

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 05 (55) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU

30 сборников

по нормам
труда ежегодно
разрабатывается
в ОАО «РЖД»



Офис НОВОГО ВРЕМЕНИ

КОМПАНИИ УСИЛИВАЮТ МЕРЫ БЕЗОПАСНОСТИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ

СТР. 6

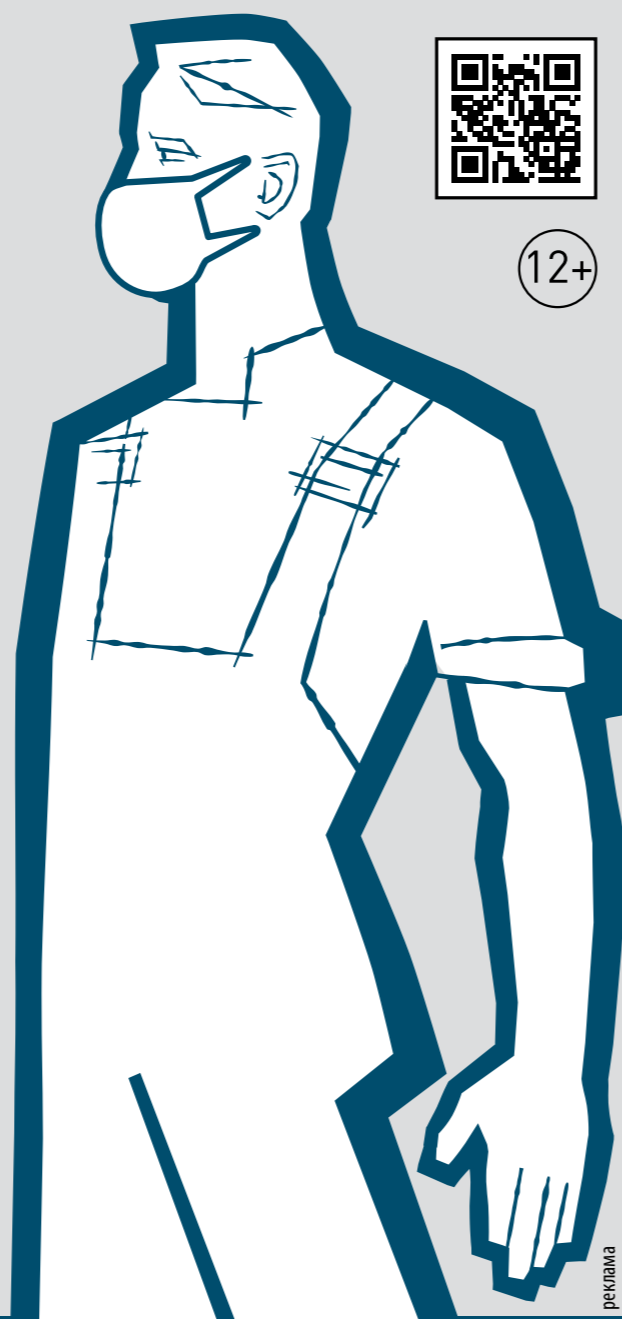
IX ЕЖЕГОДНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРС ДОСКА ПОЧЁТА

МЫ ИЩЕМ ГЕРОЕВ

2020

**И ВЫ МОЖЕТЕ
В ЭТОМ
ПОМОЧЬ**

**МЫ ХОТИМ,
ЧТОБЫ ВСЕ ЗНАЛИ,
КАКИЕ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЕ
ЛЮДИ ТРУДЯТСЯ
И ЖИВУТ РЯДОМ С НАМИ,
НА КАКИЕ ПОСТУПКИ
ОНИ СПОСОБНЫ**



Отправить информацию о герое:
DOSKAPOCHETA@GUDOK.RU

8 (495) 983-08-18

Все подробности о конкурсе на сайте: [HTTP://DOSKAPOCHETA.GUDOK.RU](http://DOSKAPOCHETA.GUDOK.RU)

От редакции ▶



Движение вверх

Эпидемиологическая ситуация, связанная с распространением коронавирусной инфекции, в России улучшается. Это позволяет региональным властям снимать введённые ограничения, а отраслям, компаниям и сотрудникам возвращаться к прежней, доковидной жизни. Штаб ОАО «РЖД» принял решение с 6 июня отменить режим повышенной готовности, действовавший с начала марта. «Считаю, что все необходимые меры – противоэпидемические, организационные, медицинские, кадровые, технологические и информационные – были приняты своевременно. В результате нам удалось не допустить взрывного характера распространения инфек-

ции и максимально защитить наших сотрудников, обеспечив непрерывность перевозок, – резюмировал в интервью «Гудку» генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Холдинг готов к работе в режиме снятия ограничений. Но возвращение сотрудников на рабочие места будет поэтапным, чтобы не спровоцировать повторную волну распространения инфекции. В компании разработан план постепенного выхода из режима удалённой работы. Роспотребнадзор предъявляет строгие требования к обустройству офисов в условиях сохраняющейся вирусной угрозы, и, похоже, новые правила поведения на рабочих местах, соблюдение мер безопасности останутся с нами надолго. Изменится и система коммуникации сотрудников и целых корпораций: COVID-19

придал ускорение цифровизации, что непременно отразится на форматах работы – из эпохи самоизоляции в «нормальную» жизнь перейдут такие способы взаимодействия, как онлайн-совещания, онлайн-конференции, онлайн-смены в детских лагерях, дистанционное обучение. Уже сегодня можно дистанционно получить всю необходимую информацию по грузовым перевозкам, произвести расчёт тарифа и даже отправить груз «от двери до двери». К электронной торговой площадке «Грузовые перевозки» уже подключено 80 компаний – поставщиков услуг и более 5 тыс. клиентов. Реальная жизнь берёт своё: восстанавливается спрос на поездки, и в расписание возвращаются отменённые из-за пандемии поезда. Холдинг «РЖД» продолжает набирать обороты.

ТЕМА НОМЕРА» Восстановление



Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

Тема номера»

Восстановление

6–11 Офис нового времени

Компании усиливают меры безопасности на рабочих местах

12–17 Новая норма

Какие виды коммуникаций придут в нашу жизнь после пандемии

18–21 Возвращаться с радостью

Как выйти из самоизоляции и сохранить психологическое здоровье

22–25 Сбросить лишнее

Как привести себя в порядок без диеты

Перевозки»

26–31 Пассажиры возвращаются

Движение пассажирских поездов входит в график

32–33 Грузы едут

Контейнерные перевозки победили пандемию

Опыт»

34–37 Помощь не всем

Кризис на рынке железнодорожных перевозок потребовал увеличить инвестиции в отрасль

Перспективы»

38–41 Встать на рельсы

Каким будет транспорт после пандемии COVID-19

42–45 Дорога развития

К 2050 году ОАО «РЖД» может стать лидером транспортного рынка

Персонал»

46–49 Воспитать смену

Опытные наставники-руководители способны подготовить эффективное поколение топ-менеджеров

50–55 Резервы роста

Как в ОАО «РЖД» повышается производительность труда

56–59 Секрет лидера

От личной эффективности руководителя зависит успех всей компании

История»

60–63 Поезда милосердия

История появления на железной дороге военно-санитарных составов

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

Коррекция

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич, Виктория Гаджиева, Анастасия Дорожкина, Владимир Максаков, Виталий Маслюк, Сергей Плетнёв, Яна Позолотчикова, Ксения Потаева, Дарья Чикиркина

Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнёре – НПФ «Благосостояние» – в рамках конкурса «Доска почёта» размещается на правах рекламы

Отдел распространения:

(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (ФАКС)

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

105066, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61,

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 30.06.2020 г.

Подписано фактически: 30.06.2020 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



МАКСИМ КАШИРИН / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Уголь повезут по-новому

С августа текущего года план экспортных перевозок угля в восточном направлении начнёт верстаться по новой методике, сообщил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник ЦФТО Алексей Шило. «Мы официально уведомили все угольные компании о вводе правил в действие и предупредили о необходимости своевременного предоставления заявок на перевозку грузов в восточном направлении не позднее 40 суток, предшествующих месяцу планирования. Чтобы соблюсти процедуру, мы должны в самое ближайшее время получить от коллег заявки на август», – заявил Алексей Шило на заседании оперативного штаба по вывозу угольной продукции из Кузбасса, которое состоялось в июне под председательством министра транспорта РФ Евгения Дитриха. По словам Алексея Шило, из 60 грузоотправителей угольной продукции заявки пока поданы только 21 компанией, при этом общий объём поданных заявок уже составляет 4,8 млн тонн, в то время

как по соглашению, заключённому между ОАО «РЖД» и Кузбассом на 2020 год, в августе в восточном направлении запланирован вывоз 4,56 млн тонн угольной продукции. В целом за 5 месяцев 2020 года грузоотправителями Кузбасса отгружено 85,6 млн тонн угля, что на 10,3% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Погрузка на экспорт снизилась почти на 15%. На северо-западном направлении погрузка за 5 месяцев на экспорт ниже параметров, заложенных в соглашении, на 5%, во внутреннем сообщении – ниже на 4,1%. В южном направлении погрузка на экспорт выше параметров соглашения на 8,7%, для потребителей внутри страны – ниже заложенных планов на 8,2%. Министр подчеркнул, что зафиксированные в соглашениях объёмы должны выполняться. Он отметил необходимость восстановления объёмов перевозок в направлении Северо-Запада, так как от них по новой методике зависят согласованные объёмы перевозок на Восток.

На короткие расстояния грузы поедут со скидкой

Правлением ОАО «РЖД» принято решение об установлении понижающих коэффициентов на внутрироссийские перевозки широкого спектра грузов на короткие расстояния. Эта мера направлена на повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта на внутреннем рынке грузовых перевозок, расширение клиентской базы за счёт оптимизации логистики предприятий и привлечение дополнительных объёмов перевозок.

Скидка и максимальное расстояние перевозки, на которое она распространяется, зависят от тарифного класса груза. Так, понижающий коэффициент 0,75 к действующим тарифам (скидка 25%) установлен для грузов первого тарифного класса на расстояние перевозки до 300 км включительно. Это касается таких товаров, как сырьё цветных металлов и серное сырьё, строительный кирпич, минерально-строительные изделия. Понижающий коэффициент 0,5 (скидка 50%) установлен для грузов второго и третьего тарифных классов на расстояние перевозки до 720 км включительно. Он распространяется на такие позиции, как автомобили и запчасти, бумага, жмыхи, зерно, продукты питания, промтовары народного потребления, машины и оборудование, металлические конструкции, сборные грузы, и другие.

Коэффициенты действуют с 20 июня по 31 декабря 2020 года включительно.



АРХИВ ИД «ГУДОК»

НЕ ПРОСТО СЛОВА

С 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. Провели работу по предоставлению скидок по всему спектру наших услуг в этой сфере. Но кроме денежной составляющей ещё до начала пандемии приоритетом для нас стала усиленная коммуникация с грузовладельцами и операторами через цифровизацию нашего взаимодействия, комфортность наших интерфейсов для пользователей услуг, регулярный обмен информацией. Более оперативное, по-настоящему открытое и рыночное реагирование компания не показывала долгие годы. И это должно стать нормой нашей работы. *Время вынужденного отсутствия пассажиров мы использовали для улучшения нашей 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. В целом об отрасли можно сказать одно: на повестке дня – здравый смысл и ответственное, по-настоящему партнёрское поведение участников рынка.*

Олег Белозёров, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»
Интервью газете «Гудок»
16 июня 2020 года

Модернизация вагонов продолжается



АЛЕКСАНДР ДРЯКОВ / ИД «ГУДОК»

В текущем году АО «Федеральная пассажирская компания» (дочернее общество ОАО «РЖД») планирует модернизировать 358 вагонов дальнего следования: в них установят новые системы контроля работы, кондиционеры, биотуалеты, а также полностью обновят интерьер. Модернизации подвергнутся 337 купейных и 21 плацкартный вагон. Их поставки после капитально-восстановительного ремонта уже начались. Так, с начала года получено 25 обновлённых купейных вагонов, маршруты их курсирования прорабатываются. Модернизацию выполняют Тамбовский и Воронежский вагоноремонтные заводы (АО «Вагонремаш»). Капитально-восстановительный ремонт предполагает полную замену интерьера и обновление практически всех компонентов

вагона с улучшением его характеристик. У пассажиров появляется возможность организации личного пространства, в том числе за счёт индивидуального освещения, розеток и USB-портов. Дополнительный комфорт в пути призваны обеспечивать кондиционеры, биотуалеты, пеленальные столики для малышей, бесконтактная подача воды и мыла в санитарных комнатах. Поставки модернизированных вагонов начались в 2019 году. За это время АО «ФПК» уже получило 84 обновлённых плацкартных вагонов, которые прошли капитально-восстановительный ремонт. Сегодня эти плацкартные вагоны курсируют, в частности, в составе поездов № 29/30 «Премиум» Москва – Новороссийск, № 41/42 «Мордовия» Саранск – Москва, № 11/12 Москва – Анапа, № 9/20 «Премиум» Москва – Ростов-на-Дону.

Стройкомплексу нужна цифровизация

В ОАО «РЖД» прошёл День открытых дверей для строительных партнёров холдинга под председательством генерального директора компании Олега Белозёрова. «Развитие «Российских железных дорог» полностью зависит от строительства. Базовым документом, которым руководствуется компания, является Долгосрочная программа развития до 2025 года. Она синхронизирована с Комплексным планом модернизации магистральной инфраструктуры. При этом объёмы строительства не просто масштабные, а грандиозные: только в базовом сценарии общий объём инвестиций достигнет 4,7 трлн руб., а с учётом возможных внешних источников – до 8,7 трлн руб.», – отметил Олег Белозёров. По его словам, масштабные планы требуют серьёзного обновления строительного комплекса, а цифровая культура должна плотно войти в повседневную деятельность строительного комплекса.

Тема номера Восстановление»



Офис нового времени

Компании усиливают меры безопасности на рабочих местах

Российские компании готовятся к возвращению сотрудников в опустевшие на время пандемии офисы. Как сообщил в интервью газете «Гудок» генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, первыми на рабочие места вернутся те, чьё присутствие связано с производственной необходимостью, работой с персональными данными, государственной и коммерческой тайной, а затем, уже на втором этапе, все остальные.

Однако постковидная офисная жизнь уже не будет такой, как прежде: социальная дистанция, маршруты передвижения и перегородки для минимизации контакта, регулярная обработка антисептиками всех поверхностей и контроль температуры станут для нас новой реальностью.

Новая реальность

Пандемия и вынужденный переход на удалённую работу изменили взгляд бизнеса на роль офиса. Традиционно считалось, что он выполняет три основные функции: символическую как элемент корпоративной культуры, социализирующую и мобилизационную. Теперь как минимум две из них оказались под вопросом. «Офис представлял собой не просто место, куда люди приходят на работу, а особую среду, которая воплощает ценности компании, её видение характера совместной работы и стиля руководства, а также служит для формирования социальных связей. Вряд ли такое внимание к офису сохранится теперь, – рассуждает руководитель направления «Изменения и инновации» компании Business Speech, бизнес-тренер Павел Меринов. – Уже сейчас в компании рассматривают частичную замену офисного пространства на арендуемые места в коворкингах для очных встреч, потому что постоянно держать огромное количество кабинетов, оказывается, нет

необходимости. Это отражает общий тренд на пересмотр и переоценку роли офиса в работе и во взаимодействии людей. Некоторые исследователи называют это «перевернутый офис» по аналогии с «перевернутым классом» – концепцией обучения, когда освоение теоретического материала осуществляется индивидуально, а встречи с преподавателем для формальных занятий посвящаются исключительно практике».

В то же время на фоне сохраняющейся угрозы коронавируса, который хоть и «уснул», но окончательно не побеждён, резко повысятся требования к охране здоровья офисных сотрудников. Руководство компаний должно будет взять на себя контроль, надзор и проактивное обеспечение не

обязали носить маски в течение всего дня и проходить через инфракрасный температурный экран, чтобы войти в офис. На заводе на окраине города Ухань – бывшего эпицентра COVID-19 – все сотрудники должны подниматься по лестнице, а не пользоваться лифтом, при этом обязательно выдерживать дистанцию. В столовой стоят пластиковые перегородки, повсюду висят таблички, что и когда было продезинфицировано. «На входе сотрудникам измеряют температуру, это первая из четырёх проверок за день. Результаты вносятся в систему сбора данных, человек с температурой выше 37,3 автоматически фиксируется и становится объектом для внутреннего расследования», – пояснил эксперт.

Для контроля температуры на ПривЖД внедряют инновационные решения: термометры-пластыри и умные браслеты, которые передают информацию онлайн

просто комфортных, но и безопасных условий – как никогда раньше тема благополучия работников приобретёт очень конкретную форму, связанную с соблюдением норм, правил и техник санитарно-гигиенической безопасности, уверен Павел Меринов.

В этом плане показателен опыт Китая: в стране, первой справившейся со вспышкой коронавируса, во всех офисах и на производственных площадках введены беспрецедентные меры безопасности. Как рассказал директор Департамента инженерных и мультимедийных систем ИТ-компании КРОК Сергей Пауков, Morgan Stanley откалибровал лифт в своём гонконгском небоскрёбе для ускорения поездок и уменьшения количества пассажиров, а работники Bank of Communications в Шанхае

Эксперт уверен, что измерение температуры станет новой реальностью офисной жизни и в России. Для контроля температурного режима, в частности, можно использовать видеорежимы с двойной функцией: они одновременно снимают обычное видео и тепловизионную картинку, если температура превышает установленный порог (например, 37 градусов), подаётся сигнал охране. В этом случае турникет не откроется, даже если у сотрудника есть действующий пропуск. «Современные камеры определяют температуру с точностью 0,1–0,3 градуса, при этом посетителям и сотрудникам не нужно специально останавливаться рядом с ними, – уточняет Сергей Пауков. – Со временем такие решения будут становиться всё доступнее».

Тема номера

Восстановление



Подобные технологии, к слову, уже начали применяться в ОАО «РЖД». В начале июня на входе в здание управления Приволжской железной дороги была установлена система распознавания лиц со встроенным модулем замера температуры, способная выявлять людей с лихорадкой. В случае успешного тестирования устройства могут появиться на других предприятиях дороги. Для контроля температуры персонала на ПривЖД также внедряют инновационные решения: термометры-пластыри и так называемые умные браслеты, которые передают информацию в онлайн-режиме.

Перепланировка и минимум контактов

Для защиты офисных работников санитарные врачи требуют соблюдать социальную дистанцию между рабочими местами и минимизировать контакты в местах общего пользования. Для многих компаний, как замечают эксперты, это станет одним из самых сложных правил новой жизни, поскольку для этого им придётся пересмотреть подходы к организации рабочего пространства.

«В течение последних десятилетий на фоне активного развития цифро-

визации компании сознательно шли к офисному минимализму. Рабочие места становились всё компактнее, а сотрудники – мобильнее, – говорит управляющий партнёр архитектурного бюро UNK project, эксперт по офисному проектированию, создатель офисов для Yandex, Mail.ru, «Мегафон» Николай Миловидов. – Именно поэтому сегодня реализовать идею социального дистанцирования в офисе будет трудно, а главное, накладно: потребуется аренда больших площадей, закупка мебели большего размера – сейчас самый популярный размер рабочего стола 1,4 м, при этом дистанция между сотрудниками должна быть не менее 1,5 м».

Партнёр архитектурной студии IND architects Андрей Сидоров подсчитал, что, если компания оставит около 20% сотрудников на «удалёнке», можно будет на уже имеющихся метрах выделить больше пространства для каждого работника – если раньше это было минимум 1,2 кв. м, то в этом случае – 1,5 кв. м.

Для дополнительной противовирусной защиты между рабочими местами в опен-спейсе можно установить специальные защитные экраны из оргстекла в дополнение к существу-

ющим акустическим перегородкам – они размещаются как по бокам от сотрудников, так и между ними, если они сидят за столом напротив друг друга. Впрочем, такой барьер не является непроходимым для вируса и не может быть единственным решением проблемы, считает Николай Миловидов. «Соседа сбоку с помощью перегородки изолировать невозможно, даже если установить боковой экран. Люди не сидят вплотную к столу, а чаще откидываются на спинку кресла. Поэтому важно обеспечить увеличенную дистанцию между сотрудниками. Для этого может потребоваться введение скользящего графика работы, когда одна часть отдела в определённые дни сменяет другую».

Для обеспечения социальной дистанции в офисах некоторые компании принимают неожиданные решения. Так, в амстердамском офисе Cushman & Wakefield, американской компании, специализирующейся на операциях с коммерческой недвижимостью, нанесли специальную разметку на пол, чтобы обеспечить упорядоченное передвижение. Крупные круги напоминают о необходимости оставаться на расстоянии 2 м

от коллег, а стрелки по периметру помещений показывают направление движения. Специальные датчики отслеживают перемещения сотрудников по сигналу мобильного телефона и подают сигнал, если те слишком сильно сближаются.

Прогноз о том, что из офисов исчезнут общественные пространства, пока не оправдывается, и в целом эта гипотеза представляется маловероятной, заявляет Андрей Сидоров. «По-прежнему проектируются переговорные – и большие, и малые, а также прочие пространства для командной работы, например лаунжи и лектории», – замечает эксперт.

В то же время у крупных нефтехимических и металлургических компаний, а также компаний IT-сектора растёт спрос на так называемые сервисные офисы, где они размещают свои проектные команды, поделился наблюдениями Андрей Сидоров. В сервисных офисах каждый арендатор имеет полностью изолированный блок, в котором может провести перепланировку под свои потребности, например из опен-спейс сделать кабинет или переговорную с помощью модульных стен, а также брендировать пространство.

«Мы проектируем такие пространства для одного из операторов – Space 1, и в них сразу закладывается возможность кастомизации под нужды арендатора. Вот такие универсальные, гибкие решения, но с возможностью адаптации под конкретную команду, думаю, будут ещё более востребованными», – считает он.

За чистоту воздуха

В перспективе, по оценке экспертов, изменится не только планировка офиса, но и его «начинка», то есть инженерные системы. Николай Миловидов прогнозирует, что в офисной и коммерческой недвижимости в дальнейшем будут использоваться технологии, которые ранее применялись на промышленных предприятиях, – это технологии бактерицидной и противовирусной обработки систем

вентиляции и кондиционирования. Это тоже следствие пандемии коронавируса: из-за того, что COVID-19 распространяется в том числе воздушно-капельным путём, в Пекине и Шанхае во многих офисных башнях до сих пор не используют централизованное кондиционирование, опасаясь за качество воздуха, замечает Сергей Пауков.

Воздух в помещениях действительно в среднем в 5 раз грязнее и в 10 раз токсичнее уличного, говорит эксперт по обеззараживанию воздуха компании «Поток Интер» Сергей Синяев. Особенно, по его словам, следует избегать маленьких замкнутых пространств, например лифтов.

В настоящее время в офисах растёт спрос на дополнительные системы

Сергей Синяев подтверждает: по статистике, в «зелёных офисах» способность к запоминанию на 10–25% выше, чем в обычных, а время отсутствия по болезни на 8,5% меньше.

Правила жизни

Исследования профессора кафедры общественного здравоохранения, науки об окружающей среде и иммунологии в Университете Аризоны микробиолога Чарльза Герба доказывают: офис не такое уж чистое место. Наиболее грязными местами, как заметил Сергей Синяев, ожидаемо оказались краны раковин, ручки микроволновок и холодильников, кнопки кофейных автоматов и кулеров. В постковидной жизни все эти поверхности необходимо регулярно дезинфицировать, по

Карантинные меры – маски, перчатки, антисептики и социальная дистанция – будут присутствовать в офисной жизни как минимум до конца 2020 года

очистки воздуха. Роспотребнадзор рекомендует устанавливать в помещениях бактерицидные лампы, по возможности – рециркуляторы воздуха с целью регулярного обеззараживания воздуха. «Специальная обработка воздуха, использование в офисе ионизаторов делает воздух практически стерильным. Даже если забыть про ситуацию с пандемией, обработка воздуха способствует повышению работоспособности сотрудников и сокращению количества больничных листов», – считает Владимир Трофименко, член Стратегического совета по инвестициям в новые индустрии при Минпромторге России, генеральный директор представительства компании Mankiewicz в России и странах СНГ.

мнению Американской ассоциации промышленной гигиены, делать это надо минимум три раза в день. Члены ассоциации также рекомендовали американским работодателям максимально отказаться от приборов, предполагающих высокую частоту контакта, в том числе от кулеров с водой, общих закусок, сушилок для рук в туалетах, заменив их, соответственно, на бутылки с водой, сэнки и бумажные полотенца.

В Роспотребнадзоре придерживаются схожего взгляда на вопросы гигиены. Так, работодателям необходимо обеспечить запас антисептиков для обработки рук сразу при входе, выполнять уборку помещений дезинфицирующими средствами, уделяя особое внимание дверным ручкам, выключателям, перилам,

Тема номера

Восстановление



столам и стульям работников, оргтехнике, а также каждые два часа проветривать рабочие помещения. В столовых, по словам санитарных врачей, нужно либо использовать одноразовую посуду с последующим её обеззараживанием и уничтожением, либо обеспечить дезинфекцию посуды и столовых приборов при температуре не ниже 65°C в течение 90 минут. Если столовой нет, следует выделить специальное помещение, запретив приём пищи на рабочих местах.

«Все общественные зоны являются потенциально очень опасными местами для распространения коронавируса. Помочь предприятиям должна постоянная дезинфекция каждые два часа и более масштабная – в конце дня. Положительные

примеры вижу среди отдельных офисов – некоторые заказывают дезинфекционную обработку от коронавируса. Мы выпустили стикеры на двери офисов, что помещения дезинфицированы в соответствии со стандартами Роспотребнадзора», – рассказывает врач-дезинфектолог, директор по качеству компании «Кафедра дезинфекционного дела» Николай Дубинин.

Эксперты полагают, что будущее офисной жизни за бесконтактными технологиями, поскольку они позволят значительно снизить риски заражения. «Через поверхности, к которым прикасаются сотни или тысячи людей ежедневно, вирусы и бактерии распространяются очень быстро. Поэтому в будущем всё – от дверных замков до сантехники в уборных – будет

оснащено специальными датчиками, реагирующими на тепло или движение, которые позволят избежать прикосновений», – считает Николай Миловидов.

Гибкий график

После работы в удалённом режиме сотрудникам потребуется некоторое время, чтобы снова привыкнуть к рабочим офисным будням, ведь им придётся раньше просыпаться, тратить время на дорогу, иначе планировать день, и работодатели должны быть к этому готовы. «Процесс выхода сотрудников должен быть организован с учётом основных правил. Прежде всего определите минимально достаточный список тех, кто необходим на своём рабочем месте в офисе. Всех остальных лучше пока оставить работать в прежнем формате «хотел-офис». Сформулируйте приказ о прекращении дистанционной работы и донесите его до всех сотрудников. Если же часть сотрудников продолжает работу в удалённом формате, то издайте отдельный приказ, в котором будут прописаны правила работы на «удалёнке» и чёткий список сотрудников и отделов, которые продолжают работать в этом режиме», – говорит Владимир Трофименко.

Руководитель группы поддержки продаж сетевых решений компании «Инфосистемы Джет» Дмитрий Каросанидзе рекомендует предусмотреть определённый переходный период, когда надо работать в офисе по 2–3 дня в первую неделю. Такой план позволит адаптироваться к работе в офисе, победить появившиеся фобии и даст время войти в рабочий ритм, считает он.

Выход из карантина и адаптация будут постепенными, поэтому, по мнению Владимира Трофименко, классический режим работы с 9 до 18, скорее всего, исчезнет. Ему на смену придут посменная занятость и гибкий рабочий график. «Гибкий режим рабочего времени устанавливается с обязательным заключением в письменной форме трудового договора. Но

не стоит забывать, что применение гибкого режима рабочего времени не влечёт за собой изменений в оплате труда и не влияет на объём трудовых прав», – уточняет он.

Сейчас активно на разных уровнях обсуждается предложение сделать более широкий диапазон начала рабочего дня, например с 6–7 утра и до полудня, чтобы развести потоки людей как в транспорте, так и на проходных в офисах. Такую идею, в частности, озвучил заместитель мэра Москвы по вопросам транспорта Максим Ликсутов со ссылкой на то, что подобный плавающий график действует во многих компаниях Канады и Германии. Некоторые российские компании тоже рассматривают такой вариант. В ОАО «РЖД», например, внесли изменения в Правила внутреннего трудового распорядка центрального аппарата, расширив диапазон начала и окончания рабочего дня.

«У нас для некоторых категорий сотрудников возможен гибкий график, есть те, кто приезжает в 7 утра, это тоже позволяет меньше пересекаться физически. В целом к вопросу возвращения в офис подходим гибко, в настоящее время сотрудники сами выбирают, где будут работать. Для тех, кому удобнее работать в офисе, мы закупили антисептики, маски и перчатки, а также ввели правило, что офис не может быть заполнен более чем на 50%. Для оперативной связи с теми, кто остаётся на «удалёнке», всегда есть корпоративные телефоны, Zoom, Skype и различные мессенджеры», – поделился опытом генеральный директор компании «Ай Ти Логистика» Дмитрий Гладков.

Ещё один тренд, который может появиться в постковидную эпоху офисов, – незакреплённые рабочие места. Как рассказал «Пульту управления» Сергей Пауков, на рынке уже появились актуальные решения по бронированию рабочих мест – с помощью такого сервиса сотрудники могут заранее выбрать свободный стол, а руководители проследить

за тем, сколько людей находится в офисе и как проводится санитарная обработка рабочих поверхностей. В Antal Russia подсчитали, что 22% компаний сегодня рассматривают возможность создания таких рабочих мест.

После возвращения в офис руководителям крайне важно следить за эмоциональным состоянием сотрудников. «Это то, с чего начинался мой день в период карантина, и это то, с чего я буду начинать свой день при выходе на работу. Каждое утро я не стеснялся узнавать, как дела у моих сотрудников, как они себя чувствуют, нравится ли им погода за окном, всё ли хорошо дома. И порой сам делился с ними своими личными новостями, это здорово повышает

настроения и сохраняет в офисах надолго, по крайней мере, до конца 2020 года. Даже если второй волны не будет, а Роспотребнадзор перестанет проверять офисные пространства, сотрудники по старой памяти будут применять средства индивидуальной защиты и соблюдать меры предосторожности. Вероятно, это негативно повлияет на микроклимат в коллективах, где хорошие отношения между коллегами строятся в том числе и в неформальных беседах у кофе-машины, в курилке или у офисного принтера в ожидании печати документа. «HR-специалистам нужно готовить симметричный ответ на этот вызов», – утверждает Елена Волотовская, вице-президент по инвестициям ГК Softline, глава комитета

Эксперты полагают, что будущее офисной жизни за бесконтактными технологиями, поскольку они позволяют значительно снизить риски заражения

доверие внутри коллектива, личную продуктивность и продуктивность коллектива, – рассказывает Владимир Трофименко. – Если ваши сотрудники будут чувствовать эту дружескую атмосферу, им будет гораздо проще снова влиться в работу, они будут чувствовать себя, словно вернулись домой. И, конечно, необходимо обеспечить сотрудникам не только эмоциональную поддержку, но и безопасное рабочее пространство: маски, перчатки, санитайзеры – всё это должно быть в избытке в вашем офисе. Забота о здоровье и безопасности своих сотрудников будет служить главным мотиватором для возвращения к привычному для людей формату работы».

Работодатели готовятся к тому, что противовирусные меры безопас-

по информационным технологиям «Опоры России».

Елена Волотовская уверена, что впереди рынок труда ждут даже более фундаментальные изменения, чем можно было предположить: «Об этом можно судить по актуальным законодательным инициативам. Проект закона, который внесли в Госдуму, не только приравнивает удалённую работу к работе в офисе, но и лучше защищает «удалёнщиков» – их будет сложнее уволить, их режим труда будет приравнен к таковому у сотрудников в офисе, что поможет им лучше балансировать своё время между работой и жизнью вне её. Но и без закона очевидно, что в офис вернутся не все сотрудники. Какая-то часть будет трудиться дома».

Мария Абдримова

Тема номера Восстановление»



Новая норма

Какие виды коммуникаций придут в нашу жизнь после пандемии

Ва время пандемии коронавируса люди освоили новые инструменты общения и приёмы коммуникации. Какие из них прочно войдут в нашу жизнь и заменят собой прежние способы взаимодействия, а от чего мы откажемся после того, как жизнь войдёт в нормальное русло, разбирался «Пульт управления».

Вирус, который изменил мир

Эксперты Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) считают, что в ситуациях, подобных пандемии COVID-19, именно наличие хорошо отлаженной системы внутренних коммуникаций помогает не усугубить ситуацию и повысить эффективность работы.

«Всемирная организация здравоохранения верит, что именно сегодня пришло время признать – умение выстраивать коммуникацию столь же важно для борьбы со вспышками болезней, как и эпидемиологическая подготовка и лабораторный анализ», – говорится в заявлении ВОЗ.

Пандемия привела к разобщённости стран: из-за угрозы распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19 были закрыты границы и прервано авиационное и железнодорожное сообщение. Режим самоизоляции остановил жизнь больших городов и целых агломерций. Сначала были отменены все массовые мероприятия, закрыты театры и кинотеатры, музеи и парки. Работающие люди перестали ездить в командировки и участвовать в совещаниях. Деловое и личное общение перешло в цифровое пространство. Так, с 16 марта все учебные заведения России перешли на дистанционное обучение, а большинство компаний перевели сотрудников на удалённую работу.

«Пандемия принципиально повлияла на общение людей. Стоит отметить, что в последние тридцать

лет разные компании разрабатывали новые коммуникационные и информационные технологии. До пандемии электронные и компьютерные программы предлагали нам новые способы общения и коммуникаций. Основатель социальной сети Facebook Марк Цукерберг говорил, что он даёт миру возможность соединиться и коммуницировать с любого расстояния. А до этого компания Nokia также подчёркивала, что она соединяет людей. Но, как показала практика, для того, чтобы внедрить какую-либо инновацию, нужно заставить людей ею пользоваться. Таких экспериментов в истории человечества мало. Но каждый раз, когда люди сталкиваются с необходимостью изменить своё поведение, делают это очень хорошо. Другое дело, что сами люди ленивы,

после снятия ограничений, связанных с коронавирусом, люди практически полностью откажутся от деловых поездок и будут решать большую часть вопросов в режиме онлайн. «Я не уверен, что мы вообще будем путешествовать по работе. То есть кто-нибудь обязательно решится, но их будет намного меньше», – заметил Билл Гейтс.

Тренд на сокращение командировок, по мнению руководителя направления «Изменения и инновации» компании Business Speech Павла Меринова, появился ещё до пандемии. Многие компании, особенно с разветвлённой региональной структурой, как отметил он, стали активно заменять поездки виртуальными совещаниями. Эпидемия же стала катализатором этого перехода.

Пандемия оказалась таким рычагом воздействия, который полностью изменил формат общения людей

и если у них есть возможность работать по-старому или что-то поменять, то все выбирают первый вариант. Пандемия оказалась таким рычагом воздействия, который полностью изменил формат общения людей. Они массово перешли на видеосвязь. Достаточно посмотреть статистику использования Zoom, у которой в сотни раз выросло количество подписчиков», – говорит футуролог Данила Медведев.

Останутся ли командировки после пандемии

Один из главных вопросов, который сейчас волнует сотрудников, останутся ли командировки. Американский предприниматель и общественный деятель, основатель Microsoft Билл Гейтс в одном из последних интервью высказал предположение, что даже

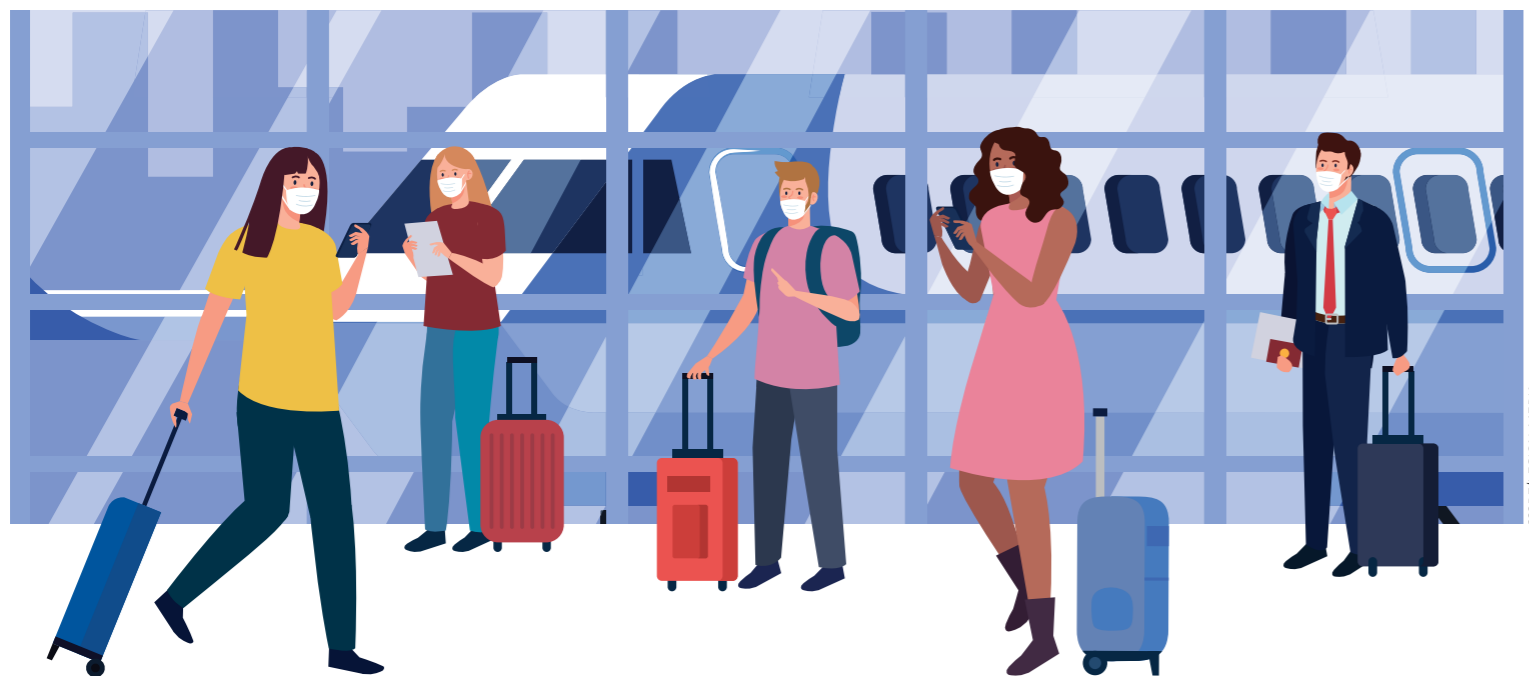
«При известных ограничениях виртуального общения оно часто выступает достойной заменой очного – без потери качества, но со значительной экономией. Надо лишь подтянуть навыки организации и проведения виртуальных совещаний, коммуникации в онлайн и тому подобные, чтобы чувствовать себя уверенно», – считает эксперт.

По словам директора по управлению персоналом компании 3М в России и СНГ Галины Подовжней, даже самые консервативные клиенты, как показал опыт удалённых совещаний во время пандемии, на самом деле легко адаптируются к новой реальности и переводят общение в онлайн-режим.

Дистанционная коммуникация значительно ускоряет процесс взаимодействия и принятия решений при наличии правильных компетен-

Тема номера

Восстановление



ций у сотрудников. «В чистом виде возврата к прежнему образу жизни не будет. Мы в нашей компании называем это «новая норма». Очень важно осознать, что сейчас мы возвращаемся не в прежнюю жизнь, а в «новую норму», в которой ограничены живые рабочие контакты, нет масштабных мероприятий, в которой практически все рабочие встречи проходят онлайн и в которой ещё долго не будет утренних дружеских бесед за чашкой кофе», – поделилась мнением Галина Подовжня.

Однако, как признают эксперты, не все вопросы можно решить по видеосвязи, и командировки в некоторых случаях являются неотъемлемой частью рабочего процесса.

«Командировки должны остаться для решения определённых вопросов. Например, технические вопросы лучше решать на месте и лицом к лицу. Чтобы было понятно, приведу пример, – говорит Данила Медведев. – Эта история произошла с одной из моделей самолёта марки Airbus. Это европейский проект, который соединяет между собой множество стран из ЕС. И была одна модель самолёта,

где одна часть самолёта собиралась в Германии, а вторая – во Франции. Так получилось, что разработчики из этих двух стран использовали немало разные версии инженерного софта для проектирования самолёта. Грубо говоря, в одной стране была пятая версия, в другой – шестая. Из-за этого произошло небольшое изменение формата данных. И когда на заводе в Тулузе эти две половинки стали соединять, то выяснилось, что из-за формата они совершенно не подходят друг к другу. Такие вопросы невозможно решить удалённо, главному инженеру нужно ехать на место и проверять, почему так произошло. Этот вопрос можно решить только на месте. Поэтому на данный момент мы не можем решить многие вопросы в режиме онлайн».

Решать конфликтные ситуации или проводить сложные длительные переговоры тоже лучше при личной встрече, полагает руководитель компании «Отдел кадров под ключ» Ольга Косинова. «Помните фильм «Мне бы в небо»? Там герой Джорджа Клуни специально летает к своим клиентам-работодателям, чтобы выполнить

деликатную миссию переговоров с сотрудниками лично. Или другой случай, когда нужно провести длинные переговоры, которые занимают больше, чем час-два. Держать внимание у экрана более длительное время почти невозможно, да и работают в таких случаях совсем другие техники общения, например с экрана очень трудно считываются невербальные сигналы собеседника», – считает эксперт.

Согласно правилам, действующим в ОАО «РЖД» и его филиалах, в условиях неблагоприятной эпидемиологической ситуации командирование сотрудников производится только в тех случаях, когда без этого не обойтись. Но многие подразделения компании отмечают, что в их работе без командировок нельзя – правда, только при соблюдении всех мер безопасности.

Так, в Дирекции тяги рассказали, что теперь сотрудников подразделения отправляют в командировку только при наличии отрицательного результата на новую коронавирусную инфекцию. Их обеспечивают всеми необходимыми средствами индивидуальной защиты (одноразовые

маски, резиновые перчатки, антисептические средства) на всё время командировки, также сотрудники проходят инструктаж о соблюдении санитарных мер.

«Мы командироваем, только когда вопросы нельзя решить дистанционно и нужно именно физическое присутствие человека на месте. Например, в конце мая мы отправили отдельным поездом 310 членов локомотивных бригад с пяти железных дорог для работы на Восточном полигоне, где происходит рост грузооборота», – говорит первый заместитель начальника Дирекции тяги Владимир Кривоносов.

В Дирекции скоростного сообщения также отмечают, что в их работе командировки необходимы, потому что они помогают обеспечить контроль заданных стандартов обслуживания пассажиров. «Кроме того, во время командировок можно пообщаться с фронтлайн-персоналом, уточнить, что получается, какие есть проблемы, и понять, что можно ещё улучшить в нашей работе. Командировки предусматривают анализ нашей работы, так скажем, в поле», – говорит заместитель начальника Дирекции скоростного сообщения Алексей Затопляев.

Есть ли будущее у онлайн-совещаний

Во время пандемии практически все компании и организации перешли на онлайн-совещания. По словам экспертов, этот формат не являлся чем-то принципиально новым, поэтому компаниям удалось быстро приспособиться к новым реалиям. «Кому-то хватило «джентльменского набора» просто для поддержания контакта как такового. Это, например, Skype, Microsoft teams, ну или, например, Zoom – программы с каким-то минимальным набором используемых опций и функционала. Другое дело, когда для каких-то сложных производственных вопросов нужен был сложный дополнительный функционал. В этом случае многие компании столкнулись с настоящим вызовом – как применять те или иные

программные продукты в этой новой реальности. Однако нельзя сказать, что бизнес в этом вопросе начинал с нуля. Международные компании и кросс-функциональные команды и без пандемии активно использовали всевозможные сервисы для виртуального общения и отслеживания результативности проектов. Сейчас это только усилилось, и применение стало сплошным», – заметил Павел Меринов.

Опыт удалённой работы показал, что около 60% встреч в офлайн можно также легко заменить встречами в виртуальных пространствах переговорных комнат, причём от этого они не станут менее эффективными. Руководитель отдела по работе с персоналом компании QBF Светлана Белодед заметила, что совещания

коммуникации, заключаются также в экономии времени, причём как HR-специалистов, так и соискателей».

Абсолютный тренд в постковидную эпоху – дальнейшее развитие дистанционных коммуникаций в компаниях, в том числе ОАО «РЖД», и охват ими всё большего числа сотрудников.

На самом деле в ОАО «РЖД» формат видеоконференции и онлайн-совещаний начали использовать ещё до пандемии. Это является очень удобным форматом для тех сотрудников, которые находятся в разных концах страны. Так, в октябре 2019 года Центральная дирекция инфраструктуры (ЦДИ) была одной из первых, кто провёл мероприятия по согласованию и назначению руководителей на вышестоящие должности в онлайн-

Активные перемены, происходящие в мире, требуют от руководителей максимально оперативно реагировать и принимать управленческие решения

в онлайн-формате оказались более лаконичными, но от этого все только выиграли. «Общение онлайн быстро формирует привычку говорить коротко и по сути. Это очень важный навык, который сделает нас эффективнее в дальнейшей деятельности: наши планёрки и обсуждения текущих задач станут более конструктивными и менее затратными по времени, – подчеркнула она. – Мы обязательно сохраним все опции для удалённого приёма клиентов, а также продолжим практиковать Skype-собеседования с соискателями. Возможность провести интервью с кандидатами в онлайн-режиме увеличила воронку набора, а вместе с ней и качество отбора. Преимущество собеседований, которые проводятся с помощью современных способов

режиме. В марте 2020 года так же в режиме онлайн прошло традиционное совещание по подведению итогов работы блока управления трудовыми ресурсами Центральной дирекции инфраструктуры и её структурных подразделений за 2019 год и постановке задач на 2020 год.

В период борьбы с пандемией коронавирусной инфекции во всех подразделениях и филиалах компании все плановые и оперативные совещания были переведены в режим онлайн с аудио- и видеоселекторной связью. Многие руководители подразделений отмечают, что планируют проводить видеоконференции и после пандемии.

«Активные перемены, происходящие в современном мире, требуют от руководителей максимально опе-

Тема номера

Восстановление



ративно реагировать и принимать управленческие решения. Безусловно, ни один эффективный руководитель уже сейчас не может обойтись без применения онлайн-средств связи и продолжит их использование в будущем», – отмечают в ЦДИ.

Однако эксперты не рекомендуют полностью заменять личные встречи дистанционными коммуникациями, особенно если речь идёт только об аудиосвязи. Как замечает Дмитрий Каросанидзе, руководитель группы поддержки продаж сетевых решений компании «Инфосистемы Джет», не все участники конференций в настоящее время готовы включать видеорежим, из-за этого его собеседники сразу лишаются одного из основных каналов получения информации – зрения и в этот момент теряют около 30% невербальных коммуникаций. В такие моменты человек, особенно если он «визуал», испытывает повышенное напряжение от переговоров и, соответственно, теряет в продуктивности. Технические неполадки тоже становятся фактором, мешающим сконцентрироваться и рассеивающим внимание, что критически важно на стратегических совещаниях.

Впрочем, даже если с технической точки зрения дистанционные переговоры и совещания проходят безукоризненно, они всё равно не сопоставимы по своей ценности с живым общением. Павел Меринов отмечает, что на ключевых этапах формирования отношений с клиентами и партнёрами очень важно проводить личные встречи. Кроме того, сохранится потребность очных совещаний с сотрудниками, в частности с проектными командами для проработки прорывных технических решений.

По мнению футуролога Даниила Медведева, чтобы дистанционные коммуникации стали полноценной заменой личным встречам, технологии должны сделать шаг вперёд. «Я лично очень высоко смотрю на переход общения в цифровой формат, а именно в видеоконференции. Потому что видеоконференции – это то же самое общение, которое стало человеку доступным, когда он изобрёл устную речь. Ничего особенного сейчас не происходит в тех компаниях, которые собирают десять человек на видеоконференцию. Шагом вперёд могла бы стать способность людей передавать мысли друг другу. Если это невозмож-

но сделать с помощью «мозг в мозг», то было бы более эффективно использовать компьютер как средство для структурированных коммуникаций. Потому что сейчас вся компьютерная революция свелась к тому, что нам дали более эффективную пишущую машинку. И если мы действительно хотим скачка вперёд, то нам нужно углубиться в когнитивные инновации, то есть технологии, связанные с мышлением», – считает эксперт.

Вебинары. За и против

Большой популярностью во время пандемии стали пользоваться обучающие онлайн-занятия, или вебинары. Эти онлайн-уроки не только скрашивали досуг в период пандемии, но и помогли людям прокачать их профессиональные навыки.

«Вебинары – это перспективный формат обучения. Но есть одна проблема. Сейчас нет нормальных компьютерных программ для автоматизации обучения. Было бы здорово, если бы для вебинаров использовали индивидуальные программы обучения. Уже есть обучающие программы, которые с помощью специальных тестов делают индивидуальные

программы для каждого человека и обучают в режиме онлайн», – говорит Данила Медведев.

В ОАО «РЖД» ещё до пандемии были популярны вебинары. Например, в Дирекции тяги была создана целая система обучения и поддержки знаний работников дирекции. Обучение проводилось в том числе онлайн. По словам Владимира Кривоносова, за последние месяцы для работников Дирекции тяги и её структурных подразделений было проведено 30 вебинаров по кадровым вопросам, вопросам безопасности движения поездов и организации эксплуатационной деятельности и развивающих мероприятий Совета молодёжи.

«Обучение на наших вебинарах проводится как представителями Дирекции тяги и региональных дирекций тяги, так и приглашёнными ведущими экспертами ОАО «РЖД». Как пример: занятия по порядку организации инструктажей локомотивных бригад проводил специалист ГВЦ, который осуществляет непосредственное администрирование системы. В дальнейшем мы планируем сформировать базу знаний из записей наших онлайн-семинаров для доступа к профильным видеоматериалам работникам подразделений Дирекции тяги», – говорит Владимир Кривоносов.

Вебинары для сотрудников во время режима самоизоляции проводили и в других дирекциях. Так, в конце мая в Дирекции железнодорожных вокзалов (ДЖВ) проводился цикл вебинаров «Работа руководителей в условиях кризиса». Первыми прошли мастер-классы «Алгоритмы управления в условиях неопределённости», в которых приняли участие более 290 работников: руководителей разного уровня как ДЖВ, так и вокзальных комплексов. Занятия были направлены на повышение производительности труда и проходили в режиме онлайн-тренинга, где участники выполняли кейсы, делились своим опытом и вносили предложения. «С помощью этих вебинаров руководи-



За последние месяцы для работников Дирекции тяги и её структурных подразделений было проведено 30 вебинаров по актуальным темам

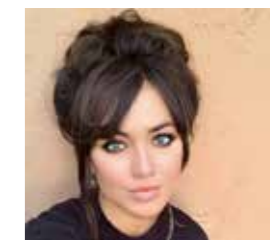
тели ДЖВ получили практические инструменты, позволяющие гибко реагировать на изменение ситуации, контролировать работу сотрудников, управлять мотивацией и оперативно достигать поставленных задач», – пояснила заместитель начальника дирекции ДЖВ Галина Ислямова. В ЦДИ во время пандемии более 700 руководителей и специалистов дирекции прошли повышение квалификации на базах образовательных организаций. С 15 июня 2020 года в РУТ (МИИТ) началось обучение в дистанционном формате руководителей по программам подготовки кадрового резерва.

«На вторую половину этого года запланировано проведение серии

онлайн-вебинаров, посвящённых развитию реализуемой с 2020 года системы сквозного наставничества, целью которой является создание механизма взаимодействия руководителей и работников от центрального уровня до уровня структурных подразделений для передачи управленческого опыта, ускорения процессов приобщения к корпоративной культуре, адаптации, развития корпоративных и профессиональных компетенций, повышения эффективности при выполнении трудовых обязанностей», – рассказали в Центральной дирекции инфраструктуры.

Дарья Чикиркина
Мария Абдримова

Кристина Иваненко,
КАНДИДАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
НАУК, БИЗНЕС-ТРЕНЕР, ДОЦЕНТ
ФАКУЛЬТЕТА ПСИХОЛОГИИ
ИНСТИТУТА ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК
РАНХИГС



Личный архив

Возвращаться с радостью

Как выйти
из самоизоляции
и сохранить
психологическое
здоровье



123RF/LEGION-MEDIA

Исследование Социологического центра показало, что 54% россиян считают, что после пандемии коронавируса мир сильно изменится и уже не будет прежним. При этом 32% респондентов полагают, что общество станет более разобщённым, а 14%, наоборот, считают, что люди станут более сплочёнными, будут больше заботиться и помогать друг другу. Опрос показал, что пандемия подтолкнула людей к мысли о ценности здоровья, заботе о своей физической форме.

Распространение новой коронавирусной инфекции повлияло на все сферы жизни, но согласно совместному опросу исследовательского холдинга «Ромир» и McDonald's наиболее существенное влияние пандемии можно отметить в бытовых вопросах: в будущем 32% опрошенных продолжат чаще убирать дома и мыть руки, а 16% – регулярно пользоваться санитайзером. Тем не менее пандемия не заставит россиян отказаться от городских традиций: только 9% респондентов заявили, что перестанут терять памятники «на удачу».

Несмотря на то что многие ограничения уже сняты, о победе над вирусом говорить ещё рано и страх заразиться есть у многих россиян. Так, по данным опроса ВЦИОМа, заболеть COVID-19 опасаются 60% россиян. Для сравнения: потерять работу или доход боятся вдвое меньше – 31% респондентов. «Пульт управления» узнал у кандидата психологических наук, бизнес-тренера, доцента факультета психологии Института общественных наук РАНХиГС Кристины Иваненко, как пандемия повлияла на психологическое состояние людей и как выходить из режима самоизоляции без стресса.

– Как опыт самоизоляции и ограничений, связанных с пандемией, психологически повлиял на людей?

– Во время самоизоляции мы лишились притока информации и эмоций извне и остались «вариться в своём собственном бульоне». Соответственно, из-за этого произошло утрирование тех качеств и тех установок, которые у нас были до пандемии. Когда мы остались наедине с собой, наши качества проявились ещё сильнее: тонкие душой стали ещё тоньше и уязвимее, сложные – ещё сложнее и глубже, одинокие – ещё более одинокими, ленивые – ленивее, тревожные – тревожнее, трудоголики ушли ещё глубже в работу, создающие – в своё творчество.

Можно разделить людей на несколько категорий в зависимости от того, как на них повлияла ситуация пандемии.

отказываются от социальной жизни и находятся в добровольной социальной изоляции в своём доме. – Ред.).

Также разделить людей можно в соответствии с результатом их размышлений о смысле жизни. Три месяца в самоизоляции в любом случае поставили нас перед такими вопросами: те ли люди меня окружают; тем ли делом я занимаюсь; в правильном ли направлении двигаюсь; доволен ли я своей жизнью? Соответственно, есть те, кто отрицательно ответил на эти вопросы и понял, что нужно что-то менять, и те, кто убедился, что они всё делают верно. Первые выходят из карантина либо в сильной депрессии, либо с большой мотивацией что-либо менять, а вторые – с огромным зарядом сил и эмоций двигаться дальше.

Для психики все слишком быстрые изменения являются травматичными, поэтому выходить из самоизоляции нужно медленно

Во-первых, по степени необходимости в социализации. Большая часть людей поняли, что им действительно необходимо общение с людьми. Причём это не только экстраверты, которые всегда знали, что им нужен социум, но и некоторые интроверты, которые в обычной жизни говорили, что могут спокойно обойтись и без этого.

Другая же, меньшая часть за это время поняла обратное: им очень хорошо и без внешних впечатлений, достаточно нескольких звонков по телефону, они находятся в гармонии наедине с собой. Не исключаю, что после пандемии во всём мире более широко распространится движение хикикомори (хикикомори, или хикики, – субкультура, появившаяся в Японии, это люди, которые сознательно

– Какие новые привычки мы успели приобрести за время самоизоляции?

– Среди хороших – это такие автоматизмы, как соблюдение правил гигиены: часто мыть руки, тщательно обрабатывать овощи и фрукты, разделять домашнюю и уличную одежду. Это никогда не будет лишним, ведь помимо коронавируса есть масса других заболеваний. Ещё один полюс – это диджитализация. Даже те, кто считал себя адептом аналогового мира и полагал, что решать дела можно только очно, были вынуждены освоить все средства диджитал-коммуникации и перевести все свои бизнес-процессы в онлайн. Даже пожилые профессора университетов справились с освоением Zoom и Skype, и всё это произошло быстро и в сжатые сроки. Хотя до этого люди

Тема номера

Восстановление



АЛЕКСАНДР РАВИЛОВ / АГЕНТСТВО «МОСКВА»

годами не могли завести себе учётную запись.

Многие компании, получив опыт дистанционной работы, пересмотрели свой подход к организации рабочего процесса. Те, у кого переход на «удалёнку» оказался успешным и продуктивным, могут или вовсе отказаться от офиса, или перевести часть процессов в дистанционный формат. К примеру, Twitter разрешил своим сотрудникам работать удалённо как минимум до конца года, так как это оказалось удобнее и выгоднее.

Ещё за эти месяцы мы приобрели самостоятельность. Мы научились жить без таких помощников, как кафе, химчистки. Многие обнаружили, что сами неплохо готовят, могут самостоятельно сделать маникюр, что на самом деле мы можем обойтись и

без сферы услуг, хотя она, безусловно, облегчает жизнь.

Но есть и отрицательные привычки, которые у нас появились за время карантина. Одна из них – беспокоить друг друга по рабочим вопросам круглосуточно. Так как при работе из дома границы рабочего времени размываются, сейчас с этой проблемой столкнулись все, а не только фрилансеры. Думаю, эта привычка ещё какое-то время с нами останется.

Ещё нас захватили хронофаги – пожиратели времени: сериалы, соцсети, YouTube. За время самоизоляции мы оформили множество подписок и значительно увеличили время пребывания в Интернете. Это плохая привычка, которая снижает нашу продуктивность, от этого нужно будет

отказаться, а это большая работа по выстраиванию своего графика.

– Сейчас, когда ограничения снимаются, нужно вновь работать очно. Как сделать свой выход из карантина наиболее комфортным и вернуться к прежнему графику?

– Самое главное правило – это постепенность. Для психики все слишком быстрые изменения являются травматичными, поэтому выходить из самоизоляции нужно медленно. Конечно, нужно учитывать рекомендации властей и врачей в регионе, рекомендации вашего работодателя, но самое главное, чтобы был локус контроля (термин введён социальным психологом Джулианом Роттером в 1954 году, свойство личности приписывать свои успехи или неудачи только внутренним либо только внешним факторам. – Ред.). Важно, чтобы было ощущение: «Я являюсь режиссёром своей жизни».

В сложившейся ситуации есть очень большой соблазн впасть в состояние бездумного следования рекомендациям: открыли рестораны – пойду в рестораны, открыли кинотеатры – пойду в кино. Это очень простой способ, но нужно взять ответственность за своё здоровье и здоровье близких на себя, и когда внешние жёсткие ограничения снимаются, внутренний контроль должен оставаться. Это, кстати, будет способствовать развитию ваших лидерских навыков. Если мы сейчас актуализируем установку – за своё здоровье и здоровье близких ответствен только я, а не государство, – то, в первых, всем станет гораздо безопаснее, а, во-вторых, мы станем психологически сильнее и осознаннее.

После выхода из самоизоляции нужно выстраивать свою жизнь «как с чистого листа». У нас часто возникает желание начать что-то с понедельника. Вот сейчас самое время, чтобы начать жизнь так, как вам давно хотелось, не нужно откладывать этот момент. Сейчас можно создать для себя такую структуру дня, которая будет отвечать вашим задачам максимально хорошо. Для этого нужно закрепить определённые задачи за конкретным временем,

планировать заранее, выстроить свои задачи по приоритетности, стараться не откладывать дела на будущее.

– У многих есть страх заразиться, как с ним бороться?

– Ситуация, когда будет необходимо ездить на работу и взаимодействовать с людьми, обострит тревогу. Такому страху больше подвержены ипохондрики, те, кто был изначально склонен к боязни за своё здоровье.

Справиться со страхом поможет, в первых, информированность: нужно с помощью авторитетных источников изучить способы передачи вируса, понять, как он распространяется, какие действительно есть риски и как можно эффективно себя обезопасить. Во-вторых, человеку с тревожностью поможет ощущение, что он взял ситуацию под контроль, к примеру максимальное соблюдение всех гигиенических правил и норм.

В текущей ситуации испытывать страх заразиться – нормально, и это на самом деле поможет нам избежать второй волны заболеваемости.

Страх – это реакция психики, которая позволяет сохранить жизнь. Это очень полезный инструмент, который сохраняет нас от необдуманного поведения. Если вам страшно заразиться от окружающих, конвертируйте этот страх в реальное поведение, построенное на принципе безопасности.

Как бы неприятно это ни звучало, вирус стал частью нашей жизни, он останется с нами, и нам придётся с этим жить, но скоро он станет «не фигурой на фоне», а «фоном», таким же фоном, как и другие болезни, о которых мы не думаем ежесекундно, но в фоновом режиме соблюдаем правила предосторожности. Нужно стараться фокусировать своё внимание на чём-то более ценном и важном. Не нужно жить в страхе и ожидании второй волны, но нужно сделать всё, чтобы её предотвратить. Оптимальной будет стратегия «делай что должно, и будь что будет».

– О победе над вирусом говорить ещё преждевременно. Стоит ли по-прежнему отказывать себе в же-

ланий пойти в кафе, встретиться с родственниками или друзьями?

– Конечно, правильно будет по-прежнему сохранять дистанцию и общаться с родственниками по видеосвязи. Но, как психолог, я понимаю, что у людей накопилась очень большая усталость от карантина и ограничений. Я бы предложила постараться найти золотую середину: встретиться с близкими, по которым вы соскучились, но продолжать соблюдать меры безопасности, соблюдать дистанцию, побольше находиться на свежем воздухе. Ведь социальная дистанция позволяет нам общаться, сохранить зрительный контакт.

Здесь очень хорошо подходит метафора вкусного торта, который мы

зоват возможность Интернета для работы, будем больше первое время ценить общение. Но глобальных внутренних изменений с большинством людей не произошло. Это всё же была не война, которая меняет людей кардинально. Эта ситуация обострила что-то в нас, но не изменила. Я бы сравнила её с не очень хорошим тренингом, во время него люди что-то поняли, осознали, но на следующий день вернулись к прежнему. Мне кажется, для большинства этот опыт пандемии оказался не очень качественным тренингом.

Во время самоизоляции нам казалось, что мы что-то поняли и осознали, что изменимся. А когда вышли на прежнюю работу, стали совершать

Когда внешние жёсткие ограничения снимаются, внутренний контроль должен оставаться. Это будет способствовать развитию ваших лидерских навыков

очень любим, но не едим его на завтрак, обед и ужин, так как это вредно для фигуры и здоровья, а позволяем себе редко маленький кусочек, смакуем его. Я предлагаю распространить такой подход и на те радости, которых мы были лишены в период карантина, – поход в ресторан, на шопинг. Нужно это позволять себе, но относиться к этому очень осознанно, а не на автомате, как обычно мы это делали.

– На ваш взгляд, изменила ли пандемия людей?

– Когда мы все сидели дома, казалось, что мы и мир изменились кардинально. Но, когда вышли из домов и попали в привычный контекст, оказалось, что мы не очень-то изменились. Мне кажется, сейчас всё очень быстро вернётся к прежнему ритму.

Этот период мы, безусловно, запомним. Да, мы будем больше исполь-

всё те же привычные действия, всё начало возвращаться на круги своя. Александр Лурия, советский психолог и врач-невропатолог, отмечал такое свойство нашего мозга, как нейропластичность, заключающееся в возможности изменяться под действием опыта, а также восстанавливать утраченные связи после повреждения или в качестве ответа на внешние воздействия. Мне кажется, этот термин хорошо характеризует наше общество: мы быстро адаптируемся к реальности.

Я считаю, что если человек всю жизнь жил в одном ритме, а потом три месяца в самоизоляции, то, скорее всего, через три месяца он вернётся к прежнему ритму своей жизни. Поэтому не думаю, что будут глобальные изменения социума.

БЕСЕДОВАЛА ВИКТОРИЯ ГАДЖИЕВА

Тема номера Восстановление»



Сбросить лишнее

Как привести себя в порядок без диеты

После отмены карантина многие заметили, что частые прогулки во время самоизоляции от дивана до холодильника из-за стресса или скуки поспособствовали прибавлению лишних килограммов. «Пульт управления» пообщался со специалистами и выяснил, как можно быстро похудеть без вреда для здоровья, строгих диет и активных физических нагрузок.

Следите за своим питанием

Для здорового похудения, по словам диетолога, члена экспертного совета Национальной ассоциации диетологов и нутрициологов кандидата медицинских наук Дарьи Русаковой, не следует садиться на жёсткие диеты или морить себя голодом. Эксперт не рекомендует проводить такие эксперименты над своим организмом, так как впоследствии это может привести к ослаблению иммунитета и обострению хронических заболеваний.

Питание должно быть дробным, то есть пять-шесть небольших порций еды в день. При этом калорийность должна быть снижена на 15–20%. «Запаситесь терпением. Карантин был долгим, к тому же многие набрали лишние килограммы ещё и за зимний период. На снижение веса потребуется время – от одного до трёх месяцев, но это при условии, если вы добавите посильные кардионагрузки (интенсивная ходьба, бег). Естественно, что без них процесс будет проходить медленнее», – предупреждает Дарья Русакова.

Рацион должен быть сбалансированным и разнообразным, в него должны входить сезонные овощи, фрукты и зелень. Важную роль играет белковая составляющая рациона: постное мясо, птица без кожи, рыба и морепродукты, нежирные молочные продукты. У мужчин расход энергии больше, поэтому калорийность раци-

она и количество белка должны быть выше, чем у женщин.

Любителям сладкого придётся отказаться от потребления сахара в чистом виде. Крупы, хлебобулочные и кондитерские изделия, а также фастфуд желательно сократить.

Если вы склонны к отёкам и задержке жидкости, то целесообразно сократить количество поваренной соли в рационе до 1/2 чайной ложки в сутки, а также отказаться от полуфабрикатов, колбас и консервированных продуктов. Последний приём пищи должен быть за три-четыре часа до сна, но при разных жизненных обстоятельствах допускается лёгкий поздний перекус в виде нежирного кефира, ряженки, йогурта без добавок за 30 минут до сна.

Не забывайте пить воду во время снижения веса. «Это необходимо для

хронические заболевания, гастрит и так далее), то необходимо предварительно проконсультироваться со специалистом по поводу всего вашего рациона, составить индивидуальный план питания с учётом особенностей организма».

Каждый человек индивидуален, поэтому при разработке рациона учитывается рост, вес, пол, возраст, скорость обмена веществ и физическая активность. Если говорить о пожилых людях, то с возрастом наблюдается снижение обмена веществ, нарушение пищеварения и ограничение физической активности. Соответственно, снижение веса в группе пожилых будет происходить медленнее.

Восточная мудрость

В период самоизоляции многие люди подверглись стрессу. Инструктор по

Если у вас существуют проблемы со здоровьем, то необходимо предварительно проконсультироваться со специалистом по поводу всего вашего рациона

того, чтобы продукты обмена веществ своевременно выводились, не отравляя организм. Количество необходимой жидкости варьируется от двух до трёх литров в день в зависимости от вашего возраста, веса, роста, пола, климата и физической активности. При расчёте безопасного количества потребляемой жидкости необходимо учитывать наличие хронических заболеваний сердца, почек, а также особенности питания. Например, если вы сидите на высокобелковой диете, потребуется увеличить количество жидкости. Здесь нужна индивидуальная консультация с врачом, – поясняет диетолог. – Важно также помнить, что если у вас существуют проблемы со здоровьем (такие как

восточным оздоровительным техникам Сергей Немыкин считает, что в современном цивилизованном мире постоянной опасности для жизни нет и все страхи образуются в голове. Сначала возникает мысль о какой-то опасности, затем формируется конкретный страх, а потом для преодоления этой опасности выделяется адреналин. И этот адреналин необходимо каким-то образом использовать, куда-то сжигать. Если этого не делать, то человека будет в буквальном смысле трясти от страха и он будет сам разрушать свой организм.

«Различные страхи влияют на нас по-разному. Если мы боимся и не хотим куда-то идти, у нас подгибаются колени и мышцы задней поверхно-

Тема номера

Восстановление



сти бедра сокращаются. Поэтому мы еле волочим ноги. У некоторых начинает гибаться и сутулиться спина. У других перехватывает горло, и они начинают заикаться. А некоторые начинают от стресса и страха много есть», – объясняет Сергей Немькин.

Режим самоизоляции, по мнению инструктора, только ухудшил ситуацию. Количество потребляемых калорий многократно стало превышать количество сгораемых. К этому добавилась психосоматика: наш мозг стал запасаться энергией через пищу про запас.

Существует несколько методик, которые в этом случае можно применить. Сергей Немькин считает, что решать эту проблему нужно на трёх уровнях: ума, эмоций и тела.

Во-первых, для того чтобы успокоить свой ум и убрать причину негативных эмоций (в нашем случае это коронавирусная инфекция), нужно чётко понять, что опасность болезни определяется не количеством заражённых, а количеством летальных

исходов. По сравнению с такими заболеваниями, как онкология, СПИД, туберкулёз, наркомания, алкоголизм, уровень летальности от COVID-19 не только в России, но и во всём мире является просто мизерным.

Во-вторых, у каждого человека существует свой доктор – это его собственная иммунная система. Нужно усилить иммунитет, тогда он убьёт все вирусы и всех микробов без ущерба организму. И доказательством этому служат миллионы людей, которые даже и не знали, что они заражены COVID-19, настолько легко их организм справился с этим вирусом.

В-третьих, нужно заменить основной источник подпитки энергии организма. Мы все получаем энергию для жизни от сна, еды, воды и дыхания. Увеличить количество времени сна не всегда представляется возможным. Многие во время пандемии продолжали работать как в обычном режиме, так и дистанционно. Потреблять больше еды мы уже попо-

бовали, итог – наш организм начинает распухать от неиспользованных калорий. Остаётся одно – правильно и глубоко дышать. Это можно делать как дома, так и на улице. С помощью дыхания можно получать больше чистой и бесплатной энергии, но организм не будет её откладывать про запас в виде жиров.

Существует несколько действующих дыхательных техник Востока:

1. Сядьте на пол со скрещёнными (по-турецки) ногами. Спина ровная, язык прижат к нёбу, руки на коленях. Сделайте 8–16 раз очень медленные вдохи и выдохи. На вдохе живот надувается, на выдохе подтягивается как можно ближе к позвоночнику. А теперь в той же позе поменяйте и сделайте наоборот – на вдохе живот подтягивается как можно ближе к позвоночнику, а на выдохе расслабляется и надувается. Количество – 8–16 раз. Этим дыханием можно набирать энергию.

2. В той же позе сделайте быстрые, резкие и короткие выдохи и вдохи животом через нос 27–54 раза. Это дыхание даёт много энергии.

3. Зажмите одну ноздрю указательным пальцем. Женщины зажимают правую ноздрю, а мужчины левую. Дышите быстро животом. Количество 27–54 раза. Поменяйте ноздри и подышите быстро через другую ноздрю. Это дыхание восстанавливает внутреннее равновесие.

4. Поднимите руки вверх и чуть назад. Четыре пальца согнуты в кулаки, а большие пальцы смотрят друг на друга. Делайте быстрые, резкие и короткие выдохи и вдохи животом. В конце сделайте глубокий вдох, подтяните живот к позвоночнику, наклоните голову вниз и задержите дыхание, сколько сможете. Потом сделайте медленный выдох и опустите руки вниз. Количество 27–54 раза. Это дыхание из Агни-йоги даёт энергию.

5. Делайте медленные вдохи и выдохи носом, но горловая щель должна быть сужена, как будто вы говорите шёпотом. Это дыхание называется «Уджайи» – дыхание победителя. Оно

быстро восстанавливает пульс, убирает волнение и даёт спокойствие. Количество 8–16 раз.

Дыхательные упражнения желательны делать по утрам, ещё до завтрака. Потому что при дыхании животом там не должно быть никакой пищи и воды. Если вдруг при выполнении этих упражнений у вас немного закружится голова, появятся зевота и усталость, не пугайтесь! Просто ваш организм ещё не привык к получению такого количества кислорода. Но это и верный показатель того, что кислорода вам явно не хватало.

Для большего эффекта можно подключить ещё некоторые хитрости из восточных оздоровительных техник. Например, акупрессуру. При помощи акупрессуры можно активировать некоторые каналы на теле, чтобы пища лучше усваивалась и давала больше энергии, аппетит притуплялся, убрался лишний вес, снимались стресс и перенапряжение.

Чтобы добиться хорошего результата, надо досконально изучить расположение нужных зон. Давайте найдём главные зоны для похудения. Вот несколько точек, которые можно легко найти самому на своём теле.

1. Одна только точка «гуань-юань» поможет избавиться от лишнего веса. Она считается самой действенной на всём теле. Где она находится? Нужно отмерить четыре пальца от пупка вниз ровно посередине. Примите положение лёжа, расслабьте живот, найдите главную точку, которая поможет сбросить лишние килограммы. Начните массировать её равномерными, но не очень быстрыми движениями. Массируйте это место по пять минут два раза в день. Вскоре вы почувствуете, что теряете аппетит. Делайте массаж примерно в течение 15 дней, и вы сможете потерять 3–3,5 кг. Манипуляция проводится утром до еды, а вечером – уже перед сном.

Чтобы усилить её эффективность, необходимо выполнить такое упражнение: поставьте ноги на ширине плеч, сначала сделайте вдох, на выдохе втяните живот, колени немного со-

гните, а голову наклоните. Большим пальцем надавите на эту зону. Массируйте пять секунд, затем отпустите. Повторите это действие 30 раз.

2. Точка «лау-гун» притупляет аппетит и чувство голода. Её вы найдёте в середине ладони. Она помогает работе желудочно-кишечного тракта. Массируйте её строго по часовой стрелке пять минут каждый день, и вскоре вы заметите, как уменьшился ваш аппетит, вы стали меньше есть, а значит, начали худеть.

3. Волшебная точка на ухе. Стоит отметить, что самое большое количество точек для похудения расположено на ушах. Очень действенным будет массаж зоны, где ухо соединяется с челюстью. Как только садитесь за стол, массируйте её пару минут, ваш

колена с противоположной стороны. Чтобы оказать на неё более эффективное воздействие, воспользуйтесь следующим приёмом: в положении стоя поднимайте сначала одну ногу, потом другую, ударяя при этом по точке «инь-лин-цюань» кулаком противоположной руки. Сделайте по 30 ударов. Чтобы добиться быстрого эффекта, повторяйте эту процедуру три раза в день.

4. Точка «ФэнШи» – массаж этой точки освободит от бессоницы, а также от некрасивых складок жира на бёдрах. Опустите руки вдоль туловища ровно посередине бедра – там, где находится средний палец вашей кисти, и обнаружите нужную вам точку. Массируйте её по пять секунд 30 раз на каждой ноге.

С помощью дыхания можно получить больше чистой и бесплатной энергии, но организм не будет её откладывать про запас в виде жиров

аппетит отступит, вы перестанете ощущать чувство голода.

4. Избавление от лишнего веса, вызванного хронической усталостью. Есть две точки на нашем теле, воздействуя на которые можно унять головную боль, привести организм в бодрое состояние, а улучшение обмена веществ приведёт к сжиганию жира в области живота и талии. Вы их обнаружите, если отмерите четыре пальца вниз от коленной чашечки и один палец (лучше большой палец) в сторону от кости голени. Так как точка расположена глубоко в тканях, надавливайте на неё с большим нажимом при выдохе, задержите нажим на пять секунд. Проведите манипуляцию 30 раз для каждой ноги.

Вторая точка – «инь-лин-цюань» – находится в складочке на сгибе

5. Можно помассировать ещё первую фалангу указательного пальца каждой руки. Там со стороны большого пальца начинается канал толстого кишечника. А также первую фалангу мизинца, где начинается канал тонкого кишечника. И в заключение – массаж первой фаланги большого пальца каждой руки. Воздействуйте на него в течение двух минут ежедневно. Через 7 или 10 дней вы почувствуете, что не ощущаете голода, стали меньше есть и худеете.

Массаж точек акупрессуры можно делать в любое удобное время суток. Самое главное – это регулярность и постоянство. Если у вас хватит терпения делать все эти упражнения хотя бы в течение недели, то вы сами сможете оценить результат.

Анастасия Дорожкина



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



СОВЕЯ САНДУРСКАЯ / АГЕНТСТВО «МОСКВА»

Пассажиры возвращаются

Движение пассажирских поездов входит в график после пандемии

М3-за пандемии коронавируса ОАО «РЖД» вынуждено было отменить до половины поездов дальнего следования, поскольку число пассажиров в них снизилось почти на 80% (в апреле 2020 года по сравнению с аналогичным периодом 2019-го).

Во внутригосударственном и международном сообщении было отменено 252 пары поездов АО «ФПК», в том числе 121 пара круглогодичных и 131 пара сезонных поездов. Во внутригосударственном и международном сообщении было отменено 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 пригородных поездов сокращено на 12% (более 800 поездов). Причём больше всего отмены коснулись Краснодарского края, Республики Карелия, Волгоградской области, Республики Татарстан и Ульяновской области – в общей сложности отменено 111 пригородных поездов.

В настоящее время железная дорога постепенно возвращается к привычному графику.

Учитывая быстрые темпы восстановления спроса пассажиров на покупку билетов, холдинг «РЖД» принял решение об увеличении числа поездов, которые должны быть восстановлены в расписании. Так, с учётом ранее принятых решений, в ближайшее время в расписании будут восстановлены более 70 поездов дальнего следования, включая 12 «Сапсанов» и 59 поездов дальнего следования формирования АО «ФПК» (дочернее общество ОАО «РЖД»). Из них 36 поездов назначены на южные направления и будут доставлять россиян к курортам

Черноморского побережья и Северного Кавказа.

Многие поезда увеличат периодичность курсирования.

Что касается пригородного сообщения, то ещё с середины мая было восстановлено более 55% электричек, темпы возвращения будут зависеть от эпидемиологической ситуации и решений региональных властей.

Пригородное сообщение

С отменой ограничительных мер в субъектах Российской Федерации, связанных с пандемией COVID-19, постепенно начали выравниваться показатели по пассажирским перевозкам пригородных компаний. По данным РЖД, интенсивное

движение с 1 июня возобновлено движение 19 поездов АО «Содружество». С начала лета курсирование возобновлено на направлениях Казань – Кизнер – Ижевск, Казань – Арск, Казань – Свияжск, Казань – Канаш, Казань-2 – Васильево – Бирюли. Как отмечают в АО «Содружество», дополнительные поезда, которые были отменены на период ограничительных мер, вводятся постепенно в зависимости от пассажиропотока. Однако размеры движения ещё не восстановлены в полном объёме. Дальнейшее возобновление курсирования пригородных поездов рассматривается совместно с заказчиками перевозок, и решение о целесообразности этого принимается также совместно.

В ближайшее время в расписании будет восстановлено более 70 поездов дальнего следования, включая 12 «Сапсанов» и 59 поездов формирования АО «ФПК»

восстановление пассажиропотока наблюдается по сети в целом. Так, с середины мая восстановлено более 55% пригородных поездов, продолжается работа по «возвращению» ещё 466 поездов.

Напомним, по состоянию на 6 апреля был отменён 851 поезд. Однако уже к середине мая в 21 субъекте РФ было восстановлено движение 308 поездов. Наибольшая их доля пришлось на Санкт-Петербург и Ленинградскую область, где был возвращён 41 поезд; в Калининградской области – 70 поездов, Республике Татарстан – 15, в Самарской области – 21, в Свердловской – 16, в Новосибирской – 40 поездов. А на 1 июня в график вернулись ещё 37 пригородных поездов.

В рамках поэтапного выхода субъектов РФ из режима повышенной готов-

На Калининградской магистрали в период пика эпидемии объёмы курсирования пригородных поездов были сокращены на 75%. На каждом направлении по решению региональных властей было оставлено по одной паре поездов. В условиях практически полной отмены автотранспортного сообщения железная дорога оставалась единственным трафиком для тех, кто продолжал работать.

С 1 мая началось поэтапное увеличение количества рейсов и сокращение интервалов движения.

С 1 июня на зеленоградском, светлогорском, балтийском, гурьевском, советском, черняховском, мамоновском, багратионовском и внутригородских направлениях дороги назначено 114 пригородных поездов.

В первый день лета АО «Калининградская пригородная пассажирская

Перевозки



компания» (АО «КППК») в соответствии с решением регионального правительства добавила в график движения «Деловой экспресс» на направлении Калининград – Зеленоградск. Этот востребованный пригородный маршрут завершил полное восстановление пригородного железнодорожного движения в регионе.

Возвращаются и пригородные поезда на Северной железной дороге. Как сообщили в АО «Северная пригородная пассажирская компания», с 14 по 30 апреля из более чем 180 поездов пригородного сообщения было отменено десять. Восемь из них курсировали по территории Ярославского региона и два – по территории Архангельского. С 1 мая было восстановлено движение пяти отменённых в апреле поездов. А с началом дачного сезона введено 14 дополнительных пригородных поездов.

Сложившееся снижение объёмов перевозок в пригородном сообщении повлекло за собой снижение доходов и увеличило выпадающие доходы пригородных компаний, отмечают в РЖД.

В связи с этим, согласно поручению главы государства, в перечень отраслей экономики, в наибольшей степени пострадавших из-за новой коронавирусной инфекции (COVID-19), включена деятельность по перевозке пассажиров железнодорожным транспортом. Согласно принятому решению, в течение года на компенсацию выпадающих доходов пригородных пассажирских железнодорожных компаний будут выделяться экономные средства федерального бюджета.

Кроме того, из федерального бюджета будет выделено 3,24 млрд руб. на лизинговые платежи по договорам, заключённым пригородными пассажирскими железнодорожными компаниями с российскими лизингодателями.

Заметим, что, несмотря на сокращение движения в сегменте пригородных перевозок во время пандемии коронавирусной инфекции, в этом



АЛЕКСАНДР ДРЯВЧИКОВ/ТАСС

секторе кипела работа, в частности по обновлению подвижного состава.

Так, 24 апреля в Алтайском крае на маршруте Барнаул – Рубцовск обновлён состав пригородного поезда «Просторы Алтая» – запущены четыре новых плацкартных вагона АО «Алтай-Пригород». 25 апреля совместно с администрацией Томской области и АО «Кузбасс-Пригород» запущены два современных вагона для перевозки пассажиров по маршруту Томск-2 – Асино.

С 1 мая в Белгородской области по маршрутам Белгород – Ржава и Белгород – Наумовка начал курсировать новый комфортабельный электропоезд серии ЭП2Д, второй состав запущен с 1 июня.

2 июня в Южно-Сахалинске состоялась торжественная церемония по присвоению имени рельсовым автобусам. Теперь РА3 – это «Орлан», и так будет называться вся серия данных электропоездов.

Дальнее следование

Ранее из-за отсутствия спроса АО «ФПК» было вынуждено временно прекратить курсирование более 250

пар поездов дальнего следования. Согласно утверждённому в РЖД плану по восстановлению размеров движения в летний период, в расписание будут возвращены наиболее востребованные поезда, в особенности в сообщении с южными курортами.

«В плане предусмотрено постепенное увеличение размеров движения поездов с июля текущего года при условии благоприятного развития эпидемиологической ситуации», – рассказали в РЖД.

Так, на сайте РЖД в разделе «Коронавирус. Информация для наших клиентов» постоянно обновляется информация о возвращённых в график курсирования поездах. Обновлённая информация выделена зелёным цветом.

Как отмечают в РЖД, спрос на дальние поезда восстанавливается, при этом пассажиры предпочитают покупать билеты онлайн.

«Мы провели опрос, согласно которому 88% респондентов готовы совершить поездку после снятия ограничений. Согласно данным проведённых исследований, текущая эпидемиологическая обстановка оказала влияние



СЕРГЕЙ ФАДЕЙЧЕВ/ТАСС

Роль «отеля на колёсах» выполняют комфортабельные вагоны, в которых есть все условия для комфортного путешествия

на 85% пассажиров поездов дальнего следования. Из них 92% отменили запланированные поездки, 8% перенесли дату путешествия. При этом 88% опрошенных пассажиров настроены оптимистично и готовы совершить поездку сразу после снятия карантинных мер в течение месяца: 43% хотят поехать к родственникам и друзьям, 28% планируют деловые поездки, 17% – туристические», – рассказал заместитель генерального директора АО «ФПК» Игорь Белогузов. Результаты опросов, в частности, показали, что 28% пассажиров хотели бы путешествовать только по России этим летом. В этой связи компания готовит предложения, позволяющие туристам комфортно и выгодно пользоваться услугами железной дороги.

Путешествовать поездом

«Мы готовы оказывать содействие туроператорам в развитии внутрироссийского железнодорожного туризма. После получения соответствующих заявок от туроператоров мы оперативно рассмотрим их запросы и при необходимости назначим поезда или беспересадочные вагоны по востребованным направлениям. Стоит отметить, что АО «ФПК» осуществляет регулярные перевозки пассажиров по железной дороге более чем в 70 регионах нашей страны. Железнодорожные путешествия также могут быть привлекательны для туристов тем, что в пути им не нужно думать о гостинице. Роль «отеля на колёсах» выполняют комфортабельные вагоны, в которых есть все условия для комфортного пу-

тешествия. При увеличении спроса на железнодорожные поездки по стране мы оперативно вернём в расписание те поезда, курсирование которых было временно приостановлено из-за низкого пассажиропотока», – рассказал Игорь Белогузов.

Перевозки организованных туристических групп по Кругобайкальской железной дороге организует «РЖД Тур».

«Это один из самых популярных туристических железнодорожных продуктов. Поездки по Кругобайкальской железной дороге представляют собой однодневные туры от Иркутска до порта Байкал и обратно в поездах на паровозной тяге. В таких поездках туристы могут увидеть памятники природы, уникальные инженерные сооружения и ряд деревянных строений начала XX века в стиле модерн. Это только один из туристических маршрутов, поездки по которым предлагает осуществить «РЖД Тур». Мы также предлагаем паровозные туры из Москвы, Санкт-Петербурга, Ростова-на-Дону. Специалисты компании могут подобрать для клиентов и туры выходного дня с использованием регулярных поездов», – рассказал генеральный директор «РЖД Тур» Олег Каверин.

Сервисы для пассажиров

Всего в мае пассажиры оформили почти 1,77 млн электронных билетов на поезда дальнего следования холдинга «РЖД», включая высокоскоростные поезда «Сапсан», скоростные поезда «Ласточка» и «Стриж». Это на 47% превышает показатели апреля. К тому же в мае РЖД возобновили продажу билетов за 90 суток до отправления поезда, что позволило пассажирам планировать путешествия в летний сезон и оформлять проездные документы заблаговременно. В среднем доля электронных продаж за май составила около 60% от общего количества билетов, реализованных в целом по сети железных дорог.

Для удобства пассажиров РЖД продолжают развивать онлайн-сервисы.

Перевозки»



СОВЬЯ САНДУРСКАЯ/АГЕНТСТВО «МОСКВА»

Например, через официальный сайт ОАО «РЖД» можно оформить билеты в специальные купе для маломобильных граждан.

В электронном формате можно оплатить перевозку дополнительной ручной клади и багажа.

Пользователям смартфонов на базе операционной системы Android или iOS доступно официальное мобильное приложение «РЖД Пассажирам». С его помощью можно без комиссии приобрести билеты на поезда дальнего следования, оформить перевозку багажа и домашних животных, проверить информацию о ранее приобретенных билетах, узнать расписание поездов, авторизоваться в программе лояльности. Для оформления билетов в приложении можно использовать бонусные баллы, а также отслеживать

свой бонусный счёт, покупать и применять транспортные карты.

В приложении пассажиры могут найти актуальную стоимость билетов на ближайшие даты, навигацию по вокзалам, информацию о фактическом движении поездов и ответы на часто задаваемые вопросы.

При онлайн-покупке электронных билетов на поезда дальнего следования пассажирам предоставляется возможность электронной регистрации. После её прохождения для посадки в поезд достаточно предъявить проводнику документ, удостоверяющий личность, который был указан при оформлении билета.

На большой скорости

В сегменте скоростного сообщения 100% восстановление в графике по-

ездов произойдёт в течение лета, сообщили в Дирекции скоростного сообщения.

Напомним, что в период с 13 апреля по 29 мая количество «Сапсанов» на маршруте между Москвой и Санкт-Петербургом было сокращено до четырёх пар в сутки (до пандемии в будни курсировало 13 пар, в выходные – 15). Однако уже с 29 мая по 23 июня количество «Сапсанов» выросло вдвое.

Так, с 29 мая между Москвой и Санкт-Петербургом ежедневно начали курсировать по 9 пар поездов «Сапсан» – 18 рейсов в утренние, дневные и вечерние часы, в том числе одна пара на маршруте Санкт-Петербург – Нижний Новгород. Кроме того, учитывая повышенный спрос на перевозки между Москвой и Санкт-Петербургом, были назначены дополнительные поезда «Сапсан» на ряд праздничных и выходных дней.

«Уже с 24 июня на маршруте Москва – Санкт-Петербург будут восстановлены размеры движения, предусмотренные нормативным графиком: в будние дни будут курсировать 13 пар поездов «Сапсан», в выходные – 15 пар, – рассказал заместитель начальника дирекции Алексей Ясаков. – Мы видим, что спрос на перевозки постепенно начинает расти. Так, например, в апреле поездами «Сапсан» было перевезено всего 36 тыс. пассажиров, в мае – 61 тыс., по итогам второй декады июня перевезено 110 тыс. пассажиров. Всего же прогнозируемый показатель в июне составляет более 150 тыс. пассажиров».

Сейчас маршрутная сеть Дирекции скоростного сообщения охватывает 12 регионов, включая Новгородскую, Псковскую области, Республику Карелию, Краснодарский край.

«Это регионы, которые имеют потенциал для развития внутреннего туризма, что может привлечь пассажиров после снятия ограничений. Особенно востребован среди пассажиров ретропоезд на паровозной тяге «Рускеальский экспресс», который следует по маршруту Сортавала – Горный

парк «Рускеала». Курсирование этого поезда было возобновлено 30 мая. Кроме того, сегодня на комфортных скоростных поездах «Ласточка» из Санкт-Петербурга можно добраться до Пскова – города с 2000-летней историей, который известен древними крепостями, соборами и старинными архитектурными строениями, а также до Сортавалы – города на западе Карелии, откуда можно отправиться на остров Валаам или в горный парк «Рускеала», – рассказал начальник дирекции Антон Петров.

В ближайшее время ДОСС планирует открыть ещё один маршрут туристической направленности: поезда «Ласточка» соединят Санкт-Петербург с Валдаем и Старой Руссой. «Так наши пассажиры смогут познакомиться с достопримечательностями Новгородской земли», – добавляет Антон Петров.

К тому же у Дирекции скоростного сообщения разработана целая линейка тарифных планов, которые делают поездки привлекательнее.

«Наши пассажиры могут воспользоваться общедоступными тарифными планами. Например, «туда-обратно», где снижение стоимости на обратный билет составляет 20%. Есть тариф Junior, доступный для пассажиров от 10 лет до 21 года, и Senior для пассажиров в возрасте от 60 лет, в отношении которых снижение стоимости на проезд составляет 30%», – рассказал заместитель начальника дирекции Алексей Ясаков.

«Один из новых тарифов «Больше пространства» вводится уже с 1 июля и позволит приобретать билет на два смежных места со снижением стоимости второго кресла на 50% на поезда «Сапсан» и «Ласточка» формирования Дирекции скоростного сообщения, а также на ретропоезд «Рускеальский экспресс» и беспересадочные вагоны Москва – Рускеала», – пояснил он.

Продолжение следует

Председатель МОО «Союз пассажиров» Кирилл Янков прогнозирует уве-



АНТОН НОВОДЕРЖИЧИН/ТАСС

Тариф Junior доступен для пассажиров от 10 лет до 21 года, Senior – для пассажиров в возрасте от 60 лет, в отношении которых снижение стоимости на проезд составляет 30%

личение спроса на услуги железных дорог со стороны пассажиров. По его мнению, из соображений безопасности пассажиры станут чаще выбирать поезда, чем самолёты, особенно на дальних расстояниях.

«Объёмы движения начали постепенно возвращаться, что соответствует росту подвижности населения. Я думаю, на расстояния 200–500 км граждане всё же предпочтут машины как наиболее безопасный сегодня способ перемещения. С другой стороны, поезд безопаснее самолёта по ряду причин – начиная с того, что в поезде в любом вагоне на пассажира приходится больше площади, чем в самолёте. Наконец, в поездах всегда была возможность выкупить все места в купе для тех, кто опасается заражения. И, наверное, пассажиры

станут больше этим пользоваться. К тому же РЖД принимают целый комплекс мер по обеззараживанию вагонов и поверхностей. Проводники в масках – с точки зрения пассажира это правильная мера, и важно психологически, чтобы пассажиры не боялись ехать поездом. К тому же я предполагаю, что на самолётах будет выше стоимость билетов, так как у авиакомпаний есть лизинговые платежи и для них всегда очень важными были ранние продажи, а теперь мало кто будет за полгода планировать поездку и покупать билет на самолёт. В связи с этим, я думаю, на более дальних расстояниях (1000–2000 км) возможен переток пассажиров с самолёта на поезд», – говорит Кирилл Янков.

Яна Позолотчикова



Грузы едут

Контейнерные перевозки победили пандемию

МАКСИМ КАШИРИН / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



Пандемия коронавируса и связанное с ней падение экономической активности во всех государствах значительно снизили объём железнодорожных перевозок. Но, во-первых, не во всех секторах и направлениях, а во-вторых, последствия пандемии явно обозначили направления и определили, какие способы железнодорожных перевозок будут востребованы.

По итогам пяти месяцев 2020 года погрузка в ОАО «РЖД» сократилась на 4,5% по сравнению с тем же периодом прошлого года и составила 508 млн тонн, а грузооборот снизился на 5,5%. На фоне общего падения особенно

заметен рост контейнерных перевозок, в том числе с дорогостоящими грузами.

К примеру, контейнерные перевозки в сообщении Китай – Европа – Китай по сети ОАО «РЖД» выросли на 35% с начала года к аналогичному периоду 2019 года и составили порядка 167 тыс. ДФЭ. Особенно это увеличение было заметно в мае, когда китайская экономика начала оживать после эпидемии. Перевозки составили 47,7 тыс. ДФЭ (ТЕУ), что в 1,8 раза больше, чем за аналогичный период прошлого года.

«В настоящее время отмечается повышенный спрос на перевозки железнодорожным транспортом между Азией и Европой», – отметил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Центра

фирменного транспортного обслуживания Алексей Шило в ходе российско-китайской видеоконференции, посвящённой вопросам контейнерных перевозок. – В сложившейся ситуации преимущества железнодорожного транспорта – стабильность, надёжность, технологичность и экологичность – востребованы, и их необходимо использовать для сохранения и увеличения грузопотоков. Компания последовательно развивает транзитные транспортные коридоры. В инвестиционной программе этого года, несмотря на сложную экономическую ситуацию, максимально сохранены все запланированные мероприятия, связанные с транзитными перевозками».

Тоннаж грузов в контейнерах увеличился на 15,9%, до 21,7 млн тонн.

В настоящее время доля экспортных перевозок от совокупного объёма перевозки гружёных контейнеров по сети РЖД составила 38%, внутренних – 27%. Эксперты уверены, что рост явно продолжится и после эпидемии, поскольку президентом РФ Владимиром Путиным было поддержано предложение о субсидировании транзитных перевозок контейнеров. Более того, значительно больше в контейнерах стали перевозить дорогостоящих электронных приборов, тех, которые раньше предпочитали перевозить грузовой авиацией.

Самый близкий путь из Китая в Европу, на котором работает компания «ОТЛК ЕРА», – через Казахстан. В мае 2020 года компания перевезла 49,1 ДФЭ, что в два раза больше, чем в мае 2019 года, и является абсолют-

ным рекордом по объёмам евразийских транзитных контейнерных перевозок за месяц. Сейчас задача железнодорожников – закрепить и увеличить такие перевозки, в том числе за счёт использования новых электронных сервисов, которые не требуют больших затрат от грузоотправителя.

Выросли и перевозки продовольственных грузов, как внутри страны, так и на экспорт.

На 14,9% увеличились за пять месяцев перевозки зерна, до 9,6 млн тонн. Как рассказал директор Департамента стратегического маркетинга «Русагротранса» Игорь Павенский, всплеск спроса начался в марте на фоне ситуации, когда многие решили запастись продовольствием.

отправления морепродуктов ОАО «РЖД» реализовало услугу перевозки в составе ускоренных рефрижераторных поездов по специализированному расписанию в рамках проекта «Грузовой экспресс». Места в составе резервируются и доставляются по расписанию с согласованным временем отправления и прибытия на станцию назначения. Такая схема работы позволяет клиентам максимально эффективно использовать свой подвижной состав, сократить время вагона в пути и быстрее доставить груз получателю.

Как показала практика, в условиях спада перевозок выросла необходимость в новых востребованных грузоотправителем услугах: именно в тех сегментах, где они применяются, достигается хороший результат.

Мы справились с пиковыми перевозками, которые более характерны для июля-августа, фактически на удалённом режиме за счёт правильной организации труда

«Мы справились с пиковыми перевозками, которые более характерны для июля-августа, фактически на удалённом режиме за счёт правильной организации труда», – подчеркнул Игорь Павенский.

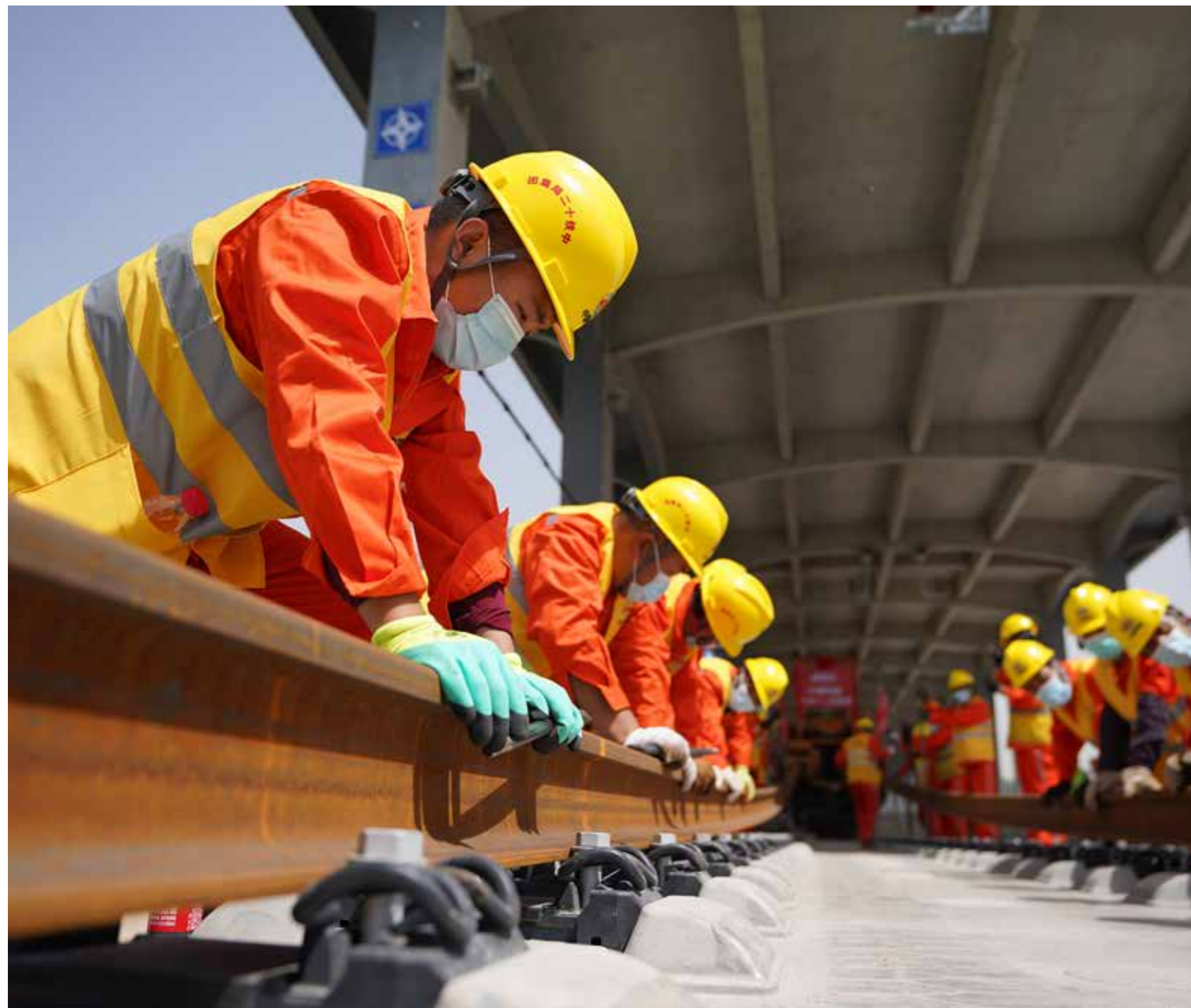
Фактически уже отработаны безбумажные технологии взаимодействия с ОАО «РЖД» и грузоотправителями, а также с сервисными службами, которые будут использоваться и далее. При этом, по оценке Игоря Павенского, эффективность работы возросла примерно на 30%.

За январь – май 2020 года со станций Дальневосточной дороги отправлено свыше 200 тыс. тонн рыбной продукции, что на 7,9% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Морепродукты также едут в рефрижераторных контейнерах. Для

Так, ОАО «РЖД» с 1 июня на базе сервиса «Грузовой экспресс» запустило новую логистическую услугу – «грузовые шаттлы», которая позволит существенно повысить скорость и обеспечить доставку небольших партий грузов точно в срок. Новая технология предусматривает консолидацию небольших отправок с разных станций шаттлами в отдельный поезд (грузовой экспресс), его ускоренное продвижение по специальному расписанию до крупного транспортного узла и дальнейшее «распыление» шаттлами по конечным пунктам назначения. Как предполагают в компании, новый сервис может быть востребован не только большими и средними грузоотправителями.

ПУЛЬТ

СЕРГЕЙ ПЛЕТНЁВ



Помощь не всем

Кризис на рынке железнодорожных перевозок потребовал увеличить инвестиции в отрасль

Государственные меры поддержки железнодорожных предприятий для посткоронавирусного восстановления сильно отличаются в разных странах в зависимости от организационной модели перевозок. Там, где транспортировку грузов и пассажиров осуществляет монополия, к примеру в Китае или Индии, перевозчики меньше пострадали от последствий пандемии. В США и Европе, где грузовые и пассажирские перевозки либерализованы, компаниям потребовались крупные бюджетные субсидии.

Инфраструктура требует вложений
В КНР вместо финансовой поддержки правительство приняло ряд структурных мер. В частности, на время закрытия европейских портов и аэропортов экспортные грузы максимально переключили на железную дорогу. В результате контейнерные перевозки выросли на 50% к прошлому году. Сразу после снятия карантинных ограничений Министерство транспорта Китая потребовало ускорить реализацию основных инфраструктурных проектов – к концу мая возобновлено строительство на 99% объектах.

В апреле текущего года инвестиции в основные фонды национальных железнодорожных проектов составили 67,8 млрд юаней (\$9,6 млрд), что на 10,9% больше, чем в прошлом году. Планируется, что во II квартале 2020 года объём капиталовложений может достичь 229,8 млрд юаней (\$32,5 млрд) (+4,1%).

China State Railway Group Co. Ltd («Китайские железные дороги») объявили о намерении вложить дополнительно 100 млрд юаней (\$14,1 млрд) в строительство прибрежных высокоскоростных и железнодорожных линий между городами (половину предоставит китайское правительство, на оставшуюся сумму предприятие выпустит облигации). Всего в

2020 году ожидается 2,7 трлн юаней (381,4 млрд) инвестиций, в том числе 800 млрд юаней (\$113 млрд) в железнодорожную инфраструктуру. Однако Минтранс КНР подготовил дополнительный пул проектов объёмом ещё 800 млрд юаней.

Несмотря на пандемию COVID-19, продолжается реализация международных железнодорожных проектов, таких как железная дорога Китай – Лаос, ветка Момбаса – Сусва в Кении и 150-километровая линия Белград – Будапешт. Строительство этих объектов будут осуществлять китайские подрядчики. Это обеспечит финансовую поддержку не только для строительной отрасли, но и для возмещения убытков китайским железнодорожным корпорациям.

ния грузовых перевозок высокодоходных грузов компания потеряла ещё 82,8 млрд рупий (\$1,1 млрд).

В начале эпидемии резервный банк Индии ввёл полугодовой мораторий на выплату кредитов (в Китае подобная льгота дана только малому бизнесу), благодаря чему поддержку получили в том числе железнодорожные строители.

На фоне пандемии Indian Railways впервые за всю историю получили возможность масштабного проведения работ по ремонту и реконструкции, которые ранее были затруднены постоянным движением поездов.

По состоянию на конец мая в Индии реализовано 498 железнодорожных проектов общей стоимостью \$89,5 млрд, из которых 256 направ-

Несмотря на пандемию, КНР продолжает реализацию международных железнодорожных проектов: Китай – Лаос, ветка Момбаса – Сусва, Белград – Будапешт

Так называемое перекрёстное субсидирование осуществляется и в Индии, где за счёт увеличения грузоперевозок и строительства инфраструктуры пытаются компенсировать убытки пассажирского сектора. Indian Railways («Индийские железные дороги») оценили объём недополученных от пассажирских перевозок доходов за апрель-май примерно в 90 млрд рупий (\$1,2 млрд).

Правительство Индии решило заморозить цены на грузоперевозки (с 22 марта по 3 мая) и отменить плату на транспортировку порожних контейнеров (с 24 марта по 30 апреля). Эти меры должны были поддержать экономическую активность государственного предприятия, но они оказались неэффективными. За апрель-май 2020 года из-за сокраще-

лены на повышение пропускной способности. Для подрядчиков установлены премии за досрочное выполнение работ.

Трудности либерализации

В большинстве европейских стран работают несколько железнодорожных перевозчиков, часть из которых являются частными. На уровне Евросоюза, несмотря на неоднократные обращения руководителей отраслевых ассоциаций, программа финансовой поддержки железнодорожного транспорта не принята. Еврокомиссия ограничилась автоматическим продлением срока действия ряда сертификатов, лицензий и разрешений, а также приостановкой некоторых периодических проверок.



В конце мая председатель Европейской комиссии Урсула фон дер Ляйен заявила, что поддержка железнодорожного транспорта будет включена в план посткоронавирусного восстановления Евросоюза на 2021–2027 годы. Однако участники рынка считают, что к этому времени частные перевозчики могут разориться и выгоды от этой программы получат только оставшиеся железнодорожные монополии. Из-за отсутствия единой стратегии страны ЕС стали помогать своим национальным перевозчикам самостоятельно.

Эта ситуация резко обострила конкуренцию между государственными и частными компаниями. В будущем это может привести к росту монополизации рынка.

В Испании ещё до начала пандемии назначена либерализация железнодорожных пассажирских перевозок, в ходе которой на рынок помимо национального перевозчика Renfe должны прийти Rielsfera (бренд французской государственной SNCF в Испании) и Ilsa (консорциум с участием итальянского государствен-

ного железнодорожного перевозчика Trenitalia).

Из-за пандемии Renfe уже отказалась от ранее объявленных планов по организации высокоскоростного сообщения, а также по развитию питания в поездах. За первые четыре месяца 2020 года чистый убыток Renfe составил 123 млн евро – в 26 раз больше, чем годом ранее. Однако в мае Национальное управление по рынку и конкуренции Испании приняло решение согласовать сделку между инфраструктурной компанией Adif и Renfe, по которой за Renfe на 10 лет закрепляется 70% высокоскоростных перевозок по трём основным коридорам: Мадрид – Барселона – граница с Францией, Мадрид – Валенсия – Аликанте, Мадрид – Севилья – Малага. Таким образом, самые популярные маршруты оказались закреплены за национальным перевозчиком, который сможет получить лучшие условия по кредитам или выпустить облигации.

В Испании поезд и самолёт конкурируют непосредственно на 18 маршрутах, по которым перевозят более

30,3 млн пассажиров в год. Renfe рассчитывает использовать период эпидемии для того, чтобы переключить с самолёта ещё 3,4 млн пассажиров.

Испанская инфраструктурная компания Adif за два месяца карантина понесла 166 млн евро убытков. Кроме того, с приходом иностранных перевозчиков были связаны надежды на их инвестиции, которые теперь под вопросом.

В начале мая президент Adif Изабель Пардо де Вера объявила о планах по строительству зарядок для электромобилей, которые питались бы от обычной сети постоянного тока на 3 кВ и от высокоскоростной сети переменного тока на 25 кВ. Снижение объёмов перевозок может привести к тому, что владелец инфраструктуры выйдет на рынок электроэнергии.

Французский пассажирский перевозчик SNCF объявил, что вынужден сократить инвестиции, ужесточить эксплуатационные расходы и в перспективе уволить часть персонала. В отличие от авиа- и автомобильных перевозчиков компания пока не получила финансовой помощи от государства.

Однако когда в марте казначейство Великобритании объявило о намерении отказаться от своей доли (40%) в компании Eurostar (осуществляет перевозки между Лондоном, Брюсселем и Парижем по тоннелю под Ла-Маншем), Еврокомиссия разрешила SNCF выкупить этот пакет. Таким образом, SNCF станет владельцем 95% акций Eurostar.

В Германии, как и в остальных европейских странах, пассажирские перевозки упали на фоне пандемии. По предварительным расчётам, для Deutsche Bahn (DB) это означает 2 млрд евро недополученных доходов в 2020 году. В компании считают, что спрос на пассажирские перевозки вернётся на прежний уровень только в 2022 году, что приведёт к потере в доходах от 11 до 13,5 млрд евро за четыре года и 400 млн евро недополученной прибыли.

В конце мая подписано трёхстороннее соглашение между Министерством транспорта, DB и профсоюзами железнодорожников, по которому государство гарантирует осуществление ранее запланированных бюджетных инвестиций в железнодорожную инфраструктуру в полном объёме и поднимет разрешённый долговой лимит для предприятия с 25 до 30 млрд евро. При этом DB обязуется не выплачивать в 2020 году дивиденды, сократить расходы на 45 млрд евро путём перевода сотрудников на неполный рабочий день и снижения премий. Профсоюзы согласились на это в обмен на гарантии сохранения рабочих мест.

Кроме того, правительство Германии рассматривает возможность увеличения капитала DB на сумму от 4,5 до 6,7 млрд евро.

Немецкие независимые ассоциации железнодорожных компаний Mofair, AllRail и Network of European Railways считают, что государственная поддержка только DB нарушает принцип справедливой конкуренции. На сегодняшний день негосударственными перевозчиками в Германии выполняется 50% грузовых и 40% пригородных пассажирских перевозок.

До эпидемии коронавируса немецкое правительство и DB подписали соглашение об инвестициях в железнодорожную инфраструктуру в размере 86 млрд евро в течение 10 лет, из которых 62 млрд выделяет правительство и 24 млрд – деньги перевозчика.

В конце мая Минтранс анонсировал план по дополнительным инвестициям в транспортную и цифровую инфраструктуру (Investment Future Mobility) объёмом 28 млрд евро, из которых 70% планируется направить на развитие транспорта, включая дополнительную капитализацию DB в размере 5,5 млрд евро.

Предложение министерства будет рассматриваться в парламенте страны. По итогам обсуждения размер поддержки может быть скорректирован.

Инвестиции придут из бюджета

В отличие от Европы правительство США пошло на прямое финансирование национального пассажирского перевозчика Amtrak, который в апреле получил \$1 млрд и уже попросил ещё \$1,4 млрд. Кроме того, Amtrak обратился в конгресс США с письмом об увеличении гранта на 2021 год с \$2 до \$3,475 млрд.

Пригородные маршруты в США полностью либерализованы и выполняются множеством локальных перевозчиков. Amtrak обслуживает 28 пригородных маршрутов и движение по Северо-Восточному коридору (самая загруженная пассажирская линия между Вашингтоном и Бостоном). Эти маршруты на 70% финансировались за счёт продажи билетов и на 30% – за счёт субсидий из бюджетов штатов. Из-за падения пассажиропотока сейчас стоит во-

Грузовые перевозки в США осуществляются частными компаниями, которые входят в две ассоциации – Association of American Railroads (AAR) и American Short Line and Regional Railroad Association (ASLRRA).

В конце марта Федеральная железнодорожная администрация США установила ряд исключений к требованиям по безопасности грузовых железнодорожных перевозок, которые способствуют сокращению расходов предприятий. Первоначально исключения установлены на два месяца, но в конце мая по просьбе ассоциаций регулятор продлил их на аналогичный срок.

В конце мая правительство США объявило о крупных федеральных инвестициях в железнодорожную инфраструктуру. Федеральная железнодорожная администрация 27 мая решила выделить \$302,6 млн на софи-

Немецкие Mofair, AllRail и Network of European Railways считают, что государственная поддержка только DB нарушает принцип конкуренции

прос либо об увеличении субсидии, либо о закрытии маршрутов. Amtrak запросил помощь у федерального правительства, так как бюджеты штатов не справляются с дополнительной нагрузкой.

В США железнодорожники получают пособие по безработице не через государственную, а через специальную программу страхования на железной дороге Railroad Unemployment Insurance Act, которая управляется железнодорожным пенсионным советом США (U.S. Railroad Retirement Board, RRA). В текущем году она предусматривает различные меры для социальной защиты сотрудников на сумму \$520 млн.

финансирование 12 инфраструктурных проектов. При этом 63 млн направлены на модернизацию критически важной инфраструктуры Северо-Восточного коридора. Также 5 мая Минтранс США профинансировал три проекта развития междугородных железнодорожных пассажирских перевозок, которые в совокупности охватывают восемь штатов, на сумму \$22 млн.

Кроме того, американская антикризисная программа Moving Forward Framework предусматривает \$760 млрд инвестиций в транспортную инфраструктуру в течение пяти лет.

ПУЛЬТ

Ксения Потаева

МАКСИМ ФАДЕЕВ,
ДИРЕКТОР ПО ЭКСПЕРТНОЙ
РАБОТЕ ЦЕНТРА ЭКОНОМИКИ
ИНФРАСТРУКТУРЫ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



СЕРГЕЙ ГУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Встать на рельсы

Каким будет транспорт после пандемии COVID-19

Пандемия коронавируса серьёзно ударила по транспортной отрасли: полностью было прекращено международное сообщение, отменены многие рейсы внутри страны, в городах существенно упали перевозки общественным транспортом. Сейчас ситуация начала меняться – пандемия пошла на спад, в России снимаются ограничения, введённые из-за коронавируса. Сколько времени уйдёт на восстановление транспортной отрасли и как из-за COVID-19 поменяется поведение пассажиров, «Пульту управления» рассказал директор по экспертной работе Центра экономики инфраструктуры Максим Фадеев.

– Как изменился транспорт во время пандемии?

– Пандемия коронавируса, пожалуй, самое сильное, что повлияло на транспортную подвижность людей по всей планете со времён Великой Отечественной войны. В целом снижение пассажиропотока по всем видам транспорта из-за COVID-19 превысило 80%.

Нужно отдельно рассматривать два направления – междугородный транспорт (международные и внутри-российские перевозки) и внутригородской.

Наибольший удар на себя приняло международное сообщение – границы большинства стран закрыты до сих пор. При этом больше всего авиации – просто потому, что доля международных перевозок у неё значительно больше, чем в других видах транспорта.

Если говорить о поездках внутри России, то падение не столь драматичное по сравнению с международным сообщением. И здесь уже сейчас мы видим постепенное оживление, которое происходит по мере снятия ограничений в регионах, в том числе

по обязательной двухнедельной обсервации человека по прибытии из эпидемиологически неблагополучных субъектов РФ. Но пока пассажиры перемещаются только в случае острой необходимости. Деловых, туристических поездок мало.

Что касается поездок внутри городов и агломераций, то в ситуации угрозы коронавирусной инфекции люди стали отдавать предпочтение личному транспорту, а также каршерингу – долгосрочной и краткосрочной аренде автомобиля для поездок, в том числе за город.

В метро, на Московском центральном кольце (МЦК), в пригородных электричках по-прежнему относительно свободно даже в часы пик. Ситуации, когда пассажиры не могли

– Какой вид транспорта был самым востребованным в последние месяцы и почему?

– Не столь катастрофическое падение именно на пригородном железнодорожном транспорте. Если люди живут в Московской области, а работают в Москве и не имеют личного автомобиля, то для них пригородный железнодорожный транспорт во многом безальтернативен. По данным РЖД, количество электричек по просьбе субъектов было сокращено всего на 12%.

– Как быстро транспорту, в том числе железнодорожному, удастся вернуться к докоронавирусным объёмам перевозок?

– Всё зависит от эпидемиологической ситуации, которая меняется очень

Железнодорожный транспорт окажется в более выигрышной позиции на направлениях до 1000 км

с первого раза сесть в поезд на самых загруженных станциях столичной подземки, сейчас нет.

При этом утренние и вечерние часы пик немного размылись, поскольку часть компаний перешла на удалённый режим занятости и не спешит возвращать сотрудников на рабочие места в офис. Необязательных поездок с культурно-бытовыми целями также стало значительно меньше.

Наземный городской транспорт пострадал сильнее, нежели рельсовый, просто потому, что часть коротких поездок перестала совершаться пассажирами. Например, если раньше человек выходил из метро или МЦК и проезжал на автобусе несколько остановок от станции до своего дома, то сейчас с учётом тёплой погоды и угрозы коронавируса это расстояние человек скорее пройдёт пешком.

стремительно. И это подтверждает опыт Китая, который первым принял на себя удар коронавируса и первым же начал снимать ограничения.

Например, в городе Ухань, откуда и пошёл вирус, после открытия города был зафиксирован резкий рост пассажиропотока – в первые две недели спрос на железнодорожные перевозки восстановился наполовину, а на авиационные – на треть. Но уже сейчас в стране фиксируются новые вспышки инфекции, и есть большая вероятность, что транспортная активность вновь опустится до нуля. Поэтому и делать долгосрочные прогнозы ещё рано.

Другое дело, что вся ситуация с пандемией повлияет на психологию людей и их транспортное поведение.

В этом вопросе даже внутри нашего центра у экспертов позиции совпадают не по всем пунктам. Ряд экспертов



ПАВЕЛ ЮССИНИН/ИД «РУДОК»

считают, что полное восстановление произойдёт относительно быстро, через два-три года. И про COVID-19 мало кто будет вспоминать – люди будут перемещаться по миру и по стране, как и прежде.

Другой пул экспертов считает, что на восстановление потребуется гораздо больше времени, а число совершаемых поездок всё равно будет меньше, чем в докоронавирусное время. При этом восстановление будет неполным как в междугородном, так и во внутригородском сообщении.

Если пандемия затянется и границы будут закрыты, то после снятия ограничений возможен кратковременный рост в виде отложенного спроса на путешествия, но в перспективе трёх – пяти лет за рубеж люди будут ездить меньше. Я тоже так считаю.

По моему мнению, поездок по России также станет меньше, в том числе из-за снижения доходов населения. Люди будут выезжать на отдых на небольшие от места проживания расстояния, потому что такие путешествия будут стоить дешевле.

Если мы говорим не о пассажиропотоке, а о пассажиро-километре, то он будет сокращаться.

Во внутригородском транспорте в среднесрочной перспективе мы также не получим полного восстановления прежнего пассажиропотока, но по другой причине. Как я уже говорил, с началом пандемии работодатели в шоковом режиме перевели часть сотрудников на «удалёнку». Спустя несколько месяцев уже понятно, что для многих предприятий и компаний это приемлемый формат работы и бизнес будет отказываться от офисов. Уменьшится и число поездок для деловых встреч в течение дня – они перейдут в уже привычный для многих онлайн-формат. Как итог – в крупных городах мобильность населения, связанная с трудовой деятельностью, упадёт.

– Обострится ли конкуренция за пассажира между перевозчиками? Нужно ли им будет предлагать новые маршруты или снижать стоимость билетов?

– Падения цен мы точно не ожидаем. Пассажиров стало меньше, но ведь издержки на осуществление пере-

возочной деятельности сохраняются, поэтому компаниям нужно зарабатывать, чтобы их покрывать. Если продолжать опускать тариф, то их деятельность станет глубоко убыточной. Например, для авиакомпаний в таких случаях легче совсем прекратить свою работу.

Однако на выбор того или иного транспорта будет влиять не только цена на билет, но и вопросы эпидемиологической безопасности самой поездки. Здесь железнодорожный транспорт как раз получает значительно большее преимущество относительно воздушного и автобусов.

В поезде объективно гораздо меньше плотность пассажиров. Например, в вагоне экономкласса поезда «Сапсан» около 60 мест, а в самолёте более ста. РЖД могут в случае необходимости, как это уже было, продавать билеты на сидячие места, обеспечивая социальную дистанцию. В самолёте для авиакомпаний это становится убыточным.

В вагонах купе и СВ люди и вовсе едут практически в отдельном помещении, что с точки зрения защиты от коронавируса безопасно.

Кроме этого, пользуясь железнодорожным транспортом, нет необходимости длительное время находиться в аэропорту – на вокзал можно приехать за 15–20 минут до отправления поезда.

Мы считаем, что в первую очередь железнодорожный транспорт окажется в более выигрышной позиции на направлениях до 1000 км, как, например, Москва – Воронеж, Москва – Казань, Москва – Санкт-Петербург, Ростов – Краснодар. На железную дорогу переключатся примерно 10% пассажиров, которые до этого предпочитали самолёты по таким направлениям.

– Как вы оцениваете перспективы развития проекта «Городская электричка», который в настоящий момент реализуется уже в 12 городах России?

– Мы сторонники развития рельсового транспорта в крупных агломерациях по двум причинам. Во-первых, железная дорога обладает максимальной провозной способностью по сравнению с другими видами транспорта. Во-вторых, железнодорожный транспорт – это быстрый транспорт. В городах-миллионниках, таких как Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Самара, Екатеринбург, остро стоит проблема с пробками на дорогах, особенно в часы пик. Городская электричка решает проблему быстрого перемещения по городу для большого числа жителей.

Эксперты нашего центра уже длительное время выступают за максимальное использование железнодорожной инфраструктуры, созданной в городах. Организация маршрутов городской электрички, как правило, не требует прокладки дополнительных коридоров, не нужно прорубать линии через жилые кварталы, просто железнодорожные пути надо максимально рационально использовать.

Ещё один момент – экономический. Строить метро значительно дороже и дольше.

– Если россияне действительно станут меньше пользоваться общественным транспортом, не будет ли это риском для проектов, подобных Московским центральным диаметрам?

– Существует риск недополучения выручки перевозчиком. Это объективная реальность. Но всё-таки данные перевозки носят во многом социально ориентированный характер, а значит, в той или иной степени поддерживаются государством. В условиях снижения пассажиропотока, на мой взгляд, может потребоваться дополнительная поддержка государства для того, чтобы маршруты не отменялись,

не сокращались интервал движения, составность и количество поездов.

– Будут ли востребованы поезда ВСМ Москва – Петербург с учётом возможного снижения спроса?

– С поездами ВСМ ситуация с точки зрения возможных рисков ещё меньше. Это долгосрочный проект. И когда будет запущено движение поездов по участку Москва – Санкт-Петербург, эпидемиологическая ситуация поменяется коренным образом и спрос на поездки, особенно на таком популярном направлении, как Москва – Санкт-Петербург, восстановится окончательно.

БЕСЕДОВАЛ ВИТАЛИЙ МАСЛЮК

Однако на выбор того или иного транспорта будет влиять не только цена на билет, но и вопросы эпидемиологической безопасности самой поездки

СПРАВКА

ОАО «РЖД» активно реализует проекты по интеграции железнодорожного транспорта в городскую среду, которые стимулируют развитие территорий и являются их основным конкурентным преимуществом. Проект «Городская электричка» уже реализован в 12 городах (Москва, Калининград, Нижний Новгород, Красноярск, Тюмень, Казань, Уфа, Волгоград, Ростов-на-Дону, Воронеж, Тамбов, Владивосток). Рост пассажиропотока в этом сегменте достиг почти 14%.

Самым масштабным проектом является создание Московских центральных диаметров (МЦД). Движение по первым двум маршрутам МЦД – МЦД-1 (Одинцово – Лобня) и МЦД-2 (Нахабино – Подольск) было запущено 21 ноября 2019 года. Сейчас на двух действующих диаметрах работают 58 станций. С 19 из них доступна пересадка на станции метро и Московского центрального кольца (МЦК). В

перспективе количество станций МЦД-1 и МЦД-2 будет увеличено до 66, а число пересадок – до 27. Завершается строительство пятого пути на ярославском направлении, строятся главные пути на направлениях МЦД-1 и МЦД-2.

До конца 2024 года планируется запустить ещё два диаметра: МЦД-3 Крюково (Зеленоград) – Раменское (Ленинградско-Казанский) и МЦД-4 Апрелевка – Железнодорожная (Киевско-Горьковский). Маршрут МЦД-5 и сроки его реализации будут определены по результатам разработки основных проектных решений.

Чтобы реализовать столь амбициозные планы, ОАО «РЖД» со своей стороны построит 402 км новых главных путей и проведёт реконструкцию 417 км существующих. Также в планах компании построить и отремонтировать 248 платформ и 146 разнородных пешеходных переходов.



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ ПРСС-СПУЖЬКОЮ ВРЖД

Владимир Щербаков,
ПРОФЕССОР, Д.Э.Н., ЗАВЕДУЮЩИЙ
КАФЕДРОЙ ЛОГИСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК, ДИРЕКТОР
НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА
«ЛОГИСТИКА» САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА (СПбГЭУ)



Личный архив



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Дорога развития

К 2050 году ОАО «РЖД» может стать лидером транспортного рынка

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» разрабатывает стратегию научно-технологического развития холдинга, рассчитанную до 2050 года. Проектом занимается компания «Иннопрактика» – негосударственный институт развития инновационной экономики, реализующий проекты роста национального человеческого капитала. Один из методов исследования, применяемых «Иннопрактикой», – «панель гениев». Он заключается в проведении серии углублённых интервью с экспертами высокого уровня – крупными специалистами в своих областях, обладающими широким междисциплинарным видением и интересом к прогнозированию. Результаты «панели» предполагается использовать в качестве ориентиров для детальной проработки форсайта ОАО «РЖД» по ключевым направлениям развития бизнеса.

В мае своим видением перспектив я поделился с руководителем исследовательского проекта к.э.н. Владимиром Сараевым. Возможность участия в проекте предоставилась мне благодаря масштабной научно-исследовательской работе, развёрнутой университетом в рамках Соглашения о стратегическом сотрудничестве ОАО «РЖД» и СПбГЭУ по проблемам развития транспортно-логистического бизнеса и повышения его клиентоориентированности.

Общая идейная линия строится на предиктивной аналитике и видится в контексте целевых приоритетов Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2050 года. Эти приоритеты должны быть дополнены установками на создание в компании интеллектуальной мультимодальной транспортно-логистической системы, действующей на базе железнодорожного плеча. Также важно развивать транспортно-логистические услуги в управлении цепями поставок клиентов до аппаратно-программного

сервиса уровня 5PL (Fifth Party Logistic – виртуальная логистика; операторы 5PL оказывают весь спектр услуг по планированию, транспортировке, складированию различных грузов и товаров, используя глобальное информационно-технологическое пространство. – *Ред.*) При этом должен упрочиться международный статус ОАО «РЖД».

Экономический анализ работы ОАО «РЖД» показывает, что темпы развития компании, исключая текущее действие фактора пандемии, очень высокие. Россия обладает сильным транзитным потенциалом в активизации транспортного сообщения между Азией и Европой, и если использовать его даже на 60–70%, то доходы будут сопоставимы с получаемыми сейчас от продажи газа за рубеж. Это предъ-

увеличение скорости – сложная задача с точки зрения капиталоемкости. Проект по созданию высокоскоростной магистрали (ВСМ) между Москвой и Санкт-Петербургом оценивается в 1,5 трлн руб., но за ВСМ – будущее.

Скорость – это один из трендов развития современной экономики. Чтобы улучшить скоростные качества поездов, стоит обратить внимание на гармонизацию законодательной базы по железнодорожным перевозкам, учитывая, что проблемы стыковки системных решений существуют и в части транспортной логистики. Принятие грамотных законов, подзаконных актов может значительно улучшить сообщение между странами евразийского пространства. И позитивные примеры на этот счёт

Если использовать транзитный потенциал России даже на 60–70%, то доходы будут сопоставимы с получаемыми сейчас от продажи газа за рубеж

являет ряд взаимосвязанных требований, относящихся к долгосрочной перспективе развития отечественной железнодорожной отрасли, и ставит соответствующие задачи.

Пока при набранных темпах железнодорожный транспорт России проигрывает на мировом рынке транспортных услуг в части организации перевозок. На мой взгляд, чтобы создать передовую, конкурентоспособную компанию, надо увеличить скорости перевозок грузов и пассажиров. В результате у ОАО «РЖД» появятся весомые преимущества перед другими видами транспорта. Яркий пример: как только начали курсировать поезда «Сапсан» между Санкт-Петербургом и Москвой, произошёл резкий отток пассажиров с авиационного транспорта на железнодорожный. Конечно,

известны: в пассажирских поездах «Аллегро», курсирующих между Санкт-Петербургом и Хельсинки, пограничный и таможенный контроль осуществляется в процессе движения. Если этот опыт распространить и на другие скоростные поезда, которые пересекают границы со странами, то скорость движения вырастет.

В обеспечении скорости уже сейчас остро стоит проблема «последней мили» в организации продвижения товара до покупателя. Современный клиент хочет, чтобы заказанный им груз был доставлен «от двери до двери» в максимально короткие сроки. В силу ряда ограничений железнодорожный транспорт не может этого обеспечить: он везёт груз до конкретной станции назначения. А дальше происходит резкое снижение скоро-

Перспективы



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

сти доставки: пока разгрузится поезд, пока груз перейдет с рельсов на колёса и т.д. Поэтому в перспективе предстоит создать мультимодальные транспортно-логистические системы. И система ОАО «РЖД» должна стать приоритетной в транспортном комплексе России, где на долю железной дороги приходится порядка 60% внутреннего грузооборота и 40% пассажирооборота. В ряде сопредельных с нами стран уже имеются планы организации логистических хабов, которые соединят ВСМ с другими объектами транспортной инфраструктуры (аэропортами, морскими и речными портами). В России можно соединить узлы железнодорожной и морской инфраструктуры на базе портов Новороссийск, Бронка, Усть-Луга и других.

Следующая задача – интеллектуализация транспортно-логистических систем. Умные системы обеспечат решение управленческих задач, которые будут поставлены и алгоритмизированы человеком. В последовательности решений по созданию в компании мультимодальной транспортно-логистической системы это позволит сделать принципиально новый шаг в направлении форми-

рования единого информационного пространства для всех задействованных в системе видов транспорта.

На транспортную логистику значительное влияние оказывает цифровизация. В ОАО «РЖД» уже сейчас ведётся работа по внедрению смарт-контрактов на основе технологии блокчейн в организацию грузовых перевозок. Этим решением планируется расширить клиентскую базу и сэкономить средства на транзакционных издержках, связанных с исполнением контрактов. Осенью состоятся тестовые перевозки, и через три-четыре года смарт-контракты прочно войдут в практику ОАО «РЖД».

Наконец, стоит озаботиться совершенствованием маркетингового обеспечения транспортно-логистических услуг. В условиях действия конкурентных сил на мировом транспортном рынке холдингу «РЖД» необходимо грамотно реализовывать свои преимущества. Повышение качества маркетинговых услуг не требует значительных материальных затрат, здесь акцент необходимо сделать на подготовке соответствующих специалистов. Руководство компании это понимает, поэтому активно сотрудничает с российски-

ми вузами. Так, в СПбГЭУ в текущем году открывается новая магистерская программа «Логистические и маркетинговые стратегии развития клиентоориентированной транспортно-логистической компании». Набирают масштабы программы повышения квалификации «Логистика и управление цепями поставок», «Логистика, маркетинг и управление клиентоориентированностью на железнодорожном транспорте».

В заключение можно обратиться к недалекой истории и опыту, вспоминая о том, что в середине прошлого столетия железные дороги США столкнулись примерно с теми же проблемами, которые испытывает сейчас ОАО «РЖД», – это резкое падение перевозок пассажиров и грузов, низкие скорости перевозок, отсутствие комплексных логистических услуг. Американцы нашли выход из этой ситуации. Первый шаг, который они сделали, – это создали программу стратегических партнёрств автомобильного и железнодорожного транспорта, и она позволила им решить проблему «последней мили». Автомобильный и железнодорожный транспорт начали работать по единым графикам, логистическим

СПРАВКА

Технологии будущего

О намерении разработать Стратегию развития холдинга «РЖД» до 2050 года сообщил генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров на церемонии открытия VI Международного железнодорожного салона техники и технологий «ЭКСПО-1520» в Щербинке в 2017 году. Глава компании отметил, что программы развития ОАО «РЖД» и его структурных подразделений взаимосвязаны с государственной политикой, в частности соответствуют Стратегии развития транспортного машиностроения Российской Федерации на период до 2030 года. Выступая в 2018 году на пленарной сессии «PRO будущее мировой транспортной системы: глобальные тренды», состоявшейся в рамках Международного транспортно-логистического форума «PRO//Движение.1520», Олег

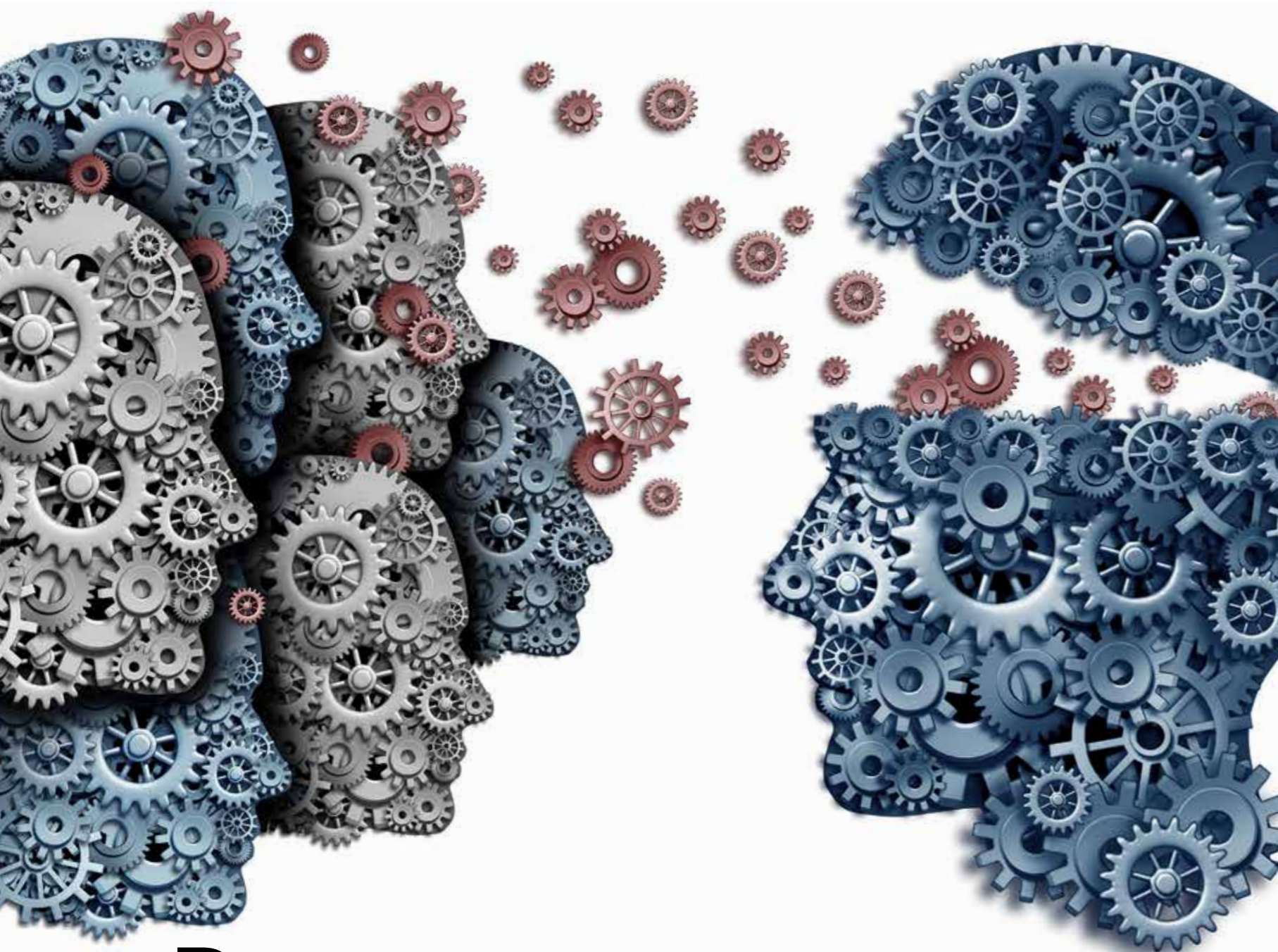
Белозёров подчеркнул, что к 2050 году потенциал системы «колесо – рельс» будет далёк от исчерпания, несмотря на активное наступление технических альтернатив. При этом продолжится интенсивная экспансия технологий ВСМ не только в пассажирском, но и в грузовом сегменте. Ключевыми трендами как в грузовых, так и в пассажирских перевозках станут интеграция и интермодальность. «В грузовых перевозках и логистике мы планируем зайти глубоко «на территорию» крупнейших клиентов, полностью интегрируясь в их внутренние логистические процессы с точки зрения как перемещения грузов, так и информационных систем управления. При этом такая же степень интеграции будет обеспечена с грузополучателями и партнёрами по перевозкам, в частности портами и судами. Такая система позволит исключить потери времени и эффективности в цепочке

поставок, сократив сроки и стоимость. Не исключаю, что для обеспечения «последней мили» мы будем владеть собственным автотранспортом, к тому времени уже, наверное, полностью электрическим», – сказал Олег Белозёров. Ещё одним трендом станут безлюдные технологии, в том числе поезда без машинистов и целиком автономные грузовые и пассажирские линии. Они позволят повысить скорости движения, сократить интервалы между поездами, снизить технологические риски. Также будет снижаться энергоёмкость всего перевозочного процесса, в том числе за счёт использования гибридных технологий и перехода на альтернативные виды топлива – водород, сжиженный природный газ и так далее. Кроме того, при должном уровне развития аккумуляторных технологий может полностью отпасть необходимость в контактной

маршрутам, привлекая клиентов не только каждый для себя, но и для своих партнёров. Резкий рост объёма перевозок железнодорожным транспортом в США произошёл после 1980 года, когда был принят так называемый железнодорожный закон Стаггера о либерализации железнодорожных тарифов – перевозчик сам начал определять, по какой цене и как везти груз. Это сразу же дало толчок развитию железных дорог. Сейчас властями штатов поставлена задача, в соответствии с которой через 25 лет 80% американцев должны получить регулярный доступ к ВСМ.

Очевидно, что в поисках своего пути развития «Российским железным дорогам» стоит принимать во внимание успешный опыт других государств.

ПУЛЬТ



Воспитать смену

Опытные наставники-руководители способны подготовить эффективное поколение топ-менеджеров

Шо результатам недавнего исследования IT-сервиса по поиску работы и подбору сотрудников SuperJob, 80% опрошенных руководителей разного уровня выполняют роль наставника в отношении своих подчинённых. Управленческое наставничество сегодня становится всё более популярным в крупных компаниях, а в некоторых из них даже действуют целые программы, посвящённые этому инструменту адаптации.

Самым масштабным проектом управленческого наставничества на сегодняшний день является Всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России». Он проводится с 2017 года при поддержке президента страны. Участники конкурса – граждане в возрасте до 55 лет, имеющие управленческий опыт (два года – для участников до 35 лет и не менее пяти лет – для тех, кто старше).

Конкурсанты соревнуются в управленческих компетенциях и лидерских навыках. Победители получают наставников из числа представителей бизнеса и органов власти. Так, например, с ними работают председатель Правительства РФ Михаил Мишустин, председатель Совета Федерации ФС РФ Валентина Матвиенко, министр транспорта РФ Евгений Дитрих, министр финансов РФ Антон Силуанов, президент Республики Татарстан Рустам Минниханов, мэр Москвы Сергей Собянин, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, председатель Совета директоров ПАО «Газпром» Виктор Зубков, президент ПАО «Ростелеком» Михаил Осеевский. Программа взаимодействия наставника и его подопечного включает личные встречи, участие стажёра в командировках, переговорах, выполнении им практических заданий.

«Конкурсанты вызывают неподдельный интерес у наставников. Несмотря

на плотный график, они активно взаимодействуют со своими подопечными и регулярно отмечают их успехи, – рассказал проректор РАНХиГС и руководитель конкурса «Лидеры России» Алексей Комиссаров. – Также стоит отметить, что по инициативе и при поддержке сообщества победителей конкурса «Лидеры России» – клуба «Эльбрус» реализуется программа «Наставничество». Состоящие в клубе «лидеры» становятся наставниками для участников олимпиады «Я – профессионал», конкурсов «Моя страна – моя Россия» и «Доброволец России», Кубка по менеджменту среди студентов, также они помогают в организации стажировок для студентов колледжей, техникумов и вузов, участвующих в проекте «Профстажировки 2.0».

Главная мотивация руководителей становиться наставниками – это возможность передать свой уникальный опыт новому поколению топ-менеджеров

В числе победителей первых двух сезонов проекта – пять железнодорожников. Некоторые из них с тех пор значительно продвинулись по карьерной лестнице. Так, например, Вячеслав Дмитриев, наставником которого стал Олег Белозёров, после победы в конкурсе был назначен главным инженером Куйбышевской дороги, а Дмитрий Вербов, пренимавший опыт у генерального директора ПАО «Аэрофлот» Виталия Савельева, получил пост первого замначальника Департамента управления бизнес-блоком «Железнодорожные перевозки и инфраструктура» ОАО «РЖД».

Финал третьего сезона «Лидеров России», куда вышли десять представителей железнодорожной отрасли, должен был состояться минувшей

весной. Но в марте организаторы конкурса сообщили, что подведение итогов переносится до момента стабилизации ситуации с распространением коронавирусной инфекции. Пока точная дата финала не объявлена.

Похожие проекты взаимодействия опытных и начинающих руководителей реализуются и в крупных компаниях. Так, например, в ОАО «РЖД» с 2017 года действует программа управленческого наставничества для высокопотенциальных молодых железнодорожников из числа финалистов и победителей общероссийских и корпоративных конкурсов (в частности, «Лидеры России», «Новое звено», «Лидеры перемен»). Её организаторы – Департамент управления персоналом ОАО «РЖД» и Центр молодёжных

проектов Корпоративного университета РЖД. В роли наставников выступают заместители генерального директора компании, начальники департаментов и центров ОАО «РЖД».

«Главная мотивация руководителей компании становиться наставниками – это возможность передать свой уникальный управленческий опыт новому поколению топ-менеджеров. В свою очередь участники программы могут усилить свои профессиональные и лидерские качества, совместно с наставником найти пути для решения поставленных задач и посмотреть на развитие компании под новым углом», – рассказала «Пульту управления» начальник центра молодёжных проектов Корпоративного университета РЖД Оксана Шемелина.





АРКАДИЙ ШАПОВЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

В июне стартовал отбор на участие во втором сезоне программы. Приглашение стать наставниками отправлено 35 руководителям компании. Сейчас проводится их анкетирование с целью выяснения основных требований к подопечным.

Заявки от молодых железнодорожников будут приниматься до 30 июня включительно. По состоянию на 16 июня организаторы получили уже более 60 таких заявок. Всего планируется набрать от 70 до 90 человек. Пары наставник – подопечный будут сформированы в августе. Для подопечных предусмотрена конкурсная основа отбора по итогам оценки их видеопрезентаций.

Взаимодействие продлится год – с сентября 2020 года по сентябрь 2021 года. На первом этапе наставники и подопечные познакомятся, согласуют цели и форматы взаимодействия, а также договорятся о регулярности и продолжительности встреч. Участники сформируют индивидуальные планы развития и будут под руководством наставников двигаться к поставленным перед собой целям.

В конце годового цикла совместной работы участники программы оценят её результативность, заполнив анкету обратной связи.

«Ключевая цель программы наставничества – ускорение развития профессиональных и управленческих компетенций участников, их подготовка к выполнению более сложных и масштабных задач», – подчеркнула Оксана Шемелина.

В филиалах и структурных подразделениях компании реализуются собственные программы управленческого наставничества. Так, с 2017 года в Центральной дирекции инфраструктуры (ЦДИ) ОАО «РЖД» развивается система управления талантами «Опора ЦДИ». За каждым участником программы закрепляются наставники-кураторы из числа руководителей дирекции.

В Дирекции железнодорожных вокзалов (ДЖВ) ОАО «РЖД» в конце 2019 года запущена программа наставничества для молодых руководителей. В качестве менторов выступают 19 руководителей дирекции и её структурных подразделений, в том числе начальник ДЖВ Георгий Геворкян и его первый заместитель Константин Кравцов. Каждый руководитель по итогам программы сформирует себе пул кандидатов в кадровый резерв.

Обратиться за помощью по тому или иному вопросу к опытному коллеге, в том числе руководителю,

любой железнодорожник может в режиме онлайн на Сервисном портале работника ОАО «РЖД», где с начала июня заработал новый сервис «Корпоративное наставничество». Этот цифровой инструмент должен поддерживать систему управления знаниями и упростить коммуникацию между работниками.

«Сервис призван объединить лучших профессионалов компании. Возможность заявить о себе и выступить в роли наставника или эксперта есть у каждого работника. Консультировать коллег можно по любому вопросу – от информационных технологий и бережливого производства до стратегического менеджмента. Мы ждём всех, кто чувствует в себе силы и готов помогать коллегам в достижении долгосрочных целей, профессиональном и управленческом развитии», – рассказал заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Двадцатов.

Интересен и опыт других компаний. Так, для руководителей структурных подразделений ПАО «Газпром» на базе собственного Корпоративного института реализуется трёхдневная программа повышения квалификации «Наставничество в компании – стратегия и тактика

реализации». Её цель – приобщение управленцев высокого уровня к менторской работе с молодыми, перспективными специалистами.

В компании ICL Services (занимается IT-аутсорсингом) опытные специалисты и руководители могут стать участниками программы наставничества Most Valuable Professional (MVP – наиболее ценный специалист). «По этой программе наставником становится специалист, которого компания хотела бы «клонировать», – признанный профессионал и пример для подражания. Под своё крыло MVP может взять как молодого работника, который только пришёл в компанию и его необходимо быстро погрузить в суть дел, так и опытного специалиста, который бы хотел «прокачаться» в каких-то других направлениях профессиональной деятельности. MVP обладает обширными знаниями в необходимой области и готов помочь или научить», – рассказала руководитель группы контент-маркетинга и PR ICL Services Арина Васильева.

Взять на обучение человека (или нескольких человек) MVP может на разный срок, но обычно это от шести месяцев до года. Для обучаемого составляется личный план развития, который он должен реализовать. В конце обучения происходит защита проекта в присутствии ключевых лиц компании, когда MVP рассказывает, каких результатов удалось достигнуть.

«У меня есть один обучаемый, с которым мы встречаемся или созваниваемся каждые две недели. Мы обсуждаем, как прогресс по личному плану развития, отмечая, что было выполнено, так и делаем краткосрочное и долгосрочное планирование по оставшимся задачам. У нас есть большой проект, который мы должны выполнить в том числе с помощью наставничества, поэтому такие встречи помогают не сбиться с нужного курса и дают понимание, куда мы движемся», – рассказала Арина Васильева.

При общении наставника и подопечного важно обсуждать и какие-то

личные вопросы, особенно если дело касается молодого специалиста, который ещё не знает команду, близко не знаком с коллективом. Важно рассказывать, как строится взаимодействие, какова корпоративная культура».

В спортивной индустрии наставниками зачастую становятся молодые спортсмены, которые уже добились высоких результатов и признания. Начинаящие атлеты уважают и ценят их не меньше, чем тренеров с большим опытом и стажем. «В спортивной сфере часто оказывается, что молодой специалист в силу высокой карьерной динамики через год-два уже сам поддерживает людей или компанию, где получил путёвку в жизнь, – подчеркнул начальник

По мнению Олега Воробьёва, наставник-руководитель не должен работать с подопечным по жёсткому принципу: ты молодой, ты должен меня слушать. «Ни один потенциально сильный специалист не захочет работать в строгой иерархичной системе. Креативному, энергичному работнику нужно давать место для манёвра. Такого работника нужно направлять советами, причём желательнее так, чтобы он этого не заметил. Тогда он будет работать на положительном эмоциональном фоне, что улучшит общий результат», – уверен Олег Воробьёв.

Особое значение наставничество приобрело в период пандемии и связанных с ней ограничений, в

Наставник-руководитель не должен работать с подопечным по жёсткому принципу: ты молодой, ты должен меня слушать

службы правового обеспечения и имущественных отношений, заместитель председателя профсоюзного объединения ГБУ «Московское городское физкультурно-спортивное объединение» Москомспорта Олег Воробьёв. – В нашем учреждении молодое поколение менеджеров всех уровней стремится учитывать известные методики лидерства и командообразования. Не последнюю роль играет преемственность опыта между работникам как в спортивном блоке, так и среди остального персонала – юристов, имущественников, пиарщиков. Так, руководитель компании регулярно интересуется профессиональным ростом моих подчинённых. Я работаю с начальниками младших подразделений, чтобы они замечали и развивали потенциал в своих сотрудниках».

частности – с переводом персонала на удалённую работу. Как рассказала директор по развитию и коммуникациям сервиса бронирования жилья Tvil.ru Оксана Шустикова, все отделы компании в марте были переведены на дистанционную работу, поэтому взаимодействие наставников (в их роли выступают продакт-менеджеры, которые отвечают за создание и продвижение новых продуктов) с подопечными происходит удалённо. «Наставники при дистанционной работе стали больше времени уделять обратной связи после собраний. В этом помогает формат коучинговых открытых вопросов: почему? как? какая выгода? Менеджеры-наставники также часто используют пирамиду логических уровней при обратной связи», – рассказала Оксана Шустикова.

Юлия Антич

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



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОС»

Резервы роста



Как в ОАО «РЖД» повышается производительность труда

123RF/LEGION-MEDIA

Повышение внутренней эффективности – одна из ключевых задач любого бизнеса. За последние четыре года, с 2016-го по 2019-й, ОАО «РЖД» удалось обеспечить рост производительности труда в совокупности на 27%. Долгосрочная программа развития компании до 2025 года предусматривает дальнейшее ежегодное увеличение этого показателя на 5%. О прорывных проектах, направленных на повышение производительности труда, и резервах для роста рассказал начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин.

– Владимир Николаевич, какие основные «точки роста» производительности труда в настоящее время видят в РЖД?

– Классические подходы к росту производительности труда заключаются как в увеличении производства продукции при наличии реального потребительского спроса, так и в снижении ресурсоемкости выпускаемой продукции. Холдинг «РЖД» с полным основанием можно назвать глобальной корпорацией, поэтому, естественно, рост производительности труда обеспечивается по обоим направлениям.

Крупные инфраструктурные проекты компании, такие как развитие железнодорожных подходов к портам Северо-Запада и Азово-Черноморского бассейна, развитие Восточного полигона и высокоскоростного движения, провоцируют экспоненциальный рост потребления сервисов железнодорожного транспорта и, как следствие, способствуют повышению производительности труда.

Не менее значимые проекты ОАО «РЖД» будет реализовывать и в период до 2025 года. Например, развитие железнодорожной инфраструктуры в рамках проекта по созданию Северно-

го широтного хода между Северной и Свердловской железными дорогами, расширение пропускных способностей БАМа и Транссиба, развитие Московского транспортного узла.

Согласно Долгосрочной программе развития компании до 2025 года, Восточный полигон должен увеличить пропуск ускоренных контейнерных поездов в четыре раза. При этом объёмы перевозок угля из Западно-Сибирского бассейна в восточном направлении также должны увеличиться почти в 2 раза. Всё это требует значительного развития инфраструктуры Восточного полигона, а также увеличения контингента для её обслуживания. Но, учитывая сложную

нить масштаб этой работы, скажу, что доля эффекта от реализации мероприятий по снижению трудоёмкости производственных процессов, выявлению и устранению потерь рабочего времени, включённых в программы по повышению производительности труда 2020 года, составляет около 50%.

– Какие мероприятия для повышения производительности труда запланированы на 2020 год?

– Перечислять все запланированные на текущий год мероприятия, думаю, не имеет смысла. Остановлюсь на основных, которые в большей степени оказывают влияние на рост производительности труда. Так, в Центральной дирекции инфраструктуры

ОАО «РЖД» владеет самой большой на постсоветском пространстве информационной базой нормативов по труду. При этом ежегодно мы разрабатываем более 30 сборников норм труда

демографическую ситуацию в восточных регионах страны, сама жизнь требует от нас внедрения малолюдных технологий и малообслуживаемого оборудования инфраструктуры, то есть наращивания уровня производительности труда.

Наиболее пристальное внимание Департамент по организации, оплате и мотивации труда уделяет поиску резервов для снижения трудозатрат в производственных процессах. Это направление, быть может, менее яркое в презентационном плане, однако более результативное. Я говорю о скрупулёзной проектной работе по снижению трудоёмкости производственных операций, выявлению и устранению потерь рабочего времени. Чтобы оце-

проводится постоянная работа по обновлению и модернизации производства. Планомерно проходит модернизация железнодорожного пути, которая предусматривает увеличение ресурса пути на основе инновационных решений, внедрения высокопрочных материалов, малообслуживаемых элементов верхнего строения пути. Расширяется практика применения на текущем содержании пути экскаваторов-погрузчиков на комбинированном ходу KGT-4RS со сменным навесным оборудованием, которые более чем в четыре раза снижают трудоёмкость в основном ручных операций по содержанию и ремонту пути.

Внедряются более совершенные скоростные диагностические вагоны,



оборудованные системой видеofиксации. Более эффективная расстановка по рабочим местам персонала диагностических вагонов и снижение потерь рабочего времени позволяют увеличить эффективность использования дорогостоящих вагонов в 1,5–2 раза, применять полигонные технологии данной мобильной диагностики, практически полностью отказаться от использования на первичном контроле низкоэффективных ручных дефектоскопных и путеизмерительных средств.

В хозяйстве сигнализации, централизации и блокировки модернизируются средства железнодорожной автоматики и телемеханики с внедрением малообслуживаемых устройств и заменой устаревших приборов на цифровые приборы нового поколения.

В Дирекции тяги уже не первый год проводится работа по переводу машинистов на работу без помощников. Уже практически полностью маневровое движение на станциях осуществляется в одно лицо. Для машинистов это дополнительная мотивация – до 50% доплата к тарифу, для компании – высокий уровень производительности и снижение

себестоимости маневровых операций. Одновременно специалисты дирекции совместно с коллегами из других филиалов решают задачи по увеличению участковой скорости, сокращению рабочего парка локомотивов, совершенствованию технологии использования локомотивов на хозяйственных работах и другие.

В Центральной дирекции управления движением реализуются мероприятия только технологического характера. В частности, оптимизируются технологии работы станций и участков, пересматриваются отдельные технологические процессы работы станций при изменении объёмов выполняемых работ и структуры вагонопотока. На железнодорожных станциях внедряется электронный документооборот и системы автоматического ввода информации в АСОУП, ИСУЖТ. Автоматизируется процесс оформления перевозочных документов с использованием информационных систем – технология «Автоагент».

В «Трансэнерго» активно занимаются обновлением и техническим перевооружением устройств электропитания, переводом тяговых

подстанций на обслуживание ремонтно-ревизионным участком, применением гибких форм организации труда, изменением графика работы (дежурств) и объединением энергодиспетчерских кругов.

Одновременно совершенствуются организационные структуры, объединяются предприятия, изменяются режимы работы.

– Какую часть плана по повышению производительности труда в 2020 году уже удалось выполнить?

– Мероприятия, перечисленные мною выше и другие, внедрялись с начала года. В результате в I квартале реализовано 75% от всех планируемых на 2020 год. Осталось выполнить те, срок начала реализации которых установлен на более поздний период. А такие меры, как перевод машинистов на работу без помощников, увеличение участковой скорости, сокращение рабочего парка локомотивов, передача функции досмотра пассажиров и багажа на вокзалах на аутсорсинг, выполняются поэтапно в течение всего года.

– Для изучения зарубежного опыта по повышению производительности труда в прошлом году ОАО «РЖД» были организованы

стажировки работников на железных дорогах иностранных государств. Какой опыт конкретных зарубежных компаний можно было бы перенять РЖД?

– Бенчмаркинг с ведущими железнодорожными компаниями приносит массу идей и возможностей для развития ОАО «РЖД». В настоящее время на основе материалов зарубежных поездок Департамент технической политики с нашим участием формирует дорожную карту производственных процессов и технологий, которые планируется внедрить в филиалах компании.

Приведу примеры отдельных мероприятий, которые рассматриваются для внедрения. Это цифровые средства связи, мобильные бригады обслуживания инфраструктуры, цифровое моделирование объектов инфраструктуры. В Европе подразделения обслуживания объектов инфраструктуры (путь + энергетика + СЦБ) включают в себя 3–4 участка в среднем от 250 до 400 км, где работают 10–12 бригад. На каждом участке имеются приписанные дрезины для перевозки персонала и оборудования, специально оборудованный грузовой автомобиль, один-два фургона и легкой автомобиль. Автомобильные транспортные средства оборудованы для движения по рельсовой колее и оснащены радиосвязью. Каждый дорожный мастер обеспечен переносным компьютером с выходом в Интернет и доступом к цифровым данным по модели и характеристикам участка, геометрии пути, результатам диагностики, технологическим нормировочным картам. Часть данных по результатам осмотров и по окончании работ вносится в систему мастером. Исходя из этих данных мастер определяет необходимость и очерёдность работ по текущему содержанию пути.

Второе направление – широкое применение дронов для диагностики объектов инфраструктуры и построения цифровых моделей с привязкой к местности всех объектов инфраструктуры.

Ещё пример – создание мобильной высокоскоростной системы диагностики по всем параметрам в области надёжности и безопасности перевозочного процесса на объектах инфраструктуры с широким полигоном охвата. Это позволит в дальнейшем сократить малоэффективные ручные средства, списать неэффективные вагоны диагностики, исключить из техпроцесса пешие обходы, осмотры и другое.

Или, например, система распределённых стационарных диагностических датчиков, которая широко применяется в энергохозяйстве. Например, во Франции вся сеть оборудования электроснабжения объединена в единую систему. Обслуживание оборудования основано

когда регулирование движения поездов происходит не по блок-участкам со светофорами, а автоматически по бортовым и напольным датчикам геоположения. Внедрение этой системы позволяет в несколько раз уменьшить интервалы движения между поездами, а значит, увеличить пропускную способность железнодорожных линий, объём перевозок при существующей инфраструктуре, производительность труда. Кроме этого, можно будет в будущем в значительной степени отказаться от светофорной сигнализации, а следовательно – от расходов и трудозатрат на содержание этих объектов инфраструктуры. При чётком соблюдении расписания движения поездов будет возможно передать функции диспетчеризации

По состоянию на начало текущего года 17 204 машиниста локомотивов, или 26% от их численности, работают без помощника

на прогнозировании предотказного состояния. Система контактной сети скоростных магистралей снабжена стационарными датчиками, измеряющими температуру, положение в пространстве, натяжение, наведённые токи и другие параметры состояния контактной подвески. Данные в онлайн-режиме передаются на посты автоматизированного измерения контактной сети (РМСА). Бригада электромонтёров выезжает на место только при прогнозировании отказа по параметрам стационарной и мобильной диагностики.

– Какие прорывные технологические решения можно выделить в сфере организации движения поездов?

– Технология интервального движения поездов. В Европе – система ETCS,

системе с искусственным интеллектом. При этом диспетчер уже становится только оператором, наблюдающим за системой. Также открываются возможности внедрения системы автоведения поездов, что позволит в будущем рассматривать перспективу беспилотного управления поездами. Национальное общество железных дорог Франции (SNCF) запустило собственный проект беспилотного поезда и намерено в 2022 году создать первые прототипы системы автоведения с уровнем автоматизации GoA4. У нас эта система активно испытывается на Московском центральном кольце (МЦК).

И это лишь немногие примеры технических средств и процессов, планируемых к внедрению. Без прорывных технологических решений



133RF/LEGION-MEDIA

повышение производительности труда невозможно.

– Сокращение доли трудоспособного населения в стране и острая конкуренция на рынке труда диктуют необходимость снижения трудоёмкости производственных процессов. Как продвигается внедрение малолюдных технологий в ОАО «РЖД»?

– Даже если принять в расчёт консервативный вариант прогноза Росстата, к 2025 году мы столкнёмся с 10–14-процентным снижением численности трудоспособного населения, это около 800 тыс. человек ежегодно даже с учётом положительного баланса миграции.

Сокращение населения в трудоспособном возрасте прогнозируется в Краснодарском крае, Волгоградской, Нижегородской, Курганской, Иркутской областях, Пермском крае, Якутии, а в зоне особого риска – Архангельская область, Республика Коми,

Забайкалье, Приморский край и Сахалин. Я перечислил только субъекты Российской Федерации, входящие в область присутствия непосредственно ОАО «РЖД». Если же рассматривать масштабы холдинга «РЖД» и деловые интересы второго порядка, то есть подрядчиков и поставщиков, не будет ни одного региона, где мы не являлись бы заинтересованным контрагентом рынка труда.

Естественно, усиление конкурентной борьбы за трудовые ресурсы является одним из основных критериев направления инвестиций, реализации программ автоматизации и цифровизации производственных процессов, что ведёт к снижению их трудоёмкости.

Разработка новых и актуализация действующих нормативных документов по труду является постоянной системной работой, возглавляемой нашим департаментом. Не будет пре-

увеличением сказать, что на сегодня ОАО «РЖД» владеет самой большой на постсоветском пространстве информационной базой нормативов по труду. При этом ежегодно мы разрабатываем более 30 сборников норм труда, в рамках которых проектируется более 13 тыс. единичных норм труда.

За последние четыре года трудоёмкость производственных процессов была снижена более чем на 212 млн часов. Сама эта цифра ничего не скажет читателям, поэтому проиллюстрирую её более информационным показателем. Это эквивалентно 27 тыс. человек, высвобожденных на рабочих местах, где были внедрены технологические изменения, применены системы автоматизации и цифровизации производства.

Сейчас мы всё чаще говорим о малолюдных, а зачастую и безлюдных технологиях. И это уже далеко не футуристические прогнозы. Например, в настоящее время в компании реализуется дорожная карта по внедрению систем управления железнодорожным подвижным составом в автоматическом режиме, в рамках которой мы разрабатываем профессиональный стандарт на новую профессию «оператор по управлению беспилотным локомотивом или моторвагонным подвижным составом».

Безусловно, столь прорывные проекты требуют значительного времени на полный цикл разработки, что сдерживает желаемую динамику внедрения инновационных решений. Но это ни в коей мере не сдерживает реализацию проектов пошаговых улучшений. Раз уж мы начали говорить о локомотивном комплексе, приведу пример из программы Дирекции тяги, ярко иллюстрирующий данный процесс. Перевод локомотивных бригад на работу в одно лицо – это проект, который в данном филиале реализуется системно и целенаправленно. По состоянию на начало текущего года 17 204 машиниста локомотивов, или 26% от их численности, работают без

помощника машиниста. Ежегодная экономия затрат на оплату труда превышает 9 млрд руб. И такие примеры можно привести во всех филиалах компании: автоматизация контроля состояния железнодорожной инфраструктуры, внедрение цифровых сервисов взаимодействия с потребителями услуг железнодорожного транспорта, автоматизация контроля состояния подвижного состава в пути следования.

– Как цифровые технологии внедряют в самом Департаменте по организации, оплате и мотивации труда? Что уже сделано?

– Дорожная карта внедрения цифровых технологий предусматривает реализацию цифровых инициатив в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Мероприятия разработаны по всем направлениям деятельности департамента: организационный дизайн, нормирование труда, организация труда, оплата труда, материальная мотивация, обучение, поддержка сотрудников и другие.

Дорожная карта предусматривает реализацию более 50 мероприятий по применению цифровых технологий и разработке цифровых сервисов. Вот некоторые из них: «Мониторинг эффективности структурных преобразований», «Функционально-стоимостной анализ организационной структуры», «Интеллектуальный анализ видеозаписей работ», «Оценка эффективности использования трудовых ресурсов», «Анализ процессов в реальном времени», «Цифровая платформа организации производства», «Предиктивная оценка рисков», «Роботизация процессов», «Рабочее место руководителя».

Все мероприятия дорожной карты направлены на достижение целей Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года в области управления эффективностью организационной структуры и развития человеческого капитала, они позволяют компании быть лидером на меняющемся под влиянием цифровой трансформации рынке труда.

В настоящее время в работе департамента уже используются сервисы, позволяющие производить расчёт численности с учётом интеграционных решений. Сбор необходимой информации по объёмным показателям выполняемых работ производится с минимальным использованием ручного труда, разработаны механизмы, позволяющие производить анализ больших объёмов данных в системе сводной аналитической отчётности по вопросам заработной платы сотрудников, есть возможность оценивать влияние элементов заработной платы на общий результат как в целом по фонду оплаты труда в разрезе структурных подразделений ОАО «РЖД», так и по конкретным работникам.

дение, обработанное видео сохранить в архиве данных. Также доработана возможность передачи информации между системой архивного хранения видео и системой ЕК АСУТР.

Цифровая интеллектуальная система обработки данных позволяет с высокой точностью измерять и расшифровывать фактические затраты рабочего времени, время выполнения производственных процессов и операций, трудовые действия исполнителя, а также фиксировать и оценивать их содержание.

По итогам опытной эксплуатации уже в этом году функциональность уже в этом году функциональность разработает во всех структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД».

Департаментом запланировано дальнейшее развитие модуля. Все

В настоящее время в компании реализуется дорожная карта по внедрению систем управления железнодорожным подвижным составом в автоматическом режиме

– Департамент совместно с Отраслевым центром разработки и внедрения информационных систем РЖД прорабатывал вопрос внедрения технологий машинного зрения для формирования норм рабочего времени. Удалось ли уже получить результаты? Каковы перспективы создания цифровой организации труда на рабочих местах?

– На текущий момент в ОАО «РЖД» разработана функциональная Цифровая интеллектуальная система обработки данных. Эта разработка проходит опытную эксплуатацию на полигоне Центральной дирекции инфраструктуры.

Функциональный модуль позволяет инженеру по организации и нормированию труда через веб-приложение загрузить и обработать видеонаблю-

предпосылки указывают на необходимость проводить работу по определению оптимальных параметров видеоматериала для качественного анализа данных и дальнейшего определения норм рабочего времени. В связи с этим разработанное программное обеспечение будет расширено рабочим местом аналитика, которое обеспечит анализ данных и построение отчётов по ним во всём контуре РЖД, а также составление отчётов о качестве моделей машинного обучения. Рабочее место позволит обмениваться полученными сводными отчётами и моделями с другими участниками подсистемы моделирования и прогнозирования.

БЕСЕДОВАЛА
МАРИЯ АБДРИМОВА

Наталья Долина,
к.э.н., доцент НИУ ВШЭ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ЕВРОПЕЙСКОГО ЦЕНТРА БИЗНЕС-
КОУЧИНГА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



Секрет лидера

От личной эффективности руководителя зависит успех всей компании

Уильям Хэзлитт, один из классиков английской эссеистики, как-то сказал: «Только тот, кто умеет управлять собой, управляет другими». В современных реалиях эта фраза обретает особый смысл – сегодня руководитель воспринимается как лидер коллектива, как импульс, раздающий сигнал, поэтому от того, насколько он организован и «положительно заряжен», напрямую зависит результат работы всего вверенного ему подразделения. О том, чем измеряется личная эффективность менеджера и как её можно повысить, «Пульту управления» рассказала к.э.н., доцент НИУ ВШЭ, генеральный директор Европейского центра бизнес-коучинга Наталья Долина.

– **Что такое личная эффективность и чем она измеряется?**

– Личная эффективность руководителя – это его способность благодаря личностным характеристикам управлять собой, людьми, целями, временем, процессами и как следствие – результатами. Направляя и воодушевляя членов команды, эффективный руководитель может создавать максимальный результат с минимальными затратами.

Когда-то в бизнесе преобладал подход, который можно охарактеризовать фразой «достичь цели любой ценой». Те, кто его использовал, столкнулись с эмоциональным выгоранием и потерей смысла начатого, потому что «передавили» и себя, и своих людей. Люди в страхе и под давлением способны выдать лишь краткосрочный результат, в дальнейшем это ведёт к фокусу на соответствие ожиданиям, то есть фальсификации, апатии и халатности. В долгосрочной перспективе страх ограничивает потенциал и напрямую влияет на эффективность. Если руководитель хочет оставаться эффективным и «играть вдолгую», ему следует снизить градус страха в

коллективе и стремиться к балансу усилий и результата. Как известно, эффективность – это способность 20% усилий создавать 80% результата. Эффективный руководитель создаёт пространство общего смысла и энтузиазма, уважает границы личности и времени, затраченного на достижение результата. Гореть на работе и задерживаться допоздна – это признаки низкой эффективности. Руководитель, который тонко чувствует баланс между целью – способом – временем – усилиями – результатом, может одновременно управлять несколькими проектными группами, находясь не внутри каждого процесса, а как бы над ними.

– **Какими качествами должен обладать каждый руководитель?**

– В первую очередь человечностью. Фокус внимания руководителя дол-

на эффективность. Ещё одно важное качество – эмпатия, или способность понимать другого человека, сопереживать. Не нужно превращаться в жилетку для плача, но стоит попробовать встать на место другого человека и увидеть ситуацию его глазами. Наконец, руководитель должен обладать высоким эмоциональным интеллектом, то есть умением осознанно использовать свои эмоции и управлять ими, а не просто подавлять. Важно сделать своё сознание лёгким, свободным, потому что, как уже было сказано выше, давление, страх и растерянность сжимают потенциал, а значит, и эффективность. Формула такая: эффективность = потенциал – страх.

Считается, что успех современного руководителя на 85% зависит от «мягких» навыков (soft skills), но нельзя

Руководитель, который тонко чувствует баланс между целью – способом – временем – усилиями – результатом, может одновременно управлять несколькими проектными группами

жен быть направлен на людей, а не только на процессы и цели. На процессах должны быть сфокусированы сотрудники. Второе важное качество – мудрость, которая позволяет сочетать собственный опыт и способность раскрывать потенциал других. Важно не перекрывать своей экспертизой знания и навыки сотрудников, тогда это будет побуждать их к самостоятельности и ответственности.

Интерес к людям – ещё одно качество грамотного менеджера. Следующее качество – доверие. Оно даёт скорость, которая для любой организации оборачивается прибылью. Сегодня доверие становится экономическим показателем, напрямую влияющим

на эффективность и навыки профессиональные (hard skills) – экспертность, общая образованность, узкоспециализированные знания.

– **Чем эффективный исполнитель отличается от эффективного руководителя?**

– Это в принципе разные категории сотрудников. Руководитель даёт исполнителям задачи и принимает результат, используя реперные точки контроля в процессе. Задачи стоит формулировать чётко, обозначать сроки и конкретные эффекты от их реализации. Не стоит давать одну задачу двум людям, поскольку это порождает в них сомнения и конкуренцию, а также поднимает градус



страха. Исполнитель будет эффективным тогда, когда он чётко понимает цель своей работы и имеет представление, как должен выглядеть результат. Очень часто сотрудники не проясняют ситуацию до конца, боясь гнева или разочарования руководителя. Поэтому они работают по одной схеме, не проявляя инициативу или креатив. Эффективный руководитель, снижая страх и создавая доверие у сотрудников, формирует пространство для их самореализации.

– Некоторые руководители считают, что только они сами могут качественно выполнить какую-либо работу. Как научиться грамотно делегировать задачи?

– Зачастую руководитель, желая оперативно получить определённый результат, считает, что проще всё сделать самому, чем объяснять план действий сотруднику и контролировать потом каждый шаг. Это абсолютно неправильная тактика. Делегировать – значит поставить задачу, чётко определить результат и сроки, промежуточные точки контроля, а также осознанно отдать и отпустить. Если руководитель слишком часто будет вникать в процесс и своими советами направлять, то задача рискует «перепрыгнуть» на его плечи. Делегируя, руководитель не самоустраняется,

он напоминает, что у подчинённого всегда есть возможность прийти к нему за советом. Но если в процессе выполнения задачи исполнитель обращается за помощью больше трёх раз, значит, руководитель уже работает за него. Тут и начинается микроменеджмент, то есть чрезмерный контроль и проникновение в работу подчинённых. Это глобальная проблема многих управленцев. Не нужно дёргать сотрудников и стоять у них над душой, так они только лишатся самостоятельности и будут постоянно ждать толчка или подсказки. Есть очень хорошее выражение на этот счёт: «Руки в грядке, а сам с оглядкой», то есть избыточный контроль приводит к тому, что исполнитель постоянно ожидает реакции руководителя на каждое своё действие. Соответственно, он больше думает не о качестве работы, а о том, как правильно отчитаться, оправдаться, как создать видимость того, что всё идёт хорошо, чтобы не вызвать недовольства начальства.

Правильнее, если руководитель введёт промежуточную сверку по критериям конечного результата, сроки которой изначально обговариваются с исполнителем. Также не лишним будет провести риск-менеджмент и просчитать все узкие места, которые могут возникнуть при выполнении

задачи, и вместе обсудить, как с ними справиться.

Ещё один совет: не всегда результат работы коллектива будет таким, каким его представлял руководитель, или таким, какого бы удалось достичь ему самому. У исполнителей должно быть право на несовершенство и ошибки. Тогда ответственность будет не виной, а возможностью создавать результат. При этом важно грамотно давать обратную связь, чтобы минимизировать ошибки в будущем. И здесь определяется ещё одна важная роль руководителя как мудрого наставника. Начать проводить работу над ошибками нужно с акцентирования внимания на том, что получилось, а уже потом указать на промахи. Затем вместе подумать, что можно было бы добавить для более качественного результата.

Уважение личности, способность услышать и принять мнение сотрудника – эти факторы являются ключевыми для раскрытия потенциала и создания энтузиазма.

– Связана ли личная эффективность менеджера с результативностью подразделения, которым он руководит?

– Компания или её подразделение являются абсолютным отражением своего руководителя. То, как он ставит задачи и даёт распоряжения, как мыслит и выражает свои эмоции, какие устанавливает правила, ритуалы и традиции, как даёт обратную связь и принимает результат, как реагирует на ошибки и поражения – всё это становится частью внутренней культуры. Ценности и потребности руководителя, привычный стиль поведения также напрямую влияют на внутреннюю культуру, создавая свой микроклимат. Сильный и мудрый руководитель осознаёт своё влияние, он способен принять свои ошибки и внести коррективы в свой стиль. Поэтому его саморефлексия и постоянное развитие дают рост делу, а внутренней культуре – новое дыхание.

– Одним из ключевых факторов эффективности менеджера является

умение грамотно планировать. Как правильно ставить себе цели?

– Самое главное – научиться отделять зёрна от плевел, то есть важное от неважного, срочное от несрочного. Это приоритизация. Очень часто мы закапываемся в рутинных задачах, берёмся за насыщенные и повседневные дела, а самое главное упускаем. Поэтому для начала стоит определить, а что же является главным? Мелкое, текущее можно делегировать, а самому надо заняться долгосрочным планированием – на год, два, три вперёд.

Очень важно уметь делегировать без опасения и чувства тревоги. А для этого стоит научиться управлять ответственностью. Ещё раз повторю, ответственность – это не вина, а возможность влияния. Эффективность руководителя будет высокой тогда, когда он осознаёт степень своего влияния на поведение людей. Оно проявляется как в эмоциональном плане (спокойном, уравновешенном и доброжелательном поведении и уважительном общении), так и в рациональном (чёткой постановке задач). При таком руководителе люди будут спокойно работать, а климат в коллективе будет благоприятным.

– Как эффективно спланировать дела на день? Поделитесь эффективными техниками тайм-менеджмента.

– Управление временем – очень важный навык. Самая главная ошибка, допускаемая в этой области, – это расписать себе график и пытаться чётко ему следовать. Дело в том, что в этот график при любом раскладе будут вмешиваться посторонние дела, задачи, встречи, звонки... В результате он начнёт ломаться.

Эффективность – это гибкость, которая проявляется в быстром принятии решений, смене планов, мобильности. Всё не может идти так, как мы запланировали. Надо быть готовым к этому. Лучший подход к планированию – допущение несовершенства, принятие себя, людей и событий такими, какие они есть. Перфекционизм – первый враг эффективности.

Приведу занимательный пример. Есть две игры – пятнашки и домино. Если рабочий график выстроен по принципу домино, когда задачи чётко расписаны по времени и стоят одна за другой, то в случае задержки одного дела валятся одно за другим и все остальные.

В современном непредсказуемом мире выстраивать рабочий график нужно по принципу пятнашек – планируй задачи, но будь готов к тому, что что-то может пойти не так, поэтому оставляй пространство для манёвров.

Ещё одна частая ошибка – переносить всё невыполненное на следующий день. Нужно уметь пересмотреть

работы. Как успевать отдохнуть не в ущерб делам?

– Нарушение work-life balance, то есть баланса работы и жизни – одна из насущных проблем руководителей. Будучи заваленным делами, руководитель надеется, что скоро это закончится и будут выходные или отпуск. Но нескольких дней не хватает, чтобы восстановиться, ведь напряжение было слишком велико. Поэтому не нужно разделять жизнь и работу. Мир меняется, и сегодня эти две сферы переплетены. Работа не может быть больше самой жизни по качеству, фокусу нашего внимания. Иначе не избежать эмоционального выгорания.

Руководитель должен обладать высоким эмоциональным интеллектом, то есть умением осознанно использовать свои эмоции и управлять ими, а не просто подавлять

план, от чего-то отказаться за отсутствием актуальности, поручить это сотруднику или отправить в список несрочных дел.

– Насколько важно менеджеру заниматься самообразованием?

– Да, это необходимо в современном мире. Руководитель отличается от лидера тем, что первый – про процессы, второй – про людей. Чтобы создать корпоративную культуру, в которой сотрудники захотят творить и развиваться, руководитель должен стать лидером. Для этого ему самому следует раскрыть себя как личность. Поэтому различные виды обучения, тренинги, коучинг – всё это нужно проходить, чтобы трансформировать себя в лучшую сторону.

– Многие менеджеры жертвуют какой-то жизненной сферой ради

Тем не менее нужно уметь вовремя переключаться. Например, чётко разграничить временные рамки – после 19.00 не заниматься рабочими вопросами. Тем самым мы показываем, что работа создана для нас, а не мы для неё.

Мы работаем, чтобы получать результат, деньги и удовольствие от процессов и людей, с которыми делаем своё дело. Если качество жизни падает, то тогда теряется смысл происходящего.

Давление понятия «дедлайн» должно уйти из нашей жизни. Как известно, в переводе это значит «линия смерти». Это опять про страх. Сроки важны, но они не должны быть в приоритете над качеством выполняемой работы и жизнью людей. **ПУЛЬТ**

Беседавала Юлия Антич



Поезда милосердия

История появления на железной дороге военно-санитарных составов

13 июня 1878 года император Александр II утвердил Положение о военно-санитарных железнодорожных поездах. Этот документ стал этапным для военной медицины на железных дорогах.

Приблизиться к линии фронта
Впервые идея создания особых медицинских поездов была высказана главным управляющим путей сообщения Константином Чевкиным в его докладе о роли транспорта в Крымской войне, прочитанном в 1856 году. В нём Чевкин подверг критике и фактическое отсутствие железных дорог вблизи района боевых действий, и организацию снабжения и перевозок в целом. По его расчётам, одна только железнодорожная ветка, проведённая к линии фронта, могла бы ускорить «вывоз раненых в госпитали и лазареты в четыре раза... а отправку в тыл – в восемь раз», даже с учётом низких скоростей и небольшого количества поездов в то время. При этом он предполагал рассматривать эти поезда исключительно как эвакуационные, то есть в них не должны были лечить раненых.

Сообщения, которые главным управляющим отправлял Александру II, произвели на государя тяжёлое впечатление и заставили дать добро на изучение вопроса о военно-санитарных поездах.

После окончания войны, выполняя волю монарха, Константин Чевкин составил проект создания медицинских поездов. Но он не был даже рассмотрен на заседаниях профильных комитетов Главного управления путей сообщения как не имеющий принципиальной важности.

Следующий эпизод в истории российских военно-санитарных поездов произошёл, когда в 1863 году на торжественное заседание, посвящённое созданию Международного Красного Креста, был приглашён в качестве наблюдателя российский инженер-железнодорожник Иван Николаевич Гейден. Он стал очевидцем подписания нескольких важнейших

документов в истории этой организации. Один из них, в частности, был посвящён роли поездов вблизи района боевых действий. Поезда, отправлявшиеся в тыл и эвакуировавшие раненых, не должны были подвергаться обстрелу и любым другим нападениям. Красный Крест гарантировал их безопасность. Однако ещё больше Ивана Гейдена удивило, что железнодорожная техника на Западе уже достигла такого уровня, что в поездах могли быть оборудованы перевязочные и даже операционные, а раненые получали весь необходимый уход. Кроме того, был предусмотрен и вагон-морг для перевозки тел погибших солдат.

В Россию Иван Гейден вернулся в 1864 году и сразу же представил обсто-

вывозить раненых и больных с места военных действий, но и лечить их).

Однако за годы отсутствия в России Ивана Гейдена в отставку был отправлен покровительствовавший ему министр. Пришедший на смену Павлу Мельникову Владимир Бобринский, опасаясь за своё место, был настроен не так благодушно к техническим начинаниям на железной дороге, однако собрал комиссию для обсуждения предложений инженера. Возглавлял её всемирно известный хирург Николай Иванович Пирогов. По иронии судьбы именно он поставил крест на проекте, объяснив своё решение тем, что в поездах не может быть создано условий, не допускающих распространения инфекций. Иван Гейден, читавший свою речь на

«Вагоны Завадовского» перешли в ведение МПС, но в работе военно-санитарного комитета участвовали железнодорожники, военные и медики

ятельный доклад Павлу Мельникову, новому главному управляющему путей сообщения (и будущему первому их министру). Тот обещал приложить все усилия, чтобы воплотить идеи инженера в жизнь, и предложил ему продолжить изучать иностранный опыт.

Иван Гейден успел побывать ещё на двух самых масштабных войнах своего времени – Гражданской войне в США в 1865 году и Франко-прусской войне 1870–1871 годов. В Россию он вернулся с убеждением о необходимости создания особого медицинского поезда (в разных докладах он называл его также санитарным, эвакуационным, госпитальным, лазаретным, Красного Креста – это подчёркивало две главные функции, которые он должен был выполнять: не только

русском языке (которым он не вполне хорошо владел, будучи немцем), попросил министра об упразднении его комиссии и переводе в штат военных инженеров при военном отделе Министерства путей сообщения. Его прошение было удовлетворено.

Не санитарные вагоны, а специальные поезда

Однако прошло не так много времени, и положение дел вновь изменилось. Неудовлетворённый министерской деятельностью Владимира Бобринского, император отправил его в отставку – как через три года и его двоюродного брата Алексея Бобринского. В итоге в 1874 году по представлению всеильного председателя комитета министров Михаила Рейтерна новым главой ведомства



РУСТАМ САДРЕТДИНОВ



был назначен Константин Посьет, который будет исполнять свою должность 14 лет – больше, чем кто-либо другой из руководителей министерства до революции. Чувствуя за собой поддержку и одобрение других министров и расположение самого императора, Константин Посьет мог приступить к реформам на железных дорогах. Будучи профессиональным военным моряком, он обращал особое внимание на сотрудничество Министерства путей сообщения с военным ведомством. Из-под сукна был извлечён проект Ивана Гейдена, и делу был дан новый ход.

Получив все необходимые полномочия, инженер Гейден сформировал военно-санитарный комитет при министерстве, который и претворял в жизнь амбициозный проект. Для начала были собраны статистические данные о перевозке больных по железным дорогам. И тут выяснилось, что ещё в 1868 году был создан экспериментальный военно-санитарный вагон. Вот как описывают его историки медицины А. А. Будко, Д. А. Журавлёв, Г. А. Грибовская: «В 1868 году под руководством инженер-полковника А. С. Завадовского была выработана система приспособлений товарных вагонов для перевозки раненых. Она состояла в том, что в товарных вагонах размещались в два яруса восемь носилок. Четверо нижних носилок устанавливались на специальные подставки, четверо

верхних подвешивались на железные крюки с помощью кожаных петель и каучуковых колец. Для освещения вагонов использовались фонари со свечами. Для обслуживания верхних ярусов в вагонах предусматривались по два деревянных табурета».

Отметим, что сначала Завадовский действовал на свой страх и риск и только позже получил поддержку военного министерства, которое выкупило у ведомства путей сообщения несколько вагонов для испытаний. В 1869 году «вагоны Завадовского» уже находились на железных дорогах. При этом они были разбросаны (один вагон на 175 км) и стояли на крупных станциях. При чрезвычайном положении к месту происшествия их мог доставить только локомотив с ближайшего транспортного узла. Кроме того, из-за перевозки раненых поезд мог двигаться с достаточно низкой скоростью (по расчётам, не превышавшей 20 км/ч).

Ивана Гейдена такой проект решительно не устроил. Он повторил позицию Министерства путей сообщения: создавать не отдельные вагоны, к тому же переделанные из товарных, а целые военно-санитарные поезда.

Из «вагонов Завадовского» составили поезд, который и испытали в 1873 году. Вот как описывали это событие уже цитировавшиеся историки: «Назначенная военным ведомством особая комиссия для испытания разных видов приспособлений вагонов для

военно-санитарных целей провела испытания на Николаевской железной дороге. Был составлен целый опытный военно-санитарный поезд из 28 вагонов на 330 человек. Комиссия, которая проехала из Петербурга до станции Александровская и обратно 21 версту, пришла к заключению, что «перевозку раненых и больных следует производить преимущественно в товарных вагонах, употреблять носилки и в крайнем случае тюфяки на толстом слое соломы, иметь двери в поперечных стенках вагонов для сквозного прохода, в пассажирских вагонах расширить двери».

Иван Гейден и Константин Посьет остались недовольны результатами испытаний. Неуступчивый инженер писал: «Не подлежит сомнению, что дело организации военно-санитарных поездов должно быть передано целиком в руки Министерства путей сообщения... Говорю об этом не для того, чтобы урезать права и ответственность военных медиков, но с единственной целью напомнить, что только сами инженеры-железнодорожники могут в полной мере использовать созданные ими поезда». В конце концов «вагоны Завадовского» перешли в ведение Министерства путей сообщения, но в работе военно-санитарного комитета участвовали как железнодорожники, так и военные, а главное – медики. Первым же его решением было проектирование специализированных медицинских вагонов, главное отличие которых было в их лёгкости.

По совету врачей

Прислушавшись к советам врачей, Иван Гейден создал уникальную для своего времени систему вентиляции для военно-санитарных поездов, позволявшую даже подавать в некоторые вагоны тёплый воздух из тендера. Также благодаря отстойнику с кипятком, находившемуся в первом вагоне (сразу за тендером), врачи могли обеззараживать инструменты – правда, только в том случае, если была разведена топка.

Для легкораненых была предусмотрена открытая платформа, на которой размещались не койки, а скамьи. Наконец, ещё одним важным нововведением стали полностью оборудованные в поездах операционные. Под них отводились каждые три вагона из пятнадцати. В этих вагонах устанавливали окна больше обычных для лучшего доступа света, также в них была предусмотрена возможность искусственного (газового) освещения. Операционные столы были складными, с покрытием из нержавеющей стали – считалось, что её проще дезинфицировать.

Уже после того, как была готова и прошла испытания материально-техническая база, 20 июня 1876 года Константином Посьетом было подписано Положение о военно-санитарных поездах для «повсеместного исполнения и следования оному». Каждый поезд мог перевозить до 250 человек, а 50 раненых могли быть прооперированы. В Правилах, разъяснявших основное Положение, говорилось: «Военно-санитарные поезда предназначаются для вывоза из районов армии вглубь империи больных и раненых, требующих продолжительного лечения и неспособных к продолжению службы в военное время. Всё необходимое для оборудования военно-санитарных поездов готовится и хранится ещё в мирное время, приспособление же подвижного состава производится с момента объявления мобилизации и требует сравнительно небольшого времени. Кроме военно-санитарных поездов в случае надобности учреждаются для массовой эвакуации ещё временные санитарные поезда, приспособляемые и оборудуемые во время самого боя. Независимо от этих поездов военного ведомства, допускаются ещё поезда, устраиваемые и содержимые на счёт частных лиц и общественных организаций. Эти частные поезда находятся во время действия в подчинении и во время начальства, и к ним применяются общие правила,



С.-Петербург. — Отправление первого санитарного поезда с 35 вагонами из Кашанова, 6-го мая. (Рис. С. Шенкель, грав. В. Вейсманн.)

Некоторые солдаты были настроены весьма суеверно, но доброе внимание докторов, фельдшеров, сестёр милосердия вскоре убеждало в том, что им окажут заботу

установленные для этого рода транспортно-санитарных средств».

Вскоре военно-санитарные поезда прошли проверку боем: в 1877 году началась Русско-турецкая война за освобождение Болгарии. Вот как описывают историки медицины отправку первого военно-санитарного поезда: «8 мая 1877 года на Знаменской площади в Петербурге царил оживление. В далёкий путь от перрона Николаевского вокзала к границам Румынии должен был отправиться первый в России санитарный поезд. Состав состоял из 17 вагонов – 4 товарных и 13 пассажирских. В товарных вагонах разместились кухня, прачечная, кладовая с ледником и багажная. Один вагон 2-го класса был предназначен для членов санитарного отряда, направлявшихся на театр боевых действий, – врачей, фельдшеров и сестёр милосердия». Начальником поезда был сам Иван Гейден. По-

езд перевёз в больницы Москвы и Санкт-Петербурга более 400 раненых и больных, эвакуированных после первых боёв с линии фронта. В поезде было благополучно проведено 47 операций. В течение недели поезд сопровождал и великий хирург Николай Пирогов, признавший «великое дело, совершённое на железной дороге».

А вот как писал об этой поездке Иван Гейден: «Большая часть раненых никогда прежде не ездил в поездах. Некоторые из солдат были настроены весьма суеверно, считая вагон подобием общей гробницы... Но доброе и неизменное внимание докторов, фельдшеров, сестёр милосердия вскоре убеждало солдат в том, что о них проявят всю должную заботу... Навсегда запомнились слова одного раненого солдата, который сказал мне, что в нашем поезде чувствовал себя как дома».

Владимир Максаков

Библиотека Корпоративного университета РЖД



Шэрон Мельник
«СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ. КАК СОХРАНЯТЬ СПОКОЙСТВИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ЛЮБЫХ СИТУАЦИЯХ». Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2015 год

От издателя
Вероятно, ваши дни похожи один на другой и строятся по стрессовому сценарию: вы отвечаете на почту и звонки, одновременно пытаетесь начать и закончить множество дел. В итоге мало что успеваете, пребываете в дурном настроении, получаете порцию недовольства со стороны начальника. А ночью не спите, перебирая в уме рабочие задачи и конфликты. Профессиональный бизнес-психолог Шэрон Мельник более 10 лет изучает техники развития стрессоустойчивости, и эта книга излагает методiku, которой успешно пользуются тысячи людей, прошедших её тренинги. И вы сможете «оседлать волну» постоянных изменений и многозадачности.



КАТЕРИНА ЛЕНГОЛЬД
«ПРОСТО КОСМОС. ПРАКТИКУМ ПО AGILE-ЖИЗНИ, НАПОЛНЕННОЙ СМЫСЛОМ И ЭНЕРГИЕЙ». Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2018 год

От издателя
В 14 лет Катерина Ленгольд экстерном окончила школу. В 20 основала стартап, в 23 года продала его калифорнийской компании Astro Digital, переехала в Кремниевую долину и стала самым молодым вице-президентом в мировой космической индустрии. Её достижения – результат умения ставить чёткие цели, «нарезать» их на маленькие кусочки, планировать шаги и находить «мотивирующую морковку» – награду для себя за достигнутые результаты. Эта книга – про конкретные, простые, последовательные шаги. Про то, где искать энергию и мотивацию, как быть гибким, совмещать личную жизнь, работу и развитие и покорить личный космос.



Юлия Шахматова,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР,
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД

От эксперта
В современном мире умение помочь себе и другим преодолеть стресс – жизненно важный навык. Специалисты в области психологии и медицины исследуют эту тему и находят методики, позволяющие легко понять процессы психофизиологии и мышления. Эти знания, как палочка-выручалочка, могут не дать развиться стрессовой реакции или снизить её, причём сделают это быстро. Выполняя практические задания книги, вы сможете изменить отношение к тому, что вызывает напряжение, осознав свои приоритеты и главные цели в жизни; научитесь адаптировать свою физиологическую реакцию на расслабление, концентрацию внимания, работу с эмоциями; сформулируете список собственных мер для решения проблемы. Если вам нужна помощь профессионального консультанта-психолога, вы можете использовать эту книгу.



Елена Михайлова,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР,
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД

От эксперта
Это автобиографическая история Катерины Ленгольд, которая делится знаниями и опытом о своей продуктивной системе планирования, о том, как восстанавливать энергию и улыбаться неудачам. Её жизненная цель: «Стать лучшей версией себя!» Автор рассказывает, что ей в этом помогает, и приглашает читателей принять участие в девятидневном эксперименте по методологии Agile. Книга построена таким образом, что после каждой главы есть поля для практической самостоятельной работы. И те, кто примет это приглашение, по окончании работы с книгой смогут ощутить неоценимую пользу, осознав, как не потерять себя в бесконечной гонке за успехом. Опыт Катерины подкреплён исследованиями учёных по нейрофизиологии и её бесчисленными беседами с успешными людьми. Это книга для тех, кто хочет быстро двигаться к успеху.

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ СВЕЖЕГО НОМЕРА ГАЗЕТЫ ВСЕГДА РЯДОМ,



16+

www.gudok.ru/newspaper/

ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

Гудок®_{ид}

издательский дом