные шаблоны, включённые в стратегические планы, – это всегда дополнительные издержки, но они могут оказаться той самой дорогой и редко используемой спасательной шлюпкой на «Титанике».

Предназначение антикризисного управления – максимально полезно использовать существующие или потенциально доступные ресурсы, чтобы восстановить прежнее состояние дел. Если вы переделываете существующее в нечто новое, это называют реструктуризацией, стратегическими изменениями и чем угодно ещё. Не любая реакция на кризис является антикризисным управлением. Если в результате чрезвычайной ситуации повреждён ваш автомобиль, то всё,

что необходимо для его ремонта, и будет вашим антикризисным управлением. А сдача его в металлолом – нет.

Те, кто пытался заниматься форсайтом, то есть долгосрочным прогнозированием и выработкой решений на основе таких прогнозов, наверняка обратили внимание, каким хаотичным и малопредсказуемым выглядит будущее на стадии генерации возможных изменений. Утрируя, можно сказать, что на этой стадии будущее выглядит как практически гарантированный шторм и катастрофа, если туда приплыть на нашем корабле «Сегодняшний день». Что

глашаются с действиями, которые планируется предпринять. То есть отторжение действий по сценариям минимально. Недостаток, по сути, один – реальность может отличаться от ваших предположений. Но даже в этом случае готовность действовать по сценариям может помочь как интегрирующая и координирующая сила.

**– Кто должен заниматься антикризисным прогнозированием?**

– Можно ответить, что главным антикризисным прогнозистом должен быть сам руководитель. Но это в значительной мере лукавство. Руководитель не только пользуется

### Если экипаж будет сомневаться в компетентности капитана, могут начаться паника и бунт, последствия которых будут страшнее кризиса

касается способов прогнозирования, то единственная возможность сделать прогноз – это тщательно проанализировать текущую ситуацию и тенденции в ней, учесть факторные и межфакторные влияния и предусмотреть возможность использования «попутного ветра», минимизируя влияние нежелательных факторов. Любой прогноз – это субъективная экспертная оценка, возможные недостатки которой в большей или меньшей степени компенсируются работой над полученной от экспертов информацией.

Можно обратиться к сценарному планированию. Его преимущества несомненны, потому что формируют готовность (ментальную, организационную, ресурсную) и руководителя, и специалистов к различным вариантам развития событий. Особенно важно, что, признав и отработав тот или иной сценарий, все заранее со-

информацией, но и её интерпретацией, сделанной функциональными специалистами. Руководитель может думать про себя что угодно, но его компетентность в отдельных функционально специализированных видах деятельности не просто меньше, а зачастую на порядки ниже, чем у профильных специалистов. Всё его мнение о своей грамотности зачастую базируется на информации, полученной от подчинённых.

Кризис не может быть вообще, он всегда «функционально специализирован». А значит, лучше, если им займутся профильные специалисты при всемерной поддержке руководителя – ведь мало кому в голову придёт считать себя компетентным в восстановлении компьютерной сети только на том основании, что он директор крупной металлургической компании.

Беседала Юлия Антич



# Тема номера

## Окно возможностей»



# Локомотивы развития

Инвестиции в инфраструктурные проекты как лекарство от последствий COVID-19

**П**андемия коронавируса вынудила большинство стран ввести строгие карантинные меры, что почти сразу отразилось на объёмах перевозок грузов и пассажиров на всех видах транспорта. В каждой стране нашли свой подход к поддержке транспортной отрасли в кризисной ситуации («Пульс управления» писал об этом в № 3–5, 2020 год). Какие меры оказались наиболее востребованы и эффективны, выяснил «Пульс управления».

По оценке Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), наибольший удар на себя приняли пассажирские перевозки: в разгар пандемии сокращение составило от 70 до 100%. По оценке экспертов организации, уменьшение спроса в среднесрочной перспективе может оказать на экономику более негативное влияние, чем сам карантин.

Именно поэтому меры поддержки в первую очередь были оказаны перевозчикам. В Аналитическом центре при Правительстве РФ проанализировали меры поддержки отрасли в условиях пандемии COVID-19 в зависимости от организационной модели перевозок. «Применяемые в мире меры поддержки отличаются значительным разнообразием, нет какого-то одного шаблона, которому можно было бы следовать», – подчёркивает в беседе с «Пульсом управления» автор доклада, эксперт Аналитического центра при Правительстве РФ (Департамент экономики и развития транспорта) Алексей Сафронов.

По его словам, основные различия связаны со статусом железнодорожных перевозчиков в стране. «Там, где это единая государственная компания, как в Индии или Китае, в целом легче переносится карантин – благодаря перекрёстному субсидированию. Там государство использует перевозчика для помощи людям или экономике, а самого перевозчика поддерживает

в первую очередь дополнительными вложениями в инфраструктуру, что полезно и для строительной отрасли. Все страны понимают, что временное падение объёмов перевозок – это хороший шанс ускоренными темпами провести ремонт и профилактические работы на объектах инфраструктуры (меньше требуется отменять поездов), но не все могут оперативно найти для этого средства», – пояснил Алексей Сафронов.

### Китай. Ставка на экспорт

Смягчение в Китае ограничительных мер, введённых из-за пандемии COVID-19, совпало с ужесточением карантинных мероприятий в Европе.

чевых инфраструктурных проектах в стране. Так, «Китайские железные дороги» (China State Railway Group Co. Ltd.) объявили о намерении вложить дополнительно 100 млрд юаней в строительство прибрежных высокоскоростных линий между городами.

Кроме этого КНР не приостановила реализацию международных проектов, отмечается в докладе Аналитического центра. Продолжается строительство железной дороги Китай – Лаос, ветки Момбаса – Сува в Кении.

Китай финансирует и проекты за рубежом. Так, 19 мая парламент Венгрии одобрил детали контракта на реконструкцию ветки Будапешт – Бел-

**Все страны понимают, что временное падение объёмов перевозок – это хороший шанс ускоренными темпами провести ремонт и профилактические работы на объектах инфраструктуры**

Воспользовавшись ситуацией, Китай нарастил объёмы контейнерного транзита железнодорожным транспортом через Казахстан и Россию. «На железнодорожный транспорт оперативно была переключена часть экспортных грузов в Европу, которые в противном случае имели шанс застрять в портах», – поясняет Алексей Сафронов.

Как следствие, в мае контейнерный транзит из Китая не просто продолжил рост, но рос с ускорением. Если за январь – апрель транзит на направлении Китай – Европа по сети РЖД вырос на 21,2% к уровню прошлого года, то за январь – май объёмы транзита превысили прошлогодний уровень на 35%.

После снятия жёстких карантинных мер Минтранс КНР сообщил о необходимости ускорения работ на клю-

град, где 85% расходов (\$1,78 млрд) профинансирует китайский Exim Bank в виде 20-летнего займа под 2,5% годовых. «Поскольку строительство будет вестись китайскими подрядчиками, фактически это означает финансовую поддержку китайской железнодорожно-строительной отрасли», – отмечают в Аналитическом центре.

### Индия. Время для ремонта

Самые жёсткие ограничительные меры на железнодорожном транспорте в разгар пандемии коронавируса ввела Индия. В течение пяти недель – с 25 марта по 1 мая – в стране было полностью закрыто дальней пассажирское железнодорожное сообщение. Причём о «транспортном карантине» было объявлено всего за четыре часа до начала действия – в 20.00 24 марта.

# Тема номера

## Окно возможностей



Что касается грузового сообщения, то объём недополученных доходов Indian Railways составил 82,8 млрд рупий (\$1,09 млрд). Причина – сокращение перевозки наиболее доходных грузов, таких как строительные и отделочные материалы, бытовая техника и электроника, промышленное и производственное оборудование. При этом перевозки зерна по заниженным тарифам, напротив, возросли.

Государство для помощи грузоотправителям заморозило тарифы на грузоперевозки, отменило плату за перевозки порожних контейнеров. Также был введён полугодовой мораторий на выплату кредитов. Резервный банк Индии ввёл мораторий на уплату процентов по кредитам сначала с 1 марта по 31 мая, а 22 мая продлил его ещё на три месяца – до 31 августа. «Хоть эта мера и не направлена непосредственно на поддержку железнодорожного строительства, представители строительной индустрии отмечают, что она позволила продолжать реализацию инвестиционных проектов в условиях проблем с ликвидностью», – поясняет Алексей Сафронов.

В докладе Аналитического центра отмечается, что железнодорожное строительство в стране рассматривается как один из локомотивов развития экономики. Все страны стараются использовать снижение объёмов перевозок для ремонта, технического обслуживания и модернизации железнодорожной инфраструктуры, но в Индии этот процесс получил беспрецедентные масштабы. За месяц полной остановки пассажирского движения было обслужено 18% всей железнодорожной сети страны.

Бюджет Индии на 2020/21 финансовый год был принят после введения карантина, тем не менее объём капитальных вложений в нём утверждён на 9% выше прошлогоднего. А 5 июня был одобрен проект строительства новой «полувысокоскоростной» (до 250 км/ч) 231-километровой железнодорожной ветки Пуне – Нашик стоимостью 160,39 млрд рупий (\$2,13 млрд). Кроме этого было про-



ведено ранжирование железнодорожных проектов по степени приоритетности и установлены премии подрядчикам за досрочное завершение строительства.

**Европа.** Страны поддержали своих Как отмечается в докладе Аналитического центра, на уровне Евросоюза не было принято общих мер поддержки железнодорожных перевозчиков. Еврокомиссия ограничилась автоматическим продлением срока действия ряда сертификатов, лицензий и разрешений, а также приостановкой некоторых периодических проверок.

Председатель Европейской комиссии Урсула фон дер Ляйен 27 мая заявила, что поддержка железнодорожного транспорта будет включена в план постковидного восстановления Евросоюза на 2021–2027 годы. На это представители отрасли заметили, что к тому времени частные перевозчики уже могут разориться, из-за чего выгоды от этой поддержки достанутся выжившим железнодорожным гигантам и ещё больше усилят их. «Из-за отсутствия единой стратегии оперативной помощи страны ЕС стали помогать «своим» железнодорожникам самостоятельно, но поддерживают, как правило, только национального перевозчика. Это может привести к «выдавливанию» частных перевозчиков и иностранных конкурентов и по-

вышению монополизации рынков», – отмечается в докладе.

В Германии объёмы грузоперевозок во время действия ограничительных мер сократились более чем на 35%. Перевозки пассажиров упали ещё значительно – на 90%. По оценкам экспертов, это означает 2 млрд евро недополученных доходов для Deutsche Bahn в 2020 году. В компании полагают, что спрос вернётся на прежний уровень только в 2022 году, что означает 11–13,5 млрд евро недополученных доходов за четыре года и 400 млн евро недополученной прибыли.

26 мая было подписано трёхстороннее соглашение между федеральным Минтрансом, Deutsche Bahn и профсоюзами железнодорожников. Согласно документу, государство гарантирует осуществление ранее запланированных бюджетных инвестиций в железнодорожную инфраструктуру в полном объёме и поднимает разрешённый долговой лимит для компании с 25 млрд до 30 млрд евро. В свою очередь Deutsche Bahn обязуется не выплачивать в 2020 году дивиденды, сократить расходы на 4–5 млрд евро, в первую очередь путём перевода сотрудников на неполный рабочий день. Профсоюзы соглашаются на это в обмен на гарантии сохранения рабочих мест. «В Германии в отличие от США бюджетное финансирование для Deutsche Bahn выделили с услови-



**Наиболее эффективными представляются меры, направленные на создание для перевозчиков новых возможностей, так как без изменения условий работы субсидии помогают, только пока в бюджете есть на это средства**

ем сохранения рабочих мест, пусть и с частичным сокращением зарплаты», – подчеркнул Алексей Сафронов.

Министерство транспорта ФРГ анонсировало план дополнительных капиталовложений в транспортную и цифровую инфраструктуру объёмом 28 млрд евро. Из них 70% планируется направить на развитие транспорта, включая докапитализацию Deutsche Bahn в размере 5,5 млрд евро и инвестиции в железнодорожную инфраструктуру в размере 2,6 млрд евро.

Во Франции падение перевозок железнодорожным транспортом сопоставимо с падением в Германии. Пассажирский перевозчик SNCF за два месяца карантина (март, апрель) недополучил 2 млрд евро выручки. SNCF объявила, что будет вынуждена

сократить инвестиции, ужесточить эксплуатационные расходы, провести секьюритизацию определённых долгов. Не исключает перевозчик и сокращение части сотрудников.

«Помощь Air France (французский национальный авиаперевозчик. – *Ред.*) власти оказали с условием, что та не будет летать по маршрутам, где есть скоростное железнодорожное сообщение. Таким образом был увеличен спрос на поездки в самых доходных для SNCF экспрессах TGV. Вероятно, новая конфигурация рынка сохранится и после пандемии», – поясняет Алексей Сафронов.

**США.** Экономия на безопасности Национальная железнодорожная пассажирская корпорация Amtrak (США) в

апреле сообщила о падении пассажиропотока на 90%. В следующем году, считают в Amtrak, объём перевозок составит 16 млн пассажиров. Это в два раза меньше, чем в 2019 году. Из-за этого убытки компании могут вырасти в 48 раз – с \$29 млн до \$1,4 млрд.

Amtrak обратилась за федеральной поддержкой для покрытия операционных расходов. Правительство пошло на прямое финансирование: в апреле компании был выделен \$1 млрд. Она попросила у правительства ещё 1,4 млрд, при этом Amtrak обязуется сократить расходы на \$500 млн в 2021 году, в том числе \$350 млн путём увольнения 20% сотрудников. «В США одновременно с субсидиями для Amtrak увеличили пособия по безработице для железнодорожников, стимулируют перевозчика сокращать штат», – пояснил Алексей Сафронов.

США пошли по пути инвестирования в инфраструктурные проекты. Так, железнодорожная администрация (FRA) 27 мая объявила о выделении \$302,6 млн на финансирование 12 проектов в области железнодорожной инфраструктуры, реализуемых в девяти штатах в рамках федеральной программы «Состояние хорошего ремонта» (State of Good Repair Program). Минтранс США 5 мая выделил \$22 млн на три проекта развития междугородних железнодорожных пассажирских перевозок, которые в совокупности охватывают восемь штатов.

Грузовые перевозки в США выполняются сотнями перевозчиков. Погрузка на железных дорогах в период пандемии оказалась в среднем на 21% меньше, чем годом ранее. Государство в виде поддержки временно отменило часть требований к безопасности, что сократило расходы перевозчиков.

«Наиболее эффективными представляются меры, направленные на создание для перевозчиков новых возможностей, так как без изменения условий работы субсидии помогают, только пока в бюджете есть на это средства», – подытожил Алексей Сафронов.

Виталий Маслюк



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



## Команда мечты

От личных и профессиональных качеств руководителя зависит эффективность работы проектной группы

**К**оманда должна действовать эффективно – это залог успеха осуществления перемен, а следить за эффективностью и повышать её – задача менеджеров и управленцев. О том, как грамотно организовать командную работу, «Пульт управления» побеседовал с основателем консалтинговой компании «Взлёт», бизнес-консультантом по вопросам бизнес-процессов, продаж, мотивации и обучения персонала Екатериной Жеребиной.

– Командная работа имеет множество плюсов как для компании, так и для личного роста и развития каждого сотрудника. С чего следует начинать руководителю на этапе формирования команды?

– При формировании команды руководитель в первую очередь должен ориентироваться на задачи. В качестве примера можно взять создание отдела продаж с нуля. Чаще всего руководитель понимает: если он наберёт в команду одних новичков, то результативные продажи начнутся не раньше, чем через пару месяцев при должном обучении всех сотрудников. В связи с этим грамотный менеджер возьмёт в команду людей с опытом в отрасли и умением передавать этот опыт новичкам. Он построит процесс практико-ориентируемых продаж через связку «профи – новичок».

На психологические портреты кандидатов управленец тоже должен обратить внимание, так как нужно сохранять баланс между интровертами и экстравертами. Интроверты выполняют всё точно и в срок, без лишних слов и эмоций. В свою очередь, экстраверты очень коммуникабельны и заряжают энергией всю команду.

Важный фактор – предыдущие места работы соискателя. Следует внимательно провести собеседование и понять сильные и слабые стороны сотрудника, выяснить, какие у него

ценности, что его мотивирует, как он предпочитает отдыхать и что ценит в работе. Чем больше руководитель узнает о человеке на этапе подбора команды, тем меньше вероятность, что тот не впишется в группу. В моей практике был случай, когда подобрали команду и прежде, чем мы их выпустили в проект, отправили на сплав по горной реке. Это было целое приключение для ребят. Но и результаты отличные от их слаженной работы в проекте впоследствии была поразительной.

– Высокопрофессиональные люди нередко любят работать самостоятельно. Как их собрать в эффективную команду?

– У всех членов команды должна быть индивидуальная задача, но одна

вместно рассматривали и совместно реализовывали. По данной теме я порекомендую две отличные книги: Лоуренс Леви «PIXAR перезагрузка. Как вдохнуть в бизнес новую жизнь» и Дэвид Робертсон, Билл Брин «LEGO – как компания переписала правила инноваций и завоевала мировую индустрию игрушек».

– В каждом коллективе существует определённая служебная иерархия. Нужно ли её выстраивать в проектной команде?

– Как правило, всё зависит от сроков проекта и зоны ответственности. К примеру, есть два проекта – проведение районного фестиваля цветов и зимних Олимпийских игр. В первом случае проект рассчитан на месяц, зона ответственности – район горо-

*Чем больше руководитель узнает о человеке на этапе подбора команды, тем меньше вероятность, что тот не впишется в группу*

амбициозная цель. Тогда они будут понимать, что опыт и знания каждого нужны для достижения общей цели. Важно проводить неформальные встречи по какой-то узкой, но интересующей всех теме, где сотрудники смогут коммуницировать вне рабочей обстановки.

Однажды мы направили специалистов конструкторского бюро (занимаются разработкой упаковочной продукции) на курсы по цветотехнике в Академию дизайна. Там они занимались по четыре часа (с перерывами на кофе-брейк) каждый четверг в течение трёх месяцев. Это позволило сплотить людей в команду единомышленников, в последующих разработках они участвовали как единый слаженный механизм – каждый вносил свою идею, её со-

да. Исполнителями здесь будут 10–12 человек, и, скорее всего, иерархия в команде выстроится сама собой или вовсе будет отсутствовать. Работа над вторым проектом будет проходить в течение четырёх-пяти лет, и зона ответственности – весь мир. Здесь с самого начала понадобится вертикально-горизонтальная иерархия с кругом ответственных руководителей на весь период работы.

Покупка автобуса для перевозки сотрудников – тоже проект. Но его реализация будет отличаться в компаниях малого и крупного бизнеса. Так, владелец небольшого предприятия сам или совместно с руководителем транспортного отдела выберет марку автобуса, учитывая безопасность средства и цену. На их решение может повлиять финансист, который



выскажется за экономию бюджета. В крупной компании траектория покупки автотранспортного средства выглядит совсем иной – там будет значительно больше лиц, принимающих решения в разных иерархиях. В некоторых ситуациях иерархия возникает стихийно. Как правило, это относится к неформальным, внерабочим ситуациям. Например, при организации новогоднего корпоратива появляется энергичный инициатор, и он на протяжении месяца является драйвером, а все остальные автоматически подчиняются ему.

– **Каждый ли руководитель способен возглавить проектную команду?**

– На мой взгляд, не каждый. В первую очередь это связано с тем, что руководитель проектной команды постоянно работает в условиях неопределённости. Он должен быстро принимать решения, оперативно подбирать и менять сотрудников.

Также такой управленец должен уметь решать поставленные задачи в условиях ограниченных ресурсов, иметь высокий уровень стрессоустойчивости, лидерские качества и развитый эмоциональный интеллект. Одним словом, он должен быть человеком-оркестром. Но, как показывает практика, таких руководителей не очень много. Поэтому на управление проектными командами важно ставить людей с высокоразвитой эмпатией и умением работать в режиме многозадачности.

– **Должен ли руководитель команды привлекать к принятию решений её членов?**

– В современных динамично развивающихся компаниях вся команда во главе с руководителем должна участвовать в принятии решений. Именно общность задачи и желание достигнуть поставленной цели мотивируют всю команду на успех. Руководитель выстраивает работу таким образом, чтобы каждый сотрудник чувствовал и понимал свою значимость. Он поощряет индивидуальные качества каждого подчинённого и развивает его сильные стороны. Такой подход способствует достижению выдающихся результатов. А главное, и сам руководитель постоянно развивается в коммуникации с сильными и эффективными сотрудниками. Он понимает, что такой команде постоянно надо соответствовать и не отставать от уровня компетенций её членов.

– **Чем измеряется эффективность командной работы?**

– Измерения эффективности команды – это сроки достижения поставленных задач и затраченные на это ресурсы. Если мы говорим, что команда должна провести фестиваль с 1 по 10 августа с бюджетом в 1 млн руб. и она справилась с этой задачей, причём уложившись в бюджет 700 тыс. руб., то точно можно говорить о её эффективности. Если речь идёт об отделе продаж, то здесь главный показатель эффективности – выполнение ежемесячных и годовых планов с ожидаемой рентабельностью. Важно учитывать направление работы команды, сроки, ресурсы и, конечно, задачи. Исходя из них, формируются инструменты и методы оценки эффективности.

– **Как правильно организовать работу команды, чтобы она показывала высокие результаты?**

– В первую очередь все члены команды должны понимать задачи, стоящие перед каждым. Второе – вся команда должна быть сплочена вокруг общей цели и мотивирована на высокие достижения. На протяжении всей работы (не важно, над долгосрочным или краткосрочным проектом) руководитель должен регулярно проводить как индивидуальные беседы, так и общие мозговые штурмы, чтобы постоянно поддерживать энергию и мотивацию в каждом сотруднике.

– **Третье – это постоянное поощрение и устная благодарность участникам**

команды на разных этапах выполнения проекта. Как показывают исследования мировой практики, именно слова признательности от руководителя больше всего мотивируют сотрудников. Очень важно использовать этот малобюджетный инструмент в компаниях любого уровня. Это точно позволяет достигать выдающихся результатов, а главное, понимать, что думают работники о проекте и компании в целом. Не менее важный фактор мотивации – это реалистичные сроки достижения поставленных задач. Часто можно наблюдать, что команде сокращают сроки уже после запуска проекта или в разы увеличивают планы продаж. Это серьёзно демотивирует людей.

Важный фактор – комфортная рабочая среда (удобно оборудованные рабочие места, современные технические средства, зона отдыха и приёма пищи). Рекомендую сделать витаминные дни, когда всем сотрудникам раздаются фрукты, орехи, соки. Полезно проводить регулярные спортивные соревнования, они объединяют команду и снимают напряжения в работе. Полезно время от времени посещать неформальные мероприятия – концерты или арт-выставки.

Ещё один очень важный момент – личные проблемы работников. Руководитель должен знать, как живут сотрудники вне работы. Порой даже незначительные знаки поддержки человека в жизненных ситуациях очень серьёзно его мотивируют и повышают лояльность к работе и компании.

– **Каким должен быть оптимальный психологический климат для командной работы?**

– Безусловно, должна быть дружественная атмосфера. Очень важно, чтобы вся команда работала как один слаженный механизм, синхронно в одном темпе двигалась к поставленным целям. Постоянные дедлайны и форс-мажорные ситуации приводят к стрессу и выгоранию, что сказывается на проекте в целом и приводит к провалу. Поэтому нужно постараться их минимизировать.

– **Оказывают ли влияние межличностные отношения внутри коллектива на его производительность?**

– Конечно. Конфликтные ситуации между членами команды тормозят процесс движения к выдающимся результатам. Рабочая дружественная обстановка, напротив, приводит к ускоренному достижению поставленных целей. Если команда подобрана из людей с общими ценностями и мировоззрением, им легче сплотиться и работать на результат. Важно учитывать и гендерный состав. Моя практика показывает, что сбалансированными командами по гендерной принадлежности являются те,

– **Пандемия коронавируса внесла свои коррективы в рабочий процесс – многие предприятия перешли на дистанционный режим работы. Удалённая работа оставляет отпечаток не только на продуктивности, но и влияет на психику людей. Как руководителю поддерживать команду на «удалёнке» и при выходе в офис?**

– **Zoom-конференции с активным модератором показывают отличную динамику по сплочению коллектива. Но важно делать и эмоциональные знаки внимания сотрудникам. Например, можно послать каждому сувенир с логотипом компании, футболку с мотивирующей надписью**

## Как показывает анализ мировой практики управления, именно слова признательности от руководителя больше всего мотивируют сотрудников

где поровну мужчин и женщин. В результате процесс работы идёт более комфортно и бесконфликтно.

– **Бывает, что здоровая конкуренция в коллективе приводит к наилучшему результату в работе. В проектной команде участники должны конкурировать или сотрудничать?**

– Честная соревновательная конкуренция в коллективе действительно способствует улучшению результатов, так как за лидерами часто подтягиваются все сотрудники. Отстающим никто не хочет быть. Но вот в проектной работе важно сотрудничество, так как результат проекта в равной степени зависит от каждого участника. И тут конкуренция и соревнования не нужны. Должна быть выстроена работа по принципу «один за всех, все за одного». Это способствует развитию каждого участника как в индивидуальном плане, так и в самой команде.

«Мы команда – только вперёд» или собрать «витаминную корзину». Можно устроить конкурс, кто вкуснее печёт, когда каждый из команды что-то готовит и отправляет коробочку с выпечкой коллегам.

Один из моих клиентов выбрал книгу для чтения, и каждый день по 20 минут сотрудники читали её в Zoom по очереди. Потом запустили волну «подари любимую книгу напарнику». Все эти коллективно-творческие дела объединяют сотрудников как в офлайне, так и в онлайн.

Я бы также порекомендовала руководителям прочесть две книги Джека Митчелла «Обнимите своих сотрудников. Прививка от жёсткого менеджмента» и «Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания». Обе описывают инструменты и методы по сплочению команд.

Беседавала Юлия Антич



## Рабочее место



Как меняется рынок труда после пандемии

**П**андемия коронавируса привела к кризису на рынке труда по всему миру. Так, по данным Министрства труда США, в июне количество уволенных достигло 10,6 млн человек. В России с начала марта работу потеряли около 3 млн 718 тыс. человек. Между тем на недавнем «правительственном часе» в Совете Федерации министр труда и социальной защиты РФ Антон Котяков подчеркнул, что ситуация на рынке труда в России постепенно начинает выравниваться и в ряде регионов (в частности, в Камчатском

крае, Чукотском автономном округе, Республике Саха (Якутия), Тамбовской и Амурской областях) количество принятых на работу уже превышает количество уволенных.

Как подчеркнул в интервью газете «Гудок» от 17.06.2020 генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, важнейшим ресурсом компании были и остаются её сотрудники, поэтому, учитывая ситуацию на рынке труда, ОАО «РЖД» занимается переобучением сотрудников, перераспределением их на предприятия, где есть объём работы (например, строительство), а также на вакантные рабочие места.

«Напомню, что в компании трудятся рабочие и специалисты

с уникальными компетенциями, которых на рынке просто нет, а их подготовка занимает длительное время, – отметил Олег Белозёров. – Конечно, независимо от состояния макроэкономики компания занимается повышением операционной эффективности. В первую очередь это развитие и модернизация основных фондов, внедрение малолюдных и безлюдных технологий, цифровая трансформация бизнес-процессов и пересмотр технологии. Это, с одной стороны, приводит к созданию высокопроизводительных рабочих мест, а с другой – к снижению трудоёмкости и потребности в трудовых ресурсах. Это объективная закономерность».

Опрошенные «Пультом управления» эксперты сошлись во мнении: мир оказался в ситуации, которую никто не мог предвидеть, по крайней мере в таких масштабах. По их мнению, фактор пандемии можно считать «чёрным лебедем» – этот термин по отношению к труднопрогнозируемым и редким событиям со значительными последствиями в 2007 году в своей книге «Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости» использовал американский писатель и статистик Нассим Николас Талеб. Осенью 2019 года он выступил с лекцией для слушателей Корпоративного университета РЖД, где подчеркнул: чтобы противостоять «чёрному лебедю», требуется способность об-

**Рынок сегодня работает на работодателя, он позволит серьёзно переконфигурировать собственные кадры, произвести необходимые замены**

ращать себе во благо волатильность, изменчивость, стресс и беспорядок. Действительно, за негативными и отрицательными сторонами кризиса, за всеми рисками и угрозами можно не заметить положительные стороны и плюсы сложившейся ситуации, воз-

можности и перспективы для развития бизнеса.

Представители сферы образования и бизнеса поделились своими вариантами использования кризиса во благо, а также прогнозами относительно дальнейшей ситуации на рынке труда.



Личный архив

**Елена Сапожникова,** старший независимый директор ПАО «Интер РАО»: – У компаний появился шанс сделать апгрейд кадрового состава. Рынок сегодня работает на работодателя, он позволит серьёзно переконфигурировать собственные кадры, произвести необходимые замены. При этом основная конкуренция развернётся за диджитал-состав. Выиграют те, кто уже сейчас начнёт присматриваться к рынку, особенно к специалистам, обладающим серьёзными диджитал-компетенциями. Они будут востребованы, и это хороший ресурс для конкуренции.



Личный архив

**Андрей Хрюкин,** генеральный менеджер по стратегическому развитию ООО «Байкал-Сервис ТК»: – Сейчас рынок труда – это рынок работодателя. С выходом из кризиса, ростом грузооборота и открытием новых филиалов у нас наблюдается рост вакансий, требуются разные специалисты, но главным образом производственный персонал (приёмосдатчики, грузчики, кассиры-операционисты и т.д.).



Личный архив

**Екатерина Васильева,** директор по работе с людьми Росгосстрах Банка: – В условиях кризиса, как правило, предприятия приоритетно занимаются пересмотром своей кадровой политики. На первый план во многих компаниях сейчас выходит оптимизация расходов на персонал: снижение размера заработной платы, частичная или полная отмена дополнительных системы мотивации, сокращение численности штата, рабочего времени, направление сотрудников в ежегодные и неоплачиваемые отпуска. Мы же делали фокус на другом – удержании, мотивации и поддержке наших сотрудников в тяжёлой для всех ситуации (была введена доплата в размере до 100% зарплаты по больничным листам на время пандемии, выплата материальной помощи при отдельных тяжёлых случаях течения заболевания, сохранение всех сотрудников в штате без сокращения численности), поддержании их боевого и командного духа (усиление всех каналов внутренних коммуникаций) и росте профессиональных компетенций (были запущены дополнительные дистанционные программы обучения для сотрудников и руководителей). Всё это сделано, чтобы в момент выхода из пандемии и начала активной работы сохранить максимально

эффективную, полную и мотивированную команду, готовую к достижению высоких результатов. Мы также наравне с другими организациями меняем ориентир в корпоративной культуре и во внутренних коммуникациях, делаем их «антикризисными», с одной стороны, и более поддерживающими, развлекательными – с другой. Находим и адаптируем под себя новые инструменты нематериальной мотивации для удержания ключевых людей и привлечения новых, поддержания командного духа и эффективной работы. С учётом продолжающегося активного роста всех наших направлений, а также диджитал-трансформации Росгосстрах Банка мы продолжаем вести активный поиск и наём кандидатов как в головной офис и сервисный центр, так и в сеть. Особенно это касается IT-специалистов и профессионалов, имеющих высокий уровень компетенций в области информационных технологий и безопасности. Борьба среди компаний за таких кандидатов только возрастает.



Личный архив

**Сергей Дегтярёв,** основатель холдинга Catalyst, управляющей компании по развитию франшиз: – Что касается кадровой политики, апгрейд кадрового состава необходимо про-

водить постоянно и вне зависимости от кризиса. Джек Уэлш, лучший CEO XX века по мнению многих рейтингов и изданий, утверждал: «Правильные люди на правильном месте важнее, чем правильная стратегия». Хороший менеджер и собственник будет безостановочно заниматься подбором и апгрейдом команды. Компании, которые это понимают, растут быстрее других и не стоят на месте. Основная конкуренция ведётся за коммерческих специалистов. Количество крутых директоров по продажам, маркетингу, коммерческих директоров на рынке труда не изменилось: эффективных менеджеров сокращают последние, а если и сокращают, то они очень редко выходят на рынок, поскольку сразу получают предложения от других компаний.



Личный архив

**Эльза Егорова,** руководитель продуктов «TalentTech. Адаптация» и «TalentTech. Вовлечённость»: – Что касается HR-специалистов, то будут пользоваться высоким спросом те, кто сможет ускорить и нарастить эффективность компании. Обязательный пункт – владение цифровыми HR-инструментами. Многим придётся изменить профиль деятельности и переучиться на другие профессии, более востребованные в новых циф-

ровых условиях. Мы увидим вытягивание рынка вакансий в сторону растущих отраслей: вакансии в онлайн, логистика, медицина, фарма, ретейл и товары повседневного спроса. Осваивать новые навыки можно начинать уже сейчас с помощью онлайн-курсов.



Личный архив

**Алёна Гейдт,** HR-директор АНО «Платформа «Национальная технологическая инициатива» и АНО «Университет 20.35»: – Будущее наступает быстрее, чем мы предполагали. Я давно уже стала фанатом такого проекта, как «Атлас новых профессий»: там в очень понятной форме указаны компетенции будущего и профессии, которые будут востребованы лет через 10–15. В первом издании мы читали о таких профессиях, как, например, комьюнити-менеджер, менеджер по работе с сообществами. Что это такое, никто не понимал. А сегодня они востребованы – их ищут работодатели. Соискателям необходимо развивать надпрофессиональные навыки, например такие, как мультиязычность, мультикультурность, навыки межатраслевой коммуникации, клиентоориентированность, работа в режиме высокой неопределённости и быстрой сменяемости целей и задач. Есть и совсем неожиданные,

но крайне важные навыки, например способность к художественному творчеству. На эту компетенцию уже обращают внимание во многих западных компаниях: важно, чтобы сотрудники развивали себя с точки зрения эмоционального интеллекта, развили другой взгляд на вещи и за счёт этого становились продуктивными.



Личный архив

**Наталья Гаркуша,** заместитель директора Центра подготовки руководителей цифровой трансформации Высшей

школы государственного управления РАНХиГС: – Сейчас требует изменений организационная структура органов госуправления, прежде всего из-за новой активно масштабируемой реальности в оказании госуслуг: минимизации участия человека при оказании государственных услуг, оказании услуг в онлайн-режиме с автоматическим осуществлением межведомственных запросов. Гражданин не должен даже задумываться о том, какие необходимы справки, какие подтверждающие документы надо собрать для получения госуслуги. Всё должно происходить автоматически. Данные тенденции требуют перестройки организационных механизмов, грамотного подбора цифровых команд в органах власти для запуска процессов создания и развития цифровых продуктов и услуг – от этапа генерации идей до первых пилотов и дальнейшего тиражирования. При этом цифровизация самих органов власти невозможна без пересмотра существующих процессов и операционной деятельности. Важно, чтобы текущие процессы не воспринимались как канон и не автоматизировались без оптимизации. Иначе цифровизация хаоса приведёт к цифровому хаосу.

**Соискатели будут активнее ходить на собеседования, проявлять большую активность и заинтересованность, запросы по зарплатам будут более адекватными**

школы государственного управления РАНХиГС: – Сейчас требует изменений организационная структура органов госуправления, прежде всего из-за новой активно масштабируемой реальности в оказании госуслуг: минимизации участия человека при оказании государственных услуг, оказании услуг в онлайн-режиме с автоматическим осуществлением межведомственных запросов. Гражданин не



Личный архив

**Павел Вешаев,** генеральный директор компании FinHelp: – Рынок труда по большей части становится рынком

работодателя в тех сферах, где начинается конкуренция за вакансии. Безусловно, есть отрасли, где спрос на профессионалов превышает предложение (например, IT) и где по-прежнему правят соискатели. Однако и там уже есть некоторые изменения, связанные с кризисом и пандемией. В текущих условиях соискатели будут активнее ходить на собеседования, проявлять большую активность и заинтересованность в вакансиях, запросы по зарплатам будут более адекватными. За те же деньги работодатель теперь сможет найти более квалифицированные кадры, с большей мотивацией к труду. На рынке к осени окажется ещё больше профессионалов, и можно будет забрать лучших, особенно из сильно пострадавших сфер. Если говорить о сокращении штата и заработных

плат, то к осени ситуация ухудшится. Доля затрат на фонд оплаты труда (ФОТ) в большинстве бизнесов очень существенная, и поэтому его сокращение – это вопрос выживания. Сейчас время, когда можно убрать существовавшую «перегре-тость» по зарплатам и ФОТУ в целом.

**Подготовили Юлия Антич и Мария Абдримова**

## Найти и удержать

Сильный бренд работодателя позволяет привлекать с рынка труда лучшие кадры



**В** борьбе за высококлассных профессионалов на рынке труда выигрывают компании с развитым брендом работодателя, который позволяет им нанимать лучших, нанимать быстрее и с меньшими затратами. В то же время сильный HR-бренд позволяет вовлекать и мотивировать сотрудников. О том, как в РЖД занимаются продвижением HR-

бренда, рассказал «Пульту управления» начальник Центра внутренних коммуникаций и бренда работодателя ОАО «РЖД» Станислав Сугак.

**– Незадолго до начала пандемии в ОАО «РЖД» создали Центр внутренних коммуникаций и бренда работодателя. Какие задачи перед вами были поставлены?**

– Основные наши цели – укрепление и продвижение положительного образа компании как работодателя на рынке труда, выстраивание системы

внутрикорпоративных коммуникаций с работниками, в том числе получение от них обратной связи, адресное информирование по ключевым HR-темам, а также продвижение ценностей компании как работодателя. Знать о нашем ценностном предложении важно как работникам, так и соискателям. РЖД были и остаются самодостаточной системой: у нас есть свои профильные учебные заведения, откуда к нам приходят молодые специалисты, из них мы растим профессионалов. Но жизнь

меняется, и нам важно гибко реагировать на изменения. Те задачи, которые вошли в Долгосрочную программу развития ОАО «РЖД», требуют привлечения ряда специалистов не только железнодорожного профиля, но и других направлений – от логистики и маркетинга до IT и финансов. И здесь мы конкурируем с другими популярными отраслями. Поэтому в каждом случае нужно использовать индивидуальные схемы поиска и привлечения специалистов – это требует особого набора компетенций. Мы должны донести до работников и внешней целевой аудитории уникальные черты компании, чтобы у каждого было понимание преимуществ работы не только в РЖД, но и в отрасли в целом.

**– Кто вошёл в команду центра – это специалисты, перешедшие из других подразделений РЖД или набранные с внешнего рынка труда?**

– Это симбиоз из опытных железнодорожников и внешних экспертов из разных областей, каждый из которых привнёс в деятельность центра свои навыки и знания. Центр работает на стыке функций управления персоналом и связей с общественностью, ещё и с отраслевой спецификой, поэтому наш коллектив хоть и небольшой, но очень разнообразный. Начало работы нашего подразделения стало своеобразным HR-кейсом, потому что команда Центра внутренних коммуникаций и бренда работодателя формировалась в самый разгар пандемии COVID-19. В течение нескольких месяцев мы работали в удалённом режиме, встречаясь исключительно в онлайн-формате. Но это не отразилось на эффективности, и мы оперативно решали любые, в том числе нестандартные задачи, которые не раз возникали.

**– Что входит в понятие «бренд работодателя» и почему важно его развивать? Какие преимущества это даёт компании?**

– Бренд – это первая ассоциация, которая возникает у вас при упоминании той или иной компании. Это

то, что запоминается больше всего. Бренд работодателя – это образ компании как привлекательного места работы и для тех, кто уже работает, и для соискателей, а также для студентов и школьников, которые ещё только начинают задумываться о выборе профессии. Компания с сильным брендом работодателя может привлечь специалистов высокого уровня быстрее и с меньшими затратами. Важно донести до потенциальных соискателей современный образ РЖД, где стабильность и социальная политика сочетаются с масштабом задач и новыми подходами, развеять стереотипы об ограниченном спектре профессий в нашей сфере, а также рассказать работникам о процессах и изменениях, которые происходят в компании.

Когда я общаюсь с людьми, не связанными с нашей отраслью, зачастую слышу только несколько вариантов, кем можно работать в РЖД: кассиром

**Важно донести до потенциальных соискателей современный образ РЖД, где стабильность и социальная политика сочетаются с масштабом задач и новыми подходами**

на вокзале, проводником и «человеком, который молоточком по вагонам стучит». При этом мы с вами, находясь внутри компании, понимаем, что спектр профессий – а их у нас более 1500 – на железной дороге чрезвычайно широкий. И вот как раз сильный бренд работодателя позволяет привлечь и молодых, и опытных профессионалов из других сфер. **– Приступая к работе по продвижению бренда, ориентировались ли вы на опыт других российских или международных компаний?**

– Несомненно, мы знакомимся с опытом разных компаний, к примеру «Росатом» и Сбербанк, железнодорожников Финляндии, Германии и Испании. Но полностью применить его невозможно. Можно использовать зарекомендовавшие себя подходы и алгоритмы, и мы их используем, но каждый работодатель уникален – со своим портретом сотрудников, набором ценностей и ценностным предложением. Это особенно чувствуется, когда речь идёт об РЖД – одной из крупнейших в мире железнодорожных компаний. Мы создаём свою историю и готовы делиться опытом с коллегами.

**– Одна из составляющих бренда работодателя – так называемое ценностное предложение (EVP). Как продвигается работа в этом направлении?**

– Бренд работодателя, как и корпоративная культура, существует в ком-

Станислав Сугак,  
начальник Центра внутренних  
коммуникаций и бренда  
работодателя ОАО «РЖД»



АРХИВ/ИД «ГУДОК»



жен пойти работать именно к этому работодателю.

Сегодня в компании под началом Департамента корпоративных коммуникаций ведётся масштабная работа, которая касается обновления платформы бренда РЖД в целом. И мы активно включились в эту работу, поскольку EVP работодателя должно быть синхронизировано с ценностями бренда.

Чтобы вывести уникальные черты нашего ценностного предложения, были проведены соискательский онлайн-опрос среди 6472 респондентов, 5 воркшопов с более чем 60 руководителями компании и 10 интервью с топ-менеджерами, 70 фокус-групп на полигонах железных дорог и внутренний онлайн-опрос более чем с 8 тыс. сотрудников, изучены предложения и позиционирование конкурентов. И в результате мы имеем чёткое понимание о наших сильных сторонах, разделяемых всеми целевыми аудиториями, независимо от уровня должности, профессии и географии, а также о тех направлениях, над которыми ещё предстоит работать. С учётом этого будет утверждено ценностное предложение РЖД как работодателя.

**– Золотое правило маркетинга – для продвижения бренда нужно знать свою целевую аудиторию. Какая целевая аудитория была выбрана вами?**

– Безусловно, основной поток соискателей идёт по железнодорожным профессиям. Но, как мы уже обсуждали, нам требуются специалисты и с нестандартными для отрасли компетенциями – это IT, маркетологи, эксперты по международному праву, коммуникациям. Кроме того, мы в своей работе учитываем не только специализацию, но и принадлежность к поколениям. Наше особое внимание нацелено на представителей так называемого поколения Z – это студенты и школьники, которые только готовятся выйти на рынок труда. Мы активно взаимодействуем с ними, и, безусловно, это наша зона развития с точки зрения подходов к коммуникации – это и новые информационные каналы, и язык общения, и единое пространство для старта и построения своей карьеры. Для представителей поколения Z особенно важны комфорт и интересная работа, и если мы не хотим через 5–10 лет остаться без притока молодёжи, то нам нужно развеять все стереотипы о

железной дороге. Именно эту мысль – работа в РЖД может быть интересной и привлекательной – мы и будем доносить до молодёжи.

**– Какие инструменты вы используете для того, чтобы более эффективно взаимодействовать с молодёжью и соискателями?**

– Благодаря совместной работе IT-блока компании и Центра передовых технологий управления персоналом и профессионального обучения несколько месяцев назад начал функционировать Карьерный портал холдинга «РЖД» ([team.rzd.ru](http://team.rzd.ru)). Он призван рассказать потенциальным соискателям, студентам и школьникам о возможностях профессионального и карьерного роста в компании, познакомиться с отраслевыми проектами, в том числе образовательными. Ресурсом уже воспользовались десятки тысяч человек. Посещаемость растёт с каждым днём, самая востребованная страница – это вакансии.

**– Как РЖД позиционирует свой бренд среди студенческой аудитории? Какие наиболее интересные проекты вы могли бы выделить и каковы их результаты?**

– На уровне Минтранса и ОАО «РЖД» утверждена программа развития

взаимодействия РЖД с отраслевыми университетскими комплексами, эффективно действуют целевой набор и другие форматы работы – авторские классы, базовые кафедры и пр. Дополнительно мы обратились к широкой студенческой аудитории из непрофильных вузов. Появилась новая программа работы со студенческой аудиторией – RZD.GENERATION. В её рамках проводятся стажировки, практика, бизнес-кейсы. Недавно успешно завершился ещё один новый формат для студентов – работа над научным проектом. Прошедшие отбор студенты под руководством наставника из Корпоративного университета РЖД принимали участие в разработке целевой программы «Молодёжь ОАО «РЖД»». Проект позволил в дистанционном формате изучать и анализировать глобальные тренды, опыт российских и зарубежных компаний, а также поколенческие особенности современной молодёжи. Сейчас стартуют новые научные проекты и практика сразу по нескольким направлениям: математические и инструментальные методы экономики, IT и программирование, анализ больших данных и машинное обучение в экономике и финансах. Хочу поблагодарить все подразделения холдинга «РЖД», с которыми мы уже работаем в рамках этих форматов, и пригласить остальных присоединиться к программе.

Эта работа помогает достижению одной из главных целей – изменить представление о компании среди молодёжи и соискателей с непрофильными специальностями.

**– Вы отметили внутренние коммуникации как важную часть развития бренда работодателя. Как выстраивается эта работа?**

– Мы определяем и развиваем каналы взаимодействия с работниками – это цифровые и офлайн-инструменты общения. От Сервисного портала работника до информационных каналов в мессенджерах, от рассылок по электронной почте и буклетов до крупных образовательных мероприятий. Уделяем одинаковое внимание

и тем, кому ближе цифровые форматы, и тем, кто привык узнавать все новости из печатных изданий. Особое внимание обращаем на язык общения – стараемся говорить со всеми нашими аудиториями просто, понятно и полезно, доступно о сложном – так большая компания становится более открытой. Исходя из таких принципов коммуникация как с работниками, так и с внешней аудиторией будет, на мой взгляд, наиболее эффективной.

**– Важно не только информировать сотрудников, но и получать обратную связь. Какие каналы для этого существуют?**

– Мы системно развиваем все имеющиеся каналы внутренних комму-

никаций и готовы создавать новые, что позволит нашим сотрудникам выбирать для себя наиболее удобный формат диалога с компанией. В зоне нашего внимания – горячая линия для работников, которая особенно показала свою актуальность в период пандемии. Каждый день нам нужно было отвечать на десятки новых вопросов, понимать, что волнует сотрудников в разных подразделениях, давать простые, понятные и своевременные разъяснения. Только за первое полугодие поступило более 15 тыс. обращений, хотя обычно столько звонков бывает в течение всего года. Поэтому было принято решение, что она должна работать в режиме 24/7.

– Мы системно развиваем все имеющиеся каналы внутренних комму-

## В своей работе мы стремимся найти персональный подход к каждому человеку – с учётом его возраста, образования, должности и жизненных предпочтений

– При поддержке Департамента управления персоналом мы разрабатываем методологию всей деятельности по развитию бренда работодателя, доносим ценности компании до персонала и соискателей, транслируем преимущества работы в компании на рынке труда, развиваем коммуникацию с действующими и будущими работниками компании, получаем обратную связь и выстраиваем эффективный диалог. Нам важно, чтобы человек не просто пришёл к нам работать, но и смог реализовать себя, вовремя и удобно получить нужную информацию и имел возможность задать вопрос и высказать своё мнение, ощутить себя частью единой команды, используя весь свой потенциал и повышая эффективность компании в целом.

Ещё одним, достаточно популярным и важным каналом обратной связи являются опросы и исследования персонала. Они дают понима-

– При поддержке Департамента управления персоналом мы разрабатываем методологию всей деятельности по развитию бренда работодателя, доносим ценности компании до персонала и соискателей, транслируем преимущества работы в компании на рынке труда, развиваем коммуникацию с действующими и будущими работниками компании, получаем обратную связь и выстраиваем эффективный диалог. Нам важно, чтобы человек не просто пришёл к нам работать, но и смог реализовать себя, вовремя и удобно получить нужную информацию и имел возможность задать вопрос и высказать своё мнение, ощутить себя частью единой команды, используя весь свой потенциал и повышая эффективность компании в целом.

Беседавала Мария Абдримова





## «Люди-расчёски»



Рынок труда нового времени диктует свои правила

**П**андемия новой коронавирусной инфекции изменила мировой рынок труда буквально за несколько недель. Какие профессии будут востребованы, а какие могут уйти в прошлое, разбирался «Пульт управления».

### «Удалёнка» не для всех

В апреле этого года Служба исследований hh.ru опросила более 700 работающих соискателей, в их числе 162 руководителя с количеством подчинённых не менее двух. Исследователей интересовало, как люди адаптировались к удалённой работе и хотели бы они продолжить работать в том же режиме. Больше половины опрошенных считают, что эффективность работы как каждого сотрудника, так и коллектива выросла.

По словам заместителя генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрия Шаханова, в период самоизоляции на удалённом доступе трудились более 100 тыс. сотрудников в центральном аппарате и на сети дорог, или каждый второй специалист и руководитель, чей функционал связан с работой на компьютере. В перспективе, по оценке компании, на удалённую работу может быть переведено до 35% от общей численности персонала – это порядка 250 тыс. работников.

Но мнения работодателей по поводу того, оставлять ли сотрудников на удалённой работе, разделились.

За переход на преимущественно удалённую работу ратуют IT-специалисты, которые и до пандемии работали дистанционно. Партнёр «Лаборатории карьеры Алёны Владимировой» Анна Алфимова говорит: «Традиционно на «удалёнке» работала команда IT-специалистов. Этот тренд только усиливается. Об этом говорят в том числе решения глобальных компаний Amazon, Google, Facebook. Они намерены дать возможность сотрудникам остаться на

удалённой работе до конца года. Отлично чувствуют себя на удалённой работе сотрудники на типовых позициях – это всё, что можно алгоритмизировать, и то, что не теряет качества исполнения при удалённой работе. Исключением становятся задачи, связанные с необходимостью постоянно искать нестандартные решения. Например, топ-менеджмент или креативные и стратегические проекты плохо существуют в разрозненном виде. К ним можно добавить обслуживание клиентов, но не всех: массовый сегмент вполне реалистично управляется на «удалёнке», а вот личное общение становится преимуществом. Поэтому сложно представить премиум-сервисы без живого консультанта».

работников любых сервисов службы доставки – это водители, курьеры, операторы колл-центров. Второе направление – это всё, что связано с автоматизацией различных процессов. Например, в онлайн-образовании важной стала не только фигура преподавателя, но и специалиста, способного технически обеспечить бесперебойную связь, организовать проведение видеоконференции.

По-прежнему высоким был спрос на специалистов в сфере IT и представителей высокоинтеллектуальных профессий.

В конце мая Институт прогрессивного образования провёл исследование (опубликовано на «RT на русском»), в котором выяснил, какие профессии будут востребованы после

**Останется высоким спрос на профессии, связанные с цифровизацией, – это связано с переходом на электронные платформы и работу в удалённом режиме**

Некоторым людям сложно работать вне коллектива из-за особенностей психологического типа личности. По мнению психолога Елены Коледы, сложно работать удалённо сотрудникам, которые активно участвовали в социальной жизни коллектива, или тем, кого можно назвать темпераментными и непоседами. «Для них ограничения себя в движении и активной жизни – большая сложность. Всё это вызывает стресс, из-за которого появляются причины для невыполнения ими своих рабочих обязанностей, расслабления, неорганизованности и отсрочки», – считает Елена Коледа.

**Новый рынок – новые возможности**  
В период пандемии и режима самоизоляции наблюдался запрос на

пандемии. Согласно выводам экспертов, в первую очередь будут востребованы антикризисные консультанты, которые смогут помогать компаниям в условиях неопределённости. Останется высоким спрос на профессии, связанные с цифровизацией, – это связано с переходом на электронные платформы и работу в удалённом режиме. Будут востребованы эксперты по диджитализации процессов, программисты, SMM- и контент-менеджеры.

Также будут актуальны услуги консультантов по личным финансам и специалисты по тайм-менеджменту, которые помогут организовать работу в дистанционном формате на постоянной основе и будут помогать сотрудникам решать проблемы, связанные с самоорганизацией.



вузов Борис Лёвин. – Вузы транспорта стараются своевременно открывать соответствующие программы подготовки, чтобы оправдать ожидания работодателей, в том числе нашего главного стратегического партнёра – ОАО «РЖД».

Вторая группа – специальности, связанные с роботизацией. Сейчас многие простые или рутинные операции начинает делать робот или компьютер. В перспективе через пять или семь лет многие профессии просто перестанут существовать, а их функции возьмут на себя роботы.

В 2018 году на Всемирном экономическом форуме был озвучен прогноз: к 2022 году в мире исчезнет порядка 75 млн рабочих мест вследствие роботизации и цифровизации. Профессии, связанные с мониторингом и контролем, будут уходить в прошлое, потому что их заменят роботы и искусственный интеллект.

На железнодорожном транспорте такой исчезающей профессией, по мнению Агентства стратегических инициатив, станет машинист грузового состава. «С каждым годом беспилотные системы управления становятся более совершенными. В первую очередь они будут установлены на поезда линий метрополитена и на грузовые подвижные составы, человек же будет подключаться только при возникновении форс-мажорных ситуаций. После 2020 года автопилотирование грузового состава будет становиться отраслевым стандартом», – прогнозирует составленный АСИ «Атлас новых профессий».

Третья группа – это управленцы и менеджеры в сфере науки или инноваций. «В современной России до сих пор не закрыт разрыв между наукой и бизнесом. В рамках определённой компании науку и бизнес можно связать воедино, но в рамках страны – нет. Связи, которые были разорваны во время распада СССР, так до конца не восстановлены. Конечно, в каждой крупной компании есть свои исследовательские центры, например в ОАО «РЖД», которое

активно инвестирует в современные исследования. Но они всё равно больше ориентированы на практические задачи, которые ставит бизнес. А наука иногда должна смотреть вперёд. Как раз управленцы, которые умеют говорить на языке науки и языке бизнеса, смогут решать такие задачи. Такие специалисты в нашей стране есть, но их очень мало. Могу сказать, что специалисты, разбирающиеся с практическим применением исследований и которые понимают научную составляющую, очень скоро будут нужны», – говорит Александр Чулок.

Следующая группа – это профессии, связанные с безопасностью. «Сейчас появились новые определения понятия «безопасность». Это не только традиционная и экономическая безопасность. В нашем мире появилось такое понятие, как «кибербезопасность». Потому что есть уже случаи, когда хакеры взламывали беспилотные автомобили или даже целые нефтеперерабатывающие заводы. Также после пандемии развивается важный тренд на биологическую безопасность. Это связано со стремительным развитием биоэкономики. По самым скромным оценкам, объёмы биоэкономики через несколько лет составят порядка \$8 трлн. Я считаю, что очень скоро нам будут нужны профессии, которые смогут участвовать в формировании такого объёма. Биоэкономика – это достаточно широкий комплекс активностей, который включает в себя рациональное и бережное использование природных ресурсов и заботу о человеке. И биобезопасность будет играть в ней большую роль», – говорит Александр Чулок.

Во всём мире набирает тренд приоритета общественной пользы над получением максимальной прибыли любыми средствами. Поэтому в скором времени каждой компании будет необходим специалист по этике. «Тренды, связанные с этическим поведением, транспарентностью и открытостью, становятся всё более важными. За рубежом уже сформиро-

ваны целые этические школы. Наша страна сейчас находится в самом начале формирования этих трендов. Пока все подходят к этому вопросу по остаточному принципу. Но хочу отметить один важный момент. Многие специалисты 25 лет назад говорили, что экология станет важным трендом, и если пренебрегать этой темой, то это существенным образом может ограничить рост компании и её конкурентоспособности. Наши компании сначала в это не верили, а потом в мире появились экологические сертификаты, и без такого сертификата компания просто не может попасть на рынок. С этикой может произойти такая же история. Мы можем относиться к этой теме по-разному, но если будут введены

и продажи. У таких людей много hard skills (твёрдых, глубоких навыков в профессии) и есть soft skills (гибкие навыки, которые не привязаны к определённой профессии). Осознанное наращивание необходимых компетенций формирует огромное преимущество «человека-расчёски» на современном рынке труда, поскольку такие сотрудники более гибкие, у них широкий кругозор, они много умеют и открыты новому. Эксперты сформулировали топ-5 навыков будущего, которые пригодятся любому профессионалу: открытость новому, адаптивность, умение параллельно решать множество задач; кросс-функциональность, умение работать в команде, мыслить разносторонне, наличие знаний в

**Профессии нужны как набор компетенций и навыков, которыми обладают соответствующие специалисты. Они помогут компании выстоять на рынке**

этические сертификаты, то это может стать сильным ограничением для наших компаний», – отмечает Александр Чулок.

Эксперт также уверен, что в скором времени будут востребованы не какие-то определённые профессии, а навыки, которыми должен владеть каждый специалист: «Профессии нужны как набор компетенций и навыков, которыми обладают соответствующие специалисты. Они помогают компании быть конкурентоспособной и устойчивой на рынке».

Именно поэтому высоко ценятся на рынке «люди-расчёски» – специалисты, которые могут выполнять целый ряд задач одновременно, например маркетинг и подбор, управление персоналом, маркетинг

смежных областях; способность развиваться самому, создавать вокруг себя развивающую среду и развивать людей в команде; умение выстраивать коммуникации, слышать, воспринимать.

Такие специалисты позволяют работодателю выходить за рамки привычного и развивать бизнес.

Если говорить о новых и перспективных профессиях, то в логистической и транспортной отраслях к 2022 году возрастёт доля инженеров машинного обучения, разработчиков ПО, профессионалов, занимающихся анализом данных, проектировщиков мобильных платформ и приложений. По-прежнему актуальным останется спрос на специалистов по продажам и маркетологов.

Дарья Чикиркина

Владимир Никитин,  
начальник Департамента  
по организации, оплате  
и мотивации труда ОАО «РЖД»



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОС»



123RF/LEGION-MEDIA

## Метод Хея

В ОАО «РЖД» готовятся к переходу на систему грейдов

**О**сновной тренд развития систем оплаты труда в мире – внедрение грейдов. Эту методику ранжирования должностей в зависимости от их ценности для организации в середине XIX века предложил основатель консалтинговой компании Hay Group Эдвард Хей. При грейдировании каждая позиция – от топ-менеджера до линейного работника – оценивается с точки зрения роли в бизнесе, объема функционала и уровня ответственности. В зависимости от грейда устанавливается размер заработной платы.

О перспективах внедрения системы грейдов в РЖД, а также о новой мотивационной модели рассказал начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин.

– Многие крупные российские компании, например «Норникель» и «Северсталь», отказались от тарифной системы оплаты труда и перешли к грейдам. В чём преимущество этого метода для бизнеса? Рассматривают ли в РЖД переход на грейды?

– Задача по привлечению кадров и поддержанию стабильности кадрового потенциала в последнее время становится всё более актуальной. Усиление конкуренции работодателей за квалифицированный персонал, снижение конкурентоспособности уровня вознаграждения в ОАО «РЖД» относительно рынка при превышении роста производительности труда – это причины, побудившие нас взяться за пересмотр системы оплаты труда.

В настоящее время мы проводим исследовательскую работу с консультантами из компании «Эрнст энд Янг» по формированию системы оплаты труда руководителей, специалистов и служащих на основе грейдов и применению её в ОАО «РЖД».

В чём суть системы грейдов? Это группировка должностей по принципу их относительной значимости для

компании через единый набор критериев. Применение грейдов позволяет установить единую шкалу вознаграждения и единый подход к регулированию уровня вознаграждения.

Кроме того, создаётся платформа для развития других систем в области управления персоналом, которая будет задавать единые принципы и подходы, учитывая при этом особенности и потребности каждого уровня должностей.

Перечислю лишь некоторые из таких систем: это подбор персонала, его обучение и развитие, построение модели компетенций, оценка и карьерное планирование, управление эффективностью.

Анализ рыночной практики применения системы грейдов в крупных

гибкого реагирования системы оплаты труда для решения задач компании и привлечения трудовых ресурсов в регионы развития железных дорог.

– В области мотивации труда тоже происходят изменения. Опытную эксплуатацию проходит Мотивационная модель корпоративной системы премирования (АС КСПР). Как работает эта модель и для чего она нужна?

– Компания большое внимание уделяет системе материальной мотивации труда персонала и придерживается основных базовых принципов: это, в частности, сбалансированность системы мотивации, связь показателей премирования со стратегией компании, зависимость степени ответственности от статуса должност-

### Анализ рыночной практики применения системы грейдов в крупных компаниях показал эффективность её использования при построении системы оплаты труда

компаниях показал эффективность её использования при построении системы оплаты труда.

Для внедрения системы грейдов в ОАО «РЖД» в текущем году будет проведена работа по оценке каждой должности и каждого работника, занимающего конкретную должность.

– Каких результатов ждёте от внедрения системы грейдов?

– Во-первых, это повышение управляемости системы оплаты труда и возможность встраивания специфических должностей в единую систему на базе имеющихся рыночных ориентиров. Во-вторых, повышение прозрачности и конкурентоспособности системы оплаты труда, возможность удерживать ценных сотрудников и обеспечить их карьерный рост. И наконец, в-третьих, появляется возможность

ной позиции, соблюдение принципа единства полномочий и ответственности, сочетание материальной и нематериальной мотивации.

Чтобы объективно оценить применение системы материальной мотивации работников филиалов, а также обеспечить точный учёт и анализ большого количества показателей премирования – в компании их более 7 тыс., в департаменте был разработан отчёт «Мотивационная модель ОАО «РЖД».

Мотивационная модель состоит из четырёх модулей. Первый модуль – премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности (текущее премирование), второй – производственные упущения, которые применяются для снижения премии, третий модуль



## На основе мотивационной модели планируется создание интеллектуальной системы анализа и прогнозирования материальной мотивации труда

и Дирекции тяги, расположенных в границах Восточного полигона.

Планируя свою работу, особое внимание мы обращаем на развитие целевых или адресных форм мотивации труда. Адресные формы мотивации труда (дополнительное премирование) нацелены на решение среднесрочных и долгосрочных задач компании по таким важнейшим направлениям, как обеспечение безопасности, повышение эффективности и качества, закрепление персонала.

В настоящее время мы подвизываем все показатели премирования и про-

изводственные упушения к ключевым показателям деятельности филиалов и компании, что позволит проводить факторный анализ влияния используемых показателей премирования на ключевые показатели деятельности.

В дальнейшем планируется разработать новые механизмы адресной мотивации труда, которые позволят увеличить доходы компании, например, для диспетчерского персонала за проведение коммерческого поезда по диспетчерскому участку в установленный договором срок.

БЕСЕДОВАЛА МАРИЯ АБДРИМОВА

– дополнительное премирование, четвёртый – единовременные поощрения и вознаграждения. Сформированная мотивационная модель позволит гибко настраивать систему материальной мотивации труда работников с учётом меняющихся производственных и финансово-экономических задач филиалов.

Уже сегодня мотивационная модель позволяет решить целый ряд рутинных задач, а именно: провести анализ применения индивидуальных показателей премирования работников; унифицировать показатели премирования; оценить степень выполнения ключевых и индивидуальных показателей для дальнейшего совершенствования системы материальной мотивации, увязать все показатели премирования с ключевыми показателями деятельности.

Мы можем ответить на вопрос, сколько компания направляет средств для премирования работников при выполнении таких, например, показателей,

как «Снижение (отсутствие) отказов технических средств» или «Выполнение плана погрузки грузов». Узнать, каким именно работникам установлен тот или иной показатель премирования в разрезе уровней управления, должностей и профессий.

Реализация мотивационной модели в дальнейшем позволит оценить не только расходы, направленные на материальную мотивацию труда, но и реальное влияние определённых должностей и профессий работников на достижение тех или иных ключевых показателей деятельности филиалов, декомпозированных в систему премирования. Для этой работы мы планируем автоматизировать все расчёты путём интеграции данных по выполнению показателей премирования из различных автоматизированных систем (цифровых платформ), что позволит увязать систему премирования с производственными системами.

На финальном этапе реализации мотивационной модели планируется

создание интеллектуальной системы анализа и прогнозирования материальной мотивации труда компании. – **Каких приоритетных направлений придерживаются специалисты по труду в части развития системы мотивации? Планируется ли разрабатывать новые мотивационные инструменты?**

– Кроме выстраивания эффективной системы текущего премирования, департамент уделяет особое внимание внедрению мотивационных инструментов на стыке хозяйств, то есть там, где особенно важно обеспечить эффект синергии, нацеленный на единый результат и реализацию взаимных обязательств по выполнению общей задачи.

Так, например, утверждены единые сквозные показатели текущего премирования для диспетчерского персонала и оперативных работников подразделений Центральной дирекции инфраструктуры, Центральной дирекции управления движением

### СПРАВКА

Понятие «грейд» произошло от английского grade, что в переводе означает «сортировать, оценивать, упорядочивать». Основной принцип грейдинга – выстраивание иерархии должностей в соответствии с их ценностью для компании. Наиболее популярный метод оценки – факторно-балльный. В этом случае определяется единый комплекс измеримых показателей для сопоставления позиций по всем уровням и направлениям бизнеса. К примеру, согласно классической методологии Hay Group, известной как направляющие таблицы Хея, выделяются три группы факторов: – знания и умения (оцениваются профессиональные знания, управленческие умения и навыки коммуникации);

– решение проблем (даётся характеристика тому, какие вопросы решаются на конкретной позиции); – ответственность (выявляется влияние на конечный результат, области контроля и полномочия). Есть разные вариации этой методики, но, как правило, все они предполагают оценку значимости конкретной должности с точки зрения того, приносит ли она деньги компании, какой функционал выполняет, какую роль играет в процессе принятия решений и какова степень ответственности на этой позиции. Также принимаются во внимание требования к должности – если для работы на данной позиции нужны специфические знания, специальное образование или

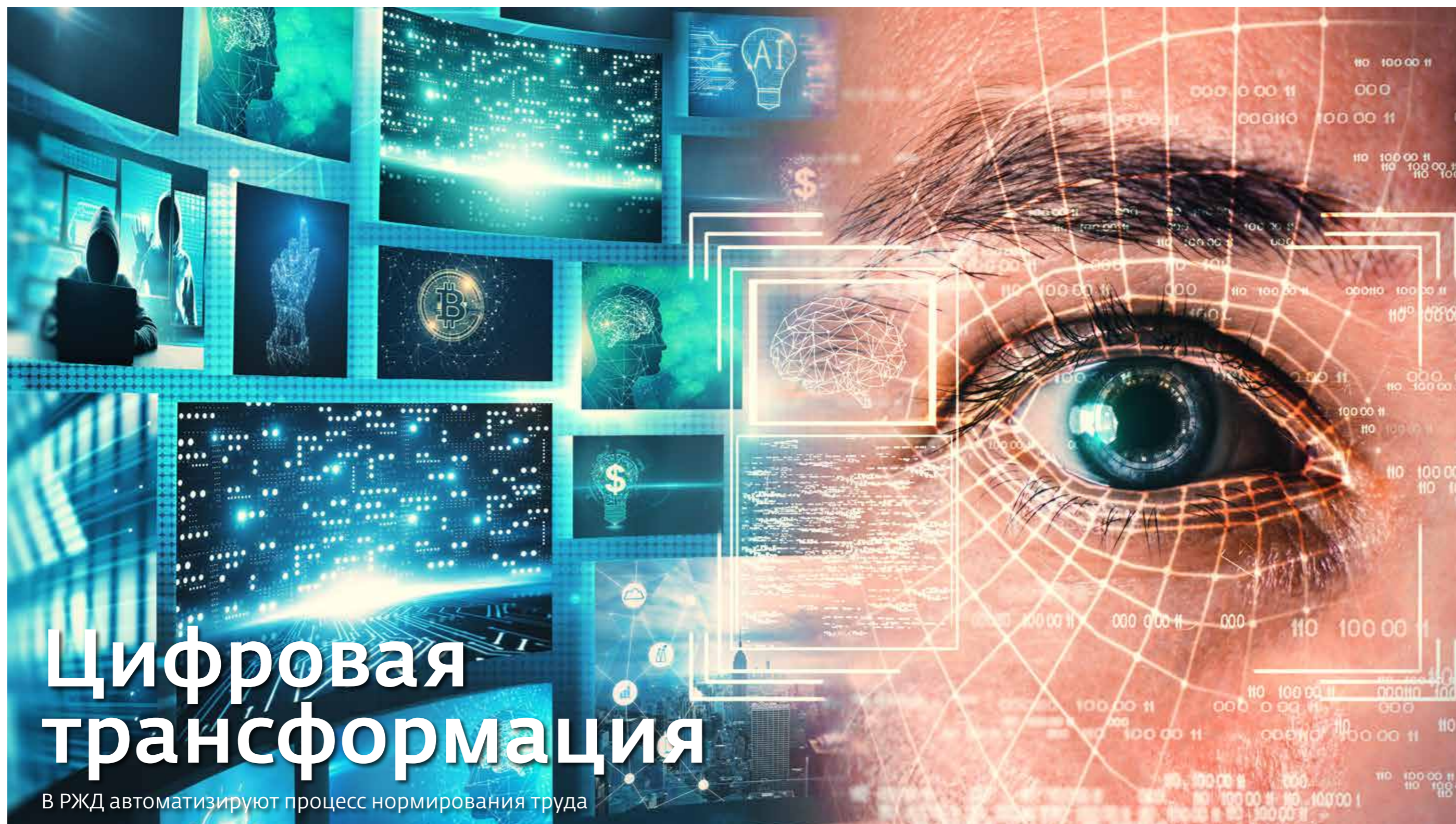
опыт работы, то она априори является более сложной и значимой для компании. В результате одна и та же должность, особенно если она руководящая, в разных подразделениях компании может относиться к разным грейдам, потому что роль в бизнесе этих подразделений будет разная. Так, у начальника профильного актива будет более высокий грейд, чем у непрофильного. Для должностей из одного грейда, равнозначного для компании, устанавливается одинаковый диапазон базового вознаграждения. Как поясняют консалтеры, это помогает определить объективный оклад для специалистов специальностей, не имеющих аналогов на рынке труда, к примеру

специалиста по ядерной безопасности для атомной отрасли или железнодорожных профессий. При этом в зависимости от квалификации и опыта сотрудника ему могут устанавливаться разные профессиональные статусы внутри грейда, которые будут влиять на оплату его труда. С системой грейдов может быть увязана мотивация – целевой размер премии, критерии и периодичность премирования, льготы, а также организационная структура компании. В России система грейдов впервые была введена в компании DHL в 1984 году. В настоящее время её используют «Роснефть», Сбербанк, «Лукойл», «Росатом», «Норильский никель» и «Северсталь».

Михаил Калашников,  
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ОРГАНИЗАЦИИ  
ТРУДА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НОРМАТИВОВ  
ОАО «РЖД»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



## Цифровая трансформация

В РЖД автоматизируют процесс нормирования труда

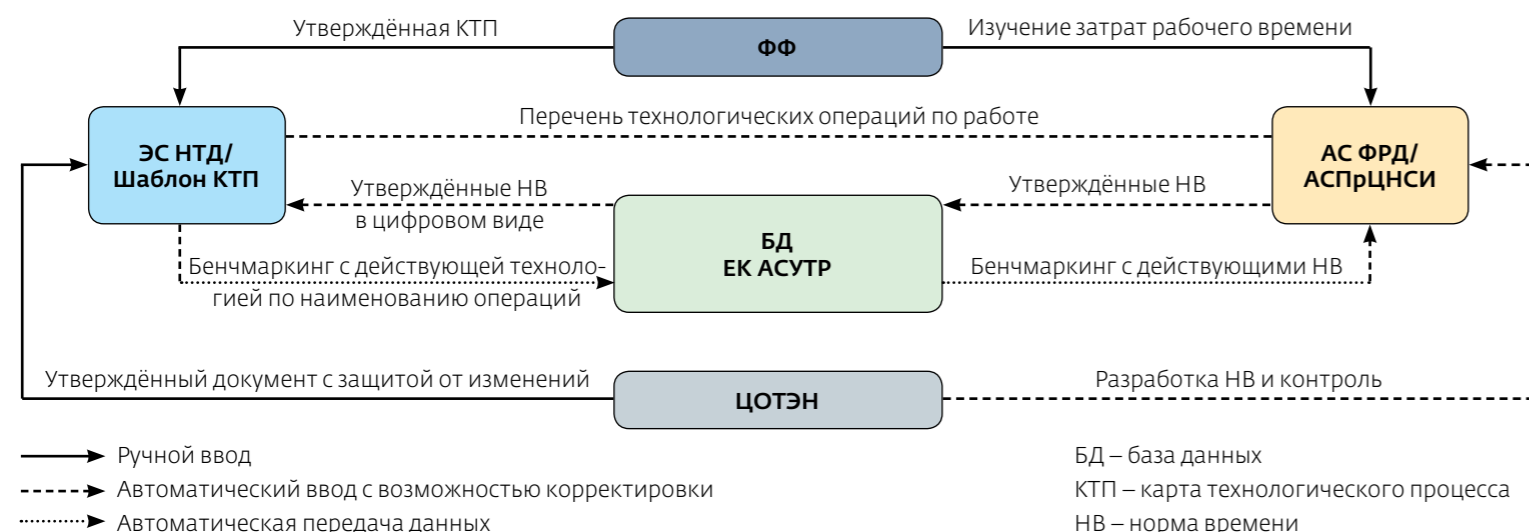
**С**овременный мир семимильными шагами движется к глобальной цифровизации и автоматизации. В новых реалиях ключевым фактором становится способность гибко адаптироваться под изменения рыночных условий. ОАО «РЖД» непрерывно совершенствует свои процессы управления, учитывая мировые тенденции. Действующая в компании стратегия цифровой трансформации стала драйвером выстраивания эффективных процессов на основе цифровых технологий, задавая вектор на повышение конкурентоспособности холдинга. Центр организации труда и проектирования экономических нормативов (ЦОТЭН) активно использует новые возможности для автоматизации процессов нормирования, меняя сложившиеся за долгие годы подходы к работе.

**Системная интеграция**  
ЦОТЭН уже более 60 лет разрабатывает нормы труда для работников железнодорожного транспорта. Создание новых и актуализация действующих нормативных документов по труду является постоянной системной работой. Совершенствование нормативных и методических материалов позволяет филиалам ОАО «РЖД» и структурным подразделениям компании снижать трудовые и материальные затраты. Кроме того, мы стараемся применять наш опыт при сотрудничестве и с другими организациями, расширяя нормативную базу. Основным активом нашей компании были и остаются люди. Сегодня особенно важно эффективное использование трудового потенциала каждого работника.

Разработка норм труда сопровождается большим объемом перерабатываемой информации. При этом большинство этапов проектирования норм труда выполняется вручную – это, в частности, анализ технологи-



Рис. 1. Схема взаимодействия ЭС НТД и ЕК АСУТР



ческих процессов, сбор первичного материала, математическая обработка исходных данных, вывод нормативных величин.

Одним из перспективных направлений для автоматизации функций по разработке норм труда является унификация требований к формату данных. Сегодня мы столкнулись с тем, что у нас есть огромный массив данных по технологическим процессам (около 35 тыс. наименований), о последовательности их выполнения, применяемых инструментах и механизмах, составе и квалификации исполнителей, но представлен он в формате, пригодном исключительно для чтения и печати. Вся вышперечисленная информация хранится в картах технологических процессов, размещённых во внутренней Электронной системе управления нормативной и технической документацией в ОАО «РЖД» (ЭС НТД).

При этом непосредственная разработка норм времени производится в Единой корпоративной автоматизированной системе управления трудовыми ресурсами (ЕК АСУТР) на основе тех же исходных данных, но вносимых в систему разработчиком вручную. Это приводит к дублированию исходных данных в различных

информационных системах и увеличению трудозатрат на детальное изучение технологического процесса. Кроме того, нельзя исключить влияние человеческого фактора.

Для исправления сложившейся ситуации было проработано интеграционное решение по прямому взаимодействию ЭС НТД и ЕК АСУТР. Оно позволит автоматически переносить все необходимые исходные данные для разработки норм времени и формировать технико-нормировочные карты. Также будет обеспечено хранение записей, содержащих информацию по технологическим операциям, включая объём выполняемых работ и при необходимости другие параметры, позволяющие успешно использовать современные методы нормирования.

Такая интеграция систем позволит расширить их функциональные возможности, повысит качество разработки норм времени и обеспечит системное развитие нормативной базы ОАО «РЖД». Кроме того, мы ожидаем упрощения процедуры проведения оценки экономической эффективности в результате пересмотра действующих и внедрения новых технологических процессов в компании.

## Машинное зрение и ум

Расчёт оперативного времени на выполнение той или иной технологической операции уже сейчас производится не только вручную, но и с помощью технологии машинного зрения, позволяющей расшифровать снятый инженером по организации и нормированию труда видеоряд. Успешный многолетний опыт работы сотрудников центра позволил создать обширную базу норм труда для специалистов и рабочих. Но при этом был практически не охвачен административно-управленческий штат (АУШ) из-за отсутствия чётко описанной технологии работы. Его доля в компании не так уж и мала – 14%, а эффективность работы этого персонала и возможные резервы определяются очень размыто. Сегодня перед компанией особенно остро стоит задача по совершенствованию процессов управления. Благодаря же внедрению в ОАО «РЖД» процессного подхода стало возможно нормирование и АУШ.

В 2019 году генеральным директором ОАО «РЖД» была утверждена Программа мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении холдингом «РЖД» на 2019–2020 годы и дано поручение по оценке бюджета рабочего времени



в ОАО «РЖД» с учётом использования процессного подхода. Для этого ЦОТЭН разработал специальный алгоритм оценки баланса рабочего времени, в основу которого лёг экспертный метод определения трудозатрат, и апробировал его при определении потребности в IT-персонале для формирования программы цифровизации.

В конце 2019 года в компании утвердили «Методические рекомендации по оценке баланса рабочего времени в ОАО «РЖД» с учётом применения процессного подхода». На их основе уже в текущем году была выполнена комплексная оценка трудозатрат служб управления имуществом железных дорог с учётом централизации данных функций от функциональных филиалов. Полностью оценить трудозатраты всего административно-управленческого штата компании планируется к 2022 году.

Однако пилотный проект потребовал участия многих специалистов и занял значительное количество времени, поскольку почти все этапы выполнялись вручную. Для сетевого тиражирования метода направляется разработка технического решения по его автоматизации. А учитывая постоянные изменения, происходящие в компании, оценка

## Интеграция систем расширит их функционал, повысит качество разработки норм времени и обеспечит системное развитие нормативной базы ОАО «РЖД»

трудозатрат будет востребована даже после 100-процентного охвата административно-управленческого штата.

Для последующей автоматизации ЦОТЭН проанализировал элементы оценки трудозатрат и определил основные источники данных и необходимые расчётные модули. В данном случае объектом оценки является бизнес-процесс, утверждённый в Автоматизированной системе управления бизнес-моделированием (АСУ БМ), а матрицей для заполнения – опросный лист, специально разработанный для определения трудозатрат на выполнение процесса или базовых трудозатрат с помощью экспертного метода.

Существующие отчётные формы АСУ БМ уже сейчас позволяют с минимальной доработкой автоматически выгрузить перечень всех функций

бизнес-процесса в табличный вид и перенести в шаблон опросного листа. Кроме АСУ БМ, в этом процессе задействована и ЕК АСУТР, в которой мы обеспечиваем базу действующих норм труда, а также одна из её функциональностей по анализу использования рабочего времени – АС ФРД. Модификация обеих систем позволит автоматизировать заполнение и обработку опросных листов и снизить количество ошибок.

Однако в компании АС ФРД в основном используется узкоспециализированно – трудовиками для загрузки фотографий выполнения технологического процесса в течение рабочего дня, в связи с чем у многих центральных подразделений функциональных филиалов подключение к ней отсутствует.



Наиболее простым решением кажется подключение специалистов филиалов к данной системе. Однако в этом случае у них появится ещё одна программа, несвойственная их основной деятельности, что потребует дополнительного обучения и дорогостоящего сопровождения. Решением данной проблемы может стать применение программного продукта, позволяющего провести интеграцию с АСУ БМ и АС ФРД с возможностью совместной работы нескольких участников. Для поиска подобного ресурса, отвечающего нашим требованиям, мы обратились к профильным специалистам.

Таким образом, возможно будет передавать из АСУ БМ перечень функций, входящих в состав оцениваемого процесса, на некий выделенный ресурс напрямую в шаблон опросного листа. И далее специалист функционального филиала будет вносить туда

необходимые дополнительные сведения: измерители процесса и функций и источник данных объёма работ.

Учитывая региональное разделение компании, очень важна типизация аналогичных функций, выполняемых на каждом полигоне. Здесь ключевая роль всё также остаётся за владельцами процессов.

В базе данных действующих норм труда в ЕК АСУТР возможно обеспечить автоматизированный релевантный поиск по наименованию функции и её измерителю. Найденные нормы труда должны передаваться в шаблон опросного листа напрямую в графу трудозатрат.

Конечно, не всё возможно автоматизировать, и остаются функции, уникальные для подразделения. В этом случае специалист филиала должен вносить вручную экспертные значения трудозатрат. Но в дальнейшем необходимость в этом будет всё

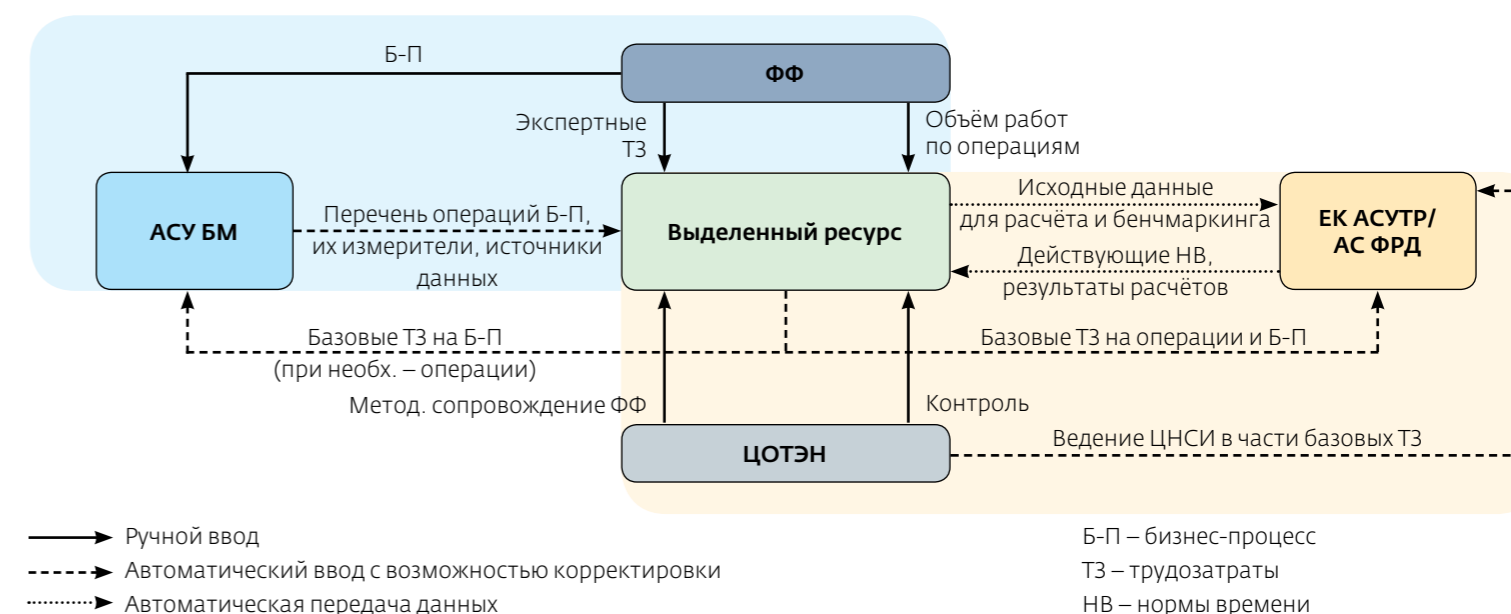
меньше, так как новые экспертные трудозатраты будут также добавляться в базу данных ЕК АСУТР.

При этом для всех функций вручную нужно будет указывать только объём выполненных работ.

Таким образом, мы получаем комплект заполненных опросных листов, которые далее должны подтверждаться контрольными хронометражными наблюдениями. Путём сравнения экспертных и контрольных значений будет автоматически выводиться коэффициент доверия экспертам. В зависимости от его значения экспертные трудозатраты либо автоматически корректируются, либо принимаются в неизменном виде.

Уже сегодня в базе данных ЕК АСУТР хранятся значения коэффициентов, учитывающих подготовительно-заключительные действия, обслуживание рабочего места, отдыха и личных надобностей, которые должны

Рис. 2. Схема взаимодействия АСУ БМ и ЕК АСУТР



предлагаться на выбор. И только при необходимости их изменения проводится подтверждающее фотографирование рабочего дня. Далее в автоматическом расчётном модуле должны формироваться результаты оценки трудозатрат и сравниваться с численностью персонала в функциональном филиале.

На протяжении всего процесса оценки трудозатрат при оказании методологического сопровождения специалисты центра смогут корректировать и принимать решения о переходе на следующий этап. При положительном заключении о результатах оценки трудозатрат данные должны также автоматически передаваться в АСУ БМ и в базу данных ЕК АСУТР. Сопровождение и заключение необходимы в целом для снижения рисков по завышению расчётной численности и сдерживанию роста производительности труда.

При соблюдении двух условий – автоматизации и наличия в функциональном филиале грамотно сформированной процессной модели – мы сможем в намеченные сроки оценить

трудозатраты всего административно-управленческого штата компании и в дальнейшем оперативно реагировать на изменения бизнес-процессов, а также быстро оценивать их эффективность.

В целом же автоматизация процесса разработки и формирования норм

работы. Такая крупная компания, как «РЖД», не может себе позволить останавливаться на достигнутом и обязана стремиться к совершенствованию.

Применение новых эффективных методов, таких как продвинутая аналитика больших данных (Big

**В дальнейшем вводить данные вручную потребует всё меньше, так как новые экспертные трудозатраты будут также добавляться в базу данных**

труда на программном уровне позволит оптимизировать ежедневные рутинные задачи и освободит время специалистов в области организации и нормирования труда для решения сложных задач, требующих профессиональной экспертизы.

Меняется современный мир, меняемся и мы, наше мышление и мето-

Data), технологии блокчейн и машинного обучения, внедрение искусственного интеллекта, открывают новые возможности для выполнения основных общекорпоративных задач. И мы надеемся, что предложенные нами проекты также будут способствовать цифровой трансформации компании.

**ТАТЬЯНА БАРАНОВА,**  
ЭКСПЕРТ ПО СОВРЕМЕННОМУ  
ЭТИКЕТУ И ДЕЛОВОМУ  
ПРОТОКОЛУ, ЛЕКТОР, ОСНОВАТЕЛЬ  
ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА  
«ПРО.ЭТИКЕТ», ЧЛЕН  
НАЦИОНАЛЬНОЙ АССОЦИАЦИИ  
СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОТОКОЛУ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



123RF/LEGION-MEDIA

## Хороший тон

От соблюдения руководителями правил делового этикета во многом зависит имидж компании

**Д**еловой этикет – неотъемлемая часть ведения бизнеса. Знание принципов и нюансов общения и поведения в бизнес-сообществе может сыграть на руку руководителю, сформировав имидж его компании и улучшив её репутацию. «Пульс управления» побеседовал с экспертом по современ-

ному этикету и деловому протоколу, лектором, основателем просветительского проекта «Про.ЭТИКЕТ», членом Национальной ассоциации специалистов по протоколу Татьяной Барановой и выяснил, как менеджеру произвести правильное впечатление о себе.

**– Из чего складывается деловой этикет? Меняются ли его правила со временем?**

– Правила делового этикета частично заимствованы из культуры поведения в повседневной жизни, частично – из дипломатического протокола. Традиционно считается, что основным отличием делового этикета от светского (то есть общегражданского, бытового) является направление так называемого вектора уважения. В повседневной жизни мы в первую очередь выказываем уважение старшему по возрасту или

женщине. А вот в деловом этикете ни возраст, ни пол человека особого значения не имеют, в приоритете только позиция, которую занимает специалист в должностной иерархии. Например, право первым протянуть руку в знак приветствия в деловой сфере принадлежит старшему по статусу, а в светском этикете – женщине или старшему по возрасту.

Из дипломатического протокола деловая среда позаимствовала, например, порядок организации и проведения официальных мероприятий, а также принципы и правила корректной рассадки участников за столом переговоров.

Надо сказать, что этикет сам по себе – субстанция достаточно гибкая, но с прочным фундаментом. Речь идёт о том, что в основе этикета всегда лежит вежливость, а вот сферы и формы её проявления со временем расширяются. Новые реалии – новые правила этикета, но база остаётся единой – это уважение и вежливость.

**– Соблюдение каких правил этикета является основополагающим для руководителя?**

– Правила этикета обычно формулируют по формуле «удобно мне – удобно со мной». Речь идёт о том, чтобы, не теряя своего достоинства, проявить к визави максимальное уважение и доброжелательность. Если мы договорились провести переговоры с деловым партнёром у себя в офисе, то мы тем самым получаем некое преимущество в духе «дома и стены помогают», а также имеем возможность не тратить время на дорогу. Но как хозяева встречи мы должны взять все организационные вопросы на себя и быть достаточно гостеприимными, чтобы гость чувствовал себя вполне комфортно. Так, важно убедиться, что делового партнёра приветливо встретят сотрудники вашей компании, предложат ему напитки, проведут в зал для переговоров, корректно (соответственно статусу) обозначат его место за столом и так далее.

Хозяин встречи, в свою очередь, должен помнить о правилах делового

этикета – уместно и вежливо приветствовать гостя, правильно к нему обращаться, соблюдать адекватную дистанцию, контролировать тон своего голоса. Даже жёсткие переговоры ведутся с соблюдением определённых норм и правил этики. В противном случае это будут уже не переговоры, а уличная потасовка с выяснением отношений.

**– Есть ли в России национальные особенности этикета?**

– Россия разделяет большинство принятых в Европе норм этикета. Единственное, что, пожалуй, выделяет нашу страну на деловой арене с этой точки зрения, – отношение к женщине в бизнесе не как к бесполому коллеге, специалисту, сотрудни-

положного пола. При общении с западными коллегами принятие у нас в стране невинные знаки внимания к женщине (например, предложение помочь с верхней одеждой или подвинуть стул) могут быть расценены не совсем верно, что в некоторых случаях чревато осложнением деловых отношений.

**– Каждый ли руководитель должен обладать навыками делового этикета и протокола?**

– Бизнес – это высококонкурентная среда. Чем большим набором знаний, умений и навыков обладает руководитель, тем больше шансов, что он не только закрепит своё положение, но и будет подниматься по карьерной лестнице всё выше, а

**В деловом этикете ни возраст, ни пол человека особого значения не имеют, в приоритете позиция, которую занимает специалист в должностной иерархии**

ку, а как к даме – с соответствующим пиететом и оказанием приличествующих знаков внимания. Во многих российских компаниях женщины трудятся наравне с мужчинами и занимают руководящие должности, но всё же мужчинам не очень комфортно, когда бизнес-леди берёт на себя оплату счёта за бизнес-ланч. В российской бизнес-среде мужчина всегда остаётся джентльменом – он и счёт оплатит, и дверь откроет, и руку поцелует. Это и не плохо, и не хорошо – это просто национальная особенность нашего делового общения.

Здесь хочется подчеркнуть, что мужчинам важно не переусердствовать со знаками внимания в рабочей обстановке, а женщинам не стоит рассчитывать на непрямую галантность со стороны коллег противо-

его статус и значимость будут расти. Хорошо, когда умения у руководителя разносторонние – не только узкопрофессиональные знания, но и навыки эффективного нетворкинга, знание правил столового этикета, владение искусством поддержать беседу, уверенное ориентирование на протокольном мероприятии или на деловом приёме. Ведь иной раз даже некорректно подобранный бизнес-подарок может сильно пошатнуть репутацию как руководителя, так и всей компании в целом.

Время беспринципных и жестоких акул бизнеса прошло. Сейчас при прочих равных представители потенциального бизнес-партнёра выберут именно того, с кем им комфортнее иметь дело, того, кто исполнительен, открыт к диалогу, порядочен, приветлив и, конечно же, профессионален.





123RF/LEGION-MEDIA

К тому же знание правил бизнес-этикета и протокола придаёт уверенности: деловому человеку не нужно отвлекаться на раздумья, какую вилку взять во время бизнес-ланча в роскошном ресторане, или на то, какое место занять за столом переговоров, – зная такие особенности и нюансы, можно спокойно уделять время обсуждению деловых вопросов и эффективному решению рабочих задач. Да и сама культура общения тоже важна – не хотелось бы скатываться в сторону первобытного общества. Ведь именно с лидеров берут пример поведения и выстраивания системы ценностей.

**– Как необходимо выглядеть и вести себя, чтобы укрепить образ успешного профессионала?**

– Все люди очень разные, как и ситуации, в которых они находятся. Поэтому универсального ответа на этот вопрос нет. Если руководитель

IT-сектора едет на профессиональную конференцию, то зачастую он более органично будет выглядеть в одежде незамысловатого кроя, по стилю ближе к Business Casual (деловой повседневный стиль, стандартный дресс-код для многих современных офисов. – *Ред.*). Финансовый директор, скорее всего, будет восприниматься окружающими более статусно, если наденет строгий деловой костюм хорошего качества в стиле Business Best (официальный и самый строгий дресс-код для формальных встреч и важных переговоров. – *Ред.*). Важно учитывать ситуативность и уместность внешнего вида.

Встречают по одежке – это было и остаётся неизменным фактом. То, как выглядит деловой человек, в некоторых случаях играет решающую роль. Например, главу компании пригласили на официальный деловой приём с дресс-кодом Black Tie.

Если руководитель не удосужился узнать, что Black Tie – это смокинг, и пришёл на мероприятие в чёрном галстуке – это конфуз. Такая ситуация сильно роняет имидж человека в глазах других. Подобное может произойти и с тем, кто решил, что смокинг – это уж слишком помпезно, и пришёл в классическом деловом костюме в то время, как все присутствующие на мероприятии учли требования организаторов.

Большую роль играет контекст встречи: на протокольное мероприятие стоит пойти в качественном деловом костюме с хорошо подобранными аксессуарами – это создаст нужное впечатление у окружающих. А вот на неформальную встречу лучше одеться в более свободном стиле. При этом вещи всё равно должны быть качественными, подобранными по размеру, комплементарными фигуре и особенностям внешности делового человека. Неряшливый внешний вид едва ли может служить подспорьем для создания имиджа успешного статусного делового человека.

Однако стоит помнить: как бы ни выглядел человек, важно, чтобы он чувствовал себя комфортно и уверенно – это сразу придаёт ему в глазах других людей весомости и значимости. Если на ответственной деловой встрече нужно быть непременно в костюме, а человеку такая форма одежды непривычна, лучше заранее походить в выбранном наряде, привыкнуть к нему, чтобы чувство скованности и неуверенности не мешало производить хорошее впечатление на собеседников.

Нужно не забывать и о такой важной составляющей имиджа, как осанка, походка, неосознанные движения рук, позы при общении, дистанция между собеседниками и даже специфика вручения визитной карточки – всё это тоже оказывает сильное влияние на образ делового человека.

**– Есть ли какие-либо типичные ошибки в деловом позиционировании, которые допускают руководители?**

– Бывают ситуации, когда руководитель несколько перегибает палку в стремлении произвести хорошее впечатление на окружающих и надевает на себя всё самое дорогое. Скромность украшает любого достойного человека. Главное, чтобы это была статусная скромность – без кричащих логотипов и вычурных фасонов и орнаментов, но при этом высокого качества и чистого стиля.

Кроме того, некоторые руководители пребывают в уверенности, что они и так уже имеют серьёзное положение, чтобы забивать себе голову деловым этикетом – мол, добились всего и без этикета, а значит, это лишнее. Но важно понимать, что сегодня в области эффективного менеджмента ценятся профессионализм, репутация и умение гибко вписываться в формат современного мира с его толерантностью, открытостью, борьбой с перепотреблением и социальным неравенством. То есть, собираясь на встречу со студентами вуза, стоит дважды подумать, прежде чем выбрать для себя дорогой и кричащий костюм с массой аксессуаров. Возможно, эта аудитория больше оценит более демократичный стиль внешнего вида, который даст возможность обратить внимание на речь выступающего, его достижения и заслуги, а не на кичливую попытку завоевать уважение брендовой одеждой. Нужно уметь здраво оценивать ситуацию и понимать, как максимально выгодно ею воспользоваться или подстроиться под неё.

**– Поделитесь действенными алгоритмами общения и поведения, которые способны позитивно повлиять на деловое взаимодействие.**

– Известно, что человек интуитивно воспринимает информацию от своего визави, на 55% основываясь на жестках, позе и движениях своего собеседника, на 38% – на особенностях голоса (тона, громкости, скорости речи) и только на 7% – непосредственно на его словах. Важно

следить не только за содержанием своей речи, но и за тем, как она презентуется и насколько она грамотна. Одну и ту же фразу можно произнести по-разному и в разных контекстах. Умение корректно расставлять приоритеты и акценты выгодно отличает успешного делового человека, как и манера держаться на публике, в частности в затруднительной ситуации.

Хорошо, когда человек может уместно пошутить и тем самым разрядить обстановку, помнит об умении деликатно не замечать чужих конфузов и делать своевременные и изящные деловые комплименты своему визави. Умение слушать приносит неожиданно высокие результаты в общении

посещать тематические лекции и семинары, которые проводятся на разных обучающих площадках. Но если времени на обучение не очень много и при этом хочется, чтобы одинаково качественные навыки выработались у всего рабочего коллектива, а сотрудники могли получить персональные рекомендации и ответы на конкретные вопросы, то разумнее организовать корпоративное обучение. Единственное, на что стоит в этом случае обратить внимание, – это репутация тренера, отзывы о нём и опыт работы. Тему делового этикета для компании лучше и эффективнее раскроет тот, кто сам работал в бизнес-среде и у кого есть соответствующий опыт

**Стоит помнить: как бы ни выглядел человек, важно, чтобы он чувствовал себя комфортно и уверенно – это сразу придаёт ему в глазах других людей весомости и значимости**

– люди больше любят говорить и предпочитают тактичных слушателей. Человек, который проявляет не сугубо эгоистические порывы, а старается по возможности прийти к консенсусу, к ситуации win-win, заслуживает уважения и внимания со стороны деловых партнёров.

**– Где и как можно научиться деловому этикету и протоколу?**

– Сейчас есть множество организаций и бизнес-тренеров, которые проводят обучение на тему делового этикета и протокола. Если нужны фундаментальные знания, то лучше идти в такие вузы, как МГИМО или Дипломатическую академию МИД. В случае когда стоит задача просто улучшить собственную компетенцию в этой области, можно

преподавательской деятельности для корпоративных клиентов. Тогда тренинг будет основан на практическом опыте самого тренера и других компаний – это сделает обучение ценным и крайне эффективным.

Такие знания могут значительно улучшить не только качество делового общения, но и качество жизни человека в целом, потому что этикет – это базовая составляющая общества, знание правил этикета открывает многие закрытые двери и даёт пропуск на новый, более высокий уровень. Как говорил знаменитый испанский писатель Мигель де Сервантес Сааведра: «Ничто не обходится нам так дёшево и не ценится так дорого, как вежливость».

Беседала Юлия Антич



## ЕДИНСТВО МЫШЛЕНИЯ

КЖЦ ВТП в контексте развития институциональной экономической науки по разделу «Теория контрактов»

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



ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ

Игорь Посадов,  
ПРИГЛАШЁННЫЙ ПРОФЕССОР  
СТОКГОЛЬМСКОЙ ШКОЛЫ  
ЭКОНОМИКИ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Наука – капитан,  
а практика – солдаты

Леонардо да Винчи

**Ш**обуждением к написанию настоящей статьи явилось осознание её авторами актуальности раскрытия сущности построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции (далее – КЖЦ ВТП) как самостоятельного предмета исследования в контексте развития институциональной экономической науки по разделу «Теория контрактов».

Насущность институализации построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП диктуется объективной необходимостью смены парадигмы от эмпирического освоения компаниями – участниками предпринимательских действий, обусловленных ситуационным восприятием ими правил ведения деловых взаимоотношений, к обретению научно разработанной концепции их установления, дающей целостное видение стратегии целеполагания и достижения адекватным современным вызовам времени клиентоориентированности, конкурентоспособности и рентабельности.

Такая фундаментальность подхода к построению бизнеса в формате института КЖЦ ВТП обусловлена разворачивающимися на наших глазах эпохальными трансформациями, которые характеризуются беспрецедентно ускоренным развитием и повсеместным распространением в экономическом бытии современного общества прорывных по своей сущности как управленческих, так и технологических инноваций.

С наступлением третьего тысячелетия все мы становимся и свидетелями, и непосредственными участниками порождения кардинально нового социально-экономического уклада человеческой цивилизации, что в трудах основателя и бессменно-

го президента Всемирного экономического форума в Давосе профессора Клауса Шваба обрело название Четвёртая промышленная революция, или Революция 4.0 (1, 2).

Уникальность происходящих изменений настолько фундаментальна, что мировая история ещё не знала подобной эпохи – времени как великих потрясений, так и потенциальных возможностей, возникающих в результате инновационной гармонизации и интеграции большого числа различных научных дисциплин и открытий, что более не является лишь плодом научной фантастики (1–5).

При этом характеристическим проявлением Революции 4.0 выступает определяемый как технологическая сингулярность экспоненциальный

Выразительным трендом таких трансформаций на полном основании является и построение бизнеса в формате КЖЦ ВТП, который воплощает собой парадигмальный сдвиг от ориентации «на продукт» к ориентации «на решение».

При этом в научно-постановочном понимании необходимым этапом предстаёт институализация построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП. Осознание необходимости обретения научного видения сущностных основ построения и ведения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП в полной мере отвечает глобальным вызовам и трендам разворачивающейся Революции 4.0.

По сути дела, построение бизнеса в формате института КЖЦ ВТП явля-

**Участники неоклассического контракта согласны привлечь третейскую сторону и выполнять её решения в случае наступления не оговорённых в нём событий**

рост научно-технического прогресса, который сопряжён с радикальным переформатированием мышления, обеспечивающим нахождение в авангарде происходящих перемен.

Обретение отвечающей глобальным трендам Революции 4.0 парадигмы мышления (6–8) создаёт содержательную предпосылку как для общества в целом, так и для отдельных компаний – в особенности к определению дорожной карты не малоутешительного выживания, а достойного процветания во всё более нестабильную, неопределённую, сложную и неоднозначную эпоху сингулярности – в так называемом мире VUCA<sup>1</sup> (3–5).

ется принципиально новой доктриной управления компаниями-участниками, кардинальным образом меняющей взгляд на принципы ведения их финансово-хозяйственной деятельности. Без достижения должного уровня институционального понимания построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП все предпринимаемые усилия, основанные на адаптации имеющихся практических навыков, рано или поздно неминуемо выведут на противоречивый и критичный путь имеющихся бизнес-отношений между компаниями-участниками, заканчивающийся их расторганием.

<sup>1</sup> VUCA – акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределённость), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Мир VUCA – это мир, в котором задачи прогнозирования труднореализуемы.

# Революция 4.0

О таком вполне вероятном риске ведения дел свидетельствует безуданный опыт поиска наших отечественных обновленцев от экономики новомодных управленческих «словесно волшебных палочек», как будто бы непременно приносящих быстрый и ошеломляющий всех и вся успех.

Действенной альтернативой такому незамысловатому подходу является неустанная и до предела сосредоточенная работа, нацеленная на установление институциональных основ построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

Происходящее на стыке тысячелетий всё более выразительное возрастание деловой активности на поприще построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП диктует актуальность диалектического перехода от эмпирически выработанных на практике приёмов и положений ведения дел к концептуальному определению данного вида предпринимательской деятельности как предмета научных изысканий в контексте тенденций развития институциональной экономической теории.

В связи с этим представляется целесообразным достаточно подробно остановиться на научном понимании термина «контракт», которое занимает одно из центральных мест в институциональной экономической теории, что позволяет на надлежащем уровне понимания всесторонне и системно раскрыть сущность построения бизнес-отношений между компаниями – участниками в формате КЖЦ ВТП.

Необходимость обстоятельного рассмотрения как научного понятия «контракт», так и проистекающего из него институционального построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП продиктована тем, что нам не однажды на различных дискуссионных площадках приходилось вступать в активную полемику с оппонентами нашего видения актуальности институционализации парадигмы построения такого рода



деловых отношений, выразившим своё сомнение в обоснованности применения к ним концептуального социально-экономического подхода, поскольку рассматривали данный вид предпринимательской деятельности только лишь как разновидность договора, ссылаясь, например, на его юридическое трактование в главе 27 «Понятие и условия договора» Гражданского кодекса Российской Федерации.

Действительно, контракт в юридическом смысле – это соглашение, договор, который, будучи заключённым в письменной форме, устанавливает гражданские права и обязанности сторон и определяет срок его действия.

Вместе с тем под контрактом одновременно понимаются также и возникающие из его сущности экономические отношения сторон (9).

При этом те формы контракта, которые известны сейчас, – это сравнительно недавнее явление. До эпохи капитализма отношения между субъектами хозяйствования обычно не регулировались контрактами. Права и обязанности сторон зависели от их места в социальной иерархии, а не от заключаемых юридических сделок.

Контракты как защищённые законом обязывающие соглашения появляются только в XVI веке. Чтобы иметь возможность заключить контракт, хозяйствующий субъект должен быть вырван из иерархических структур, быть свободным и иметь возможность самостоятельно решать, какие обязательства он хочет взять на себя, сравнивая их с правами, которые он приобретает.

Отсюда центральное значение имеет принцип свободы контракта, который означает право любой из сторон отказаться от заключения контракта, поскольку никто не может заставить хозяйствующий субъект взять на себя какое-либо обязательство и в то же время позволяет ему передавать правомочие тому лицу, которое он наиболее высоко ценит.

Так, описывая стабилизирующие функции контрактных отношений, видный английский философ эпохи Просвещения Давид Юм особо выделял в обществе доверия в качестве императивной морально-этической категории само понятие «доверие» как основополагающее начало, на котором базируется добровольное выполнение сторонами таких отношений сво-

## Чтобы иметь возможность заключить контракт, хозяйствующий субъект должен быть вырван из иерархических структур, быть свободным

бодно взятых на себя обязательств в контексте полученных в обмен прав (10).

Поэтому наряду с юридической дефиницией понятия «контракт» современная институциональная экономическая наука<sup>2</sup> также даёт и социально-экономическую интерпретацию «контракта» в качестве смысловой категории, лежащей в основе активно развивающейся в последние три десятилетия теории контрактов, без практического при-

менения которой не может быть успешного корпоративного управления, результативного построения долгосрочных деловых взаимоотношений и эффективного управления персоналом.

Впервые же подход к контрактам как к системному выражению социально-экономических отношений сторон – субъектов хозяйствования был предложен видным экономистом Ойгеном фон Бём-Баверком, являющимся одним из основных

Виталий Тришанков,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
ДИРЕКЦИИ ТЯГИ ОАО «РЖД»



ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ

представителей австрийской экономической школы (11).

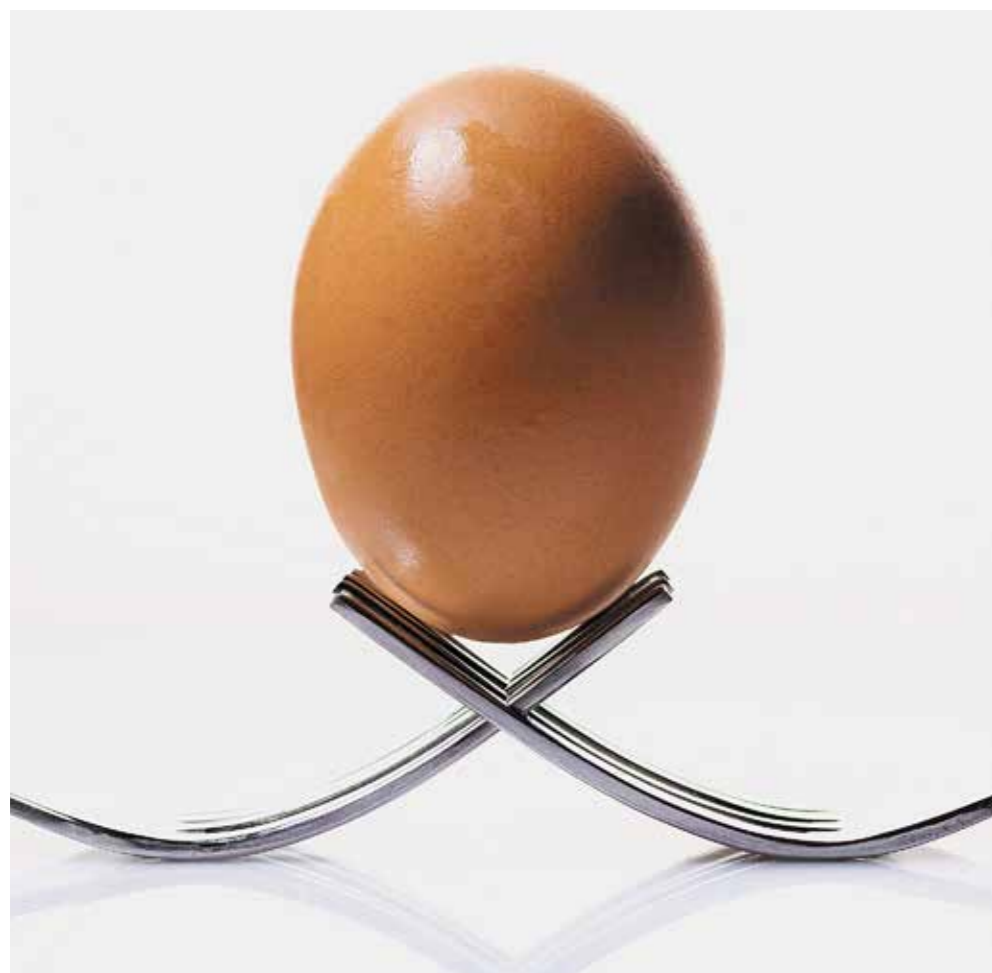
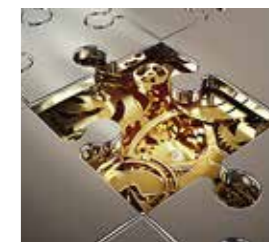
Современная неoinституциональная экономическая теория (12–17)<sup>3</sup>, опираясь на впервые предложенную американским учёным Я. Макнейлом трёхзвенную концептуальную классификацию контракта, определяет три типологических вида контракта, как-то: 1) классический контракт; 2) неоклассический контракт; 3) имплицитный (неявный, отношенческий) контракт.

Как показывает аналитическое рассмотрение, контракт жизненного цикла высокотехнологичной продукции в наибольшей степени соответствует неоклассическому типологическому виду, который институциональной экономической теорией рассматривается как долгосрочный контракт, действующий в условиях неопределённости, так как не все будущие события могут быть предусмотрены и оговорены ввиду наличия «наблюдаемых, но не верифицируемых» (observable non-verifiable) переменных. Тем самым неоклассический контракт является неполным и имеет характеристические признаки соглашения о принципах сотрудничества. По существу, такой тип контракта выражает собой документированный диалог между его участниками.

В неоклассическом контракте стороны не являются безликими; его участники устанавливают долгосрочные партнёрские отношения, базирующиеся на принципах «разумного доверия» (18), которое создаёт корпоративно-культурную среду для их тесного и непрерывного взаимодействия, что является источником обретения дополнительной ценности. Такого вида контракт

<sup>2</sup> Название «институциональная экономика» было предложено профессором Йельского университета Уолтоном Гамильтоном в 1918 году на заседании Американской экономической ассоциации.

<sup>3</sup> Основателем неoinституциональной экономической теории считается лауреат Нобелевской премии, первый президент Международного общества новой институциональной экономики Рональд Гарри Коуз, сформулировавший теорему об определении прав собственности посредством установления контрактных отношений (теорема Клоуза) и долгое время возглавлявший ныне носящий его имя институт при Чикагском университете, сферой деятельности которого является неoinституциональная экономика, включая рассмотрение проблем измерения издержек и теории контрактов (12) институциональной экономики.



является по своей природе реляционным, поскольку основан на отношениях разумного доверия между его участниками.

При этом участники неоклассического контракта соглашаются на привлечение третьей стороны, решения которой обязуются выполнять в случае наступления не оговоренных в нём событий. Как правило, чем более длительным является неоклассический контракт, тем более

сложен предмет договорённости, тем меньше значения придаётся цене и качественным характеристикам на стадии заключения контракта и тем больше внимания уделяется правилам, которые регулируют отношения сторон в рамках его действия, и их приспособление к непредвиденным обстоятельствам. Поэтому, как правило, применяются не фиксированные цены, а правила гибкого ценообразования.

По мере увеличения продолжительности и сложности неоклассического контракта всё большее значение приобретает корпоративно-культурное соответствие компаний-участников. В условиях, когда замена партнёра становится затруднительной, неоклассические подходы вытесняются имплицитными (неявными).

Согласно взглядам американского экономиста О. Уильямсона<sup>4</sup> (13), контрактные отношения в этом случае приобретают свойства «мини-общества» с обширным спектром норм деловой этики, не ограничивающимся теми из них, которые непосредственно связаны с актом обмена и сопровождающимися его процессами. В определённом смысле в имплицитном контракте имеет место приоритет неформальных этических правил над формальными. Это означает среди прочего, что компании-участники предпочитают решать споры между собой, не прибегая к помощи третьей стороны.

Более того, О. Уильямсон (13) обстоятельно рассматривает коллизию, при которой из-за ограниченной рациональности людей, заключающих контракт, невозможно предусмотреть в нём все обстоятельства и условия выполнения.

Как следствие, все сложные неполные контракты по своей природе являются несовершенными и имплицитными, поскольку требуют постоянного и тесного взаимодействия между компаниями-участниками для адекватной адаптации их отношений к изменяющимся условиям деловой среды, где одним из значимых факторов выступает поведенческая неопределённость.

Тем самым неполные неоклассические контракты позволяют компаниям-участникам гибко реагировать на непредвиденные обстоятельства, но одновременно создают проблему несовершенства обязательств договаривающихся сторон и опасность постконтрактного оппортунизма. Поэтому когда стоит выбор между более или менее полным неоклассическим

контрактом, то при его подготовке должен достигаться определённый компромисс между защитой от оппортунистического поведения, с одной стороны, и способностью компаний-участников гибко приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам – с другой.

Всё изложенное даёт полное основание отнести КЖЦ ВТП к неоклассическому типологическому виду, имеющему определённые характеристики признаки, которые свойственны имплицитному виду. Так, например, взаимно принятая участниками договорных отношений двусторонняя зависимость и их обоюдная готовность и способность к осуществлению совместной деятельности на основе согласованных корпоративных ценностей и концепции «разумное доверие» (18) как неосязаемого актива.

При этом представляется важным следующее заключение: построение бизнеса в формате КЖЦ ВТП предстаёт как структурно выраженный самостоятельный предмет для проведения обстоятельного теоретического изыскания в области неонституциональной экономической науки по разделу «Теория контрактов», демонстрирующему на рубеже XX–XXI веков своё активное развитие.

Недавним наглядным свидетельством тому является присуждение Нобелевской премии по экономике за 2016 год Оливеру Саймону Д'Арси Харту<sup>5</sup> и Бенгту Хольмстрему<sup>6</sup> за внесённый вклад в развитие теории контрактов (20), которые существенным образом углубили и дополнили неоклассическую институцио-

нальную теорию, приблизив её к реальным потребностям общества и бизнеса (14).

Здесь следует заметить, что Нобелевский комитет и ранее отмечал учёных за выдающиеся достижения, которые так или иначе связаны с формированием целостной теории контрактов.

Так, Нобелевские премии по экономике, полученные Гербертом Александром Саймоном за новаторские исследования принятия решений в рамках экономических организаций (1978), Рональдом Гарри Коузом – за

В результате усилий, приложенных столь видной плеядой учёных, неонституциональная экономическая наука, в которой достойное место обрела и теория контрактов, стала важнейшей составляющей развития современной экономической мысли (12–17), что находит своё содержательное выражение в формировании образовательных процессов в ведущих университетах и бизнес-школах мира, где донесение теоретических знаний коррелируется с их практическим освоением в передовых технологических корпорациях,

## Философ эпохи Просвещения Давид Юм особо выделял в обществе доверия в качестве императивной морально-этической категории само понятие «доверие»

открытие и прояснение точного смысла трансакционных издержек и прав собственности в институциональной структуре и функционировании экономики (1991), Оливером Итоном Уильямсоном – за исследования проблематики управления экономическими отношениями (2009) и даже Нобелевскую премию, полученную Франко Модильяни за анализ финансовых рынков и поведения людей в отношении сбережений (1985), правомерно считать наградами за создание фундаментальных основ современной теории контрактов.

выстраивающих бизнес в формате КЖЦ ВТП.

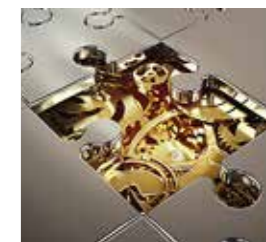
Как показывает имеющийся к настоящему времени отечественный педагогический опыт формирования и ведения учебно-образовательной дисциплины «Институциональная экономика», включая входящий в неё раздел «Теория контрактов», её содержательные положения достаточно ёмко представлены в учебниках (15, 16) и по уровню соответствуют магистерским и докторским программам по экономике в западных университетах.

<sup>4</sup> Оливер Итон Уильямсон является ярким представителем неонституционализма, внёсшим значительный вклад в развитие теории экономических институтов, инструментария трансакционных издержек и моделирования оппортунистического поведения, что отмечено присуждением Нобелевской премии по экономике за 2009 год (19). Его фундаментальный труд «Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контрактация» (13), как одним из самых цитируемых по институциональному анализу книг, вправе считается энциклопедией трансакционного подхода.

<sup>5</sup> Оливер Харт, профессор Гарвардского университета, широко известен как исследователь роли структуры собственности и контрактных договорённостей в корпоративном управлении, сделавший значительный вклад в теорию неполных контрактов, в которых невозможно однозначно определить права и обязанности сторон при наступлении непредвиденных ситуаций, что полностью соответствует проблематике построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП. О. Харт является экспертом по управлению в компаниях Black and Decker v. U. S. A. и Wells Fargo.

<sup>6</sup> Бенгт Хольмстрем, профессор Массачусетского технологического института, является создателем теории контрактов и стимулов экономического поведения, включая рассмотрение её положений в аспекте прикладного использования в вопросах корпоративного управления, мотивации персонала и формирования корпоративной культуры. Б. Хольмстрем – консультант ряда компаний и правительственных учреждений, среди которых NOKIA, Pellervo Group, William M. Mercer Corporation, Daimler-Benz, McKinsey & Co., Northwest Airlines, Министерство финансов Финляндии и Финское бюро по вопросам конкуренции.

# Революция 4.0



Преимущество этих учебных изданий в том, что теория контрактов излагается в рамках «неинституционального подхода» на основе раскрытия концептуальных научных представлений нобелевских лауреатов Р. Коуза, О. Уильямсона, О. Харта и Б. Хольстрема. При этом следует отметить видную роль российского учёного-экономиста, а ныне профессора экономики Парижской школы политических наук С.М. Гуриева в становлении и развитии теории контрактов (17) на ниве отечественной неинституциональной экономической мысли.

Подводя определённый итог, базирующийся на рассмотрении концептуальных представлений современной теории контрактов, приходим к заключению, что успешность построения договорных отношений в формате КЖЦ ВТП определяется, по крайней мере, пятью основополагающими факторами, а именно:

1. Наличие разработанной конструктивной парадигмы построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП, базирующейся на проведении изысканий в области неинституциональной экономической науки по разделу «Теория контрактов» (21-23);

2. Имплементация парадигмы построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП на законодательном и нормативно-правовом поле, способствующая конструктивному и действенному построению деловых долгосрочных взаимоотношений между компаниями-участниками (24);

3. Глубоко осознанное и согласованное принятие этой парадигмы компаниями – участниками договорных отношений с целью практического воплощения в формате КЖЦ ВТП на основе скоординированного долгосрочного сотрудничества по фабуле концепции «разумного доверия» (9) и выработки совместимых этических норм корпоративной культуры (25, 26);



4. Скоординированное построение договорных взаимоотношений между компаниями-участниками на основе диалектического сочетания лучшей практики корпоративного управления с передовыми стандартами ведения КЖЦ ВТП (27-29);

5. Нахождение в составе компаний-участников КЖЦ ВТП сплочённых, наделённых надлежащей целостной совокупностью базисных и ключевых компетенций топ-менеджерских команд – единомышленников, способных отвечать на глобальные вызовы и тренды Четвёртой промышленной революции (30, 31).

Также немаловажно в полной мере отчётливо осознавать и то, что отсутствие хотя бы одного из этих пяти основополагающих факторов априори рано или поздно обрекает на неудачу все предпринимаемые попытки построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

Разумеется также и то, что в угоду декларативно объявленным реше-

ниям можно громко заявлять о сиюминутном построении отношений в формате КЖЦ ВТП, однако в конечном итоге такая фабула поведения неминуемо приведёт не только к дискредитации по своей сути прогрессивного бизнес-подхода, но и в целом к торможению столь необходимых для эффективного развития экономики страны прорывных управленческих инноваций.

И наконец, обращаясь к происходящим в 2020 году эпохальным событиям, всё более наглядно свидетельствующим о наступлении эры глобальной трансформации цивилизационных социально-экономических отношений, всё более выразительной предстаёт и актуальность системного определения и реализации адекватных вызовам инновационных управленческих решений, к числу которых, по нашему убеждению, вполне обоснованно относится и построение деловых отношений в формате института КЖЦ ВТП.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шваб Клаус. Четвёртая промышленная революция: перевод с англ./Клаус Шваб. – Москва: Издательство «Э», 2017. – 208 с.  
2. Шваб Клаус. Технологии Четвёртой промышленной революции: перевод с англ./Клаус Шваб, Николас Дэвис. – Москва: Эксмо, 2018. – 320 с.  
3. Блуммарт Т. Четвёртая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности/Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; перевод с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 204 с.  
4. Скиннер К. Человек цифровой. Четвёртая революция в истории человечества, которая затронет каждого. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.  
5. Ито Джой. Сдвиг. Как выжить в стремительно будущем/Джой Ито, Джефф Хоуи; перевод с англ. О. Поборцевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.  
6. Баркер Д. Парадигма мышления: Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире/Д. Баркер; перевод с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 187 с.

7. Баркер Д. Опережающее мышление: Как увидеть тренд раньше других/Д. Баркер; перевод с англ. Т.Ю. Гутман. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 227 с.  
8. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами/Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 417 с.  
9. Кучковская Н.В. Переход от правовой категории контракта к экономической /Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 5 – № 4 (25). – С. 161–167.  
10. Юм Давид. Сочинения в двух томах. Том 1. – М.: Мысль, 1966. – 184 с.  
11. Бём-Баверк Ойген. Основы теории ценности хозяйственных благ// Избранные труды о ценности, проценте и капитале. – М.: Эксмо, 2009. – 912 с.  
12. Коуз Р. Очерки об экономической теории и экономистах; пер. с англ. М. Расков, науч. ред. М. Расков. – М.: СПб, Изд-во Института Гайдара, Изд-во «Международные отношения»; Факультет свободных искусств и науки СПбГУ, 2015. – 288 с.  
13. Уильямсон Оливер Итон. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки,

отношенческа контратация; пер. с англ./Оливер И. Уильямсон; науч. ред., вступл. В.С. Каткало. – СПб: Лениздат, 1996. – 702 с.  
14. Харт О.Д. Неполные контракты и теория фирмы//Природа фирмы: К 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза «Природа фирмы»/Под ред. О.И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера; пер. с англ. М.Я. Каждана. – М.: Дело. – 2001. – С. 206–236 с.  
15. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. – 591 с.  
16. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория/под общей ред. А.А. Аузана, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2019. – 448 с.  
17. Бремзен А.С., Гуриев С.М. Конспекты лекций по теории контрактов. – М.: Российская экономическая школа, 2005. – 72 с.  
18. Кови С., Линк Г. Разумное доверие/С. Кови, Г. Линк; перевод с англ. П.А. Самсонова. – Минск: Попурри, 2013. – 256 с.  
19. Нобелевская премия по экономике 2009 года//Российский журнал менеджмента. – 2009. – Том 7. – № 4. – С. 3–12.

20. Измаков С., Сонин К. Основы теории контрактов (Нобелевская премия по экономике 2016 года – Оливер Харт и Бенгт Хольмстрем)// Вопросы экономики. – 2017. – № 1. – С. 5–21.  
21. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Институализация парадигмы построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла//Пульт управления. – 2018. – № 3 (37). – С. 46–51.  
22. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Концептуальные основы формирования интегрированного потребительского запроса как предмета контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции//Пульт управления. – 2019. – № 1 (39). – С. 34–37.  
23. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Концептуальные основы определения сбалансированной стоимости жизненного цикла высокотехнологичной продукции//Экономика железных дорог. – 2019. – № 2. – С. 26–32.  
24. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Нормативно-правовая адаптация договорных отно-

шений в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции: проблемные вопросы и видение их решения// Пульт управления. – 2018. – № 4 (38). – С. 54–59.  
25. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Диалектика построения бизнеса в формате Института контракта жизненного цикла//Пульт управления. – 2019. – № 3 (41). – С. 18–23.  
26. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Парадигма построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла как ответ на глобальные вызовы и тренды современной мировой экономики//Пульт управления. – 2019. – № 4 (42). – С. 38–45.  
27. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Как заказчики и подрядчики должны строить бизнес в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции// Пульт управления. – 2019. – № 5 (43). – С. 38–45.  
28. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Построение

бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции: преимущества и риски для его участников// Пульт управления. – 2019. – № 6 (44). – С. 40–47.  
29. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Постановка коннективной методологической системы построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции//Пульт управления. – 2019. – № 8 (46). – С. 42–49.  
30. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. В чём смысл триединой целостности: «Компетенция Архитектора», «Компетенция Инженера» и «Компетенция Мастера»//Пульт управления. – 2019. – № 10 (48). – С. 30–37.  
31. Валинский О.С., Посадов И.А., Скрябин И.Н., Тришанков В.В. Архитектоника построения системы развития базисных и ключевых компетенций топ-менеджмента при ведении бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции//Пульт управления. – 2019. – № 12 (50). – С. 44–51.

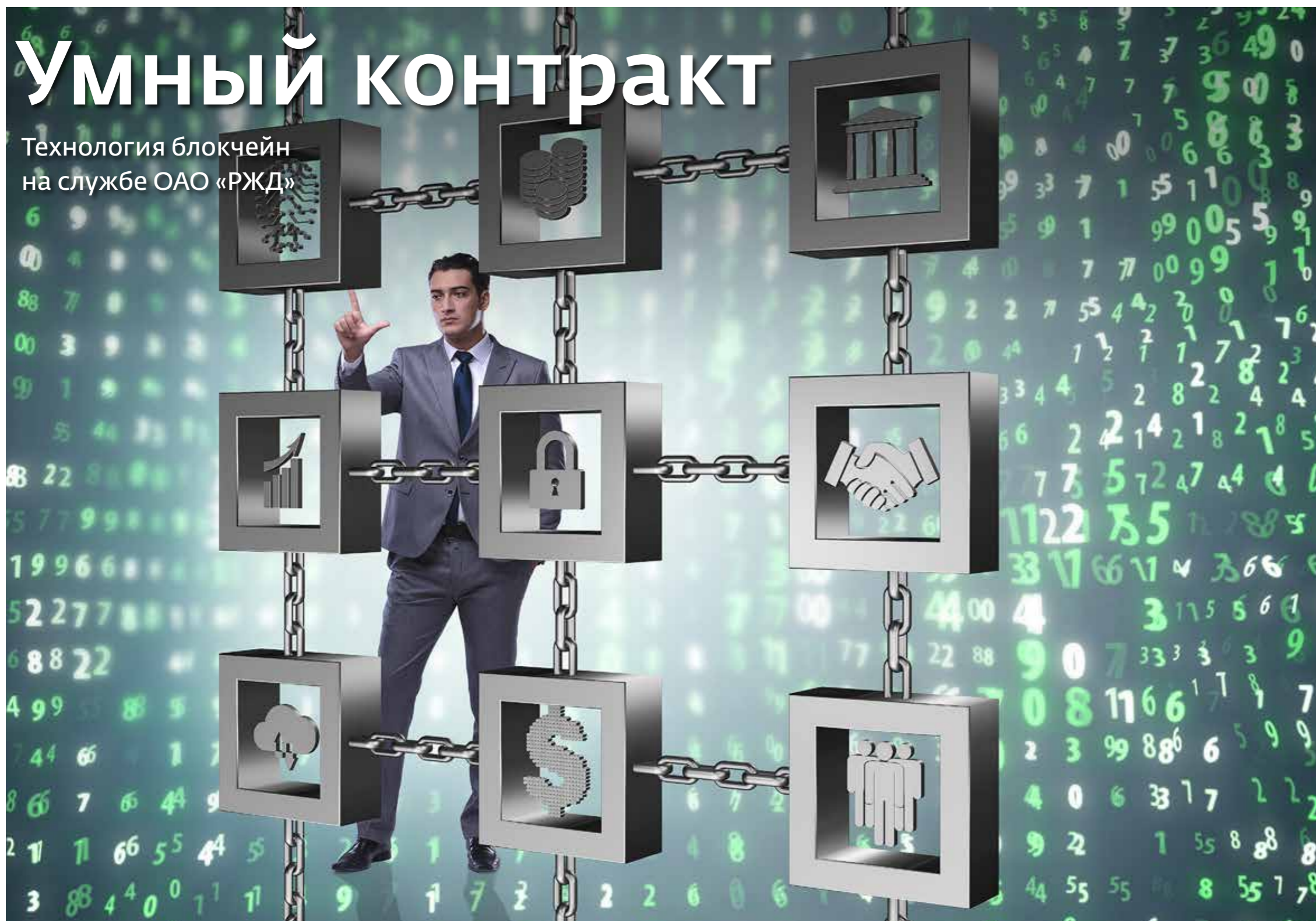
Ольга Малинова,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
ДИРЕКЦИИ ТЯГИ ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ФИНАНСАМ



ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ

## УМНЫЙ КОНТРАКТ

Технология блокчейн  
на службе ОАО «РЖД»



**К**омпании сталкиваются с такими трудностями, как сохранность информации, её достоверность и прозрачность для всех заинтересованных сторон. Это могут быть как стороны контракта, так и различные департаменты внутри одной организации. Разработка технологии блокчейн и смарт-контрактов даёт возможность эти трудности преодолеть.

Технология блокчейн в последние годы стала очень популярной. Компании – лидеры рынка ищут возможные области её применения и адаптируют технологию под себя. Смарт-контракт (от английского smart contract) на основе технологии блокчейн представляет собой компьютерный код, который обеспе-

Как он работает?

Давайте сначала разберёмся, что собой представляет технология блокчейн. Блокчейн – это распределённый реестр данных, который ведёт учёт всех хозяйственных операций по договору и позволяет участникам записывать и обновлять данные, а криптография (невозможность незаметного изменения информации) и алгоритм консенсуса (механизм, позволяющий достичь соглашения между участниками о достоверности данных) гарантируют, что сохранённые данные остаются неизменными. Записи добавляются в регистр в виде транзакций, эти транзакции зашифровываются (хешируются) и группируются в блоки. Каждый блок криптографически связан со следующим блоком, что формирует цепочку блоков, а алгоритм консенсуса обеспечивает решение задачи византийских генералов

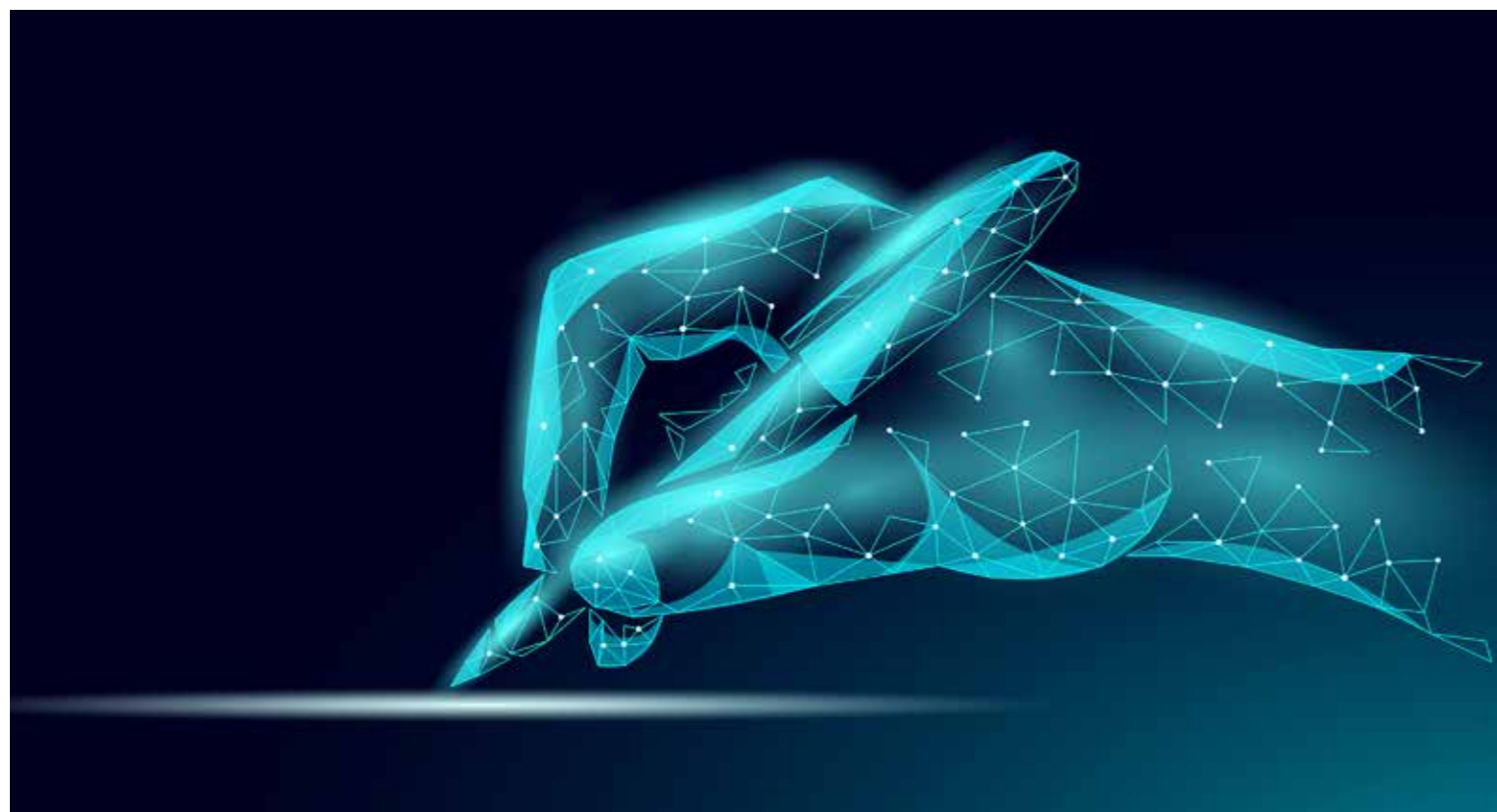
**До внедрения смарт-контрактов все финансовые документы по обслуживанию более 10 000 локомотивов формировались вручную в 105 депо по всей стране**

чивает автоматическое исполнение условий контракта, согласованных обеими сторонами при его заключении. Условия договора записываются в виде компьютерного кода, который хранится в распределённой сети (то есть её сфера действия выходит за пределы локальной сети). Это важный шаг вперёд, который позволит оптимизировать многие процессы.

В этой статье я расскажу об опыте ОАО «РЖД» по внедрению смарт-контрактов в рамках автоматизации формирования ежемесячных актов выполненных работ по договору сервисного обслуживания локомотивов.

(выбора достоверной ветки цепи). Поэтому внесение изменений в одностороннем порядке, без сохранения истории этих изменений, невозможно.

Смарт-контракты работают в распределённой сети и обладают полнотой по Тюрингу, что означает, что исполнитель может реализовать любую вычисляемую функцию. Автоматического исполнения смарт-контракты не подразумевают, так как блокчейн-сеть хранит лишь состояния, поэтому их исполнение зависит от пользователя и соответствия машинного кода условиям контракта.



Каким бывает и где применяется? Среди практических кейсов использования смарт-контрактов отмечу следующие:

- смарт-контракт для факторинговых операций: первыми в России о создании открытого консорциума, ориентированного на коммерческое использование технологий на основе блокчейн в финансовом секторе, совместно объявили «М. Видео» (Московская Биржа: MVID), «Сбербанк Факторинг» и Альфа-Банк<sup>1</sup>. Участники консорциума запустили открытую блокчейн-платформу для факторинговых операций, которая делает возможным подключение неограниченного числа банков и факторинговых компаний с сохранением конфиденциальности информации о сделках;

- смарт-контракт для исполнения аккредитива: в мае 2018 года банк HSBC и ING банк оформили аккредитив на доставку груза из Аргентины в Малайзию и избежали оформления бумажных документов;
- контракт голосования: смарт-контракт может учитывать голоса в процессе разрешения споров, выбора должностных лиц, принятия коллегиальных решений. Блокчейн-технологии уже применяются при проведении муниципальных и президентских выборов, что не допускает вбросов;
- контракт страхования (смарт-контракт, аккумулирующий средства пользователей и разблокирующий их после возникновения страхового случая с последующей выплатой).

Как можно использовать смарт-контракт в ОАО «РЖД»? Сервисное обслуживание локомотивного парка ОАО «РЖД» осуществляется в рамках долгосрочных договоров, заключённых со сторонними подрядчиками.

Результатом сервисного обслуживания является содержание локомотивов в соответствии с планами (графиками) проведения обслуживания, а также поддержание локомотивов в технически исправном состоянии, отвечающем требованиям технических условий, руководств и других документов и позволяющем эксплуатировать локомотивы в соответствии с законодательством Российской Федерации и правилами технической эксплуатации железных дорог РФ.

Расчёт стоимости сервисного обслуживания осуществляется исходя из километров пробега или часа нахождения в эксплуатируемом парке

и ставок платы за услуги, определённые для полигона эксплуатации и серии локомотива. Общий пробег локомотивов может быть скорректирован в сторону снижения, если для серии локомотива не выполняется установленный договором уровень коэффициента готовности к эксплуатации (КГЭ). Корректировка производится пропорционально невыполнению КГЭ.

Расчёт коэффициента готовности к эксплуатации производится по следующей формуле:

$$КГЭ_{пф} = T_{рсп} / (T_{рсп} + T_{отп} + T_{плп} + T_{оиз})$$

Где:

$T_{рсп}$  – суммарное время пребывания локомотива n-й серии в работоспособном состоянии в рассматриваемом периоде эксплуатации;

$T_{отп}$  – суммарное время пребывания локомотива n-й серии в неработоспособном состоянии в связи с гарантийным ремонтом;

$T_{плп}$  – суммарное время пребывания локомотива n-й серии в неработоспособном состоянии в связи с обслуживанием;

$T_{оиз}$  – суммарное время ожидания сервисного обслуживания и иных административных издержек, которое зависит только от действий сервисной компании.

Состояния локомотива в каждый момент времени определяются по данным автоматизированных систем управления перевозками ОАО «РЖД».

Договором предусмотрена гарантия сервисной компании на проведённое обслуживание. В случае выявления отказа локомотива составляется рекламационный акт, где определяется виновная сторона и за чей счёт будет осуществляться устранение отказа. В случае установления вины ОАО «РЖД» или третьих лиц<sup>3</sup> устранение отказа происходит за счёт ОАО «РЖД» в рамках непредвиденного обслуживания, вследствие нарушения правил эксплуатации локомотива и/или инфраструкту-

ры железнодорожных путей, норм, инструкций и прочей нормативно-технической документацией. Стоимость непредвиденного обслуживания также включается в акты выполненных работ по договорам сервисного обслуживания.

До внедрения смарт-контрактов все финансовые документы по обслуживанию более 10 000 локомотивов формировались вручную в 105 депо по всей стране на основании данных из автоматизированной системы управления перевозками ОАО «РЖД» и бумажных протоколов. После внедрения смарт-контрактов мы полностью убрали человеческий фактор, не нужно ежемесячно формировать первичные документы с последующим согласованием с обеих сторон, все процессы автоматически синхро-

3) расчёта стоимости сервисного обслуживания.

Смарт-контракт стал источником цифровых данных для юридически значимого электронного документооборота, который уже внедрён в компании.

Смарт-контракт обладает следующими характеристиками:

- 1) регистрация всех событий (истории изменения состояния локомотивов, пробегов, времени и параметров обслуживания) и расчётов производится в неизменяемом распределённом реестре;
- 2) расчёт коэффициента готовности к эксплуатации и стоимости сервисного обслуживания осуществляется параллельно у всех участников в соответствии с логикой смарт-контракта;

## Смарт-контракт стал источником цифровых данных для юридически значимого электронного документооборота, который уже внедрён в компании

низированы, а бумажные протоколы заменены электронными документами.

При помощи созданной блокчейн-платформы локомотивного комплекса мы получили полную прозрачность формирования финансовых и производственных документов:

- 1) планирования программы сервисного обслуживания;
- 2) расчёта коэффициента готовности к эксплуатации, при необходимости расчёт штрафов за его невыполнение;

3) получение первичных данных производится из доверенной среды локомотивного комплекса;

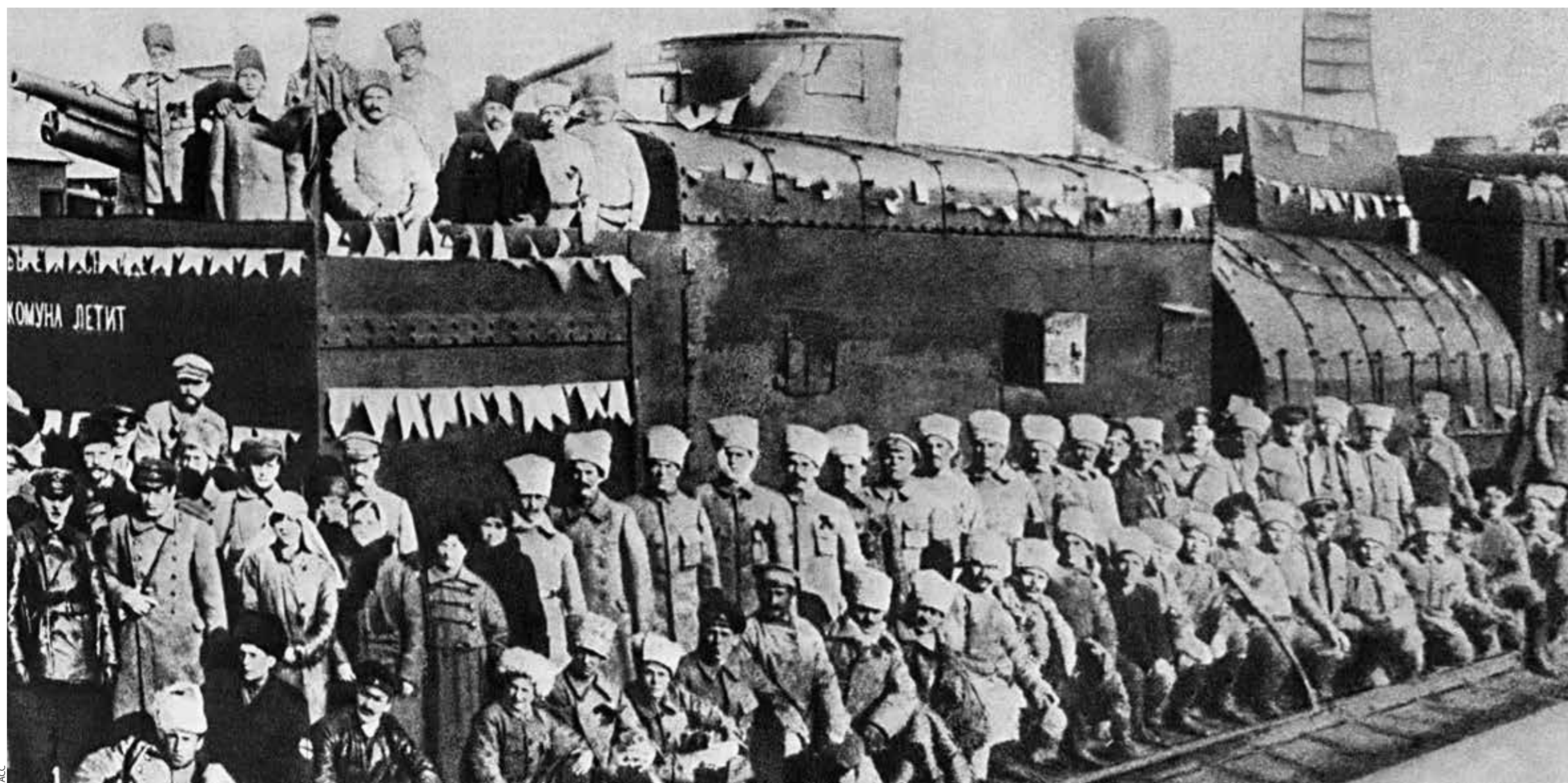
4) выполняется автоматическая валидация актов и расчётов финансовых обязательств сторон в контрольных точках в соответствии с условиями смарт-контракта. Главная цель нововведения – повышение прозрачности и достоверности данных, на основе которых формируются финансовые документы.

<sup>3</sup> Третьими лицами не являются:

1. заводы – изготовители локомотивов;
2. локомотиворемонтные заводы;
3. поставщики модулей, запасных частей, узлов и агрегатов для локомотивов;
4. третьи лица, привлечённые сервисными компаниями.



WIKIPEDIA.ORG.RU



ТАСС

## Революция на транспорте

Нарком Невский сумел наладить железную дисциплину и ввёл единоначалие

25 июня 1918 года народным комиссаром путей сообщения РСФСР стал Владимир Невский. Он остался одной из самых ярких фигур в истории советских железных дорог периода Гражданской войны.

Предшественник Невского на посту главы советского транспорта Пётр Кобозев говорил, что в грозные годы Гражданской войны «только товарищ Невский сумеет справиться с постигшим нас кризисом, а главное – перестроить систему управления ж.-д., особенно взаимодействие с профсоюзами».

Невский считал это одной из главных своих задач: «Я уверен... что смогу внести мир и дружный труд в отношения между вижжелевцами, другими профсоюзами и рабочими-железнодорожниками. Советские железные дороги не должны быть жертвой политической борьбы».

Новый нарком пользовался огромным влиянием среди «левых» профсоюзов, в особенности Викжеля и Викжедора. В августе 1918 года он провёл с ними несколько десятков встреч, иногда продолжавшихся далеко за полночь. Главным его аргументом в споре с «независимщиками», как называли себя левые профсоюзные деятели, были исключительные обстоятельства Гражданской войны, в которых оказалась советская Россия.

«Республика в кольце штыков... разорвать его могут только наши поезда с красноармейцами, ведомые паровозами революции... Призываю вас, товарищи, отложить наши споры и разногласия во имя движения к победе», – говорил Владимир Невский.

Водить основное время в дороге». В среднем только один день из четырёх Невский проводил в кабинете, а остальные дни в поездах. Нередко он выезжал на линию фронта.

Нарком Невский был последовательным противником милитаризации железных дорог: «Надо помнить, что все меры, принимаемые в настоящее время, диктуются только требованиями момента... После нашей победы в Гражданской войне они должны быть в корне пересмотрены. Мы можем быть уверены в том, что большинство из них будет отменено для нового советского транспорта».

Невский оказался тем человеком, который сделал возможным принятие многих декретов и проведение в жизнь крайне непопулярных решений. Самое, пожалуй, известное из них – введение военного положения на железных дорогах и учреждение института военных комиссаров с чрезвычайными полномочиями. Фактически эта мера создавала прямое военное управление на железных дорогах и на-

**В среднем только один день из четырёх Невский проводил в кабинете, а остальные дни в поездах. Нередко он выезжал на линию фронта**

Эта риторика с каждым разом оказывалась всё убедительнее. Одновременно Невский смог добиться и некоторых уступок от советского правительства. Членам Викжеля и Викжедора было разрешено принимать участие в коллегиях и комиссиях НКПС, а их секретари обладали правом голоса в выработке решений.

На своём посту Владимир Невский создал и особый стиль руководства, оказавшийся надолго востребованным в НКПС. Сам он шутил, что «нарком, управляющий поездами, должен про-

деляла огромными правами – вплоть до смертной казни – представителей исполнительной власти. Идеиное обоснование военному положению дал Невский. По его словам, так было проще всего революционизировать транспорт, избавившись от бюрократической волокиты: «Граждане, видя нашу работу на транспорте... поймут, что возврат к прошлому невозможен. Революция на транспорте будет главной частью революции быта. Не пройдёт и года, как изменится сама повседневность на железных дорогах, и люди будут





воспринимать поезда сквозь призму классового сознания».

Некоторые меры показались чрезмерными даже в рамках «военного коммунизма». Так, Невский предлагал обязать «буржуазные элементы» выучить наизусть «Интернационал», некоторые другие революционные песни, а главное – отрывки из Манифеста коммунистической партии и в праздничные дни проверять при посадке на поезд полученные знания. На больших вокзалах были установлены громкоговорители, которые также транслировали записи речей советских деятелей и песни.

При Невском были приняты и фактически первые после революции меры социальной поддержки железнодорожников. Были разработаны первые положения о пенсиях и льготах: для этого, в частности, провели масштабное анкетирование, охватившее почти 50 тыс. человек – это был первый подобный социологический опыт в Советской России.

В характеристике состояния транспорта (и поисках ответственных за это) Невский был жесток. Неудовлетворёнными мерами военного времени,

приводившими к противоречиям в системе управления, он писал: «Первая причина, вконец разрушившая хозяйственную жизнь страны, – это война. Вторая причина – это бесконтрольное хозяйничанье, которое проявилось в отношении к дорогам разные комиссары, эмиссары, чрезвычайные комиссары, главковерхи и просто жулики, бандиты и прохвосты всевозможных ведомств и учреждений, прикрывавшиеся именем советской власти, которые разъезжали в салон-вагонах, вооружённые ружьями и пулемётами, грабили продовольствие, убивали непокорных железнодорожников, насиловали женщин, резали стрелки, делали крушения».

«История железнодорожного транспорта в России» так рассказывает о деятельности Невского: «С первых дней Гражданской войны и военной интервенции на работников транспорта выпали исключительно тяжёлые задачи... Чтобы справиться с этими задачами, потребовалось прежде всего наладить дисциплину и управление железными дорогами... В основу этих декретов положены следующие прин-

ципы: максимальная централизация, строжайшее единоначалие и железная дисциплина... Первым наркомом путей сообщения, который справился с возложенной на него задачей, был Владимир Невский. 28 ноября 1918 года на железных дорогах вводится военное положение, согласно которому железнодорожники считались призванными на военную службу и были обязаны обеспечивать выполнение заданий по продвижению воинских эшелонов, подвозу топлива и продовольствия к фронтам, а также к Петрограду, Москве и другим крупным городам. На каждую группу железных дорог были назначены чрезвычайные комиссары с особыми полномочиями. Они имели право привлекать к трудовой повинности местное население. Комиссары подчинялись наркому путей сообщения, который входил в состав Реввоенсовета республики».

Невский, в отличие от остальных руководителей путей сообщения, потребовал себе право утверждать приговоры, выносившиеся судами и трибуналами на железных дорогах. Скорее всего, большинство из них просто не доходило до главы НКПС, однако его подпись всё равно стояла на нескольких сотнях подобных документов.

Свою политику Невский пытался проводить и в отношениях с другими наркоматами. Так, все совместные коллегии и комиссии должны были проходить только с его личным участием. Он резко возражал против использования железных дорог как «пристязного ремня» для других ведомств.

«Не подлежит сомнению, что... железнодорожники представляют собой независимую группу рабочих, и уже по одному этому другие пролетарии не должны эксплуататорски пользоваться их трудом. Переход к социалистическому обществу невозможен без социального равенства всех групп рабочих. Только его достижение обеспечит необходимое и главное условия для рывка к социализму», – писал он.

Большинство мер, которые продвигал Владимир Невский, встречали противодействие. На милитаризации

транспорта настаивал Лев Троцкий (в то время всемогущий председатель Реввоенсовета республики и нарком по военным делам), о разделении наркомата между другими ведомствами упоминал и Ленин. Многие решения приходилось буквально продавливать. Нередки были случаи, когда Невский только своим личным авторитетом убеждал членов коллегии в правильности того или иного решения.

Особенно ценной его репутация была в переговорах с профсоюзными деятелями. Он предотвратил (или в самое короткое время прекратил) около 90 стачек железнодорожников. При этом открытым остаётся важный вопрос: всегда ли Невский действовал в соответствии с личными убеждениями или выполнял политическую волю партии и правительства?

Именно при нём в сентябре 1918 года был издан декрет об «особом режиме» в прифронтовой полосе. Суть его сводилась к тому, что железнодорожные рабочие в 100 км от линии фронта не имеют права на стачку, иначе к ним будут применены репрессивные меры вплоть до расстрела. Даже если у Невского были сомнения в правильности этой меры, он сделал всё, чтобы её принять.

Правда, уже в октябре состоялось важное совещание, приуроченное к первой годовщине революции и участию в ней железнодорожников. Невского удивило, что его пригласили на торжественное мероприятие не как руководителя железных дорог, а в качестве бывшего члена военно-революционного комитета, готовившего вооружённое восстание в Петрограде. «Пора положить конец этим играм в военщину (сохранена орфография первоисточника. – Ред.)... Недалеко мы умчимся на локомотиве истории, коли будем обременены ещё и военными грузами. Достаточно того, что у нас сейчас идёт жестокая Гражданская война. Прошу воспринимать меня только как руководителя железных дорог. Вклад железнодорожников в наше общее дело особенно велик, будем помнить об этом», – писал Невский.

На состоявшемся через несколько дней совещании Невский предложил увеличить социальные льготы для железнодорожников и членов их семей, но его не поддержали члены Всероссийского центрального совета профессиональных союзов (ВЦСПС). Аргументация их была выдержана в классовом духе: ни одна профессиональная группа рабочих не может выделяться по сравнению с другими, иначе это приведёт к расколу пролетариата.

Конфликт Невского с другими членами Совета народных комиссаров обострился зимой 1918–1919 годов. Над страной нависла угроза голода, и нарком путей сообщения требовал «перераспределить транспортные мощности». Он писал: «Сейчас мы не ведём боевых действий, и у нас есть все возможности вернуть поезда во внутренние районы республики. Их присут-

В феврале 1919 года Невский пытался оспаривать эти решения, говоря о том, что «как только подвижной состав попадает в прифронтовые районы, он фактически уже не принадлежит Наркомпути, так что приходится... с чистого листа составлять сложнейшие графики движения, не имея точных данных о том, когда в наше пользование вернутся паровозы и вагоны. Эта ненормальная ситуация крайне мешает работать и резко отрицательно сказывается на всей системе железнодорожного транспорта республики».

17 марта 1919 года Владимир Невский был снят с должности народного комиссара путей сообщения и назначен уполномоченным по мобилизации – сначала в Рязанской, а потом в Московской губернии.

Он был первым советским главой железных дорог, продержавшимся на

## При Невском были приняты первые после революции меры социальной поддержки железнодорожников, разработаны первые положения о пенсиях и льготах

стие там может стать необходимым уже через несколько недель, когда потребуются перевозить запасы еды и топлива... Соответствующие планы и расписания должны быть составлены заранее».

Но отводить поезда из прифронтовой полосы Невскому не разрешили, объяснив: «Надо обеспечить бесперебойную поставку боеприпасов и подкреплений для новых битв... мы не можем расплющить силы, когда судьба республики решается на фронте, а не в тылу».

Существенным образом были урезаны полномочия Невского, когда контроль за поездами в прифронтовой полосе перешёл к Народному комиссариату по военным делам, а саму прифронтовую полосу увеличили до 200 км.

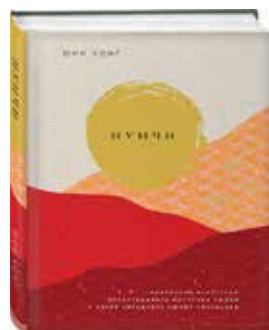
своей должности значимый срок – почти девять месяцев. Его преемником стал Леонид Красин, который придерживался менее независимой линии в СНК.

Впоследствии Невский стал одним из первых советских историков, описавших революцию и первый год новой власти, он также принял участие в создании Истпарта – одного из главных исторических архивов страны.

В 1935 году Невский был репрессирован, а два года спустя расстрелян. По воспоминаниям сокамерников, он не отказался от своих революционных взглядов и даже незадолго до расстрела читал лекцию о советских железных дорогах.

Владимир Максаков

# Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Юни Хонг  
«Нунчи. Корейское искусство предугадывать поступки людей и мягко управлять любой ситуацией». Издательство «Бомбора» 2019 год

## От издателя

Эта книга для тех, кто хочет «читать» людей и предугадывать их действия; из аутсайдера превратиться в любимчика; пользоваться уважением в обществе; выстраивать прочные социальные связи и добиваться высот в карьере. Нунчи поможет спокойно чувствовать себя в стрессовых ситуациях: на собеседовании; при знакомстве с коллегами; во время переговоров с новым клиентом и в любых ситуациях, когда кажется, что окружающие настроены враждебно. Автор разложил принципы и правила социальных игр: это мониторинг невербалики, выделение в помещении главного человека и знания о своём месте и месте остальных в иерархических структурах.



Айн Рэнд  
«Атлант расправил плечи». Издательство «Альпина Паблишер» 2020 год

## От издателя

Роман-антиутопия американской писательницы Айн Рэнд впервые был опубликован в 1957 году и переиздается до сих пор. Он является четвёртым и последним романом Рэнд. Она считала его главным произведением в своей карьере, на работу над ним у неё ушло 12 лет. Это книга, меняющая мировоззрение, она формирует целостное видение мира и даёт ответы на вопросы о смысле человеческой жизни и общественном значении предпринимательства. По опросам, проведённым в 1991 году Библиотекой Конгресса и книжным клубом Book of the Month Club в Америке, книга занимает второе место после Библии по популярности у американских читателей.



Личный архив

Марина Раджабова, руководитель направления по развитию персонала Центра перспективных методов управления Корпоративного университета РЖД

## От эксперта

Недавно мне в руки попала книга корейского автора Юни Хонг. Нунчи – это способность человека распознавать, что думает и как себя чувствует собеседник. В Корее это свойство возведено в национальный культ, и даже считается, что без него не было бы возможным корейское экономическое чудо. В книге подробно описано восемь основных правил нунчи, следуя которым человек может научиться избегать социальных провалов, правильно выбирать партнёров в бизнесе и жизни, приобретать сторонников, чётко ориентироваться в происходящем и принимать верные решения. Нунчи – это форма эмоционального интеллекта. Автор пишет: если бы люди понимали, что целые цивилизации были построены на основе нунчи, они перестали бы относиться к эмоциональному интеллекту скептически. Книга будет полезна любому руководителю.

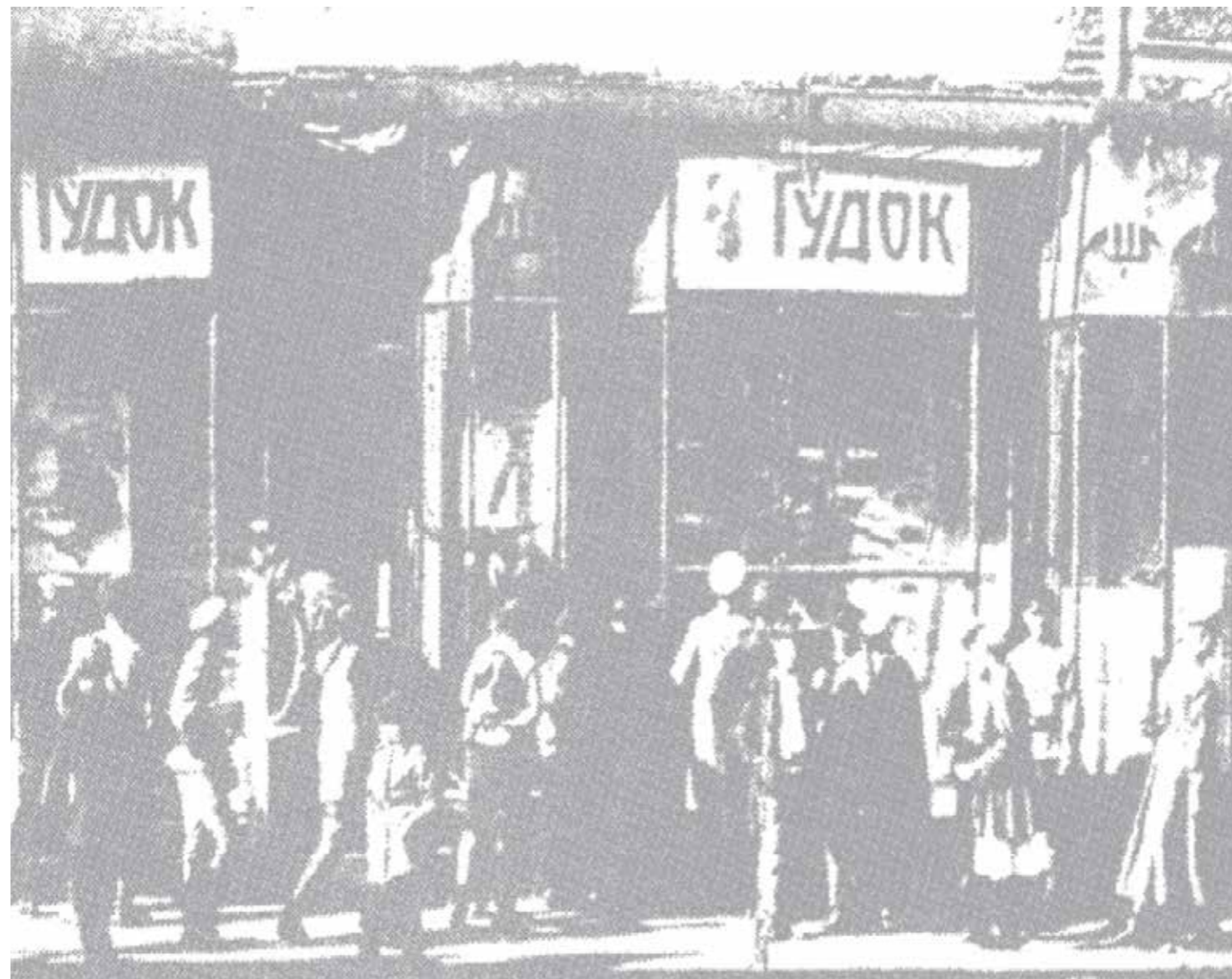


Личный архив

Вячеслав Дмитриев, главный инженер Куйбышевской железной дороги – филиала ОАО «РЖД»

## От эксперта

Это одна из самых неоднозначных книг, которую я прочитал за последние пять лет. Она беспрецедентно провозглашает право на разум, право на счастье, право на собственное достоинство, право быть не согласным. Основное достоинство книги – она заставляет думать. Как говорит автор: «Нет плохих мыслей, кроме одной – отказа от мыслей». И пусть с представлением Рэнд о крупном бизнесе не всё однозначно, её искренняя вера в людей, в свободу их разума, в силу духа и силу стремления к цели восхищает. В этом я нашёл основной для меня вдохновляющий нарратив: «Существует единая форма человеческого падения – потеря цели». Я восхищаюсь волевыми и стойкими людьми. Мои личные жизненные принципы оказались очень схожими. Я словно попал в свой идеальный мир: железная дорога будущего, торжество разума и силы духа, неоспоримый приоритет целей.



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



12+

**Гудок**®<sub>ид</sub>  

---

издательский дом