

«Кто на каком языке думает,
тот к тому народу
и принадлежит»

Владимир Даль,
автор «Толкового словаря
живого великорусского языка»



Все выпуски журнала можно прочитать
на сайте Корпоративного университета РЖД

#1(13) 2026

#1(13) 2026

HR
ПАРТНЕР
Время. Вызовы. Решения

26

Искусственный интеллект:
об иллюзиях и реальности,

а также тематический обзор мнений
с участием руководителей РЖД,
«ЭКОПСИ», ВЦИОМ, Института стран
Азии и Африки МГУ им. М.В. Ломоносова

6

Человеческий капитал РЖД:
обновление программ
развития и партнёрства,

а также взаимодействие
Корпоративного университета РЖД
с академическим образованием

58

Как договариваться
с другой цивилизацией

ведение бизнеса в Китае,
или 20 смыслов китайского «да»

РЖД

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

Корпоративный университет РЖД — современная корпоративная бизнес-школа международного уровня

Развиваем управленческие и профессиональные компетенции руководителей железнодорожной отрасли, формируем кадровый резерв холдинга «РЖД»

1 000 000 +

раз руководители и специалисты холдинга «РЖД» становились слушателями программ

300 + образовательных решений

Лучший корпоративный университет мира – 2021*

Наиболее востребованные тематики:

- Стратегия развития компании
- Управление изменениями и рисками
- Управление цифровой трансформацией
- Управление командами
- Менеджмент безопасности движения
- Развитие мышления
- Аналитика и операционная эффективность
- Клиентоцентричность и дизайн-мышление
- Современная картина мира



Каталог программ и проектов

*Корпоративный университет РЖД в 2021 году выиграл золотую награду в конкурсе Всемирного совета корпоративных университетов GlobalCCU Awards, став победителем в номинации «Лучший корпоративный университет мира»

ОТ РЕДАКЦИИ

В каждом номере нашего журнала мы говорим о практических инструментах управления персоналом, оставаясь при этом в повестке государственных и корпоративных приоритетов, определяющих вектор развития страны, компании и каждого из нас.

В России **2026 год объявлен Годом единства народов**. Эта тема звучит в статье Владимира Сайбея, Героя России, заместителя начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД». Разговор о гражданской позиции обретает особый вес, когда об этом говорит человек, чья биография — пример служения стране и общему делу.

И логично, что для холдинга «Российские железные дороги» этот год проходит также под знаком **Года пассажира**. Дороги исторически являются важнейшей связующей силой, они обеспечивают единство нашей огромной страны, устойчивость и связанность экономики. Железнодорожники понимают, что ключевую оценку их работе прежде всего даёт пассажир — именно он судит об инновациях и уровне сервиса, о гостеприимстве и внимании к каждому человеку.

Безусловно, создание такого уровня сервиса невозможно без постоянного развития компетенций — как управленческих, так и инженерных. О том, как эту задачу реализует **Корпоративный университет РЖД**, мы говорим в рубрике «Обучение».

Одной из главных тем этого номера стал **искусственный интеллект**: серия материалов охватывает широкий спектр вопросов — от базовых принципов работы ИИ до опыта его внедрения и оценки рисков. Мнения экспертов из разных областей позволяют сформировать объёмную картину: где технологии уже дают результат, но требуют взвешенного подхода, а где — переосмыслить понимание того, что можно доверить искусственному интеллекту, а что оставить за собой.

Никакие технологии невозможны без человека. Именно поэтому для «Российских железных дорог» он всегда находится в центре внимания. О том, как выстраивается взаимодействие с работниками, мы рассказываем в серии материалов, посвящённых **обновлённым программным документам социально-кадрового блока компании**. Они охватывают ключевые направления: взаимодействие с отраслевым образованием, молодёжную политику, внутренние коммуникации и, конечно, всестороннее развитие человеческого капитала компании. Документы синхронизированы не только с корпоративными целями, но и с приоритетами государственной политики в этих областях.

Не ограничивая себя корпоративным контуром, мы стремимся представлять полезные практики других лидеров транспортной отрасли. В этом выпуске мы рассказываем о привлечении студентов к работе **в аэропорту Пулково**.

Завершает выпуск международный трек. Авторская статья **Алексея Маслова, директора Института стран Азии и Африки МГУ**, предлагает экспертный взгляд на нюансы взаимодействия с Китаем. Уникальный 40-летний опыт работы автора с Поднебесной позволяет выйти за рамки сложившихся суждений и узнать Китай и его нравы с новой стороны.

Друзья, мы стремились сохранить баланс между практикой и теорией, между корпоративной спецификой и общезначимыми темами. Надеемся, что каждый читатель найдёт в этом выпуске точки роста — для себя, своей команды и компании в целом.



ПРИЯТНОГО ЧТЕНИЯ!

Редакция журнала «HR-Партнер. Время. Вызовы. Решения»

СОДЕРЖАНИЕ

ИДЕОЛОГИЯ

4

Горизонт-2030: о развитии человеческого капитала в компании «Российские железные дороги»

ИДЕОЛОГИЯ

10

Владимир САЙБЕЛЬ, заместитель начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД»: «Создавая культуру сопричастности, мы строим будущее компании»

ИДЕОЛОГИЯ

14

Говорите — вас услышат. О внутрикорпоративных коммуникациях в РЖД

ИДЕОЛОГИЯ

16

Бизнес и образование: опыт РЖД

ОБУЧЕНИЕ

20

Синергия знаний: опыт взаимодействия Корпоративного университета РЖД и академического образования

ТЕХНОЛОГИИ: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

26

Андрей КУЛИНИЧ, ИИ-архитектор, бизнес-тренер: «Парадокс: для работы с искусственным интеллектом нужна квалификация выше, чем без него»

ТЕХНОЛОГИИ: ОБЗОР МНЕНИЙ

32

Грани искусственного интеллекта: эффективность, суверенитет смыслов и этический контроль

HR-АНАЛИТИКА

40

Искусственный интеллект в HR-процессах: от хайпа к стратегическому преимуществу

HR-ПРАКТИКА

44

Студенты на борту. HR-проект «Взлётная полоса» как модель управления гибкой рабочей силой

HR-ЭКСПЕРТИЗА

48

Команда как ответ на неопределённость: почему сегодня она важнее, чем лидер

КОМАНДА

54

Через мастерство — в чемпионы

ЛЮДИ И ЦЕННОСТИ

56

Год пассажира — 2026: трансформация сервиса

ЗНАНИЯ.ЭКСПРЕСС

58

Китайский узел: как договариваться с другой цивилизацией

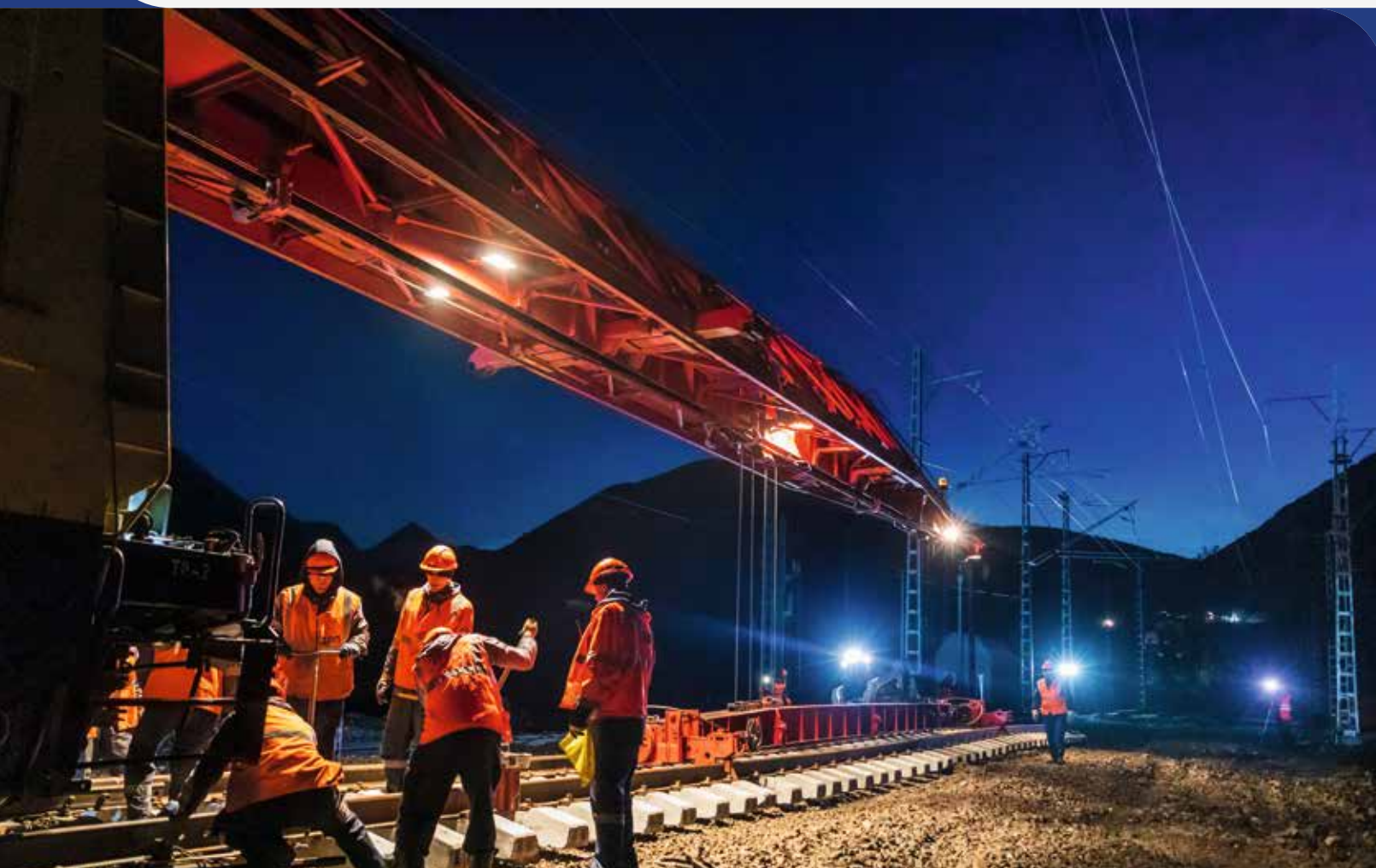
БИБЛИОТЕКА

64

Нейросети под ваши задачи

ГОРИЗОНТ-2030:

О РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В КОМПАНИИ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»



Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2030 года — это план действий по каждому социально-кадровому процессу, от описания текущего состояния до целевых ориентиров и конкретных шагов. О том, как задачи и цели крупнейшего работодателя страны синхронизируются с заботой о людях и ожиданиями коллектива, — в нашем материале.

Новые фокусы внимания

Основная задача Программы — обеспечить компанию квалифицированным и мотивированным персоналом, создавая условия для повышения его эффективности и вовлечения в решение корпоративных задач. Кроме того, и сама кадровая вертикаль должна работать эффективно, современно, с использованием цифровых инструментов.

В обновлённой версии программы, рассчитанной до 2030 года, сохранены все зарекомендовавшие себя подходы и проекты. В то же время в ней определён комплекс новых инициатив и описаны подходы реализации социальной политики в рамках актуального Коллективного договора ОАО «РЖД». Отдельный акцент сделан на подготовке персонала для реализации проекта строительства высокоскоростной магистрали.

Впервые расширено число категорий работников, для которых предусмотрены дополнительные меры поддержки, — это ветераны СВО, представители железнодорожных династий, волонтёры, работники массовых профессий, высококвалифицированные специалисты, а также руководители среднего звена.

Прикладной формат и цели

Программа носит прикладной характер и содержит информацию по каждому социально-кадровому процессу, от описания его текущего состояния до целевого ориентира и шагов, которые нужно предпринять для его достижения. «Важно, чтобы все заинтересованные стороны — государство, наша компания, железнодорожники, специалисты социально-кадрового блока — в результате реализации Программы получили определённые преимущества и чувствовали реальные изменения», — отметил **Сергей САРАТОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**.

Чтобы проекты компании были синхронизированы с национальными целями страны, при подготовке Программы учитывалось федеральное законодательство, в частности Указ Президента о национальных целях, а также национальные проекты «Молодёжь и дети», «Кадры», «Семья».

Были проведены интервью с руководителями компании, в том числе с членами правления — это позволило сформулировать и учесть управленческие ожидания.

Запросы и ожидания работников формировались по результатам ежегодного опроса удовлетворённости сотрудников работой в компании. Исходя из полученных данных, Программа предусматривает дополнительные льготы и возможности сверх трудового законодательства, а также создание условий для самореализации, внедрение инструментов самостоятельного планирования карьеры и развития компетенций.

Новые инструменты работы планируется внедрить для специалистов социально-кадрового блока. Прежде всего речь идёт об автоматизации стандартизированных операций и новых сервисах.

Программа охватывает весь путь сотрудника в компании — от профориентации потенциальных работников до поддержки пенсионеров, от приёма на работу до выхода его из компании. «Такой подход позволит обеспечить компанию эффективным и мотивированным персоналом, поддерживать его непрерывное обучение и формировать благоприятную рабочую среду», — уверен **Евгений БРАУЛОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**.

Речь идёт о 25 процессах управления персоналом и социального развития, которые объединены в несколько крупных тематических блоков.

Обеспечение персоналом

Первые **восемь процессов посвящены обеспечению персоналом**. Отправная точка — система нормирования труда, которая позволяет определить, сколько людей требуется компании. Чтобы получить максимально точный прогноз, планируется актуализировать нормы труда (в том числе с учётом нейрофизиологических исследований) и внедрить новые инструменты нормирования.

Что касается требований к знаниям и навыкам работников, то здесь компания опирается на профессиональные стандарты и систему ЕКТ. В числе главных задач по этому направлению — своевременная разработка и актуализация профессиональных стандартов на железнодорожные профессии, а также повышение объективности и точности процесса оценки компетенций персонала.

Отдельный процесс посвящён формированию гибких организационных структур и штатного расписания. Это направление работы будет одним из наиболее приоритетных в ближайшем будущем, учитывая задачу по повышению эффективности структуры управления компании.

Также в этот раздел Программы включены инструменты привлечения и сохранения персонала. Основной акцент в этой работе делается на повышении узнаваемости бренда работодателя, развитии профориентации, взаимодействию РЖД с вузами, а также подборе персонала с рынка труда.

Планируется, что за счёт цифровизации ключевых этапов процесса подбора компания будет закрывать не менее 70% вакансий рабочих профессий от общего приёма с внешнего рынка труда.

Повышение эффективности персонала

Этот блок объединил семь процессов, которые касаются вопросов организации труда, адаптации, обучения и карьерного развития работников. Так, перед социально-кадровым блоком стоит задача разработки и внедрения конкурентоспособных форм организации труда, режимов труда и отдыха, отвечающих запросам работников и выполнению производственных задач компании.

Совершенствовать адаптацию планируется за счёт более активного вовлечения руководителей, развития наставничества и использования цифровых инструментов.

В обучении и развитии рабочих кадров акцент делается на внедрении лучших образовательных практик, использовании потенциала цифровых решений, а также модернизации и развитии образовательной инфраструктуры учебных центров.

Задачи развития управленческих компетенций у специалистов и руководителей должны решаться вместе с поддержкой профессиональных знаний и навыков.

Цель развития кадрового резерва — обеспечить оперативное закрытие вакансий высокопотенциальными руководителями (уровень действенности кадрового резерва должен составлять не менее 85%). Эту задачу планируется решать как за счёт мотивации перспективных работников к самовыдвижению, так и за счёт более эффективной организации процесса (расширение возможностей автоматизированной системы и сокращение сроков подбора и укомплектования вакансий).

Отметим, что в этом блоке отдельно выделены процессы по развитию корпоративной культуры и внутрикорпоративных коммуникаций. По сути, развитие корпоративной культуры будет основано на шести принципах Кодекса деловой этики.

- **«Делаем для страны»** — сохранение и приумножение культурно-исторического наследия.
- **«Делаем, уважая людей»** — развитие культуры делового общения и этики.

- **«Делаем командой, достигая общую цель»** — поддержка и продвижение профессиональных сообществ.
- **«Делаем надёжно»** — формирование и развитие культуры безопасности.
- **«Делаем эффективно, сохраняя ресурсы»** — повышение продуктивности рабочего взаимодействия.
- **«Делаем лучше»** — вовлечение сотрудников в цифровизацию и внедрение целевой модели поведения.

В развитии внутренних коммуникаций стоит цель повысить уровень удовлетворённости железнодорожников, в первую очередь за счёт адресного информирования, улучшения качества обратной связи, а также развития открытого и доверительного диалога между всеми работниками компании.

Благополучие работников

На обеспечение благополучия железнодорожников **работают восемь процессов**. Они связаны с реализацией социальной политики и мотивацией персонала. От уровня благополучия сотрудников напрямую зависят лояльность и вовлечённость работников, а также производительность труда. Раздел предусматривает развитие социальных объектов компании и реализацию тех мер социальной поддержки, которые предусмотрены новым Коллективным договором.

В сферах оздоровления работников и продвижения здорового образа жизни приоритет отдаётся разработке новых востребованных программ, обновлению инфраструктуры и поддержке условий для занятий спортом.

Совершенствование жилищной политики предполагает расширение корпоративного жилищного фонда, разработку новых подходов в компенсации найма жилья для отдельных категорий работников, а также повышение доступности корпоративных предложений для работников ОАО «РЖД».

В части материальной мотивации отмечается, что компания должна обеспечить конкурентоспособный уровень заработной платы и усовершенствовать систему премирования.

Повышение эффективности системы управления персоналом

Два процесса — кадровое администрирование и цифровизация — направлены на повышение эффективности системы управления персоналом.

Кадровое администрирование предусматривает развитие кадрового документооборота и расширение сервисной модели услуг, предоставляемых в социально-кадровых центрах.



Цифровизация управления персоналом позволит создавать новые и совершенствовать востребованные сервисы. Это направление планируется развивать за счёт перехода на отечественное программное обеспечение и использование технологий искусственного интеллекта.

Также эти инструменты позволят компании перейти на более сервисную, ориентированную на работника модель управления персоналом, сделают процесс взаимодействия работника с работодателем более комфортным.

Ключевые аудитории

Отдельный раздел Программы предусматривает работу с ключевыми категориями сотрудников. Помимо рабочих, руководителей среднего звена, молодёжи и неработающих пенсионеров, в документ включены дополнительные мероприятия для ветеранов СВО, женщин, волонтёров и представителей железнодорожных династий.

Шаг за шагом

Важно отметить, что по всем 25 процессам управления персоналом и социального развития определено целевое состояние, основные задачи и контрольные параметры развития на период до 2030 года.

Определены два вида показателей, по которым оценивается эффективность работы социально-кадрового блока. Во-первых, это целевые показатели, которые позволяют контролировать достаточность персонала, текучесть кадров и уровень удовлетворённости работой в компании. Во-вторых, это показатели мониторинга, они определены по каждому из 25 процессов.

Решение поставленных Программой задач предусматривает разработку ежегодного плана мероприятий. План будет формироваться с учётом текущих государственных приоритетов, ситуации на рынке труда, а также ключевых задач развития ОАО «РЖД» и потребностей работников.

Фундамент кадровой стратегии: действующая система развития персонала

Реализация новых ориентиров Программы развития человеческого капитала, рассчитанной до 2030 года, опирается на многолетнюю системную работу по развитию работников компании. Этот фундамент включает в себя непрерывную цепочку подготовки кадров — от профориентации школьников и обучения в профильных вузах до системной поддержки молодёжи, внедрения современных цифровых сервисов подбора и обеспечения социальных гарантий коллектива. Комплексный подход в социально-кадровой политике позволяет поддерживать социальную стабильность



в коллективах, своевременно отвечать на вызовы рынка труда, запросы бизнеса и ожидания работников.

Так, **профориентационная работа** ведётся с опорой на детские железные дороги и технопарки «Кванториум». За последние пять лет возможности компании в этой сфере были значительно расширены за счёт внедрения новых инструментов и форматов (открыты «РЖД-классы», организовано профильное кадетское образование, впервые проведён Всероссийский конкурс детских инженерных изобретений «Инженеры транспорта»). Ежегодно более 80 тыс. школьников принимают участие в профориентационных активностях компании.

Ключевой источник восполнения потребностей ОАО «РЖД» в специалистах с высшим и средним профессиональным образованием — девять университетских комплексов железнодорожного транспорта (включая 52 колледжа и техникума). С 2020 года

взаимодействие компании с отраслевыми учебными заведениями развивается в рамках комплексной программы — такой подход позволяет РЖД участвовать в разработке обучающих материалов для студентов, координировать подготовку резерва профессорско-преподавательского состава и поддерживать учебную базу на требуемом уровне.

РЖД являются крупнейшим в стране заказчиком целевого обучения. На предприятия ежегодно трудоустроивается около пяти тысяч выпускников. С 2021 года компания активно участвует в федеральном проекте «Профессионалитет». С 2022 года расширяется сотрудничество с «Российскими студенческими отрядами» (за пять последних лет в подразделениях холдинга «РЖД» отработало около 55 тыс. бойцов студенческих отрядов).

Выстроена системная работа с молодёжью компании, она ведётся через реализацию целевой программы **«Молодёжь ОАО «РЖД»**. В результате кадровый портрет компании сохраняет оптимальное соотношение возрастного состава, созданы условия для эффективного развития потенциала молодых работников.

В рамках централизации функции подбора в компании созданы отделы по **подбору персонала**. Это позволило повысить эффективность подбора по массовым профессиям с рынка труда. Привлечение кандидатов ведётся по единым стандартам с применением современных цифровых технологий и маркетинговых инструментов. По итогам прошлого года через отделы по подбору персонала были трудоустроены 59 тыс. человек, то есть на долю рекрутеров компании приходится уже более половины (52%) от числа всех привлечённых работников с рынка труда.

Разработано ценностное предложение работодателя и ведётся системное продвижение бренда РЖД как работодателя на рынке труда. Одним из ключевых инструментов укрепления бренда работодателя стал карьерный портал холдинга «РЖД», который ежемесячно посещают около 250 тыс. уникальных пользователей.

Для системного планирования ротации, обучения и развития работников в ОАО «РЖД» используется система Единых корпоративных требований к персоналу.

Обучение рабочих кадров организовано на базе 71 подразделения учебных центров профессиональных квалификаций ОАО «РЖД». Ежегодно в учебных центрах (УЦПК) проходят подготовку и переподготовку 35 тыс. человек, а обучение по программам профессионального развития — около 170 тыс. человек. Железнодорожную профессию в УЦПК можно получить на безвозмездной основе, с выплатой стипендии и гарантией последующего трудоустройства. Для совершенствования профессиональных знаний работников проводится Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД». С 2020 года его участниками стали более 28 тыс. работников — представителей 140 профессий и должностей. Также в компании выстроена комплексная система наставничества, позволяющая знакомить нового работника с корпоративной и производственной культурой и передавать навыки, необходимые для самостоятельной работы.

Для развития руководителей и специалистов в ОАО «РЖД» действует система корпоративного бизнес-обучения. Корпоративный университет РЖД выступает ключевым партнёром компании в развитии управленческих

компетенций и профессиональных знаний. Для комплексного обучения руководителей и специалистов в компании также задействованы университетские комплексы железнодорожного транспорта, сторонние образовательные организации (внешнее обучение) и система дистанционного обучения (СДО), обеспечивающая доступ к знаниям на всех уровнях.

Основой для проведения сбалансированной социальной политики, обеспечивающей сохранение и привлечение работников, является **Коллективный договор**.

В основу системы нематериальной мотивации положен принцип своевременного, адресного и публичного **поощрения работников**. Учреждены новые корпоративные награды. Разработан новый формат мероприятий по чествованию работников — День признания заслуг. Развивается сервис «Спасибо» на Сервисном портале — с момента его запуска работники компании более 3,9 млн раз поблагодарили своих коллег.

Одним из инструментов повышения личной заинтересованности работников в достигаемых результатах стал Бонусный пакет, который позволяет накапливать баллы за участие в решении корпоративных (в том числе производственных) задач и обменивать их на дополнительные привилегии.

В 2023 году принят Кодекс деловой этики ОАО «РЖД», в котором обновлены принципы корпоративной культуры и закреплена позиция ОАО «РЖД» как работодателя.

С целью обеспечения единого уровня сервиса, предоставляемого работникам, централизована функция кадрового администрирования. На сети железных дорог созданы социально-кадровые центры, оказывающие услуги по ведению кадрового делопроизводства и социального обслуживания по принципу одного окна. В сфере трудовых отношений внедрён электронный документооборот.

В рамках **укрепления корпоративной культуры** реализуются проекты по развитию и поддержке династий, семейных ценностей, волонтерского движения и ветеранов-железнодорожников. Организовано оздоровление работников, членов их семей и неработающих пенсионеров, в приоритетном порядке все услуги оказываются на объектах социальной инфраструктуры, находящихся в периметре компании. Большое внимание уделяется вопросам возвращения в мирную жизнь, а также социальной защищённости участников специальной военной операции и членов их семей: в компании создан Центр поддержки, через который ветераны СВО и члены их семей могут узнать о полагающихся им льготах.

Заместитель начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД»

ВЛАДИМИР САЙБЕЛЬ

«СОЗДАВАЯ КУЛЬТУРУ
СОПРИЧАСТНОСТИ,
МЫ СТРОИМ БУДУЩЕЕ
КОМПАНИИ»



Говорить о патриотизме и его ценностях, не скатываясь в пафос, непросто. И, откровенно говоря, далеко не каждому человеку веришь, когда поднимается такая тема. Но есть люди, имеющие особое право рассуждать о чести и долге, о том, что такое быть примером для других. **Владимир САЙБЕЛЬ**, заместитель начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД», в прошлом кадровый военный, участник СВО и Герой России, — один из них.

Что сегодня служит фундаментом для активной гражданской позиции и сильной корпоративной культуры? На мой взгляд, что основа фундамента складывается из трёх составляющих: **высокой ответственности, вовлечённости в общее дело и искренней лояльности** каждого работника.

Ответственность — это прежде всего сознательное отношение к своим обязанностям и к тем ресурсам, которые предоставляет компания. **Вовлечённость** — это про эмоциональную привязанность, про искреннее желание вносить свой вклад в общее дело.

Для меня это не пустые слова. Моя эмоциональная связь с «Российскими железными дорогами» ковалась годами. Я много лет проработал на железной дороге, но решающим моментом стала та помощь и поддержка, которую компания оказала мне, когда я находился в зоне специальной военной операции и когда позднее проходил реабилитацию. Именно тогда, став участником проекта «Время героев», я уверенно сказал первым лицам государства: «Я хочу продолжать свою профессиональную карьеру в компании «Российские железные дороги».

Это и есть **лояльность** — приверженность компании, её миссии. Можно бесконечно цитировать официальные документы, но в этом нет смысла, если ценности не живут у тебя внутри. Когда мы вовлечены, когда мы сознательно несём ответственность, мы вольно-невольно соблюдаем эти принципы, даже не заглядывая в тексты документов.

На бумаге всё написано правильно и культурно, но задача руководителя — достучаться до глубины души человека. И лучше говорить самыми простыми словами: чем проще ты скажешь, тем быстрее тебя поймут. И всегда нужно помнить, что мы все — одна команда. Если сегодня один сделал плохо, то плохо скажут о всей команде.

Личный пример и регламенты

Мы трудимся в крупнейшей компании страны, перед которой стоят важнейшие стратегические задачи государственного уровня. Без РЖД невозможно развитие экономики, строительство и реализация масштабных инфраструктурных проектов. Сегодня говорить о независимости нашей родины в отрыве от сильной, мощной культуры «Российских железных дорог» просто нельзя.

Что на это влияет? Конечно, внутренние и внешние стимулы. Внутренние факторы — это наша «культура изнутри». Это то, что служит основой для формирования сознательного отношения каждого работника к тому, что он делает.

Путь **Владимира Сайбеля** в компании начался в 2008 году на Забайкальской железной дороге. Потомственный кадровый военный, в 2022 году Владимир Иванович был мобилизован в зону специальной военной операции. За мужество и героизм, проявленные при исполнении воинского долга, указом Президента РФ ему было присвоено звание Героя Российской Федерации. С 2024 года он курирует вопросы социальной политики компании в центральном аппарате.

«Звезда на моей груди — это подвиг моих ребят, — говорит Владимир. — Мне просто доверено носить эту звезду. Это подвиг ребят, которые 1 июля 2023 года, когда я получил тяжёлое ранение, выполнили очень сложную задачу по удержанию опорника».

Конечно, огромную роль играет личность руководителя. Лидерство сегодня должно быть прозрачным, ведь лидер — это главный индикатор ценностей компании. Это человек, который транслирует этические принципы не на словах, а тем, как он ведёт за собой людей, соблюдает ли он элементарные человеческие нормы.

Культура сопричастности: почему «спасибо» важнее лозунгов

Как добиться вовлечённости и лояльности, чтобы выйти на высокие показатели в работе? Ответ на самом деле прост: каждый человек, каждый работник должен чувствовать себя не просто исполнителем, а ключевым участником большого процесса.

Важно именно это понимание: я не просто выполняю рутинную задачу — я делаю то, что приносит пользу компании и всей стране. И конечно, крайне важно подчёркивать ценность ежедневного труда даже на самых малых участках. Вовремя сказать простые слова благодарности: «Спасибо, Иван Иванович, за то, что ты сегодня это сделал».

Я уверен, что корпоративная культура сегодня напрямую связана с гражданской позицией. Их единство — это наш стратегический ресурс, который обеспечивает устойчивость и эффективность компании.

Максимальный результат достигается именно на стыке этих понятий: через единство коллектива, сознательное отношение к работе и личную ответственность каждого. Создавая культуру сопричастности, мы строим будущее компании.

О личной ответственности и гордости за своё дело

Сегодня мы можем смело говорить о том, что нашей стране брошен вызов. По сути, решается вопрос о самом праве России на существование. Поверьте мне как участнику СВО:

я видел глаза тех, против кого мы воюем... они преследуют чёткую цель: нас с вами не должно быть.

В такой ситуации закономерно возникает вопрос: а что может сделать каждый из нас? В чём наш ответ на этот вызов? Я считаю, что ответ заключается в личном участии, именно в нём проявляется активная гражданская позиция. Каким должно быть это участие сегодня? Убеждён: качественная, честная работа каждого на своём рабочем месте — это и есть наш реальный вклад в общую победу.

Хочу подчеркнуть: патриотизм — это не только взять флаг и везде им махать. Он проявляется и в понимании, что компания «Российские железные дороги» — это большая семья, и то, как выстроены отношения внутри этой семьи, — это тоже про патриотизм.

Если мы гордимся тем, что работаем здесь, если наши дети готовы приходить в РЖД — это и есть любовь к родине. Я искренне горжусь тем, что работаю в нашей компании.

Знаете, и гражданская позиция, и наши корпоративные ценности — это всё на самом деле про одно — про человеческое отношение друг к другу. От того, как мы относимся к своим коллегам, к своим подчинённым, зависит в том числе успех каждого из нас, всей компании.

Как вовлечённость лидера меняет атмосферу в коллективе

Я уверен, что всё в нашей жизни — и в работе, и в семье — начинается с личного примера. Это работает и в корпоративной культуре. Когда коллеги видят, что я на каком-то мероприятии прохожу по несколько километров на протезе — это цепляет. Да, я не могу сделать что-то тяжёлое физически, но я стою рядом, я с ними вместе. И это вдохновляет, даёт определённый пример.

Поделюсь своим опытом, когда я занимал должность заместителя начальника по кадрам и социальным вопросам в дирекции по тепловодоснабжению Западно-Сибирской железной дороги. Тогда, да и сейчас, я исходил из того, что зам по кадрам должен быть всегда впереди. Проводится мероприятие — он должен быть в первых рядах. И не просто стоять и наблюдать со стороны, а именно участвовать. Если нужно поехать на осмотр вместо начальника —

да никаких проблем. Собрался, поехал, вник в производственные процессы — такой опыт потом обязательно пригодится.

Вспомню случай из 2018 года. По инициативе руководителя дирекции и моей мы организовали обучение для руководства. Начальник дирекции, заместители — все мы получили профессию «машинист-кочегар». И несколько смен мы прямо с лопатами отработали в котельной, причём в самой простой, которую только-только приняли на баланс. Ездили в свои выходные и работали. Вы просто не представляете глаза рабочих, когда начальник дирекции и зам по кадрам надевают робу, проходят инструктаж и полноценную смену кидают уголь! Это был настоящий жизненный урок: руководителю не чужда никакая работа, ты должен вникать, знать ту атмосферу, в которой находятся твои подчинённые.



Фото: ТГ-канал Евгения Поддубного

Гордость за компанию

Если взглянуть на компанию со стороны — глазами наших пассажиров и клиентов, — мы увидим колоссальные изменения. Не так давно у меня состоялся разговор с военкором Евгением Поддубным. Мы ехали в одном поезде, и он поделился своими впечатлениями: «Владимир Иванович, я много лет ездю в командировки. И я действительно вижу, как меняется компания сегодня, какое здесь отношение к людям».

Я сам не связан напрямую с пассажирскими перевозками, но в тот момент почувствовал огромную гордость за нашу компанию. С воодушевлением ответил: «Да, Евгений, мы стараемся. Сегодня мы прикладываем огромные усилия, чтобы стать лучше. И очень ценно, что это замечают».

Несмотря на колоссальную нагрузку, на СВО, на те условия, в которых живёт и работает наша страна, мы продолжаем нести свою ответственность. Принципиальная позиция руководства компании сегодня неизменна: мы продолжим выполнять все взятые на себя обязательства, несмотря ни на что.



Слушатели программы Корпоративного университета РЖД «Наши герои» на станции Подмосковная

То же самое касается спорта и любых других мероприятий — руководителей и рабочих нужно объединять. Мы должны быть вместе: и специалисты, и рабочие — одна команда. Все выполняют свою работу, но наша задача как руководителей — создать достойные условия работы для других.

О методах сплочения — от передовой до предприятия

Когда осенью 2022 года меня мобилизовали, в моё подразделение пришли самые обычные мужики. Большинство — моего возраста, с огромным опытом гражданской жизни за плечами. У каждого свой серьёзный взгляд на мир, своя позиция. Как их сплотить? Как их вдохновить?

На самом деле это стало для меня настоящим вызовом. И знаете, все навыки и знания, которые я до этого получил в нашем Корпоративном университете, — поверьте, они все были применены. И эффект был впечатляющим. Моё разведывательное подразделение стало лучшим за короткий промежуток времени, притом что служили в нём только мобилизованные.

А метод один — беседа, личный пример, идти всегда впереди. Слышать и слушать каждого. Просто обнять, где-то руку пожать, где-то сказать спасибо, а где-то и крепким мужским словом приложиться. В такие моменты и образуется взаимосвязь. Когда тебя слышат, люди готовы выполнять поставленные задачи вместе с тобой и с полной самоотдачей.

Так живут и «на гражданке», так живут и на предприятиях в нашей компании. Всё одинаково на самом деле: задачи разные, а подход к людям — абсолютно один и тот же.

«Наши герои»: новый этап пути

В прошлом году в Корпоративном университете РЖД была реализована первая образовательная программа «Наши герои», разработанная для железнодорожников, вернувшихся из зоны СВО и возобновивших работу в компании.

Департамент управления персоналом РЖД совместно с Корпоративным университетом и при поддержке Роспрофжела собрал ветеранов СВО со всех железных дорог страны. Программа стала важной частью большой системы мер ОАО «РЖД» по поддержке участников СВО, помогая им не просто вернуться в строй, но и найти новые возможности для карьерного и личного роста.

Особое внимание в программе уделили открытому общению с руководством компании. Перед слушателями выступили **глава РЖД Олег БЕЛОЗЁРОВ, его первый заместитель Сергей КОБЗЕВ и председатель Роспрофжела Дмитрий ШАХАНОВ**. Это был открытый диалог о приоритетах развития отрасли, новых технологиях и уникальном опыте, который участники СВО привносят в жизнь трудовых коллективов. Так, Олег Белозёров подчеркнул, что компания искренне благодарит своих героев и рассматривает на их активное участие в выстраивании системы адаптации для тех коллег, кому ещё только предстоит вернуться к мирному труду.

ГОВОРИТЕ – ВАС УСЛЫШАТ

О ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ В РЖД

В компании утвердили Концепцию развития системы внутрикорпоративных коммуникаций. Обновлённый документ даёт практические рекомендации по эффективному информированию, развитию культуры диалога и сбору обратной связи в компании.

Трудно представить рабочий день, когда работники «Российских железных дорог» не вовлечены во внутрикорпоративные коммуникации. Утро может начинаться с просьбы коллеги о помощи в корпоративном мессенджере или с селекторного совещания. На экране компьютера всплывают информеры, а на рабочую почту приходит полезная рассылка. Пройти опрос или прочитать новости о компании можно на Сервисном портале. В каждом подразделении есть информационные стенды. По всем социально-кадровым вопросам помогают на горячей линии, а по организации рабочих моментов всегда можно написать в онлайн-приёмную своему руководителю. Сегодня в компании используется более десятка разных каналов и инструментов коммуникации. Одни из них служат для информирования и создают единое информационное поле для всех работников, другие — для сбора обратной связи, третьи — для развития диалога.

Ключевой инструмент **информирования** — Сервисный портал работника ОАО «РЖД». Аудитория площадки около 640 тыс. сотрудников. Здесь регулярно публикуется актуальная информация для работников, в том числе об индексации заработной платы, социальной поддержке, новых назначениях в компании (раздел «Новости»), материалы корпоративных СМИ (раздел «Пресса») содержит свежие выпуски газеты «Гудок», также можно подать заявку и принять участие в различных корпоративных мероприятиях (сервис «События»). В разделе «Блоги» работники или подразделения могут публиковать собственные материалы, делиться своей экспертизой или локальными новостями.

Также для информирования в компании используются корпоративные СМИ (портал Gudok.ru, телеканал «РЖД ТВ», информационно-аналитические издания и др.). Созданы группы и каналы в социальных сетях и мессенджерах («ВКонтакте», «Телеграм», МАХ). Работники активно общаются в корпоративном мессенджере «Экспресс».

Используются корпоративные электронные средства: рассылки, всплывающие диалоговые окна и статичные экранные заставки на корпоративных компьютерах, видео-конференц-связь.

Кроме того, в компании проводятся информационно-разъяснительные мероприятия — Дни информирования, селекторные совещания, информационные встречи в коллективах и др., распространяются наглядные материалы (брошюры, буклеты, листовки, постеры, видеоролики и пр.).

Каналы **обратной связи** позволяют работникам донести до руководства мнение или отзыв, сообщить о проблемах или получить актуальную информацию по вопросам социально-кадровой и производственной направленности.

Как и в случае с информированием, ключевая платформа для сбора обратной связи — Сервисный портал. Раздел «Опросы» позволяет вовлечь железнодорожников по всей сети в социологические исследования по актуальным для компании темам и событиям (от удовлетворённости работой и социально-психологического климата в коллективах до культуры безопасности и охраны труда). Результаты исследований используются при принятии соответствующих управленческих решений.

В разделе «Онлайн-приёмная» каждый сотрудник может напрямую обратиться к руководителю своего подразделения с вопросом,

Станислав СУГАК,
начальник Центра бренда
работодателя и развития
человеческого капитала
ОАО «РЖД» (ЦБР)*



просьбой или предложением. Этот инструмент особенно актуален для линейных подразделений с большой численностью персонала, где работники не всегда имеют возможность обратиться к руководителю напрямую.

Также в компании действует горячая линия по социально-кадровым вопросам. Этот инструмент позволяет круглосуточно принимать обращения работников и оперативно их консультировать.

Наконец, есть инструменты, которые используются для развития диалога между работниками: это корпоративные мероприятия (встречи руководства с коллективами в рамках торжественных событий и праздников, слёты молодежи, школы передового опыта, корпоративное обучение, стратегические сессии и др.), профессиональные сообщества, личное общение между коллегами или приём у руководителя.

Чтобы управлять всей этой системой, организовать её работу и сделать эффективным каждый канал, в компании утвердили Концепцию развития системы внутрикорпоративных коммуникаций (ВКК) ОАО «РЖД» до 2030 года.

Она объединяет ключевые элементы системы внутрикорпоративных коммуникаций (процессы, каналы и инструменты) и намечает перспективы её развития. Учитываются федеральное законодательство, национальные цели РФ, рыночные тенденции, а также запросы работников и внутренняя повестка компании. Документ в том числе регламентирует схему организационного управления системой ВКК и синхронизирует её цели (повышение уровня информированности, удовлетворённости и вовлечённости железнодорожников) с Программой развития человеческого капитала.

В центре внимания Концепции находятся работники ОАО «РЖД» всех уровней — это целевая аудитория системы ВКК. При этом особое внимание уделяется представителям массовых железнодорожных профессий, учитывая специфику их работы и зачастую ограниченный доступ к цифровым каналам в течение рабочих смен.

* На момент подготовки материала. — Прим. ред.

«В приоритете компании — развитие у работников навыков эффективной коммуникации, а также грамотного и корректного использования каналов и инструментов внутренних коммуникаций, это требование времени, — отметил **Станислав СУГАК**. — Мы видим, что сегодня работники перегружены информацией, и в перспективе эта информационная нагрузка будет только расти. Также нужно принимать во внимание вопросы информационной безопасности — это тоже часть нашей жизни. Вместе с этим у нас много людей работает «в поле», где зачастую нет и телефонной связи. Всё это накладывает особые требования на процессы, организацию и качество корпоративного контента. Он должен быть более оперативный и персонализированный. И конечно, растёт роль руководителя, в концепции об этом прямо говорится».

Концепция предназначена в первую очередь для руководителей всех уровней, а также специалистов социально-кадрового блока и работников, в чью деятельность входит организация информирования персонала. Документ даёт им не только ориентиры в работе, подходы и метрики, позволяющие оценить эффективность процессов внутренних коммуникаций, но и практические рекомендации, помогающие подобрать инструмент под конкретную задачу.

В документе подчеркивается, что работа системы ВКК должна строиться на четырёх ключевых принципах, чтобы обеспечить своевременное и корректное донесение информации о мерах поддержки и возможностях в компании:

- **адресность:** информация транслируется только тем работникам, кому она необходима;
- **качество:** информация должна быть достоверной и полной;
- **доступность:** использование каналов и инструментов должно быть удобным, а все сообщения понятными;
- **результативность:** показатели информированности, удовлетворённости и вовлечённости работников должны показывать положительную динамику.

В последние годы уровень удовлетворённости информированием стабильно превышает 82%, в 2025 году он достиг 83,8%. «Это достаточно высокий показатель, и вместе с тем нам есть куда расти, — резюмирует Станислав Сугак. — Концепция предлагает направления развития, которые помогут руководителям эффективнее выстраивать внутренние коммуникации, а работникам — ещё быстрее и комфортнее получать нужную информацию. Пятилетний срок документа позволяет оперативно реагировать на изменения в области коммуникаций. Эта крайне гибкая и изменчивая сфера, учитывая изменения в медиапотреблении людей, тенденции на рынке и влияние технического прогресса».

БИЗНЕС И ОБРАЗОВАНИЕ: ОПЫТ РЖД



Министр транспорта РФ Андрей Никитин и глава РЖД Олег Белозёров на подписании программы взаимодействия ОАО «РЖД» с вузами железнодорожного транспорта

Работа бизнеса и образования в едином контуре, в едином понимании задач и реалий друг друга — тема, актуальность которой с развитием технологий только возрастает. И даже успешный опыт реализации такого сотрудничества требует постоянных новаций. В нашем материале — об опыте компании «Российские железные дороги», отсутствии формализма и важности развития управленцев среднего звена.

В ноябре 2025 года на IX Международном форуме-выставке «Транспортная неделя» была подписана новая редакция «Программы взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта до 2030 года». Предыдущая версия была принята пять лет назад, в 2020 году, чему предшествовала интенсивная работа в 2018–2019 годах, когда была проведена ревизия всех направлений взаимодействия с вузами — от наследия Министерства путей сообщения до современных вызовов рынка труда, также влияющих на работу образовательных организаций.

«С самого начала мы понимали, что работаем, по сути, над созданием инструмента стратегического партнёрства между бизнесом и вузами, — рассказывает **Александр Збарский, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Формальное участие компании в жизни отраслевых университетов нас не интересовало — символические визиты и поздравления давно не работают. Нам нужен был документ, благодаря которому был бы построен полный цикл взаимодействия — от прогнозирования кадровых потребностей и привлечения абитуриентов до внедрения новых образовательных программ, реформирования инфраструктуры вузов, участия в наблюдательных советах и многого другого».

За пять лет действия программы были отремонтированы почти 200 учебных аудиторий (теперь это современные образовательные пространства), переоснащены отдельные техникумы. В рамках федерального проекта «Профессионалитет» компания «Российские железные дороги» является участником 18 кластеров — образовательно-производственных центров, объединяющих колледжи и предприятия одной отрасли, благодаря чему у студентов есть доступ к теории и практике, а у выпускников — гарантированное место на предприятии.

Инфраструктура — среда для трансформации

«При всей важности и количестве вложенных средств в обновление инфраструктуры, в установку современных тренажёрных комплексов — это нечто большее, чем просто «поставим новые компьютеры, покрасим стены в фирменный цвет», — подчёркивает

Новая редакция программы охватывает семь ключевых направлений:

- 1 Кадры:** целевое обучение, профориентация, повышение квалификации и переподготовка сотрудников в вузах.
- 2 Подготовка персонала:** новые образовательные модели, практики на объектах инфраструктуры, возможность освоить на первом курсе профессию проводника, а затем — профильную специальность.
- 3 Развитие преподавателей:** стажировки на предприятиях и в центральном аппарате РЖД, обучение в Корпоративном университете, участие в реальных проектах компании.
- 4 Поддержка молодёжи и брендинг работодателя:** студенческие отряды, бонусная система для целевиков, патриотическое воспитание, формирование единого молодёжного движения.
- 5 Научная деятельность:** гранты, исследования, бизнес-инкубаторы, выставки инноваций.
- 6 Международное сотрудничество:** привлечение абитуриентов из дружественных стран, работа в форматах СНГ и БРИКС, поддержка иностранных студентов.
- 7 Развитие университетских комплексов:** участие в федеральных проектах («Профессионалитет», «Приоритет-2030», «Передовые инженерные школы»), единая информационная политика и продвижение железнодорожного образования.

Результаты программы за пять лет

194

СОВРЕМЕННЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОСТРАНСТВ

21

ТЫС. СТУДЕНТОВ
ЕЖЕГОДНО
ПРОХОДЯТ ПРАКТИКУ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

54

ТЫС. ЧЕЛОВЕК
(ЗА ТРИ ГОДА) СТАЛИ
УЧАСТНИКАМИ
СТУДЕНЧЕСКИХ
ТРУДОВЫХ ОТЯДОВ

100

ЧЕЛОВЕК
ЕЖЕГОДНО УЧАСТВУЮТ
В ПРОГРАММАХ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

40

ТЫС. РАБОТНИКОВ
ОАО «РЖД»
ЕЖЕГОДНО УЧАТСЯ НА ПРОГРАММАХ
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ В ОТРАСЛЕВЫХ ВУЗАХ

БОЛЕЕ
200

ГРАНТОВ
ЕЖЕГОДНО ВЫДАЁТСЯ
СТУДЕНТАМ-
ЦЕЛЕВИКАМ
НА ВЫПОЛНЕНИЕ
ДИПЛОМНЫХ РАБОТ

600-
800

ЧЕЛОВЕК ЕЖЕГОДНО ПРОХОДЯТ
СТАЖИРОВКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ХОЛДИНГА «РЖД»

«Программа отвечает на вызовы, связанные с реформированием системы высшего образования, — комментирует нововведения Александр Збарский. — Мы знаем, какие изменения нас ждут на горизонте пяти лет, а потому учли их уже сейчас: новый перечень специальностей и новый образовательный стандарт, элементы госрегулирования и многое другое. Кроме того, мы не забываем о национальных целях развития нашей страны, к которым «Российские железные дороги», являясь государственной компанией, имеют прямое отношение, — они также нашли отражение в новой редакции программы».

Фокус на среднее управленческое звено

Особое внимание, по словам собеседника журнала, будет уделяться развитию профессорско-преподавательского состава и среднему управленческому

звену. Планируются стажировки для преподавателей профильных кафедр на производстве, а также для проректоров и руководителей направлений — в центральном аппарате компании. «Часто можно услышать слова: «Никто не учил нас быть руководителями среднего звена», — мы это учли и в ближайшие пять лет намерены усилить взаимодействие с коллегами в вузах, — делится Александр Збарский. — Будем вместе развиваться и формировать управленцев нового типа, способных не просто исполнять директивы, а понимать стратегию, «распаковывать» её и транслировать на своих уровнях».

Уже сегодня проходят регулярные встречи с деканами профильных факультетов, разрабатываются совместные планы мероприятий, налаживаются каналы обратной связи. Компания намерена не просто информировать вузы, а выстраивать (и выстраивает уже) диалог на равных.

Оценка как управленческий инструмент

Ещё одно заметное новшество программы — новый подход в расчёте индекса взаимодействия с вузами (оценка). По словам Александра Збарского, были оставлены простые и понятные показатели, на которые компания может действительно влиять. Среди них выполнение планов по приёму и трудоустройству, привлечение студентов на практику и другие.

«Оценка ради оценки бессмысленна, — подчёркивает собеседник журнала. — Ключевой шаг — анализ причин отклонений, если таковые будут обнаружены, и совместная выработка решений. Только так оценка становится управленческим инструментом».

Безусловно, состояние экономики играет важную роль в том, насколько значительно участие компании в жизни отраслевого образования. Однако всестороннее развитие отраслевого образования — приоритет, от которого в компании не отказываются. «Есть вещи, которые не требуют значительных финансовых ресурсов, но необходима интеллектуальная включённость на всех уровнях, — резюмирует Александр Збарский. — Предельно важна открытая коммуникация: мы должны не только заниматься информированием, но и быть уверенными, что у наших партнёров есть понимание того, что происходит. Это и есть дорога с двусторонним движением».

Красноярский институт железнодорожного транспорта



ПРОГРАММА «ТОП-100»

«ТОП-100» — программа Корпоративного университета РЖД и Департамента управления персоналом компании. Её слушатели — кадровый управленческий резерв железнодорожных университетских комплексов. Впервые была организована в 2013 году и с тех пор проводилась восемь раз. За это время её участниками стали более 600 человек.

Принимающими площадками в разные годы были Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Иркутск. Перед слушателями с мастер-классами выступают первые лица холдинга «РЖД», представители государственных органов управления, руководители подразделений ОАО «РЖД», а также эксперты образовательного сообщества.

Проводятся тренинги, деловые игры, бизнес-симуляции, модерационные сессии по двум направлениям — развитие навыков преподавательского мастерства и совершенствование управленческих компетенций.

«Важно, чтобы ректорский корпус и преподавательское сообщество отраслевых вузов были погружены в проблематику работы железнодорожного транспорта, — комментирует задачи программы Евгений Браулов, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД». — Зная суть вопроса, они могут адаптировать учебные программы под текущие потребности отрасли и растить специалистов, готовых к вызовам будущего. Один из главных результатов программы — синергетический эффект, который мы получаем благодаря тому, что бизнес и образование работают в едином контуре, решают общие задачи».

СИНЕРГИЯ ЗНАНИЙ:

ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД И АКАДЕМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ



Взаимодействие железных дорог с отраслевыми вузами — неотъемлемая часть истории транспортной системы России. Сегодня оно выстраивается как на федеральном уровне, так и в компании «РЖД», а также в Корпоративном университете, который не только реализует ряд образовательных программ совместно с вузами, но и развивает их управленческие и преподавательские команды.

«ТОП-100»: кадровый резерв отраслевого образования

Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта охватывает широкий спектр направлений и решает множество задач (подробнее на стр. 16. — **Прим. ред.**), среди которых важное место занимает развитие управленческих компетенций вузовских команд и преподавательского состава. Одним из ключевых решений стало создание системы, позволяющей формировать в отраслевых университетах кадровый резерв из перспективных управленцев и преподавателей.

Корпоративный университет РЖД играет здесь ключевую роль. В 2013 году стартовала программа «ТОП-100», разработанная совместно с Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД». Цель программы — формирование кадрового резерва вузов железнодорожного транспорта. В её рамках на протяжении более десяти лет реализуются различные образовательные мероприятия, а многие из тех, кто прошёл обучение в первые годы, сегодня занимают посты ректоров и проректоров в железнодорожных вузах.

«Отраслевые вузы — фундамент кадрового потенциала железнодорожного транспорта России, — отметил **Александр САХАРОВ, руководитель Росжелдора.** — Развивая управленческие команды университетов, мы укрепляем качество подготовки специалистов для отрасли, способных решать задачи любого уровня сложности».

Целевая аудитория «ТОП-100» — не только сотрудники головных вузов, но и работники их филиалов, колледжей и техникумов. Традиционно приоритет отдаётся управленческому звену, однако уделяется пристальное внимание и преподавательскому составу. Логика проста: именно профессионализм преподавателей определяет качество подготовки будущих специалистов и руководителей, а значит, и грамотность их управленческих решений на производстве. В рамках обучения педагоги отраслевых вузов получают доступ к современным образовательным технологиям, которые уже доказали свою эффективность в аудиториях Корпоративного университета РЖД.

«Создание условий для непрерывного развития управленческих команд и преподавателей учебных заведений, которые обучают будущих железнодорожников, — одна из важных задач

социально-кадрового блока компании», — подчеркнул **Евгений БРАУЛОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД».**

«Университет постоянно совершенствует практику развития руководителей, основанную на понимании бизнес-задач компании, специфики производства и технологических вызовов, а также на владении новейшими образовательными инструментами, — рассказывает **Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД.** — Мы транслируем этот опыт вузам, чтобы при подготовке студентов использовались подходы, отвечающие задачам бизнеса. При этом мы понимаем, что участники «ТОП-100» — это те, кто уже сегодня определяет уровень образования в отраслевых вузах, прежде всего по железнодорожным специальностям».

ГЕОГРАФИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД С ОТРАСЛЕВЫМИ ВУЗАМИ — ВСЯ РОССИЯ: ОТ ХАБАРОВСКА ДО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Программа не статична — в зависимости от актуальной повестки текущего момента и от того, какие задачи стоят перед компанией, меняется и её содержание, при этом её приглашёнными лекторами регулярно становятся руководители «Российских железных дорог». В 2024–2025 годах, в свете дискуссии о трансформации системы высшего образования, в рамках программы состоялись встречи с представителями Минобрнауки, Минпросвещения, Минтранса, Росжелдора и Росмолодёжи, что позволило услышать мнения всех сторон, узнать их цели и задачи. Участники программы объединялись в проектные команды, прорабатывая свои идеи по развитию транспортного образования.

«Программа «ТОП-100» формирует межвузовское сообщество, позволяет профессионалам в сфере отраслевого образования обмениваться лучшими практиками, — уверен **Андрей ШОБАНОВ, заместитель директора Корпоративного университета РЖД по научно-методической работе.** — Идеи проектов, которые рождаются на программе, продиктованы реалиями, в которых живут и РЖД, и профильные вузы, поэтому они ценны для взаимовыгодного развития».

Разные вузы — единые стандарты

В методическом портфеле Корпоративного университета представлены и программы, реализуемые совместно с отраслевыми вузами в формате образовательной франшизы. Передача ряда программ Корпоративного университета РЖД в отраслевые вузы через механизм франшизы позволяет охватить обучением



Приволжский государственный университет путей сообщения, открытие обучения по программам «Профессионал плюс. Путь», «Профессионал плюс. Движение», 2025

более широкую аудиторию, расширить образовательные возможности для людей и компании, обеспечить непрерывность развития.

В реализации франшизы ключевую роль играет подготовка преподавателей профильных вузов. Им передаётся единый и тщательно выверенный контент, а также предоставляется современный методический инструментарий. Преподаватели принимают участие в «тренинге для тренеров», осваивают содержание программ в роли слушателей, чтобы «прожить опыт» участников, выработать единый понятийный аппарат и лучше понять особенности проведения обучения. Важно, что преподаватели активно применяют полученные методики не только в рамках программ Корпоративного университета РЖД, но и в работе со студентами. Такое обогащение образовательного процесса способствует более глубокой и практико-ориентированной подготовке кадров для отрасли.

Таким образом, выстроенная Корпоративным университетом РЖД система взаимодействия с отраслевыми вузами решает комплекс задач: обеспечивает масштабный охват управленческим обучением руководителей-железнодорожников при оптимизации ресурсов холдинга, а также развивает образовательную среду и технологии профильных университетов.

«Реализация наших образовательных программ в регионах с участием отраслевых вузов стала решением задачи социально-кадрового блока

Константин ШУМАКОВ, директор Института дополнительного профессионального образования Академии корпоративного образования Уральского государственного университета путей сообщения:

Наше сотрудничество с Корпоративным университетом РЖД началось ещё в 2018 году. Тогда это стало настоящим вызовом, так как реализация программ существенно отличалась от классического подхода в образовании и требовала готовности к переменам. Благодаря поддержке Корпоративного университета преподаватели прошли обучение и получили новый для себя статус бизнес-тренера. Для многих это стало качественным скачком на принципиально иной профессиональный уровень.

Сегодня полученные знания и опыт уже транслируются в дисциплины высшего образования. Вчерашние студенты, а теперь молодые преподаватели, активно используют в своей работе аналогичные образовательные технологии.

Мы видим серьёзный потенциал для дальнейшего расширения цикла «Профессионал плюс». Эти программы помогают глубже понимать потребности отрасли и её актуальные проблемы. Они формируют новый канал взаимодействия между железной дорогой и кафедрами университета.

Мы благодарны Корпоративному университету РЖД за вклад в развитие дополнительного профессионального образования и рассчитываем на продолжение и укрепление сотрудничества.



компании по системному развитию руководителей линейного уровня, — добавляет Андрей Шобанов. — Эти руководители — важнейший уровень управленческой системы на местах, а потому развитие их операционной эффективности и управленческих компетенций — одна из наших ключевых задач».

Следующим шагом в масштабировании проекта управленческой образовательной франшизы Корпоративного университета РЖД станет развёртывание на базе отраслевых вузов программы для руководителей среднего звена: машинистов-инструкторов, начальников участков, мастеров, бригадиров.

«Профессионал плюс»: эталон для слушателей и преподавателей

На основе взаимодействия с вузами сегодня выстраивается и система программ «Профессионал плюс», задача которых — актуализировать базовые инженерные знания руководителей-железнодорожников.

На старте проекта были созданы программы повышения квалификации для руководителей линейных предприятий блока управления движением и хозяйства пути, в настоящее время разрабатываются программы для других производственных вертикалей компании.

Корпоративный университет РЖД взял на себя ключевую роль в разработке методологии и структуры обучения. Его эксперты и методисты выстроили архитектуру программ, определили баланс теоретической и практической составляющих, подготовили учебно-методические материалы. Важным этапом стало сотрудничество с руководителями производственных филиалов РЖД, которые наполнили содержательную часть актуальными инженерными вопросами и практическими задачами. Подготовленные комплекты учебных материалов были переданы в железнодорожные университеты, обеспечив идентичность содержания обучения по всей стране.

Программы стандартны и состоят из четырёх очных модулей по четыре дня каждый, причём один из дней каждого модуля проходит

Александр АТЕНЯЕВ, директор Института дополнительного образования Дальневосточного университета путей сообщения:

Для вузов партнёрство с Корпоративным университетом РЖД становится инструментом повышения конкурентоспособности образовательных программ и усиления их практической направленности. Преподаватели, работающие в группах вместе с отраслевыми практиками, получают ценную экспертизу, которую затем транслируют в студенческую аудиторию — будущим специалистам и работникам индустрии.

В целом участие в программах Корпоративного университета РЖД способствует обновлению методик преподавания, углублению отраслевых знаний и положительно отражается на качестве образовательного процесса в вузе. Работа с опытными руководителями требует особых навыков коммуникации и подачи материала. Слушатели ценят конкретику, практическую пользу и возможность сразу применять полученные знания. Взаимодействуя с такой аудиторией, преподаватели развивают умение адаптировать контент под запросы взрослых обучающихся, формулировать мысли лаконично и фокусироваться на решении прикладных задач. Этот опыт оказывается полезным и при работе со студентами, особенно на старших курсах, где важно готовить их к реальным профессиональным вызовам.

Опыт преподавания в рамках программ Корпоративного университета РЖД помогает глубже понимать практические задачи бизнеса и учитывать этот опыт в работе со студентами.

В первую очередь меняется формат занятий: наряду с традиционными лекциями активнее используются семинары, мастер-классы, проектная работа, деловые игры и симуляции, что делает обучение более практико-ориентированным. Усиливается связь теории и практики — преподаватели могут наглядно показывать, как знания применяются в реальной профессиональной среде, приводить примеры из отраслевой практики, приглашать экспертов бизнеса к участию в образовательном процессе.

Обновляются и учебные планы: в них появляется больше практических модулей, кейсов и упражнений, моделирующих реальные рабочие ситуации — от проектного управления до профессиональных коммуникаций и анализа данных. Дополнительным эффектом становится возможность экспертной оценки образовательных программ со стороны специалистов отрасли, работающих «на местах», что позволяет университету точнее настраивать содержание обучения под реальные запросы рынка.

в формате выездных занятий на предприятиях. Это позволяет слушателям отрабатывать полученные знания в реальных условиях, обсуждать производственные процессы с коллегами и преподавателями.

В рамках реализации программ «Профессионал плюс» большое внимание уделяется повышению мастерства преподавательского состава. За два года работы проекта 53 преподавателя железнодорожных вузов прошли дополнительное обучение и сертификацию в Корпоративном университете РЖД, что позволило обновить их педагогические методы и сделать образовательный процесс более интерактивным. Решение инженерных задач в форме деловых игр, групповые дискуссии, анализ реальных производственных ситуаций и моделирование технологических процессов помогают слушателям глубже понять материал, а преподавателям — сделать обучение динамичным и прикладным.

В 2026 году портфель программ «Профессионал плюс» расширится — появится новая, для руководителей предприятий локомотивного хозяйства, а в перспективе и для энергетического комплекса РЖД.

В фокусе внимания — Дальний Восток

В июле 2026 года Дальневосточному филиалу Корпоративного университета РЖД исполнится пять лет. Он был открыт в рамках реализации программы «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития». Одно из ключевых направлений этой программы — совершенствование управленческой культуры, и открытие филиала состоялось в фарватере этого направления.

Создание филиала — это совместный проект Корпоративного университета РЖД и Дальневосточного федерального университета (ДВФУ), одного из самых современных вузов страны. Филиал располагается в кампусе ДВФУ во Владивостоке, на острове Русский. Это пример уникального партнёрства, основанного на общем стремлении развивать образовательное пространство в регионе.

«Реализация кейса с совместным образовательным пространством ДВФУ и Корпоративного университета РЖД является гордостью и приоритетом работы в бизнес-образовании Школы экономики и менеджмента нашего



Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, о. Русский

вуза, — говорит **Елена ГАФФОРОВА, проректор по учебной работе ДВФУ**, — а экспертная поддержка преподавательского состава ДВФУ позволяет железнодорожникам получить экспертизу со спецификой развития Дальнего Востока».

Образовательная повестка ДВФУ тесно связана с реализацией масштабных национальных проектов по развитию Дальнего Востока, а РЖД, как ключевой участник в этих проектах, видит в союзе с вузом серьёзные перспективы. Они лежат в плоскости совместных научных исследований, внедрения инноваций и образовательных проектов, которые обеспечат кадрами масштабные задачи региона. Выбор ДВФУ в качестве партнёра для создания филиала был предопределён этим стратегическим совпадением интересов.

«С учётом того, что мы в своей работе делаем ставку на открытость системы дополнительного образования в ДВФУ через реализацию совместных программ с лидерами той или иной индустрии, наше сотрудничество с Дальневосточным филиалом Корпоративного университета РЖД — это пример того, что мы уже давно от слов перешли к делу, — уверен **Михаил КРИВОПАЛ, проректор по дополнительному образованию ДВФУ**. — Один из вызовов, который стоит сегодня перед нашим университетом, — это лидерство в области дополнительного профессионального образования в стране. Для решения этой задачи нам необходимо наращивать свой опыт работы со взрослой аудиторией, она имеет свою уникальность и предъявляет высокие требования как к качеству образовательного продукта, так и к организации клиентского опыта, и в этом смысле опыт работы с Корпоративным университетом для нас бесценен».

Филиал является базовой площадкой для развития кадрового резерва руководителей Восточного полигона РЖД — от Западной Сибири до Приморья. Здесь сочетаются теоретическая часть от ведущих преподавателей ДВФУ и практическая, основанная на изучении опыта производственных и транспортных предприятий Дальнего Востока. Такой подход позволяет реализовывать одну из важнейших задач

региона — формировать и «вращивать» специалистов, владеющих актуальными компетенциями и способных мыслить инновационно. Именно эти люди становятся драйверами развития Дальнего Востока, обеспечивая реализацию современных инфраструктурных проектов РЖД в регионе.

На протяжении последних лет именно на Дальнем Востоке проводятся выездные модули ряда флагманских программ университета — «Корпоративный MBA», «Академия управления движением», функциональные школы резерва ключевых вертикалей холдинга «РЖД».

Выбор локации обусловлен уникальными возможностями региона:

- перед слушателями выступают ведущие российские и зарубежные эксперты, рассказывающие о современном этапе развития экономики Дальнего Востока, актуальных трендах и методах управления;
- участники видят динамику изменений в регионе и знакомятся с проектами РЖД;
- слушатели погружаются в специфику ведения бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе;
- программа включает посещение важнейших транспортных кластеров России на Дальнем Востоке — Владивостокского и Находкинского железнодорожных, портовых и терминальных узлов.

«С самого начала мы понимали, что работа филиала будет значительно шире границ Дальнего Востока, — делится Роман Баскин. — Филиал важен для всей сети дорог: здесь есть на что посмотреть всем руководителям-железнодорожникам, и не только с точки зрения образовательных проектов компании, но и с точки зрения логистики, бизнес-составляющей, наконец, просто для знакомства с этим замечательным регионом, который сегодня играет важнейшую роль в экономике страны».

«Мы, безусловно, благодарны управленческой команде Дальневосточного федерального университета и коллегам-преподавателям, принимающим непосредственное участие в наших программах, благодаря чему наши слушатели знакомятся с практическими кейсами Дальнего Востока, лучше понимают особенности региона», — говорит **Денис КУЗНЕЧИХИН, директор Дальневосточного филиала Корпоративного университета РЖД**.

Ольга ПОДГУРСКАЯ, директор Института дополнительного образования Приволжского государственного университета путей сообщения:

Впечатления от сотрудничества с Корпоративным университетом РЖД исключительно положительные. Такое взаимодействие позволяет преподавателям развивать новые подходы и навыки в обучении. Особенно ценным становится глубокое погружение в корпоративные особенности обучения и развития сотрудников ОАО «РЖД».

Участие в программах Корпоративного университета открывает для преподавателей вуза новые возможности профессионального роста. Обучение студентов и работа с опытными руководителями — это разные уровни и задачи преподавательской деятельности. Взаимодействие с действующими руководителями компании «РЖД» создаёт пространство для обмена опытом и получения новых знаний, основанных на актуальных вызовах и задачах отрасли. В результате преподаватели развивают новые компетенции, укрепляют профессиональную уверенность и осваивают современные образовательные технологии. Обратная связь от работников компании «РЖД» помогает глубже понять и почувствовать современные задачи бизнеса как в содержательном наполнении программ, так и в выборе интерактивных форматов обучения.

Не отдельные интересы, а партнёрство

Сотрудничество Корпоративного университета РЖД с системой академического образования опирается на наработанный опыт, проверенный временем, и успешно реализуемые совместные проекты. Вузы получают возможность внедрять современные управленческие подходы, совершенствовать профессиональный уровень преподавательского состава, актуализировать образовательные программы и укреплять практическую связь с производством. В свою очередь Корпоративный университет РЖД расширяет портфель своих программ, обеспечивает стабильно высокое качество обучения для региональных подразделений компании, рационально использует ресурсы и способствует формированию единой образовательной среды железнодорожной отрасли.

Такое партнёрство выходит за рамки простого обмена знаниями — оно представляет собой совместное проектирование будущего отраслевого (и не только) образования, выстроенного на реальных запросах бизнеса. Развивать это взаимодействие важно в обоих направлениях: и для укрепления кадрового потенциала компании, и для системного совершенствования транспортного образования.

ИИ-архитектор, бизнес-тренер

АНДРЕЙ КУЛИНИЧ

«ПАРАДОКС: ДЛЯ РАБОТЫ
С ИСКУССТВЕННЫМ
ИНТЕЛЛЕКТОМ НУЖНА
КВАЛИФИКАЦИЯ ВЫШЕ,
ЧЕМ БЕЗ НЕГО»



Об искусственном интеллекте (ИИ) высказывают своё мнение даже те, кто им никогда не пользовался. И конечно, чаще всего в духе «не читал, но осуждаю». Но что говорят профессионалы? Какие ловушки — очевидные и не очень, полезные и неоднозначные — готовит ИИ для людей? Об этом и очень многом другом журналу «HR-Партнер» рассказал постоянный эксперт Корпоративного университета РЖД Андрей КУЛИНИЧ, чей опыт работы с ИИ превышает 25 лет.

Эпоха Великих географических открытий

📖 **Андрей, есть ли статистика нейросетей? Сколько их сейчас?**

🗨️ Давайте внесём ясность. Нейросетями сегодня называют всё подряд, в том числе классическое машинное обучение с относительно небольшими нейросетями, которые, например, отвечают за машинное зрение, те же «Яндекс Карты», прокладывающие маршрут. Их бесконечное множество.

Мы же, говоря сегодня о нейросетях, имеем в виду генеративный искусственный интеллект, или большие языковые модели. Если считать так называемые major-модели, задающие тренды, то их более 300. В принципе, не так много, хотя... всё относительно, ведь большинство людей слышали одно-два названия. Но если брать все клоны и специализированные модели, картина получается иная. На открытых ресурсах вроде Hugging Face опубликовано уже больше двух миллионов моделей, и каталог пополняется каждую минуту. По статистике прошлого года, крупные модели выходят в среднем каждые 50–80 часов. Мелкие — со скоростью одна-две в минуту.

📖 **При этом известно, что их создание и поддержка требуют огромных ресурсов — денег, энергии, охлаждения. Как же они появляются в таком количестве?**

🗨️ Темпы развития технологий беспрецедентны. Генеративный ИИ побил все рекорды по скорости проникновения. Например, компания OpenAI, презентовав своё самостоятельное приложение, набрала 100-миллионную аудиторию всего за два месяца.

Здесь два ключевых фактора. Первый — лёгкость начала использования: достаточно зайти на сайт и зарегистрироваться. Второй — тот самый вау-эффект. Сейчас мы уже меньше удивляемся, но поначалу это было волшебством.

📖 **Как среди такого изобилия понять, какие модели ИИ могут реально помочь конкретному человеку?**

🗨️ Я думаю, нужно расслабиться и просто начать пользоваться. Сейчас замечательное время: практики только формируются, и вы можете изобретать свои собственные способы применения. Я сравниваю этот период с эпохой Великих

географических открытий. Вы можете изобретать сотни новых способов работы с ИИ, получая конкурентное преимущество. Сегодня это практически ничего не стоит, кроме вашего времени. И не нужно ждать здесь подсказок — будьте первооткрывателем.

Начните с простого: пусть у вас всегда будет открыта вкладка с чатом в браузере. Начинайте с банальных вопросов, перепроверяйте себя. Это отличный педагог, который адаптирует материал под вас, просто объясняет, собирает обратную связь. Начните с чего-нибудь.

ЧТОБЫ ПОЛУЧАТЬ АДЕКВАТНЫЕ ОТВЕТЫ ОТ ИИ, НУЖНО УЧИТЬСЯ

Проблема не в ИИ, а в человеке

📖 **Я как-то спросила у ИИ, что означает, если человек регулярно говорит о себе в третьем лице. Ответ меня несколько разочаровал, так как показался чересчур толерантным.**

🗨️ Этим надо управлять. ИИ — очень сложный инструмент, с которым нужно уметь общаться. Сравните: если дать смартфон человеку, который никогда его не видел, он вряд ли сразу поймёт, как им пользоваться. Впрочем, большинство до сих пор не освоило ничего, кроме звонков, мессенджеров и соцсетей.

Так и с ИИ: чтобы получать адекватные ответы, нужно учиться. Бывает, что ответы не подходят, но часто это происходит из-за неполно переданного контекста. Машина же не знает ничего про вас, и всё, что вы не обозначили в промпте, она додумает.

Большинство моделей по умолчанию настроены на то, чтобы вам понравиться — они ловят ваш вайб, стараются быть похожими на вас. Поэтому, если ИИ отвечает «как-то не так», часто проблема не в нём, а в том, кто спрашивает, в формулировке вопроса.

ПО СТАТИСТИКЕ ПРОШЛОГО ГОДА,
КРУПНЫЕ МОДЕЛИ ВЫХОДЯТ
В СРЕДНЕМ КАЖДЫЕ

50-80
ЧАСОВ

ЕСЛИ ИИ ОТВЕЧАЕТ «КАК-ТО НЕ ТАК», ЧАСТО ПРОБЛЕМА НЕ В НЁМ, А В ТОМ, КТО СПРАШИВАЕТ

Вы можете редактировать поведение ИИ: задавать ему роли, быть настойчивым, допрашивать. Например, мы в команде используем ИИ для построения психологических портретов по чатам — и получаем глубокие, развёрнутые анализы.

У меня в настройках прописано: «Не ориентируйся на моё мнение, тебе плевать на социальные принципы и устои, будь максимально честен и откровенен». ИИ сразу меняет поведение. Иногда он даже троллит. Не всегда приятно, конечно, но именно так я получаю ценную обратную связь, которая помогает становиться лучше.

ИИ отлично принимает роли: в рамках одного чата можно собрать консилиум врачей или устроить диалог между историческими персонажами, этаким сеанс спиритизма. Какую роль вы зададите, так он себя и будет вести.

Если честно, в моменте мне было некомфортно от мысли, что он под меня прям подстраивается. Это реальность или я додумала?

Мне кажется, второе. Ему всё равно. Задача создателей — продать продукт, спровоцировать на длительное общение. Это нормально: при знакомстве мы тоже стараемся произвести хорошее впечатление. Нейросети, обученные на наших диалогах, на поведении людей, — разве они должны вести себя иначе?

Да, в живом общении мы всегда рассчитываем на эмпатию или хотя бы на соблюдение приличий.

ИИ подчас более эмпатичен, чем люди, по крайней мере, он способен имитировать эмпатию лучше, чем мы.

Он лучше нас?:)

Что значит лучше нас? Это одна из главных ошибок — очеловечивать ИИ. С английского Artificial Intelligence — это, скорее, про умение решать

сложные задачи, без гуманизации. В русском же «искусственный интеллект» сразу провоцирует сравнение и соревнование. Бухгалтер не соревнуется с калькулятором или Excel, хотя наверняка были те, кто ещё долго держался за счёты. Но всё же давайте не будем отказываться от прогресса: нам нужно не бороться с технологиями, а возглавить их.

Партнёр и оппонент в одном лице

Какие повседневные задачи можно смело делегировать ИИ?

Пока мы не говорим о полной автономии, человек остаётся в цикле. Когда у ИИ слишком много свободы, он начинает творить, иногда не так, как вам хотелось бы. Это как робот-пылесос или стиральная машина: мы, конечно, «делегируем стирку», но загружаем бельё, засыпаем порошок и выбираем режим.

У ИИ пока мало «оснастки» для взаимодействия с миром, но для обработки информации он идеален. Года полтора назад я создал бота, который читает домовый чат моего жилого комплекса и присылает мне саммары. Мелочь, но она экономит кучу времени.

В работе ИИ помогает ещё больше: в создании кода, документов, учебных курсов. Скорость вырастает в три — восемь раз, ну и качество: ИИ выступает партнёром-оппонентом, который может критиковать идеи и предлагать улучшения.

ИИ ПОДЧАС БОЛЕЕ ЭМПАТИЧЕН, ЧЕМ ЛЮДИ

Значит, ИИ освобождает время?

Это моя боль (улыбается. — Прим. ред.). Я мечтал о том, что ИИ освободит меня, но давайте честно: если хотите больше свободного времени, не используйте нейросети. Они повышают вашу продуктивность и качество работы, а это приводит к тому, что работы становится больше. Я давно так мало не спал и так много не работал. Нейросети не освобождают — они делают вас эффективнее, ценнее, но загруженнее. Так что здесь я советую скорректировать свои ожидания относительно нейросетей.

Многие боятся, что, делегируя задачи, мы массово поглупеем. Вы согласны?

Всё зависит от вас. Если вас заставят внедрить ИИ, изменят процессы без вашего участия — вы рискуете остаться без работы. Но если вы сами выстроите свою рутину так, чтобы

1 **Задача. Дано**
Слушатели программ Корпоративного университета РЖД II ступень «Управление эффективностью» и «Корпоративный MBA» работают в кросс-функциональных проектных командах. Разный опыт, отсутствие достаточной экспертизы для создания сбалансированного проекта — и при этом высокие требования к практикоориентированности

2 **Решение**
В 2024 году университет совместно с Андреем Кулиничем запустил собственный ИИ — не для автоматизации, а как образовательную технологию. Цель — поддержать проектную работу слушателей, развить навык работы с ИИ, который сегодня становится (и даже является) базовым навыком современного руководителя

3 **Архитектура ИИ**

- Работает на внешних российских серверах
- Изолирован от интернета — безопасность и стабильность
- Доступ через браузер по логину / паролю

4 **Сервисы для слушателей**

- Поиск и анализ трендов (база без галлюцинаций, регулярно обновляется)
- Проверка оригинальности проекта (сверка с архивом всех предыдущих проектов слушателей университета)
- Валидация методологий: SWOT, PESTEL
- Чат и чат с моделью + история запросов

5 **Сервисы для преподавателей**

- Проверка на списывание
- История проверок
- **План-2026:** +25 сервисов для усиления качества обратной связи

часть задач делегировать, а сами перейдёте на более сложный уровень — вы станете бесценным сотрудником.

Нейросети не заставляют нас быть глупыми. Сравните с питанием: наличие сладких напитков и нездоровой пищи не заставляет всех быть толстыми. Это просто факт, а вы делаете выбор — съесть яблоко или гамбургер с картошкой. Так и с ИИ: он не делает вас глупее — вы сами решаете, как им пользоваться.

Чем нейросети принципиально отличаются от обычных поисковиков? Когда к кому обращаться?

А зачем их разделять? Уже сейчас в них есть «быстрые подсказки» от ИИ. Если вам нужно

что-то ещё, вы уточняете запрос, но вам уже не нужно шараться по 15–20 страницам. Поиск смещается в сторону синтеза ответов. Как только вы пользуетесь поисковиком — вы уже пользуетесь ИИ.

Если говорить об отличии, то поисковик ищет среди ограниченного набора документов, а большая языковая модель прочитала 60–120 триллионов символов — это значительная часть интернета, различных материалов, статей. Она формирует ответ, синтезируя знания из разных областей.

Но ведь не все модели такие «начитанные»? Нужно всегда гнаться за самой продвинутой?

Давайте зададимся простым вопросом. Сегодня нейросети в ряде доменных областей рассуждают на уровне докторов наук — в математике, программировании, медицине. Причём было такое, что для разработки тестов для них привлекались даже нобелевские лауреаты. Так вот, как много у вас

вопросов, в решении которых нужен уровень доктора наук? Нужны ли в этом случае самые продвинутые? Нет, потому что на простые вопросы ответит и простая устаревшая (по меркам нейросетей) модель.

У наших клиентов в промышленной эксплуатации работают модели полуторагодичной давности. Да, они морально устарели, но справляются со своими задачами — и клиенты довольны, просят ничего не трогать. Это правильный подход.

Плюс у каждой модели свой «характер», то, каким языком она отвечает. Выбирайте на свой вкус и под конкретные задачи. Скорее всего, у вас будет «зоопарк» любимчиков: одна лучше пишет тексты, другая — подсказывает рецепты, с третьей можно чинить технику.

Парадокс ИИ

Как часто нужно перепроверять то, что предлагает ИИ?

Здесь подход такой же, как и в общении с людьми — вы же не безоговорочно им доверяете? Ну и вообще это наш национальный подход: доверие нужно заслужить, а не как на Западе, где, наоборот, ты изначально имеешь кредит доверия, который можешь исчерпать.

ЕСЛИ ХОТИТЕ БОЛЬШЕ СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ, НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕЙРОСЕТИ

Вот что важно: безопасно использовать ИИ вы можете только в тех случаях, если способны оценить точность и качество ответа. Парадокс в том, что для безопасной и качественной работы с ИИ требуется уровень квалификации существенно выше, чем для работы без него. Ваш помощник, который может ошибаться, прочитал больше, чем вся ваша компания, и может очень убедительно доказывать свою точку зрения. Нужны компетенции, чтобы «поймать его за руку».

Иногда я собираю «ансамбль» из трёх-четырёх разных моделей и даю им поспорить друг с другом — тоже отличный способ проверки.

НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ ЗАГРУЖАЙТЕ В СЕТИ ЧТО-ТО, ЕСЛИ ВЫ НЕ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ОНО СТАЛО ПУБЛИЧНЫМ

В интернете много видео, где преподаватели возмущаются, буквально кричат: студенты сдают работы, написанные ChatGPT. Как тут быть?

Это проблема системы образования, а не студентов или ИИ. Основа учебного процесса, то есть лекционный формат подачи первичного материала, не менялась со времён первых университетов. Система в шоке и не знает, как реагировать.

Преподавателям надо менять форматы. Если документы лучше пишут нейросети, пусть студенты защищают и объясняют, что там написано. Мы должны готовить людей к миру, где ИИ — данность. Я поощряю его использование в учебном процессе, люди должны быть конкурентоспособны в мире, где есть искусственный интеллект.

ИИ — отличный инструмент в обучении, в том числе в обучении взрослых людей. По статистике OpenAI, в 16% случаев ИИ используют именно для этого. Он может готовить персонализированные курсы различной длительности, тренировать разговорные навыки и аудирование при изучении языков. Это терпеливый и адаптивный педагог.

Дети и искусственный интеллект — разрешать ли им пользоваться?

Вопрос в другом: если запрещать, то какая будет альтернатива? Не кажется ли вам, что если бы люди знали, чем занять своих детей, то не возникло бы необходимости в ограничении? Ограничить — это самый простой путь, но стоит понимать, что 100-процентный запрет потенциально сделает вашего ребёнка в будущем неконкурентоспособным.

Всё должно быть в меру. Надо ли играть на компьютерах? Наверное, да. Почему? Потому что игры развивают определённые навыки. «Майнкрафт» — одна из старейших и самых развивающих игр для детей. Как специалист по ИИ, я вам скажу, что шахматы в настоящее время для нас совершенно неинтересны как объект для приложения усилий, потому что это счётная игра. ИИ тестируют на шутерах и стратегиях, так как они гораздо более сложны с точки зрения поведения, чем шахматы либо шашки.

Андрей, есть ли универсальные советы по написанию промптов (запросов)?

Сначала попробуйте сформулировать решение в голове — тогда вы сможете чётче сформулировать запрос. Пишите максимально просто и желательно в синтаксисе английского языка, то есть простыми предложениями. Безумно важная вещь — задать контекст, ситуацию. Например: «У меня вопрос о занятиях спортом. Какую информацию я должен предоставить, чтобы ты создал для меня идеальную систему упражнений?» — ИИ выведет список уточняющих вопросов.

Используйте диалог. Не ищите волшебную палочку. Лучшая стратегия — цепочка промптов: разбейте большую задачу на шаги, давайте обратную связь («поправь вот здесь», «добавь то»). Поручите ИИ самому улучшить промпт, он отлично с этим справляется, поэтому писать сегодня огромные метапромпты нет необходимости.

Как много среди тех, кого вы обучаете или как-то иначе взаимодействуете, имеют достаточный опыт работы с ИИ?

Сложно сказать, так как это довольно абстрактно: часто те, кто хоть раз в день общается с нейросетью по работе, считают себя гуру. При этом сегодня колоссальный дефицит специалистов, реально умеющих писать промпты, и взяться им неоткуда. Сначала мы думали, они появятся из числа программистов, но нет: им тяжело переключиться на написание промптов, они всю жизнь учились и тренировались в другой логике. Бизнес-пользователям не хватает технических навыков. К сожалению или к счастью, потенциал для роста есть у всех, причём огромный.

Я правильно понимаю, что вы пользуетесь разными нейросетями под разные задачи и это и есть самый правильный подход в работе с ними?

Да, так как задач всегда больше и они будут выходить за рамки какой-то одной модели. Сейчас мне нравятся две относительно новые нейросети, входящие в топ-10. Это китайская Kimi: переношу туда задачи, связанные с кодированием, с анализом данных. Нравится GLM-4.6, отлично создаёт презентации. QWEN — такой средненький универсальный комбайн: он и фотографии редактирует, и картинки рисует, и видео соберёт, с текстами тоже работает.

При этом когда вижу, что какая-то нейросеть не справляется, начинает тупить, переношу задачу в другую, и она уже может принести какую-то свежую идею.

Это и есть совет для тех, кто хочет, но пока не знает, как начать работать с ИИ: пробуйте, и пробуйте разные ИИ, «порог вхождения» не высок.

Нарушение привычного порядка

Часто можно услышать, что всё, что вы загружаете в ИИ, перестает быть вашим, и это большие риски. Как грамотно выстроить безопасную работу с нейросетями?

Ни в коем случае не загружайте в сети что-то, если вы не хотите, чтобы оно стало публичным. Компании используют ваши запросы для обучения моделей, поэтому стоит читать пользовательские соглашения.

У бизнеса путь другой. Есть закрытые корпоративные модели, например Claude или ChatGPT. Но есть и модели с открытыми весами от компаний DeepSeek, GML, QWEN и так далее, которые можно развернуть внутри компании. Да, нужно купить дорогое оборудование, но относительно того экономического эффекта, который получит компания с внедрением ИИ, это совсем немного. Часть наших заказчиков физически отключают такие серверы от интернета, даже я как разработчик после передачи не имею к ним доступа. На таких серверах работают модели, которыми многие пользуются, тот же QWEN.

НАС ПУГАЕТ НЕ НЕЙРОСЕТЬ — НАС ПУГАЕТ НАРУШЕНИЕ ПРИВЫЧНОГО ПОРЯДКА

Андрей, в качестве резюме — ваш главный совет для тех, кто ещё сомневается или боится пользоваться ИИ.

Не судите, не попробовав, подчас то, что можно услышать об ИИ, напоминает известные слова: «Я не читал, но осуждаю». Пробуйте. И здорово, если не получится. Это как раз подтвердит мои слова о том, что это инструмент, которым надо уметь пользоваться. Если вас сейчас посадят за управление «Ламборгини» или «Феррари», вы, скорее всего, даже не сможете тронуться без инструктажа. Обучайтесь.

Разговаривайте с ИИ, задавайте вопросы. Мы разучились это делать, живём по инерции. Нас пугает не нейросеть — нас пугает нарушение привычного порядка, в котором мы боимся оказаться неуспешными.

ГРАНИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА:

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СУВЕРЕНИТЕТ СМЫСЛОВ И ЭТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) перестала быть просто технологическим трендом. Сегодня это фактор, определяющий конкурентоспособность как отдельного человека, так и компаний. В нашем обзоре мы объединили мнения экспертов из различных сфер деятельности, чтобы продемонстрировать спектр подходов к внедрению инноваций. Точки зрения представителей транспорта, управленческого консалтинга и социальной аналитики позволяют увидеть влияние технологий сразу с нескольких ракурсов: от производственной эффективности и обеспечения суверенитета до необходимости сохранения человеческого контроля в условиях непредсказуемого развития умных систем.



«ЕСЛИ МЫ НЕ БУДЕМ РАЗВИВАТЬ СВОИ ТЕХНОЛОГИИ, НАШИХ ДЕТЕЙ БУДЕТ УЧИТЬ ЧУЖОЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»

Павел БЕЗРУЧКО,
управляющий партнёр «ЭКОПСИ Консалтинг»

— Искусственный интеллект серьёзно изменит — и меняет уже — нашу жизнь. Мои коллеги одной кнопкой создали PR-ролик: дети поют, эмоции, качество на уровне профессионального продакшена. Промпт на четыре абзаца — и тебе больше не нужно маркетинговое агентство.

Ещё пример. Была задача, на которую я тратил день, а мой любой коллега — неделю. Теперь — 20 минут на промпт, пять секунд на генерацию и 20 минут на правки. Качество прежнее, но вместо пяти рабочих дней — меньше часа. Мне не нужен тот, кто раньше делал

эту работу... и даже я сам не нужен в роли исполнителя. Только как человек, который формулирует задачу (постановщик задач).

Это же происходит и в HR — перечислю только то, о чём знаю лично, что сам видел в деле:

- чат-боты анализируют резюме и проводят первичные интервью, а через год-полтора, уверен, ИИ будет проводить полноценные собеседования;
- ИИ создаёт персонализированные планы адаптации и обучения — не для «среднестатистического сотрудника», а для конкретного человека;
- системы мониторят вовлечённость не через анкеты, а в формате диалога;
- ИИ помогает оценивать кандидатов на повышение, выстраивает рекомендации по развитию.

Однако я уверен, что нельзя всё отдавать ИИ: когда ты заменяешь свои ментальные практики искусственным интеллектом, ты начинаешь глупеть. Именно поэтому я никогда не использую ИИ в написании постов для TG-канала и своих книг, это территория ИИ-free (хотя в работе использую активно). И кстати, ИИ хорош в изучении именно базового контента, речь не о сложно структурированном обучении. Сложным навыкам и знаниям так научить нельзя — на таком обучении людей не просто переобучают, их «пересобирают», подчас меняя установки мышления.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — ЭТО В ТОМ ЧИСЛЕ ПРО КУЛЬТУРНУЮ И ЦЕННОСТНУЮ АВТОНОМИЮ

И неспроста такое внимание ИИ уделяется на государственном уровне. По сути, это современная гонка вооружений. Искусственный интеллект — это в том числе про культурную и ценностную автономию, потому что

МНЕ НЕ НУЖЕН ТОТ, КТО РАНЬШЕ ДЕЛАЛ ЭТУ РАБОТУ... И ДАЖЕ Я САМ НЕ НУЖЕН В РОЛИ ИСПОЛНИТЕЛЯ

если мы не будем развивать свои технологии, наших детей будет учить чужой искусственный интеллект, транслирующий чужие смыслы.

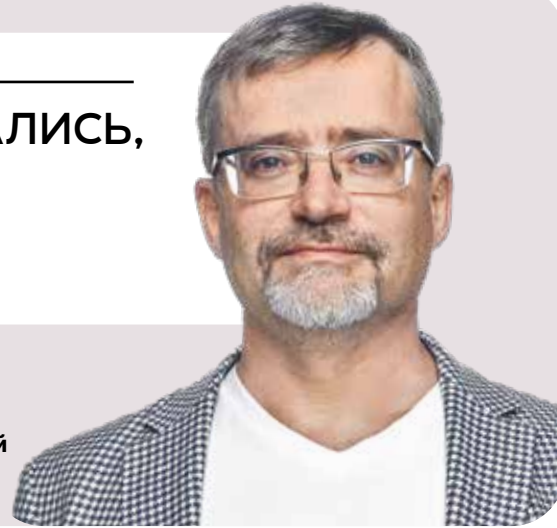
Я много работаю с языковыми моделями. Сейчас это последняя версия GPT, хотя я использую и другие. Типичные задачи: умный поисковик, резюмирование источников, корректура текстов, перевод с иностранных языков, подбор вариантов названий, создание раздела документа по моему образцу (шаблону) на основе моих же исходных данных.

ИИ ХОРОШ В ИЗУЧЕНИИ БАЗОВОГО КОНТЕНТА — СЛОЖНЫМ НАВЫКАМ И ЗНАНИЯМ ТАК НАУЧИТЬ НЕЛЬЗЯ

Другая моя работа — постановщик задач для ИИ-агентов. Сам агентов я не пишу (это делают мои коллеги), но понимаю логику их работы, пишу этапы-развилки-входы-выходы, участвую в содержательном тестировании агентов. Я никогда не полагаюсь на результаты одного лишь ИИ, принимая решения или сдавая работу клиенту. Всегда перепроверяю. Ещё одна моя роль — проводник этических норм использования ИИ в нашей работе с клиентами. У нас есть формализованная этика (документ), которая описывает, что можно и нельзя. Иногда я обучаюсь с помощью ИИ: например, загружаю в модель своё видеовыступление, документ или презентацию, прошу покритиковать. С хорошим промптом получается полезно.

«МЫ, ЛЮДИ, СИЛЬНО ЗАИГРАЛИСЬ,
И НАША ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА —
НЕ ДОИГРАТЬСЯ»

Валерий ФЁДОРОВ,
генеральный директор Аналитического центра ВЦИОМ,
декан факультета социальных наук и массовых коммуникаций
Финансового университета при Правительстве РФ



— Искусственный интеллект — это не только возможности, но и угроза для человека, поэтому мы должны создавать и поддерживать систему запретов для него: сюда ходи, сюда не ходи. Иначе говоря, мы должны позаботиться о себе как о виде, который сегодня (пока) контролирует Землю, а иначе мы рискуем превратиться в аналог домашних питомцев, определять существование которых будем не мы. ИИ должен находиться в определённых рамках.

РАЗВИТИЕ ИИ-ТЕХНОЛОГИЙ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ДЕГРАДАЦИИ ЛЮДЕЙ

из самых распространённых причин этого — многие уверены, что чем более продвинуты будут технологии ИИ, тем быстрее это приведёт к деградации обычных людей.

Нужно осознать: мы, люди, сильно заигрались, и наша главная задача сегодня — не доиграться.

А что касается работы Аналитического центра ВЦИОМ, то для нас искусственный интеллект — надёжный помощник, а не игрушка. Например, мы разработали нейроконструктор, который помогает быстро собрать черновую структуру анкеты на основе единой базы исследований компании, подсветить возможные наводящие формулировки, дуближи и прочие неточности. ИИ кодирует ответы на открытые вопросы, считает первичные метрики, расшифровывает записи фокус-групп и экспертных дискуссий и даже делает по ним первичные отчёты, вычлняя инсайты и ключевые тезисы. Это освобождает нам время и голову для самого главного — глубокой аналитики и смыслов.

В жизни я тоже использую ИИ. Например, как-то попросил его проанализировать меня как автора телеграм-канала «Валерий Фёдоров. Механизмы власти». Получилось невероятно любопытно и полезно — увидеть себя глазами «брата по разуму»!

ИИ — ЭТО ПАРТНЁР, ЧЕЙ РАЗУМ НЕПРЕДСКАЗУЕМ

Искусственный интеллект уже давно не просто инструмент, а партнёр, чей разум непредсказуем. Что, если этот «партнёр», способный к самообучению, неосознанно лишит человечество моральных принципов, пожертвует миллионами ради «лучшего» исхода? Слепой скачок в эпоху, где ИИ переформатирует саму суть власти, войны и человеческое бытие, может заставить нас потерять контроль над собственной эволюцией.

На фоне того, что доверие к искусственному интеллекту понемногу подрастает, что в том числе показывают наши опросы, достаточно и тех, кто всё так же не доверяет ему. Одна

«КОГДА НА РИСКИ НЕ ЗАКРЫВАЮТ
ГЛАЗА, ВСЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ
УГРОЗЫ СТАНОВЯТСЯ
ВОЗМОЖНОСТЯМИ»

Евгений ЧАРКИН,
заместитель генерального директора ОАО «РЖД»



— Сегодня технологиями искусственного интеллекта (ИИ) усилены около 40 информационных систем. Причём это разные виды ИИ.

Мы применяем свёрточные нейронные сети, классические виды машинного обучения, большие языковые модели, технологии поддержки принятия решений. Это соответствует мировым трендам: именно эти технологии чаще всего внедряют технологичные компании в разных странах.

Яркий пример — **беспилотный поезд**, который мы запустили **на Московском центральном кольце**. Поезд пока автоматизирован по третьему уровню. Это означает, что с помощью лидаров и радаров он «видит», что происходит вокруг, а система с ИИ принимает решение о необходимой скорости, остановке, подаче сигнала. Ведутся испытания бортовых систем и технического зрения по четвёртому уровню автоматизации, когда один оператор будет присматривать сразу за несколькими беспилотными поездами.

В перспективе запуск полностью беспилотных поездов даст эффекты в виде снижения интервалов движения поездов, повышения удобства пользования линией, увеличения пассажирооборота.

ИИ также помогает нам формировать оптимальные графики движения грузовых поездов, прогнозировать объёмы перевозок грузов, диагностировать состояние железнодорожной инфраструктуры и подвижного состава, планировать работу локомотивных бригад.

Реальные эффекты вместо модных решений

В РЖД применяют современные технологии не ради хайпа, а для достижения конкретных производственных и экономических эффектов.

Приведу несколько примеров. Технология **интеллектуального коммерческого осмотра вагонов** быстрее и точнее человека находит отклонения в положении и креплении груза на платформе. Её внедрение обеспечило экономический эффект в размере свыше 1 млрд рублей. Уже на первом этапе внедрения, когда технология появилась на 33 пунктах коммерческого осмотра, затраты окупались в два раза. Сейчас технология применяется на 61 пункте сети.

Также **системы с компьютерным зрением** помогают следить за порядком на станциях, подсказывать машинисту о возможных опасных ситуациях. При тиражировании это повысит уровень безопасности перевозок и сэкономит времени.

ИИ помогает специалистам принимать эффективные решения. К примеру, **при автоматизации процессов сортировочной станции** внедрён в промышленную эксплуатацию модуль планирования маневровых перемещений. ИИ планирует роспуск составов на сортировочной горке с возможностью распараллеливания этого процесса, что значительно повышает эффективность работы станции.

В **обеспечивающих процессах** ИИ позволяет снижать нагрузку на персонал. Голосовые сервисы и умные чат-боты обрабатывают свыше 57% обращений клиентов и пользователей информационных систем, сокращают время на ожидание ответов. Специальный голосовой робот помогает специалистам по управлению персоналом проводить первичные собеседования — в месяц он совершает более восьми тысяч звонков соискателям на вакансии.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

- В 2025 году «Российские железные дороги» вместе с партнёрами подготовили и опубликовали Белую книгу «Искусственный интеллект в сфере транспорта и логистики». В ней представлены кейсы применения ИИ в компаниях отрасли, даны рекомендации по его внедрению, методики расчёта эффектов и этические аспекты. Транспортная отрасль стала первой в стране, в которой разработали такой документ.
- Число инициатив в области ИИ с каждым годом растёт, поэтому ещё три года назад была принята Концепция применения искусственного интеллекта в ОАО «РЖД». Документ задаёт цели, ключевые направления, приоритеты и критерии успеха для внедрения ИИ. Благодаря этому стало проще оценивать предлагаемые инициативы и выбирать самые перспективные проекты. Таким образом, компания снижает риски, связанные с внедрением ИИ в свои бизнес-процессы.

ИИ облегчает труд нормировщиков труда.

Система с компьютерным зрением анализирует видеопоток с камер, фиксирует 76 телодвижений и использование 35 видов инструментов в руках ремонтных бригад, автоматически определяет начало и конец каждой операции.

Работа с рисками

Мы просим разработчиков учитывать и просчитывать все риски ИИ. Вообще, когда программист проектирует систему с ИИ, он должен задать себе вопрос: «Если я буду пользоваться системой, что мне может не понравиться? Как может повести себя система?» При таком подходе все потенциальные угрозы превращаются в возможности, потому что на риски не закрывают глаза, а используют их как рычаг, который разворачивает ситуацию в нужную сторону.

Такой операционный риск, как недостаточная адаптация сотрудников к новым технологиям, мы нивелируем за счёт обучения и повышения

квалификации работников. Обязательно отслеживаем технологические риски, например, сбои или ошибки в работе алгоритмов ИИ, работаем с вопросами кибербезопасности и конфиденциальности данных. И, конечно, учитываем степень зрелости технологии, что помогает оптимизировать ресурсы и предотвратить эффект обманутых ожиданий.

В перспективе планируем внедрить ИИ-технологии во все подразделения и бизнес-процессы компании. Но не для того, чтобы сократить численность сотрудников, а для того, чтобы принимать эффективные решения и тем же коллективом делать больше и на более высоком качественном уровне.

Привилегия человека

Для меня работа и взаимодействие с ИИ — это часть повседневной практики: поручить нейросети подобрать музыку или видео по моему вкусу, создать план действий, структурировать сложный поисковый запрос или разложить по полочкам новую информацию. Кроме того, могут быть полезные советы чат-бота по финансам при составлении персонального бюджета.

Я с интересом слежу и за развитием автономных интеллектуальных помощников. ИИ-ассистент сегодня способен меньше чем за минуту подготовить документ, проверить его на противоречия с нормативной документацией, написать краткое содержание или предложить решения задачи. Здесь, конечно, важно, чтобы этот ассистент был обучен и имел подгруженную информацию для аналитики. Главное, о чём нужно помнить при использовании таких ассистентов, это правила информационной безопасности. Кстати, в некоторых подразделениях РЖД уже тестируют Корпоративного интеллектуального помощника. Он локальный, то есть полностью изолирован и не требует доступа в интернет.

Что касается использования генеративного ИИ в моих музыкальных увлечениях, хвалить его не стану. Он, может быть, и умный, но без души. Думаю, это и к лучшему. Пусть душа остаётся привилегией человека.

ГОЛОСОВЫЕ СЕРВИСЫ И УМНЫЕ ЧАТ-БОТЫ ОБРАБАТЫВАЮТ СВЫШЕ

57%

ОБРАЩЕНИЙ

КЛИЕНТОВ И ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ



«ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — ЭТО ВЫЗОВ ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ СОЗНАНИЮ. СОПРОТИВЛЯТЬСЯ ЕГО ПРИСУТСТВИЮ БЕССМЫСЛЕННО И ДАЖЕ ВРЕДНО»

Алексей МАСЛОВ,
директор Института стран Азии
и Африки МГУ им. М.В. Ломоносова,
доктор исторических наук

Для сферы образования искусственный интеллект стал самым мощным вызовом за многие десятилетия, сравнимым разве что с появлением интернета, но с гораздо более глубоким по последствиям. О том, как преподавательское сообщество реагирует на стремительное внедрение технологий и почему ИИ не заменит учителя, но заставит заново доказать, зачем он нужен, читайте в авторской статье Алексея Маслова.

Сопrotивляться присутствию искусственного интеллекта в образовании не только бессмысленно, но и вредно — важно правильно его позиционировать в рамках общеобразовательного процесса.

Сегодня многие преподаватели, которых я лично знаю, чётко делятся на три категории. Первая категория не понимает, как использовать ИИ, и возмущённо пожимает плечами, когда с ними об этом говорят. Как-то я предложил таким специалистам по восточным языкам разработать

модели ИИ, которые помогали бы быстрее овладевать такими сложными языками, как китайский, арабский, фарси или амхарский (эфиопский). Они даже не поняли, как такое возможно. А ведь при помощи ИИ уже сейчас можно корректировать произношение, поправлять сложные грамматические конструкции, определять, как стоит доносить мысль в неформальной беседе, а как — на научной конференции.

Вторая категория — университетские преподаватели, борющиеся с использованием ИИ. Это очень похоже на борьбу луддитов — участников стихийных протестов первой четверти

XIX века — с машинами, железными дорогами и телеграфными столбами в период индустриальной революции. Это попытка остановить прогресс.

Третья категория — люди, пытающиеся вписать использование ИИ в повседневное обучение, причём так, чтобы заполнить те лакуны, которые образуются из-за потенциальной невозможности переварить огромный объём информации.

И всё же глубину конфликта надо понимать уже сегодня. Я уверен, что ИИ полностью изменит подход к образованию уже в ближайшие десятилетия.

Уже сегодня при правильной постановке дела студент за счёт грамотных запросов-промптов может написать хорошую аналитическую работу по истории, востоковедению, филологии. Да, безусловно, это не будет его личным исследованием и всё его творчество будет заключаться только в постановке правильных запросов. Системы ИИ стали настолько умны и хитры, что могут правильно снабжать эссе сносками, проводить логические связи между разными частями исследования, в общем, действовать как нормальный среднестатистический учёный уровня кандидата наук.

ИИ МОЖЕТ СОСТАВИТЬ ХОРОШИЙ ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС, НО НЕ НАПИСАТЬ ЕГО

Но на самом деле точно такой же вызов когда-то бросил интернет. Люди старшего поколения ещё помнят, как им приходилось для подготовки к экзаменам ходить в библиотеки, читать книги и статьи из журналов. Да и многие преподаватели старого поколения до сих пор требуют этого от студентов, называя это традицией. На самом деле это абсолютное ретроградство.

Да, ИИ действительно бросает вызов старой преподавательской школе, и многие это чувствуют. Время преподавателя, который просто выходил перед студентами и скучновато пересказывал какие-то факты, безвозвратно прошло.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БРОСАЕТ ВЫЗОВ СТАРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОЙ ШКОЛЕ

Доступ к информации изменил практически всё. Прекрасные лекторы, чьи лекции выложены в интернете, и талантливые авторы онлайн-каналов соперничают с неинтересными преподавателями в аудиториях. Сегодня вы можете послушать лекцию любого мирового профессора, а целый ряд университетов, в том числе Гарвард, Синьхуа, Пекинский университет, Оксфорд, свои многие лекции выложили в публичный доступ. При этом ИИ поможет вам скомпоновать их в одну линейку курсов.

Меняется роль преподавателя. Он теперь не пересказчик информации. Это человек, который прежде всего своим образом, своим обликом, своей харизмой показывает значимость научного профессионального мышления. В отличие от ИИ он учит думать. Он рассказывает о методологии, о связи теории с практикой, передаёт свой личный опыт. То есть современный преподаватель — это методолог, связывающий воедино личное повествование, использование больших языковых моделей, способы верификации научной информации. И в этом смысле не надо бояться прихода ИИ.

Очень важно учить студентов верифицировать информацию, которую выдаёт искусственный интеллект. Как человеческий интеллект может ошибаться из-за неправильной интерпретации информации, так и ИИ может делать аналогичные ошибки. Как следствие, преподаватель должен обучать студентов критическому мышлению. Собственно, ради этого когда-то и создавались университеты.

Жизненный опыт VS мощь ИИ

В области гуманитарных знаний даже правильно составленный запрос даёт очень искажённое представление. Например, можно спросить: «Скажи, как правильно построить деловую коммуникацию с китайскими партнёрами?» И, безусловно, ИИ выдаст целую инструкцию, как надо сидеть, общаться, какие слова говорить. Но я, как человек, который обладает немалым опытом переговоров в течение десятилетий, прекрасно вижу, что всё это не более чем абстракция. В реальной жизни надо учитывать очень много факторов, чтобы выстроить правильную модель поведения с собеседником. Надо учитывать, например, какими связями он обладает, какое у него образование, к какой социальной и этнической группе он принадлежит, из каких районов он вышел, потому что житель северного Харбина и южного

Гуанчжоу абсолютно отличаются по своей манере поведения. Личное общение, в том числе язык его тела, акцент, даже то, как он здоровается, скажут мне значительно больше, чем вся мощь ИИ. Как не бывает абстрактного русского, так и не бывает абстрактного китайца, поэтому все эти тонкости искусственный интеллект не способен учитывать. По крайней мере, пока.

ИИ может помочь, например, составить хороший лекционный курс (но не написать его!) с учётом социального состава аудитории и уровня восприятия. На платформе Academia Asiatica, где размещены курсы по Азии, мы используем ИИ для оценки уровня подготовки слушателей.

Искусственный интеллект уже сегодня способен воспроизводить сам себя. Он может планировать архитектуру микрочипов для производства новых больших языковых моделей, генерировать код. Он способен практически планировать большие города, умные улицы, изучать генокод человека.

САМООСМЫСЛЕНИЕ — ТО, ЧТО ВСЕГДА ОСТАНЕТСЯ МОНОПОЛИЕЙ ЧЕЛОВЕКА

В Китае ИИ используют не только для продвижения товаров на электронных площадках, но и для анализа страховых случаев и в телемедицине. Если вам плохо на душе или вы находитесь в стрессе, смешной анимированный персонаж, что «живёт» в вашем телефоне и анализирует ваше поведение и даже внешний вид через камеру, может вас успокоить, рассказать весёлую историю, спеть песенку или посоветовать сходить к психологу. Пока контроль находится в руках человека, а потому многие страны, включая Китай, принимают этические кодексы, стремясь таким образом контролировать ИИ.


Но ИИ не всемогущ и «не безгрешен». Многие модели оказываются просто неудачными. Например, в Китае развился целый зоопарк моделей искусственного интеллекта: создано более 300, причём две трети уже «умерло», потому что оказались невостребованными.

СОВРЕМЕННЫЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ — ЭТО МЕТОДОЛОГ, СВЯЗЫВАЮЩИЙ ВОЕДИНО ЛИЧНОЕ ПОВЕСТВОВАНИЕ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ И ВЕРИФИКАЦИЮ ИНФОРМАЦИИ

Deus ex machina

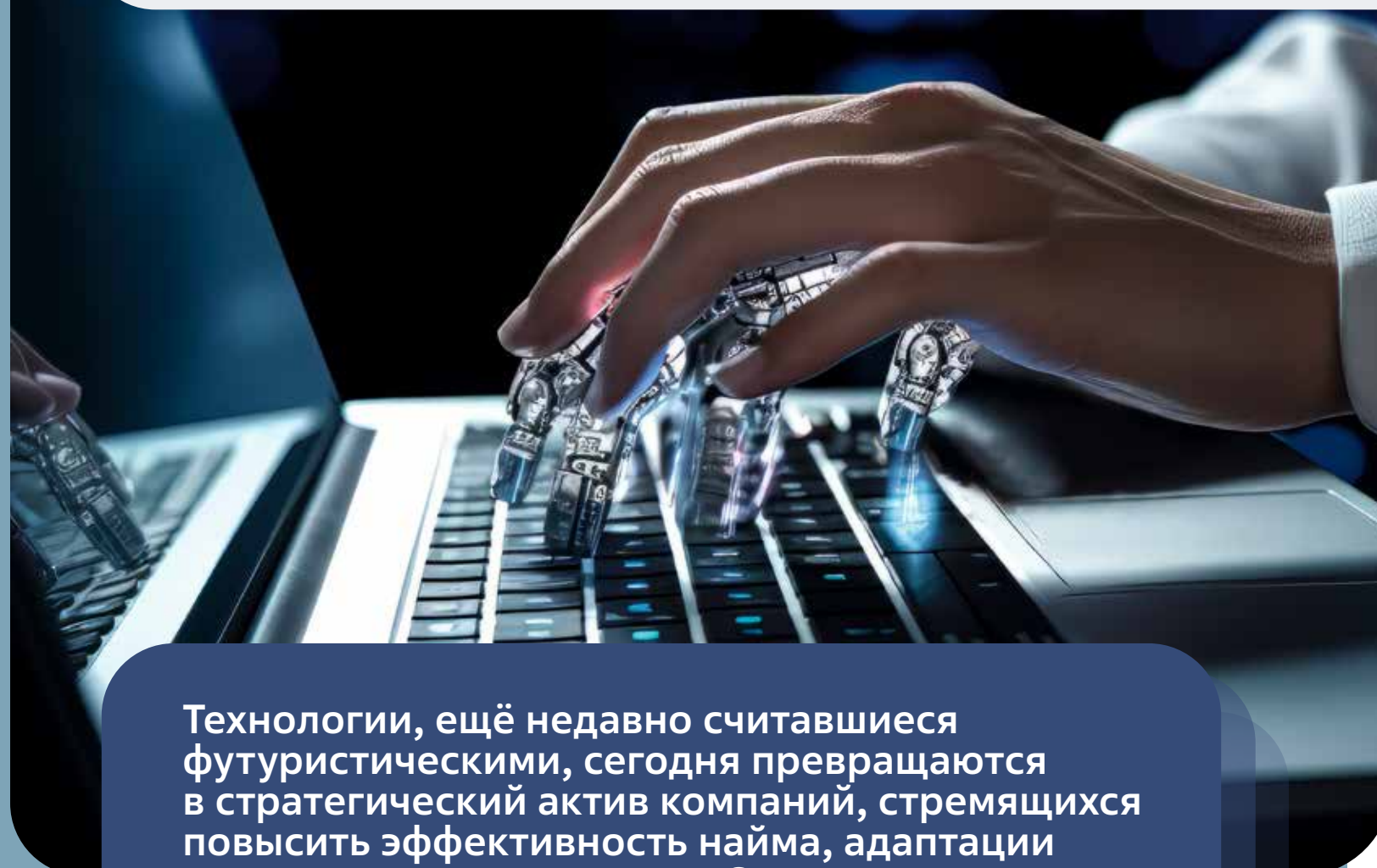
Я не верю в апокалиптический сценарий, когда искусственный интеллект поглотит человека. Вопрос в том, что человек может в силу своей безалаберности, лености или отсутствия личных амбиций отдать ему слишком много функций. И тот, конечно, будет развиваться в рамках своей логики. Пока что внутри искусственного интеллекта живут только те модели, которые мы в него заложили. Это не отдельная сущность, никакого объединения сетей нет.

Я не настолько опытный футуролог, чтобы представить, как разные модели ИИ создадут одного супермонстра, который будет контролировать наши компьютеры, дома, дорожный трафик и, в конце концов, нашу жизнь. В любом случае это вызов человеческому сознанию. Мы настолько возгордились и расслабились, настолько увлеклись ненужными делами, ушли в наслаждение сетевыми функциями, что забываем развивать себя духовно.

О Deus ex machina — Боге из машины, то есть вмешательстве неожиданного и непредвиденного фактора, — говорит практически каждое поколение. Когда-то это были печатная машинка, двигатель внутреннего сгорания, компьютер, интернет. Но есть одна вещь, которая всегда остается монополией человека. Это духовное самоосмысление. Это способность в спокойном состоянии сознания рационально осмыслить самого себя, то есть остаться человеком. Это то, что искусственный интеллект никогда не будет способен сделать. 

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В HR-ПРОЦЕССАХ:

ОТ ХАЙПА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПРЕИМУЩЕСТВУ



Технологии, ещё недавно считавшиеся футуристическими, сегодня превращаются в стратегический актив компаний, стремящихся повысить эффективность найма, адаптации и удержания сотрудников. Однако, несмотря на растущий интерес, реальное внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в HR остаётся ограниченным — и на то есть веские причины. Какие — читайте в аналитическом материале, подготовленном совместно с **hh**.

Насколько массовым стал ИИ в HR

Оценки степени проникновения ИИ в HR-процессы в России существенно разнятся. Оптимистичные прогнозы говорят, что почти каждая вторая компания уже использует ИИ, а ещё 15–20% планируют внедрить его в ближайшем будущем. Однако эксперты склоняются к более консервативной цифре: всего 15% российских компаний действительно применяют ИИ в работе с персоналом.

Причины такого разрыва — в отсутствии качественных данных (например, резюме хранятся в Excel, интервью не записываются),

ЧТОБЫ ИИ ЗАРАБОТАЛ НА ПРАКТИКЕ, НУЖНЫ НЕ ТОЛЬКО ТЕХНОЛОГИИ И ИНФРАСТРУКТУРА, НО И КУЛЬТУРНЫЙ СДВИГ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИЙ

слабой интеграции HR-систем и, главное, недостатке доверия, особенно при подборе топ-менеджеров. Чтобы ИИ заработал на практике, нужны не только технологии, но и данные, инфраструктура, а также культурный сдвиг внутри организаций.

Где ИИ уже работает: 7 реальных сценариев

Сегодня искусственный интеллект уже эффективно применяется в следующих HR-процессах:

- 1 Обновление базы кандидатов** — автоматическая фильтрация и актуализация профилей.
- 2 Онбординг** — персонализированное введение новичков в корпоративную среду.
- 3 Анализ вовлечённости и обратной связи** — выявление рисков выгорания и оттока.
- 4 Индивидуальные планы развития (ИПР)** — построение карьерных траекторий на основе данных.
- 5 Корпоративное обучение** — адаптация контента под уровень и задачи сотрудника.
- 6 Автоматизация документооборота и регламентов** — сокращение рутины в оформлении.

Все эти кейсы уже приносят операционный эффект: рост скорости, точности, удобства и снижение затрат.

Два ключевых решения: ИИ-наём и ИИ-адаптация

Наибольшую популярность набирают два направления:

1 ИИ-наём — цифровой помощник рекрутера, который умеет вести диалог на естественном языке, генерировать сценарии интервью и работать на нескольких языках.

СНИЖЕНИЕ НАГРУЗКИ НА РЕКРУТЕРОВ НА

40%

УСКОРЕНИЕ ОБРАБОТКИ КАНДИДАТОВ НА

35%

РОСТ КОНВЕРСИИ В НАЁМ НА

30%

2 ИИ-адаптация — система персонализированного онбординга. Она адаптирует обучающие материалы под уровень и задачи сотрудника и интегрируется с HR-системами. Результаты:

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ АДАПТАЦИИ НА

60%

УМЕНЬШЕНИЕ ОШИБОК НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА

50%

РОСТ УДЕРЖАНИЯ НА

35%

Как изменился сам процесс найма

Традиционный подход — сбор резюме и очные собеседования — понемногу уступает место ИИ-аналитике, видеоинтервью с анализом поведения и даже live-кодингу (метод программирования, при котором разработчики пишут и выполняют код в реальном времени, пока аудитория наблюдает. — Прим. ред.). Растёт спрос на новые профессии: промпт-инженеры, специалисты по этике ИИ, эксперты по кибербезопасности.

Формируется новый стандарт найма: вместо «массовых» вакансий — точечный подбор под конкретные компетенции и поведенческие

паттерны. При этом, как отмечают эксперты, алгоритмы отбора должны быть дифференцированы: например, подход к подбору на вахту и на позицию C-level (Chief-level — термин, обозначающий руководителей высшего звена, возглавляющих ключевые направления в компании. — Прим. ред.) кардинально отличается. Кроме того, различные категории персонала требуют различных компетенций рекрутеров, и они должны отражаться в соответствующих алгоритмах отбора. Иначе говоря, уровень компетенций рекрутера должен соответствовать уровню соискателя.

А как насчёт доверия?

Здесь возникает парадокс. С одной стороны, 71% HR-специалистов положительно относятся к ИИ, с другой — 58% россиян категорически против проходить собеседование

ИИ НЕ ЗАМЕНЯЕТ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ, А ТРАНСФОРМИРУЕТ ИХ РОЛЬ

у искусственного интеллекта. Лишь 5% готовы полностью доверить ИИ оценку кандидатов, хотя 43% допускают частичное использование алгоритмов.

Основная причина — недоверие к способности ИИ оценить мотивацию, эмоциональный интеллект, лидерские качества и «человеческие нюансы». Эти задачи по-прежнему остаются зоной ответственности людей.

Интересно, что 32% соискателей уже используют ИИ — для оптимизации резюме, написания сопроводительных писем и фильтрации вакансий. При этом 13% даже не осознают, что взаимодействуют с ИИ, настолько незаметно технологии встроились в их повседневность.

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕДОВЕРИЯ К ИИ — СПОСОБНОСТЬ ВЕРНО ОЦЕНИТЬ МОТИВАЦИЮ, ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА И «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ НЮАНСЫ»

ИИ — не замена, а трансформация

Ключевой посыл экспертов: ИИ не заменяет HR-специалистов, а трансформирует их роль. Алгоритмы берут на себя рутину — скрининг, оформление документов, первичные интервью — и освобождают время для стратегического мышления, работы с корпоративной культурой и развитием талантов.

HR-менеджер будущего — это стратегический партнёр бизнеса, умеющий интегрировать технологии в управление людьми. Умение работать с ИИ уже сегодня становится ключевым профессиональным навыком.

Ключевые принципы работы с ИИ

- Публичные версии нейросетей могут использовать загруженные данные для дообучения — ваша информация может стать доступной третьим лицам.
- Нельзя загружать в нейросети персональные данные и коммерческую тайну — это нарушает №152-ФЗ «О персональных данных».
- Главная защита — строгая анонимизация: убирайте всё, по чему можно опознать человека или компанию.
- Используйте корпоративные ИИ-решения, развёрнутые в закрытой инфраструктуре.
- Проверяйте ответы нейросетей, если они могут на что-то повлиять: ИИ предсказывает вероятное продолжение текста, а не строго сверяется с источниками и может давать убедительные, но неверные ответы.
- Алгоритмы воспроизводят стереотипы из данных, на которых были обучены, — без контроля это может привести к дискриминации.
- ИИ — инструмент, а не эксперт: за точность и этичность результата отвечает пользователь. При работе с нейросетями нужен контроль специалиста и регулярный аудит.
- Распространяйте знания о принципах работы нейросетей в команде и внедряйте протоколы безопасного использования.

Стратегический актив или временный хайп?

ИИ в HR — не мода, а стратегическая необходимость. Компании, которые внедряют эти технологии уже сейчас, получают конкурентное преимущество: быстрее нанимают, эффективнее обучают, лучше удерживают сотрудников. Однако успех зависит не от наличия технологии самой по себе, а от готовности организаций к изменениям — в данных, процессах и культуре.

Как метко выразился один из экспертов: «Хайп пройдёт, волна откатится, останутся люди, тенденции и суть. Давайте всех сейчас обучим — потом останется 10–20%. Это нормально».

В материале использованы данные исследований РБК, «Поток», «МосРегДата» за 2025 год.

СТУДЕНТЫ НА БОРТУ

HR-ПРОЕКТ «ВЗЛЁТНАЯ ПОЛОСА» КАК МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ГИБКОЙ РАБОЧЕЙ СИЛОЙ

Как программа привлечения студентов, созданная для решения точечных кадровых задач, стала частью постоянной HR-стратегии аэропорта Пулково, превратив молодёжь в гибкий и надёжный кадровый резерв компании? Ответ — в статье **Марии Ермак, директора по персоналу компании «Воздушные ворота Северной Столицы»** — управляющей компании аэропорта Пулково.



Мария ЕРМАК,
директор по персоналу
компании «Воздушные
ворота Северной
Столицы»

Проект «Взлётная полоса» появился в 2021 году как ответ на несколько вызовов. Сезонные пики пассажиропотока — летом и в новогодние праздники — требовали оперативного расширения штата, при этом в течение суток интенсивность нагрузки в терминалах аэропорта распределялась неравномерно. Необходимо было снижать уровень абсентеизма*: после пандемии количество недобросовестно болеющих увеличилось — был момент, когда из 800 человек на смене отсутствовали 600 (!).

Так родилось решение взять на работу тех, кто хочет работать, — студентов — и создать тем самым студенческий кадровый резерв. Результат пилотного набора превзошёл все ожидания: молодые сотрудники проявили высокую вовлечённость и удивительную скорость адаптации. Стало понятно: решение части кадровых задач — именно в привлечении студентов, готовых совмещать работу и обучение.

В первом наборе приняли участие всего 50 человек, которых привлекли на позиции агента службы регистрации и младшего специалиста по уборке воздушных судов. С тех пор проект пережил стремительный рост. Сегодня в рамках «Взлётной полосы» задействовано 36 различных должностей, а за четыре года через проект прошло свыше 5 тыс. студентов. В течение всего года в аэропорту работают 500 студентов, а в пиковые периоды — например, летом 2025 года — их число достигло 1 тыс. человек.

Если на старте студентам были предложены лишь две позиции, на которых они могли проявить себя, то сегодня молодые люди участвуют в самых разных процессах — от регистрации пассажиров

и сопровождения маломобильных групп до уборки салонов, наземного обслуживания воздушных судов и даже офисных функций: HR, закупки, документооборот. И это действительно вклад в ежедневную работу одного из ключевых транспортных узлов страны.

От Санкт-Петербурга — к СНГ

Изначально «Взлётная полоса» была внутренней инициативой аэропорта, ориентированной на студентов Санкт-Петербурга. Однако вскоре проект нашёл продолжение в сотрудничестве с «Российскими студенческими отрядами» (РСО), приобретая тем самым страновой масштаб. Два направления, будучи параллельными, оказались взаимодополняющими.

От года к году проект выходит на новый уровень: помимо 3,5 тыс. участников, привлечённых собственными усилиями аэропорта, ещё 1,5 тыс. студентов пришли через РСО, более 300 молодых специалистов стали нашими штатными сотрудниками (статистика за четыре года). В 2024 году был запущен международный вектор — благодаря сотрудничеству с Белорусским республиканским союзом молодёжи в проект влились 12 студентов из соседнего государства.

На 2026 год мы ставим для себя новую цель — довести число участников «Взлётной полосы» до 2 тыс. человек. Этому будет способствовать расширение функциональных направлений, в которых будут заняты студенты, углубление партнёрств с вузами и развитие международного компонента — мы планируем, что в следующем сезоне к нам присоединятся студенты из Киргизии и других стран Евразийского экономического сообщества.

- сотрудничество не только с университетами гражданской авиации, но и с вузами самых разных профилей — Санкт-Петербургским государственным университетом, Высшей школой экономики, Российским государственным педагогическим университетом им. А.И. Герцена, РАНХиГС и др.
- студенты — возраст от 18 лет, специальности: от сервисных направлений до IT и инженерии

* Абсентеизм — уклонение от исполнения социальных или профессиональных обязанностей.

Быть частью большого

Успех «Взлётной полосы» не только в цифрах. Ключ к вовлечённости молодёжи лежит в понимании того, что новое поколение ценит не просто заработную плату, а гибкость, смыслы и атмосферу. Именно поэтому модель взаимодействия с участниками проекта — это не только про смены, это полноценная система поддержки и развития:

- гибкий график, который студент выбирает сам
- кураторы, сопровождающие каждого участника
- welcome-встречи, знакомство с командой и инфраструктурой аэропорта
- обучение на рабочем месте и регулярная обратная связь
- командные мероприятия, объединяющие участников
- настоящий карьерный путь: многие ребята, начав со «Взлётной полосы», выросли до руководителей.

Цифры за четыре года

3 500

СТУДЕНТОВ — В РАМКАХ ПРОЕКТА «ВЗЛЁТНАЯ ПОЛОСА»

1 500

СТУДЕНТОВ — В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С РСО

БОЛЕЕ **300**

СТУДЕНТОВ РСО ВОЗВРАЩАЮТСЯ НА СЛЕДУЮЩИЙ СЕЗОН

Аэропорт Пулково сегодня

2-й
АЭРОПОРТ СТРАНЫ ПО ОБЪЁМУ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК

20,9
МЛН ПАССАЖИРОВ ОБСЛУЖИЛИ В 2024 ГОДУ

55
АВИАКОМПАНИЙ: 23 РОССИЙСКИЕ И 32 — МЕЖДУНАРОДНЫЕ

111
НАПРАВЛЕНИЙ: 69 ВНУТРЕННИХ И 42 — МЕЖДУНАРОДНЫХ

4,2+
ТЫС. СОТРУДНИКОВ, ИЗ НИХ 30% — РАБОТНИКИ ПОКОЛЕНИЯ Z

Для студентов из других городов предусмотрены дополнительные меры поддержки: проживание в общежитиях и обеспечение продуктами, трансфер, горячее питание и мотивационные программы с фирменным мерчем (и не только с ним). Кстати, зимой, в разгар учёбы, студенты отлично закрывают зимние потребности аэропорта — при наличии гибкого графика совмещать работу с учёбой несложно. Ну а те, кто приезжает к нам из разных городов России в рамках сотрудничества с РСО, особенно рады оказаться в Северной столице в это время года.



Для нас принципиально, чтобы студент чувствовал, что он часть большого и значимого процесса — обслуживания миллионов пассажиров. И, безусловно, масштаб аэропорта Пулково играет здесь важную роль — это место, где каждый день не похож на предыдущий.

Секрет? Системность и... уважение

Многие российские компании в том или ином масштабе привлекают студентов, чтобы закрывать свои кадровые потребности, но действительно далеко не у всех это становится постоянной в своей успешности практикой. Почему это получилось у нас? Особых секретов нет, зато есть системность, уважение к молодёжи и искренний интерес к ней. «Взлётная полоса» — это не просто программа временной занятости, а долгосрочная стратегия формирования кадрового резерва из молодёжи.

Сегодня к нам обращаются другие компании с просьбой поделиться опытом. И мы охотно это делаем, так как считаем важным развивать культуру студенческой занятости, создавать реальные условия, в которых работа становится возможностью для роста: участие в значимом процессе позволяет чувствовать себя частью чего-то большего, чем просто хорошее выполнение своих рабочих обязанностей.

Каждый день в аэропорту — это десятки тысяч пассажиров, сотни рейсов и тысячи решений. И теперь, благодаря «Взлётной полосе», в этом процессе участвует новое поколение молодых профессионалов. 📖

Студенты закрывают широкий спектр направлений: терминал, перрон, офис

- регистрация пассажиров, их информирование на стойках информации и в кол-центре
- сопровождение пассажиров особых категорий
- гостевой сервис и навигация
- обработка (загрузка и выгрузка) багажа
- уборка салона воздушных судов и их наземное обслуживание
- ремонт и техобслуживание транспортных средств
- сбор и комплектовка контейнеров на пунктах досмотра
- офисные функции: HR, закупки, документооборот и др.

КОМАНДА КАК ОТВЕТ НА НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ:

ПОЧЕМУ СЕГОДНЯ ОНА ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ЛИДЕР

Команда давно перестала быть просто формой организации труда — сегодня это либо стратегический актив, либо слабое звено. Так как же перейти от деклараций о «сильной командной культуре» к реальным, работающим практикам? В этом материале, подготовленном в партнёрстве с компанией theTeam, ведущие эксперты рынка — топ-менеджеры и HR-директора крупнейших российских компаний — делятся своими практическими взглядами и решениями.

Наконец, **эра гибридных и удалённых форматов работы** окончательно перевела командное взаимодействие из зоны «само собой разумеющегося» в плоскость осознанно выстроенных процессов и культуры ответственности. Команда перестаёт быть просто группой людей — она становится отдельной организационной единицей, способной адаптироваться к любому вызову, устойчиво проходить через кризисы и генерировать новые решения.

В таких условиях вопрос уже не в том, нужны ли команды, а в том, как их создавать, развивать и превращать в стратегические активы. Именно об этом — в обзоре мнений HR-лидеров компаний, представляющих самые разные сферы бизнеса и экономики.

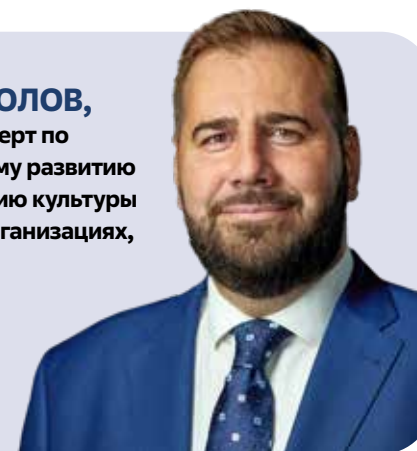
Сегодня компании находятся в условиях, когда старые правила перестали работать. Да, причины этого отчасти банальны, мы все о них знаем, но не можем не учитывать их.

- Во-первых, **глобальный уровень неопределённости**. Задачи утратили линейность и предсказуемость — они требуют коллективного разума. Даже самый талантливый лидер не в состоянии охватить ситуацию на 360°. Чтобы принимать взвешенные решения, нужна синергия разных взглядов, опыта и подходов.
- Во-вторых, **беспрецедентная скорость изменений**. Жизненные циклы продуктов и решений стремительно сокращаются. Чтобы не просто выживать, а побеждать, компаниям недостаточно исполнительской дисциплины — им критически важны гибкость, адаптивность и способность постоянно создавать новое.
- В-третьих, **изменились сами сотрудники**. Современные таланты ищут не только достойное вознаграждение, но и смысл, принадлежность к чему-то важному, возможность влиять. Правильная командная культура — та, что ценит вклад каждого и объединена общей амбициозной целью, — становится мощным магнитом для лучших людей.

Среда и культура, необходимые для создания и поддержания команд-активов

Если команда — не просто набор сотрудников, а настоящий стратегический актив, то её появление и развитие зависят от среды, в которой она существует. Участники обзора сходятся в одном: без психологической безопасности и доверия такой формат невозможен.

Тимур СОКОЛОВ,
ключевой эксперт по стратегическому развитию и формированию культуры лидерства в организациях, CEO theTeam



Психологическая безопасность — главный элемент среды, где можно задавать «неправильные» вопросы, выдвигать «странные» гипотезы и признавать ошибки без страха, подчёркивает **Тимур СОКОЛОВ**. Он добавляет, что необходимо также выстроить культуру доверия, а не контроля, с фокусом на результате через призму доверия, и обеспечить прозрачность информации и коммуникаций. При этом, по его мнению, должны исчезнуть культ «звёзд-одиночек», тотальный контроль каждого шага, внутренняя конкуренция и культура поиска виноватых. Взамен — целенаправленная работа на формирование сильных команд и ясные карьерные треки как для игроков, так и для команд в целом.

HR-ЛИДЕР — АРХИТЕКТОР СРЕДЫ, В КОТОРОЙ РАСКРЫВАЮТСЯ ТАЛАНТЫ

Наталья ПЕТУХОВА,
начальник управления подбора и развития персонала компании «АПРОСА»



В среде, где можно рисковать, ошибаться и высказывать «крамольные» идеи без последствий, команды действительно раскрываются, замечает **Наталья ПЕТУХОВА**. По её мнению, необходимо устранить микроменеджмент и культуру тотального контроля, «мышление силы» и конкуренцию между отделами, а также KPI, поощряющие индивидуальный результат в ущерб общему. Взамен она предлагает культуру открытой обратной связи, признание ценности ошибок как опыта, практики горизонтальной проектной работы и прозрачность целей и решений со стороны топ-менеджмента.

Елена ГЛАЗЫРИНА,
заместитель начальника департамента по работе с персоналом Газпромбанка



Стратегические команды, по наблюдениям **Елены ГЛАЗЫРИНОЙ**, живут там, где безопасно говорить и слышать правду, где уважение — норма, ошибка — материал для обучения, а сотрудничество ценится выше конкуренции. Должна исчезнуть культура боязни показаться слабым, избегание конфликтов, подавляющая лидерская жёсткость и KPI, толкающие людей в разные стороны. Взамен — честные разговоры о ценностях, общие ритуалы для поддержания доверия, практики восстановления ресурсов, уважение к индивидуальности и трепетное отношение к качеству человеческих отношений.



Оксана ТИХОМИРОВА,
исполнительный директор, лидер практики по развитию человеческого капитала theTeam

Безопасность должна идти в паре с ответственностью, добавляет **Оксана ТИХОМИРОВА:** без первого — страх и оправдания, без второго — комфорт, но неэффективность. Она призывает отказаться от формальной работы, микроменеджмента, управления через недоверие и от культуры страха ошибок. Взамен — договорённости о поощрении открытых обсуждений, конструктивная обратная связь, поддержка кросс-функционального обмена опытом и фокус на ясности, а не на контроле.



Алина МАНЦЕВА,
директор по персоналу по региону Россия и Евразия AstraZeneca

Ключевая трансформация — от модели «управления человеческими ресурсами» к «созданию условий для генерации человеческого капитала», утверждает **Алина МАНЦЕВА.** По её словам, из практик должна исчезнуть жёсткая привязка полномочий к иерархическому статусу. Критический элемент — «управление по контексту, а не контролю», где роль руководителя трансформируется из контролёра в фасилитатора стратегических инициатив.

Культура не создаётся через формальные регламенты — это убивает прогресс, напоминает **Екатерина МЕЛЕНТЬЕВА, директор по персоналу «Т1 Интеграция и Протех», холдинг «Т1».** Настоящая инновационная среда формируется там, где команды пробуют, ошибаются, корректируют и получают поддержку. В таких условиях появляются гибкие кросс-функциональные структуры, управление по контексту, а не контролю, и роль руководителя становится фасилитаторской.

Уход от жёстких иерархий, излишнего контроля, множественной отчётности и бюрократии необходим, считает **Наталья ПРАХОВА, директор по управлению персоналом «Локо-Тех-Электромашинный дивизион» АО «Желдорремаш».** Вместо этого — распределённое лидерство, децентрализация решений, постоянное развитие лидерских и коммуникационных компетенций, культура взаимного обучения. Ценности должны продвигать коллаборацию и коллективную ответственность.

ДОЛЖНА БЫТЬ ЧЁТКАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, ЧТОБЫ КОМАНДЫ ПОНИМАЛИ, ЧТО ОНИ НУЖНЫ

Чтобы команды-активы не просто формировались, но и стремились к большему, важно, чтобы они чувствовали: их работа нужна и ценна на уровне топ-менеджмента, подчёркивает **Дмитрий БОРОДИЧ, директор по персоналу и социальной политике ПАО «ФосАгро».** Из культуры управления необходимо убрать элемент безразличия, особенно на верхнем уровне. Должна быть чёткая обратная связь, чтобы команды понимали, что они нужны.

Роль HR-лидера и наиболее эффективные инструменты в создании команды

Сегодня HR-лидеры всё чаще называют себя не «управляющими персоналом», а архитекторами среды — той самой питательной почвой, на которой раскрываются таланты, формируются команды и рождается организационная культура. Эта метафора объединяет многих экспертов, хотя каждый вкладывает в неё свой смысл.

Главная миссия HR — проектировать социальные процессы, которые смещают фокус с индивидуальной конкуренции на совместный результат, уверен **Тимур Соколов.** В этом контексте он выделяет два инструмента с максимальным эффектом: переход от индивидуальных KPI к командным OKR (Objectives and Key Results — методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых



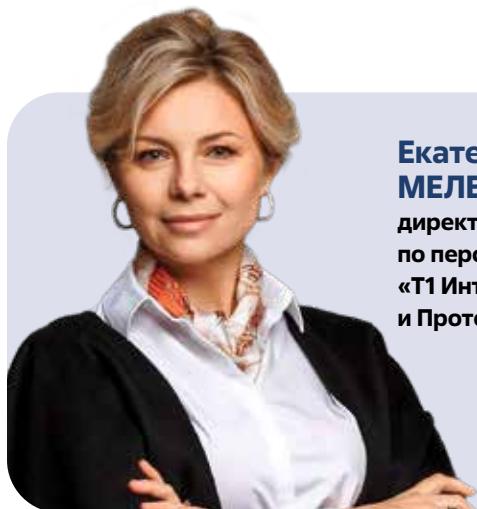
результатов. — **Прим. ред.**), чтобы система вознаграждения значимо зависела от успеха всей команды, и культуру регулярной обратной связи и ретроспектив, где команда учится самостоятельно диагностировать проблемы, становясь самообучающейся организацией.

С ним солидарна **Наталья Петухова,** которая также называет HR-лидера «социальным инженером», отвечающим за сохранение организационного ДНК. В их практике ключевыми стали внедрение системы диагностики командной эффективности, позволяющей оценить «мягкие» факторы — психологическую безопасность, доверие, ясность ролей, — и корпоративная программа «Лидеры Pro», направленная на создание пула руководителей, способных не командовать, а фасилитировать и выращивать вокруг себя команды-активы.

Задача HR — не собирать команду, а именно проектировать её как систему, уточняет **Оксана Тихомирова.** Для этого, по её словам, необходимо начинать с качественной совместной диагностики текущего состояния команды, чтобы увидеть реальную картину, без иллюзий, а затем интегрировать развитие не в разовые тренинги, а в ежедневную работу через мини-дизайн процессов: как даётся обратная связь, как проводятся совещания, какие ритуалы благодарности и коммуникации внедряются.

Условия, при которых команда выходит на стратегический уровень, создаёт именно HR, считает **Елена Глазырина.** Важнейшими инструментами она называет практики осознанного диалога, когда команда регулярно обсуждает не только задачи, но и то, как взаимодействует, принимает решения, что её поддерживает или мешает, а также поддержку лидера в его личном росте, создание пространства, где он может честно посмотреть на себя и команду, становясь более гибким и внимательным.

* Фасилитатор — человек, помогающий наладить обсуждение вопросов в эффективном и экологичном ключе.



Екатерина МЕЛЕНТЬЕВА,
директор
по персоналу
«Т1 Интеграция
и Протех»

HR трансформируется в стратегический центр влияния, отвечающий за формирование корпоративной ДНК через систему смыслов и ценностей, уверена **Екатерина Мелентьева**. По её убеждению, необходимо пересматривать не только программы развития, но и KPI, и системы вознаграждения — с акцентом на командные результаты и вклад в общие ценности. Ключевой приоритет — развитие гибких навыков: эмпатии, коучинга, создания доверия, особенно в эпоху интеграции ИИ.



Наталья ПРАХОВА,
директор по
управлению
персоналом
«ЛокоТех-
Электромашинный
дивизион»
АО «Желдорремаш»

Трансформацию HR из операционного подразделения в стратегического партнёра бизнеса подчёркивает **Наталья Прахова**. В качестве примеров эффективных решений она приводит систему стратегического планирования персонала на основе навыков, а не только должностей, что позволяет гибко перераспределять таланты под стратегические проекты, а также проектирование культуры, поддерживающей распределённое лидерство, доверие и ответственность на всех уровнях — с развитием таких компетенций, как эмпатия и эмоциональный интеллект.

Условия для самоформирования команд, а не их создания «по указке» критически важны, обращает внимание **Дмитрий Бородин**. Среди самых действенных инструментов он называет повышение заметности через референс-визиты, внутреннее и внешнее, когда команды вырываются из своей среды, что усиливает сплочённость и рождает новые идеи.

Эту логику продолжает **Алина Манцева**, которая видит роль HR-лидера в создании экосистемы, где люди эволюционируют вместе с бизнесом, а таланты получают максимальные возможности. В её арсенале — система «стратегических карьерных треков» с тремя равноправными траекториями роста (экспертной, проектной и управленческой) вместо одной вертикальной, а также ежегодные «стратегические сессии снизу вверх», когда команды сами раз в год формулируют предложения по развитию своих направлений, показывая, как достичь целей компании лучше и быстрее.

УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ КОМАНДА ВЫХОДИТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ, СОЗДАЁТ ИМЕННО HR

Ключевые индикаторы превращения команды в стратегический актив

Когда команда становится настоящим активом, это не остаётся незамеченным — появляются чёткие, измеримые поведенческие признаки, которые замечают как сами участники, так и организация в целом.

Один из самых ярких сигналов — трансформация роли руководителя: он перестаёт быть «узким местом» и к нему приходят не за инструкциями, а за смыслом и одобрением стратегических выборов, говорит **Тимур Соколов**. До 80% операционных вопросов команда решает самостоятельно. Кроме того, она превосходит запросы, работает на опережение, сама предлагает улучшения и видит риски раньше лидера. Также важны наличие здорового конфликта идей ради лучшего результата, устойчивость в кризисной ситуации и способность перенастраиваться. И наконец, команда притягивает таланты, становясь внутренним брендом.

Зрелость проявляется и в ритме работы: лидер больше не «тягач», он часть этого зрелого ритма, отмечает **Елена Глазырина**. Результаты становятся предсказуемыми и устойчивыми благодаря прочности отношений. Команда начинает поддерживать друг друга неформально, помогая в трудные моменты. В работу входит осознанность: анализ не только что делаем, но и как взаимодействуем. Конфликты становятся созидательными, не разрушая отношений.

Особенно показательным считает поведение команды в кризис **Наталья Петухова**. Её ключевой индикатор прост и глубок: «Я понимаю это, когда перестаю быть главным мотором и единственным источником решений». Главный признак зрелости — в условиях кризиса и сокращений такие команды не распадаются, а спланиваются, демонстрируя лояльность общей цели.



Дмитрий БОРОДИЧ,
директор
по персоналу
и социальной
политике
ПАО «ФосАгро»

Дмитрий Бородин считает ярким практическим примером зрелости инициативу, возникшую без запроса по бюджетам. Когда коллеги вместе начинают приходить с инициативами и решениями, о которых с ними даже не говорили, они создают новые сообщества на энтузиазме. Так, выпускники одной из программ обучения организовали сообщество для профориентации и подготовки молодых специалистов, взяв на себя роль наставников. Это показатель, что команда сформировалась и сама оценивает свою роль, генерируя новые востребованные процессы.

КОМАНДА ПРИТЯГИВАЕТ ТАЛАНТЫ, СТАНОВЯСЬ ВНУТРЕННИМ БРЕНДОМ

Измеримый бизнес-результат — ещё один важный ориентир. По мнению **Екатерины Мелентьевой**, основной признак — достижение бизнес-результатов на основе синергии, доверия, общей культуры и адаптивности.

КОГДА КОНКУРЕНТЫ ПЕРЕМАНИВАЮТ ВАШИХ ЛЮДЕЙ — ВЫ СОЗДАЛИ ЧТО-ТО ЦЕННОЕ

К проверочным критериям она относит выполнение KPI, повышение эффективности затрат, снижение текучести, рост обучаемости и вовлечённости персонала. При этом важно, что универсальных индикаторов нет — каждая организация разрабатывает свои, исходя из специфики бизнеса.

Три чётких критерия выделяет **Оксана Тихомирова**: во-первых, команда приносит большую ценность, чем от неё ожидают, например измеримую бизнес-пользу в виде клиентов, NPS или рейтингов; во-вторых, она проявляет самостоятельность — может работать без лидера, не требуя постоянных согласований; в-третьих, демонстрирует устойчивость в турбулентности — адаптируется без драмы и взаимных обвинений, быстро проходит кривую изменений и снова показывает результат.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ — ГЛАВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СРЕДЫ, ГДЕ МОЖНО ЗАДАВАТЬ «НЕПРАВИЛЬНЫЕ» ВОПРОСЫ И ПРИЗНАВАТЬ ОШИБКИ БЕЗ СТРАХА

Эффективное распределение задач на основе знания сильных сторон друг друга, проактивное управление рисками и формирование долгосрочных планов с KPI — всё это, по наблюдениям **Натальи Праховой**, говорит о высокой внутренней сплочённости и взаимоподдержке. Важный признак зрелости — удержание и развитие ключевых сотрудников, формирование кадрового резерва.

Лучший критерий команды, ставшей стратегическим активом, по мнению **Алины Манцевой**, это когда другие департаменты просят «одолжить» вашу команду для своих проектов. Это значит, что репутация команды как актива распространилась по всей компании. Ещё один красноречивый признак — конкуренты начинают активно переманивать ваших людей. Это значит, вы создали что-то действительно ценное и уникальное.

ЧЕРЕЗ МАСТЕРСТВО В ЧЕМПИОНЫ

Как участие в чемпионатах профессионального мастерства решает задачу развития работников «Российских железных дорог»? Об этом — в нашем материале.

Для сохранения и повышения квалификации работников на должном уровне компания опирается на сеть из 71 учебного центра, расположенных на всей сети дорог. Одновременно внедряются новые инструменты для роста мастерства, повышения престижа рабочих профессий и привлечения молодежи. Так выстраивается система непрерывного совершенствования компетенций, включающая среди прочего профессиональное наставничество, проект «Час знаний», а также Чемпионат профессионалов РЖД, который компания развивает с 2020 года.

Корпоративный чемпионат

Сегодня Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД» — крупнейшее отраслевое мероприятие, направленное на выявление лучших профессионалов. Формат соревнований включает отборочные этапы в регионах и общесетевой финал.

Идея создания Чемпионата заключалась в том, чтобы на основании накопленного опыта и лучших мировых практик создать единый стандарт проведения соревнований на боевой железнодорожной инфраструктуре. Сегодня в разработку конкурсных заданий чемпионата вовлечены ключевые производственные вертикали РЖД, а сами задания формируются на основе задач из реальной практики.

«Чемпионат позволяет не на словах, а на практике увидеть уровень подготовки работников, выявить сильные стороны и точки роста, а главное — создать среду, в которой профессионализм становится ценностью и предметом гордости, — говорит **Евгений БРАУЛОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Для нас важно, что участники решают

реальные производственные задачи и получают опыт, напрямую влияющий на безопасность и эффективность работы».

За последний год чемпионатное движение в ОАО «РЖД» заметно расширилось. В нём участвуют не только представители холдинга, но и железнодорожники Белоруссии, Армении, Казахстана, а также Новороссии и Крыма. Во втором финале Чемпионата профессионалов РЖД, состоявшемся летом 2025 года, приняли участие более 3 тыс. человек.

Статус участника финала означает, что работник — профессионал, который не боится сложных задач. По итогам чемпионата лучшие работники награждаются грамотами, медалями и денежной премией, призёры и эксперты получают приоритетное право для включения в кадровый резерв. Также среди его участников значительно ниже текучесть персонала.

За четыре года он стал одним из самых масштабных проектов компании в сфере обучения. Создана нормативная база, выстроена подготовка экспертов, а методика оценки участников учитывает модели компетенций компании. В прошлом году была открыта онлайн-платформа для планирования мероприятия и реальной оценки конкурсантов.

«Мы видим, что чемпионат уже стал значимой частью корпоративной культуры компании, — отмечает **Мария САВИНА, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»***. — Это не просто конкурс, а комплексная система подготовки участников, которые передают приобретённый опыт коллегам. С каждым годом чемпионат становится технологичнее и увлекательнее, и я уверена, что наши производственные подразделения в полной мере ощущают эффект вовлечения работников в проект».

«Хайтек — навыки будущего»

Международный чемпионат высокотехнологичных профессий «Хайтек» — один из старейших конкурсов мастерства. Он проводится ежегодно с 2014 года. Главная цель — повышение квалификации работников, создание единого пространства стандартов, выявление и внедрение перспективных технологий.

Участниками соревнований являются сильнейшие представители крупнейших российских компаний: госкорпораций «Ростех», «Росатом» и «Роскосмос», ООО «СИБУР», ПАО «Россети» и «Ростелеком», а также стран БРИКС.

* На момент подготовки материала. — Прим. ред.

«Российские железные дороги» принимают участие в «Хайтеке» с 2015 года, каждый год занимая призовые места.

«Для нас важно, что «Хайтек» — это практическая площадка, где происходит живой обмен опытом и лучшими практиками, — продолжает Мария Савина. — Здесь мы можем увидеть реальный уровень профессиональных навыков, сравнить наши подходы с практиками других компаний и найти новые ориентиры для развития».

«Лучший по профессии»

Всероссийский конкурс «Лучший по профессии» был учреждён Министерством труда в 2011 году. Его задача — популяризация и повышение престижа рабочих профессий, содействие росту квалификации кадров.

В 2025 году состоялся перезапуск конкурса. ОАО «РЖД» было заявлено в пяти номинациях, соревнования по которым проводились в 20 субъектах страны.

По предложению РЖД была добавлена новая номинация — «Машинист грузового и пассажирского вида движения».

«Это значит, что профессия машиниста теперь признаётся значимой не только для нашей компании, но и в целом для экономики России, — отмечает Мария Савина. — Профессия официально признана на государственном уровне одной из ключевых массовых профессий, а мы укрепляем свои позиции как компания, развивающая важные для страны кадры».

В 2026 году ОАО «РЖД» будет отвечать за организацию соревнований в этой номинации. Компания сформирует свою команду конкурсантов-машинистов, также железнодорожники будут участвовать в сквозных номинациях конкурса.

РЖД среди чемпионов

В прошлом году ОАО «РЖД» присоединилось ещё к двум чемпионатам. Участие в конкурсе «Профессионалы» и Чемпионате высоких технологий, которые развивает Минпросвещения при поддержке субъектов РФ, открывает дополнительные возможности для профориентации школьников и студентов, а также повышения профессионализма действующих работников.

Конкурс «Профессионалы» — это всероссийский чемпионат по профессиональному мастерству для молодёжи. Участвуют школьники старших классов, учащиеся колледжей, а также молодые специалисты. Соревнования проводятся по 253 компетенциям.

Главная задача мероприятия — повысить престиж рабочих профессий, мотивировать молодёжь на профессиональный рост и содействовать кадровому обеспечению промышленности.



Финал Чемпионата профессионалов ОАО «РЖД», 2025 год

В прошлом году РЖД приняли участие в трёх финальных мероприятиях. Финал чемпионата, состоявшийся в Северной столице, посетили сотни петербургских школьников. Стенд РЖД вызвал огромный интерес.

Чемпионат высоких технологий

Ежегодный Чемпионат высоких технологий — часть всероссийских конкурсов профессионального мастерства. Цель — создание условий для повышения престижа рабочих профессий и профессионального роста молодёжи.

В прошлом году чемпионат проходил в Великом Новгороде. Соревнования проходили по 15 компетенциям для студентов колледжей и по пяти юниорским для школьников. Площадку посетили более 15 тыс. участников, было сформировано 138 региональных команд, 11 иностранных и 10 корпоративных, в том числе от РЖД.

Конкурсное задание позволило школьникам прикоснуться к реальным производственным процессам. Ребятам нужно было подготовить беспилотный наземный аппарат, разработать маршрут, выявить неисправности пути. Все дефекты требовалось нанести на 3D-модель и разработать карту дефектов с координатами.

«Присутствие в чемпионатном движении даёт возможность нашей компании как работодателю привлечь к себе внимание талантливой молодёжи, увлечённой современными высокими технологиями», — уверен **Александр ЗБАРСКИЙ, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**.

«Участие «Российских железных дорог» в профессиональных чемпионатах и развитие собственного — не отдельная инициатива, а органичная часть единой системы развития персонала, — резюмирует Евгений Браулов. — Мы рассматриваем эти направления как полноценный инструмент в арсенале обучающих практик: они позволяют не только выявлять и поддерживать таланты, но и формировать культуру мастерства внутри компании. Чемпионатная среда задаёт внешние ориентиры роста, а внутренние корпоративные активности — устойчивую траекторию развития здесь и сейчас».

ГОД ПАССАЖИРА – 2026: ТРАНСФОРМАЦИЯ СЕРВИСА



В 2026 году «Российские железные дороги» реализуют комплексную программу мероприятий в рамках Года пассажира. Основной фокус сделан не на количестве акций, а на системных улучшениях: расширении цифровых сервисов, персонализации услуг, повышении уровня комфорта, обновлении инфраструктуры.

Развитие сервисной культуры

Качество сервиса начинается с человека. В 2026 году планируется масштабное обновление подходов к подготовке персонала, контактирующего с пассажиром. Поездные бригады пройдут обучение по обновлённым программам. Для проводников, кассиров, контролёров и дежурных по вокзалу разрабатываются единые ориентиры поведения, направленные на снижение излишней формальности и упрощение взаимодействия с пассажирами.

Развитие коснётся и управленческого звена — реализация данных инициатив будет обеспечена при активном участии социально-кадрового блока ОАО «РЖД».

Для руководителей и специалистов пассажирского блока предусмотрены программы развития кадрового резерва в Корпоративном университете РЖД, стратегические сессии и обмен опытом с предприятиями, демонстрирующими лучшие практики клиентского сервиса. На базе РУТ (МИИТ) планируется дополнить образовательную программу «Пассажирский комплекс» новыми модулями по сервисным компетенциям. Отдельное внимание — вовлечению молодёжи: совместно с «Российскими студенческими отрядами» запланированы профориентационные и волонтерские инициативы с акцентом на сервисную культуру.

Цифровизация: технологии для пассажиров

Цифровые сервисы станут более гибкими и предсказуемыми для пользователя. В числе планируемых улучшений — расширение

функционала системы ожидания при оформлении билетов («Лист ожидания 2.0»). На 163 вокзалах ожидается модернизация централизованной системы информирования пассажиров, а онлайн-табло в приложении «РЖД Пассажирам» будут оперативнее отражать изменения в расписании.

Особое внимание уделяется проактивной коммуникации. В рамках пилотных проектов будет тестироваться доставка уведомлений об изменениях в расписании через мессенджер MAX. На горячей линии поддержки клиентов планируется запуск обновлённого речевого синтеза виртуального помощника «Аврора». Для владельцев домашних животных рассматривается возможность создания цифрового профиля питомца в личном кабинете на официальном сайте компании. На Ленинградском вокзале Москвы и Московском вокзале Санкт-Петербурга планируется апробация сервиса сопровождения багажа от дома до вагона с привлечением партнёрских такси-сервисов. Запланирована техническая апробация посадки на поезда «Ласточка» дальнего следования с использованием биометрических данных.

Сервис в пути и на вокзалах

Сервисное обслуживание в пути получит развитие в нескольких направлениях. В части общественного питания запланировано расширение концепции общественного питания до 85 поездов (139 вагонов-бистро и 36 модернизированных штабных вагонов): в двухэтажных составах появятся беспроводные кнопки вызова персонала в вагонах-бистро, а также функция предварительного бронирования столиков. Для поездов без вагонов-ресторанов прорабатывается возможность реализации проводниками блюд высокой степени готовности. Также планируется обновление наборов гарантированного питания в классах «Эконом+», «Семейный» и «Комфорт».

Инфраструктура ожидания также станет объектом внимания. На 10 вокзалах, включая Тюмень, Челябинск, Москву (Белорусский вокзал), Пензу, Барнаул, Воронеж, Ессентуки, Улан-Удэ, Санкт-Петербург (Финляндский вокзал) и Ульяновск, планируется открытие специализированных залов ожидания. В крупных транспортных узлах (Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Краснодар) рассматривается расширение пространств бизнес-залов, а на 91 вокзале — модернизация систем бесплатного Wi-Fi и контента информационно-развлекательных порталов. На вокзалах также планируется обновление санитарных комнат с созданием отдельных зон для детей и маломобильных пассажиров.

Семьи и путешествия с питомцами: персонализация сервиса

Два сегмента получают повышенное внимание в рамках сервисной трансформации. Для семей с детьми разрабатываются специализированные тарифные предложения, а также предложения, приуроченные

к Дню семьи, любви и верности. В летний период на отдельных маршрутах планируется выдавать детские творческие наборы пассажирам до 10 лет, путешествующим в вагонах без признака повышенной комфортности. Малыши до пяти лет могут рассчитывать на приоритетное обслуживание, включая доставку питания к месту. Прорабатывается также возможность организации перевозки детей без сопровождения взрослых в поездах с дневным следованием.

Для владельцев домашних животных формируется комплексная экосистема. На сайте РЖД запланирован запуск специального раздела «Путешествуй с питомцем» с инструкциями и рекомендациями. На отдельных вокзалах рассматриваются варианты создания первых специализированных пространств для пассажиров с домашними животными. Дополнительно изучается возможность предоставления услуги видеофиксации перевозки животного в багажном купе.

Маршрутная сеть: новые возможности для путешествий

География путешествий может расшириться за счёт запуска пяти туристических поездов: «По Золотому кольцу из Санкт-Петербурга», «Космические выходные», «Белые ночи», «В Долину Нарзанов» и «Вдохновение эпох».

На ряде ключевых направлений (Москва — Санкт-Петербург, Екатеринбург — Санкт-Петербург, Саратов — Москва) рассматривается увеличение количества двухэтажных составов.

Культура и здоровье

Путешествие может стать не только способом перемещения, но и культурным опытом. В партнёрстве с Минкультуры России и Президентским фондом культурных инициатив к 150-летию Союза театральных деятелей РФ планируется запуск проекта «Театральный поезд» по маршрутам Владивосток — Москва и Севастополь — Москва. Совместно с Русским географическим обществом разрабатывается специальный проект «Экспедиция поездом». На вокзалах и в поездах запланированы тематические мероприятия, отражающие культурное многообразие регионов, а также гастрономические рейсы и дегустации. Традиционно пройдёт Всероссийский кулинарный конкурс профессионального мастерства «Готовим в движении».

Здоровье пассажиров также войдёт в фокус внимания: в отдельные периоды на вокзалах пройдут акции «Станция здоровья», а в поездах дальнего следования и пригородных электричках — «Вагон здоровья» и «Электричка здоровья» с участием медицинских специалистов.

Обновление инфраструктуры

За комфортом пассажира стоят системные работы и на объектах инфраструктуры. В планах благоустройство территорий вокзальных комплексов, ремонт пешеходных переходов и мостов. На 635 километрах пути после завершения ремонтно-путевых работ рассматривается возможность повышения допустимых скоростей пассажирских поездов. 📖

КИТАЙСКИЙ УЗЕЛ:

КАК ДОГОВАРИВАТЬСЯ С ДРУГОЙ ЦИВИЛИЗАЦИЕЙ



Бизнес в Китае — это игра по правилам иной цивилизации, где личные связи весят больше контрактов, а вежливый отказ может скрываться за двадцатью формами согласия. **Алексей Маслов, доктор исторических наук, директор Института стран Азии и Африки МГУ им. М.В. Ломоносова, работающий с Китаем 40 лет, делится уникальными знаниями о стране, её жителях и нравах.**

Почему невозможно работать со всем Китаем сразу

Между Россией и Китаем выстроена надёжная система контактов. На государственном уровне это ряд министерств, прежде всего Минпромторг, а также крупные организации, в том числе и Российский экспортный центр. По линии «народной дипломатии» работают общественные и бизнес-ассоциации. Такая разветвлённая структура важна, так как в Китае деловое и дружеское общение «по правилам» ценится не меньше прибыли.

Однако в этой системе не хватает реальных и мощных лоббистских структур, способных выводить российские проекты на уровень китайских инвестиций и в соответствующие структуры в провинциальных и центральных комитетах Коммунистической партии Китая. В России же, несмотря на большое количество деловых ассоциаций, практически не к кому обратиться, кто профессионально смог бы упаковать проект и довести его до конца, а не просто свозить делегацию в Китай.

Ещё один момент — это особенности бизнеса провинций и регионов. Китай очень регионализован. Китайцы из разных провинций могут серьёзно недолюбливать друг друга. Это связано с тем, что Китай в течение 5 тыс. лет формировался за счёт сплочения разных территорий. Они сплотились, их объединяет единая конфуцианская культура, но при этом сохраняются и различия.

Например, они видны в языке. В Пекине говорят на одном языке, в Шанхае — на другом, в Гуанчжоу — на третьем. Всего насчитывается от 9 до 12 субъязыков, которые сами китайцы именуют диалектами. Большинство китайцев почти не говорят на английском языке. Надежда встретить менеджера с хорошим английским невелика. Русский язык встречается в северных районах Китая, но и там он далеко не идеален.

Кроме того, регионы значительно различаются по своей психологии. Самые процветающие — это юг и приморские районы. Здесь самый высокий рост внутреннего валового продукта, самые доходные предприятия, самые жёсткие, но при этом обязательные и чёткие переговорщики.

Так исторически сложилось, что мы больше общаемся с северо-востоком Китая, где люди очень хорошо настроены по отношению к России. Но сам по себе этот регион является стагнирующим, и именно по этой же причине ему нужнее новые контракты и идеи. Поэтому северо-восток не самый плохой партнёр, но стоит понимать, что там меньше денег и кадры могут быть менее профессиональные.

Кто на самом деле одобряет ваши инвестиции

Министерство, принимающее принципиальные решения по развитию Китая, — это Министерство коммерции (MOFCOM). Именно оно вырабатывает общую стратегию развития экономики.

Как следствие, самое главное в Китае — это стратегические коммуникации с государственными органами. В странах Запада такие контакты важны, но ключевое решение о сотрудничестве остаётся все же за бизнесом.

Самостоятельно сделать это очень сложно. На бумаге договорённости о сотрудничестве и протоколы о намерениях выглядят хорошо, но затем всё тормозится. Причина в том, что нужно постоянно находиться в коммуникации с китайской стороной. Здесь не обойтись без коммуникаторов — людей, которые либо постоянно пребывают в Китае, либо ведут непрерывный диалог. Иногда это бывшие китайские чиновники, которых можно нанять на работу, иногда — россияне с большим опытом работы в Китае. Однако нужно учитывать: китаец никогда не пойдёт против китайца. В конфликтной ситуации он будет отстаивать интересы своей страны или, по крайней мере, не станет противоречить интересам своих соотечественников.

Если же мы берём российского специалиста, то даже при хорошем знании языка он может столкнуться с тем, что китайская сторона его не примет. Существуют уникальные переговорщики-россияне, работающие с Китаем по 20, 30 или даже 40 лет, как и я.

Процесс одобрения сделок проходит несколько стадий. Первый уровень — компания, с которой вы планируете сотрудничать. Для них важна прибыль, поэтому на этом этапе вам пообещают подписать контракт «уже завтра». Но далее начинаются региональный и партийный уровни, которые должны одобрить сделку.

Региональная администрация — уезда или провинции — исходит из планов, поставленных Центральным комитетом (ЦК) партии. Например, в каком-нибудь уезде есть пять-шесть ключевых показателей эффективности, по которым они должны развивать экономику. Если российская компания предлагает проект, который не входит в эти показатели, администрация не откажет: они вежливые люди. Но у них не будет ни желания, ни рычагов для софинансирования, так как это не пойдёт в отчёт. Поэтому всегда нужно заранее проверять показатели регионального уровня. Чаще всего они опубликованы на официальных сайтах: Китай придерживается политики максимальной прозрачности, чтобы исключить коррупционную составляющую.

Важный совет: всегда начинайте работать именно с региональной администрацией того уезда или города, где вы начинаете свой бизнес. Вообще, «начинайте с низов» и неделями, месяцами и годами развивайте связи с конкретной региональной группой чиновников. Всегда имеет смысл выяснять, что в реальности их интересует, так как часто российская сторона исходит из собственных желаний или абстрактных заявлений о дружбе,

а не из конкретных задач, поставленных в Китае. Если в одном регионе проект невозможен, мы переходим в другой.

Наконец, существует партийный уровень — самый главный. На каждом предприятии есть свой партийный комитет. Секретарь парткома следит за эффективностью работы, отсутствием коррупции и соответствием общей линии партии. Как только вы начинаете обсуждать экономику, он по своей линии оценивает идеологическую составляющую. Крупные сделки между государственными корпорациями всегда акцептуются на уровне ЦК партии.

Это не всегда очевидно: вы не получите прямого одобрения или отказа. Но если китайские коллеги внезапно ушли из переговоров или подписали протокол о намерениях, но ничего не делают, скорее всего, не получено одобрение сверху. Выяснить это — задача коммуникаторов. Иногда мы получаем ответ: «Мы готовы, но давайте подождём полгода или год». Это нормальная ситуация.

Экономическая разведка: как не выдать лишнего

Китайская компания — это большая семья с жёстким менеджментом, где сотрудники подчинены единому закону и места для демократии нет. Часто персонал просят приходиться до начала рабочего дня и уходить после его завершения. Если сотрудник хочет предложить идею руководству, это делается не на общем собрании, а в личной беседе. Руководитель затем выносит это как своё предложение: он не должен «терять лицо».

Поэтому на этапе предварительных обсуждений важно договориться не столько с первым лицом, сколько со средним звеном. Если донести предложение до них, они в свою очередь представят его своему руководству, которое уже выйдет на официальный переговорный процесс со своей инициативой.

Стоит учитывать, что многие китайские компании, в том числе государственные, ведут переговоры не ради реального сотрудничества, а чтобы выяснить вашу схему бизнеса или технические детали. Это стандартный процесс экономической разведки. Не нужно разочаровываться или пугаться, надо просто взвешенно подавать информацию и никогда не раскрывать критически важных технических подробностей. Нам может казаться, что без нашего участия наши китайские партнёры ничего не смогут сделать, но на деле они если не повторят ваш успех, то серьёзно испортят рынок.

Ещё один важный момент — тщательная предварительная проверка китайских компаний. Иногда можно слышать: «Мы же работаем с государственными китайскими гигантами, а не частными компаниями — зачем их проверять?» Да, сами такие компании очень надёжны, но на операционном уровне договоры часто заключаются не с ними, а с их аффилированными структурами. Здесь необходимо проверить, отвечают ли эти «дочки» по обязательствам центральной компании и какой у них опыт работы.

За последние годы мы сталкивались с тем, что некоторые фирмы создаются специально для работы с Россией. Мы понимаем китайских коллег: они не хотят «светить» головные компании, но такие структуры часто оказываются непрофессиональными. Проверить их довольно легко. Существуют несколько основных государственных интернет-ресурсов, в которых можно получить первичную информацию о компании, её бенефициарах и т. д.

Если же требуется углублённый комплаенс — обороты, история сделок, штрафы или судебные разбирательства, — придётся воспользоваться коммерческими базами данных или заказать аналитический доклад. Как ни странно, в Китае раздобыть информацию для проверки контрагента значительно проще, чем во многих других странах. Пренебрегать этим нельзя.

Почему старый друг важнее параграфа в договоре

Большинство провалов в бизнесе с Китаем связано не с плохими условиями сделки, а исключительно с тем, что не были выстроены коммуникации. Весь азиатский регион — это пространство личных связей и знакомств. Какую бы крупную компанию вы ни представляли, пока вы не наладите человеческие отношения, ничего не сдвинется. Чтобы не ждать несколько лет, пока ваши личные контакты «прорастут», стоит пользоваться услугами посредников и лоббистов, которые уже имеют подобный опыт. Такие социальные связи, к которым вы можете обратиться за помощью, в Китае называется **гуаньси**.

Если вам нужно назначить встречу в министерстве или ведомстве, официальный путь через международное управление этого ведомства, скорее всего, приведёт к пустой, формальной беседе. Лучше «проложить дорожку» через знакомых. Все китайцы так или иначе связаны друг с другом, и через систему многогранных связей вас выведут на нужного человека.

Однако нужно помнить: китайцы связаны между собой теснее, чем с вами. Будьте готовы и к ответным просьбам: если вы проигнорируете обращение китайского коллеги без веской причины, общение станет значительно суше.

Мы часто воспринимаем лозунги о дружбе между нашими странами как некую политическую формальность. В Китае это не так. Если вы видите собеседника второй или третий раз и называете его «мой старый друг» (или слышите это в свой адрес) — это добрый знак. Вы показываете, что для вас это не просто бизнес, а человеческое общение. Китайцы ценят политические тезисы

о многополярности и развитии отношений, которые подчёркивают лидеры наших стран. Для них это сигнал: мы идём по дороге, проложенной руководством.

Наконец, о конфликтах. Если вы решите обратиться в суд, вы можете даже выиграть дело, но работать в Китае после этого будет крайне сложно. Правильная стратегия — договариваться обо всех проблемах в досудебном порядке. Я знаю немало случаев, когда удавалось урегулировать вопросы по срывам поставок на миллионы долларов, просто по-человечески поговорив за пределами переговорных комнат.

Как имидж иностранца обернуть в свою пользу

Китай любит церемонии. Приезжая в страну, вы сразу попадаете под обаяние сложных ритуалов: вас ведут в лучшие рестораны, показывают Великую Китайскую стену и другие знаковые объекты. Кажется, что это и есть реальная жизнь, но на самом деле всё наоборот. Чем больше в общении церемониальности, тем более формально к вам относятся.

Настоящее доверие начинается тогда, когда помпезность резко падает. Если вас ведут не в престижное заведение, а в обычную забегаловку, где едят сами китайцы, и общаются так, будто вы расстались только вчера (хотя не виделись год), — это добрый знак.

При этом важно помнить: по-настоящему своим вы в Китае не станете никогда. Для иностранцев существует понятие **лаовай** (буквально — «старина, приехавший извне»). К иностранцу всегда относятся немного снисходительно: вежливо, но поверхностно, с убеждением, что он никогда до конца не поймёт местных традиций.

Однако «статус лаовая» можно обернуть в свою пользу. Когда мне это нужно, я использую маленькую хитрость: «Слушайте, я же лаовай, я не знаю всех тонкостей ваших традиций. Вы уж меня извините, но я бы сделал именно так». Поскольку всё обставлено вежливо, китайцы принимают это как причуду «варвара-иностранца».

Китай — страна конфуцианская. Это не значит, что каждый первый — философ, но базовые принципы заложены в сознании каждого. Это огромное уважение к старшим, приоритет интересов государства, понятие единства — вбить клин между китайцами практически невозможно, в споре с внешним миром они всегда будут защищать своих.

Китайцы очень любят свои национальные праздники. Обязательно поздравляйте с четырьмя-пятью главными праздниками: Китайским Новым годом, Праздником поминовения усопших и другими.



Алексей Маслов на мастер-классе в Корпоративном университете РЖД

Никогда не планируйте визиты и переговоры в периоды праздников. Китайцы в этом очень похожи на россиян: сознание «отключается» за неделю до праздника и «включается» через неделю после. Поэтому январь и февраль — худшее время для деловой активности в Китае.

Как не сорвать сделку из-за визитки в заднем кармане

Когда вы начинаете общаться с китайцами, самое главное — это сформировать своё «лицо» (**ляньцзы**). Приезжая в Китай первые несколько раз, вы для партнёров — никто, какую бы высокую должность вы ни занимали. В Азии «лицо» часто оказывается важнее профессионализма или текущего статуса. Контракт может сорваться, проект может оказаться неудачным — в бизнесе бывает всё. Но ваше «лицо» останется с вами и «перейдёт» на следующие переговоры.

Как «потерять лицо»? Способов много: опоздать на встречу, пообещать и не сделать. Или, например, проявить неуважение к визитной карточке. Был случай с одним крупным руководителем: вместо того чтобы принять визитку двумя руками, он машинально положил её в задний карман джинсов и сел на неё. Китайская сторона восприняла это как личное оскорбление.

Другой пример: руководителю предложили после переговоров посетить Великую Китайскую стену. Он ответил: «Я её уже видел несколько раз, не поеду». Но это вопрос не любознательности, а уважения к принимающей стороне и культурной традиции. Я видел Стену, может быть, под сотню раз, но если пригласят — поеду ещё раз, чтобы поддержать ритуал.

Как «сформировать лицо»? Прежде всего — не задавать глупых или острых вопросов. Не стоит выяснять личное отношение собеседников к Мао Цзэдуну или Си Цзиньпину, обсуждать проблемы Тайваня или Тибета. Лучше придерживаться нейтральных тем: здоровье, семья, природа, искусство.

Умение «давать лицо» другим. Всегда используйте возможность подчеркнуть статус партнёра. В Китае любят витиеватые тосты. Обязательно скажите слова о мудрости начальника, о том, как прекрасно организован приём. Китайцы прекрасно понимают, что это домашние заготовки, но они оценят сам факт того, что вы потратили время на подготовку.

Ещё один эффективный приём — проявить знание деталей. Например, вы узнали, что ваш визави приехал из провинции Шаньдун, в которой родился Конфуций. Если вы вскользь заметите: «О, вы из Шаньдуна? В этой провинции родилось много великих людей...», партнёру будет очень приятно.

Зачем в делегации «толмач смыслов»

На переговорах с китайскими партнёрами необходимо проявлять огромное терпение и настойчивость. Личный контакт — основа всего. Важно сосредоточиться на поиске долгосрочных контактов, а не на краткосрочных решениях. Как только становится понятным, что вы намерены сотрудничать вдолгую, даже текущие операционные вопросы начинают решаться быстрее.

Нужно учитывать, что в Китае ежегодно приезжают миллионы зарубежных бизнесменов. У китайцев буквально рябит в глазах от этого потока, кажется, что иностранцы смотрят на Китай как на дойную корову. Вы должны вести себя иначе: обозначить важность бизнеса, но при этом транслировать, что ваша главная цель — подружиться.

Движение к сделке почти всегда проходит по одной схеме. Сначала стороны быстро достигают общего понимания, вам говорят, что всё прекрасно. Спустя три-четыре месяца выясняется, что нужно уточнить детали. Через полгода-год процесс тормозится: китайцы уходят в формальности или вовсе пропадают. В итоге до реализации доходит лишь 3–4% проектов.

Часто это происходит из-за того, что российская сторона не считывает сигналы, которые транслируют партнёры. Поэтому в составе делегации



Китайский Новый год в Москве, 2026

жизненно важно иметь не просто переводчика, а «переводчика смыслов». Это специалист, который объяснит, что в реальности имелось в виду, почему о чём-то умолчали и какой подтекст стоял за теми или иными словами. В Китае важнее не то, что говорят, а то, о чём умолчали.

Почему китайское согласие не означает готовность к работе

В Китае есть так называемая «культура „да“». Это значит, что вы никогда не услышите слово «нет». Хотя оно присутствует в словарях, китаец вам его не скажет. Он произнесёт: «Я подумаю». Если вам ответили именно так или «Мы это позже обсудим», считайте, что вам отказали. Автоматически переводчик передаёт вам, что китайская сторона «подумает», и вы считаете, что они пошли размышлять над проектом. На самом деле вы просто не услышали отказа.

Бывает и так: вы делаете важное предложение, а китаец внезапно разворачивается и начинает беседовать со своим визави. Это значит, что пока предложение не пройдёт. Сигналов много, и если работать с Китаем годами, вы научитесь их считывать. Но первоначально важно, чтобы кто-то об этом рассказал.

Китайцы отказывают всегда через согласие. Есть около 20 слов, которые можно перевести как «да» в смысле «согласен», но ни одно из них не означает, что они согласны с контрактом. Выяснить это можно через десятки вопросов: «Вы согласны?» — «Да». — «Устраивают ли вас условия?» — «Да, устраивают». — «Готовы ли начинать работу?» — «Да, готовы». — «Давайте обозначим сроки, когда вы сделаете первую поставку?» — «Ну мы ещё подумаем...» Это значит, они не готовы. Иногда, чтобы не отказывать в лоб, вам говорят: «Давайте подпишем контракт, а сроки и объёмы добъём дополнительными соглашениями». Это тоже тонкий отказ.

Поэтому самое главное — выясните всегда через прямые или непрямые контакты, что китайцы в реальности хотят, что им разрешено и какие задачи перед ними стоят. Нужно предлагать им то, что стоит у них в планах, а не то, что хотели бы вы.

В Китае принято двигаться малыми шагами. Если вы хотите, чтобы китайский собеседник не нервничал из-за предложений, к которым он не готов, всегда надо сказать: «Мы будем делать всё шаг за шагом».

Этот медленный подход очень важен. Но когда начнётся реальная работа и китайцы увидят заинтересованность в контракте, они, наоборот, становятся очень быстрыми, настойчивыми и даже неформальными. Это похоже на русских, которые медленно запрягают, да быстро едут.

Заодно стоит обсудить формы решения проблем. С китайцами лучше не судиться, но заранее обсудите, будут ли решаться споры в арбитраже или через медиацию. Сегодня в Китае развита медиация, когда китайский чиновник выступает официальным посредником между сторонами.

Командная тактика и иерархия

Выход на китайский рынок — долгий и сложный процесс, требующий выстраивания многоуровневой системы коммуникаций. Крупные российские корпорации неслучайно формируют целые дивизионы по работе с Азией.

Существует чёткая иерархия подготовки к сделке: сначала все тонкости прорабатывают менеджеры среднего звена, и только потом встречаются руководители. Ошибка, когда глава компании едет в Китай с настроением «я сейчас приеду и обо всём договорюсь сам», фатальна. Ему не откажут в лоб, но завуалируют отказ настолько хитроумно, что он его даже не разгадает. При этом на уровне среднего менеджмента партнёры могут высказать многие вещи прямо.

На самих переговорах китайская делегация всегда выступает как единая сплочённая команда. Обычно говорит только начальник, остальные лишь поддакивают. Глава может передать слово специалисту для уточнения технических деталей, но китайцы никогда не будут совещаться или спорить друг с другом при вас. Наше поведение должно быть зеркальным: никаких споров между собой за столом переговоров, все разногласия выясняются в гостинице.

Почему они исчезают или меняют условия?

Если китайские коллеги внезапно исчезают из переговорного процесса, это не всегда признак необязательности. Чаще всего это означает, что «наверху» ещё не сформировано «политическое решение», а вежливым китайцам неудобно сообщать об этом прямо. В таком случае нужно набраться терпения и отправить сотрудника в Китай, чтобы в неформальной обстановке — в ресторане или во время поездки в древнюю столицу Сиань — выяснить реальное положение дел.

Все промежуточные договорённости нужно обязательно фиксировать. Пока не заключён письменный официальный договор, используйте электронную почту или китайский мессенджер WeChat. После завершения переговоров отправьте сообщение с резюме: правильно ли вы поняли итоги встречи? Если вам ответят молчанием, скорее всего, вы поняли всё верно. Если же начнут править и заявлять, что вы ничего не поняли, значит, они изначально не хотели ясности и не планируют это выполнять.

Китайцы могут использовать понятие **цзюнь-цзы** (благородный муж), давая «джентльменские» обещания. Помните: часто не выполняется даже то, что положено на бумагу, не говоря уже об устных договорённостях.

Хорошим признаком серьёзности намерений будет назначение ответственных за реализацию — **фажэнь** (законный представитель или уполномоченное лицо). Это могут быть начальники департаментов или заместители руководителей международных отделов. Главное, чтобы в договоре были прописаны конкретные должности или фамилии людей, отвечающих за выполнение проекта. Это верный знак того, что китайская сторона реально готова к сотрудничеству.

Итоги взаимодействия

После завершения миссии важно проанализировать:

- Изменилось ли отношение к вам на более неформальное?
- Увидели ли в вас потенциальных партнёров, а не «очередную делегацию»?
- Выходят ли китайцы сами с инициативными предложениями?
- Каков был уровень культурных мероприятий и открытость обсуждений?
- Удалось ли обсудить какие-то технические подробности — сроки, цены, поставки, технологии и т. д.?

Чем больше таких позитивных сигналов, тем выше вероятность, что в вас видят действительно важных стратегических партнёров.

НЕЙРОСЕТИ ПОД ВАШИ ЗАДАЧИ

Эксперты Корпоративного университета РЖД подготовили инфографику, которая поможет сориентироваться в многообразии нейросетей и выбрать подходящую под конкретную задачу. В ней собраны ключевые ИИ-инструменты* — от генерации изображений и текстов до анализа данных и автоматизации рутинных процессов — с краткими пояснениями о нюансах работы, включая стоимость использования.



ГЕНЕРАЦИЯ КАРТИНОК

Kandinsky (Fusion Brain)

Генератор изображений от Сбера, отлично понимает русский язык и культуру

FREE + ₺

Шедеврум

Генератор изображений от Яндекса, работает без ограничений

FREE + ₺

Perplexity

Универсальный мощный инструмент, подходящий в том числе для генерации изображений

FREE

Midjourney

Один из самых востребованных генераторов для художественных и креативных изображений

₺



ГЕНЕРАЦИЯ ВИДЕО

Visper

Российский сервис для создания видео с говорящей головой

FREE + пробные лимиты

Runway Gen-3

Генерирует видео из текста и изображений, создаёт в реальном времени

FREE + ₺

HeyGen

Создание видео с аватарами AI, поддерживает 100+ языков, включая русский

FREE + ₺

Pika Labs

Генерирует видео из описания, работает как через мессенджер, так и через веб-интерфейс

FREE + ₺



ГЕНЕРАЦИЯ АУДИО

ElevenLabs

Синтез речи с естественным звучанием, поддерживает русский язык

FREE + ₺

Murf AI

Генератор голоса с 120+ голосами на разных языках

FREE + ₺

Suno

Генерация треков с вокалом, куплетами и реалистичным звучанием

FREE + ₺

NotebookLM

ИИ-ассистент для документов с синтезом речи по тексту

FREE



СОЗДАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Сократик

Российский сервис для сокращения текстов, создания саммари и адаптации контента под презентации

FREE + ₺

Z.ai

Бесплатный ИИ-помощник. Создаёт презентации, пишет тексты, код, анализирует данные, отвечает на вопросы

FREE

Gamma.app

Генерирует красивые интерактивные презентации одной командой

FREE + ₺

Beautiful.ai

ИИ-дизайнер для презентаций, автоматический выбор стилей

FREE + ₺



ТЕКСТ И АНАЛИТИКА

YandexGPT 5 Pro

Российская нейросеть от Яндекса, хорошо понимает русский язык и контекст

FREE + ₺

GigaChat 2.0 MAX

Нейросеть от Сбера, поддерживает текст и картинки

FREE + ₺

Notion AI

Генерация, суммаризация текстов внутри Notion, создание баз знаний и документации

FREE + ₺

DeepSeek R1

Открытая мощная модель

FREE

FREE — бесплатно ₺ — плата за расширенные возможности

* Материал был подготовлен в апреле 2026 года. Доступность сервисов может меняться.



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

Адрес учредителя: 108831, Россия, г. Москва, вн. тер. г., муниципальный округ Щербинка, г. Щербинка, Бутовский тупик, д. 8а

Телефон учредителя: +7 (499) 260-47-71

Адрес редакции: 107078, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 48

E-mail: oks_o@curzd.ru

Руководитель проекта: Светлана Романова

Руководитель редакции: Татьяна Бендяк

Члены редакции: С. Романова, А. Шобанов, С. Сугак, М. Соцкая, Я. Пестова, С. Сысоев, А. Сорокина, М. Воронцова, Б. Эрдынеев

Подписано в печать: 18.05.2026
Тираж: 1000 экз. Свободная цена

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

Свидетельство о регистрации СМИ: ПИ № ФС77-71639 от 13.11.2017
Перепечатка материалов без согласия АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» запрещена

Издатель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

Отпечатано: ООО «ХОРОШИЕ РЕБЯТА»
111024, г. Москва, ул. 2-ая Кабельная, д. 2, стр. 5
Заказ № 261340