

ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ

ПЕРВЫЙ ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»:

СОХРАНЕНИЕ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ВО МНОГОМ ПРЕДОПРЕДЕЛИЛО СУДЬБУ ГОСУДАРСТВА

ОСЕНЬЮ ЭТОГО ГОДА КОМПАНИИ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» ИСПОЛНИТСЯ 20 ЛЕТ. ОДНАКО МНОГИХ ДОСТИЖЕНИЙ ЭТИХ ЛЕТ МОГЛО И НЕ БЫТЬ... О ТОМ, КАК В СЛОЖНЫЕ 90-Е ГОДЫ УДАЛОСЬ СОХРАНИТЬ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ В РУКАХ ГОСУДАРСТВА, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЁР» РАССКАЗАЛ ЧЕЛОВЕК-ЛЕГЕНДА, СТОЯВШИЙ У ИСТОКОВ СОЗДАНИЯ КОМПАНИИ, – ГЕННАДИЙ МАТВЕЕВИЧ ФАДЕЕВ, ПЕРВЫЙ МИНИСТР ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ РОССИИ И ПЕРВЫЙ ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД», ПОЛНЫЙ КАВАЛЕР ОРДЕНА «ЗА ЗАСЛУГИ ПЕРЕД ОТЕЧЕСТВОМ».



ПРИВАТИЗАЦИЯ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ НЕДОПУСТИМА

— Геннадий Матвеевич, почему управление железнодорожной отраслью России потребовало реформы и какие государственные задачи и приоритеты тогда стояли перед вами?

— Прежде чем ответить на этот вопрос, я хотел бы вернуться к 90-м годам прошлого столетия, когда, как правильно сказал Владимир Путин, «произошла величайшая геополитическая трагедия — развал Советского Союза». Мы в одночасье потеряли мощную страну, а если говорить о транспорте, то потери коснулись буквально всего: был потерян морской торговый флот, и даже сегодня, 30 лет спустя, мы перевозим всего лишь 2% внешнеторговых грузов судами под флагом Российской Федерации. Мы потеряли гражданскую авиацию, речной флот, станкостроительную промышленность.

Тогда же особую тревогу вызывало вот что: уже были подготовлены документы о передаче Минтранс государственными функциями Министерства путей сообщения (МПС), а хозяйственных функций — директорам приватизированных железных дорог!

В то время я работал первым заместителем министра путей сообщения, которого, по сути, уже не было около года — телефоны его были отключены.

Я понимал, к каким непоправимым последствиям приведёт новый курс — по сути, к полному развалу государства через развал железных дорог. Чем дальше время отводит нас от страшных 90-х годов, тем всё больше я убеждаюсь в том, что сохранение железных дорог страны в федеральной собственности государства во многом предопределило его дальнейшую судьбу! И это — одна из главных тем в моей жизни!

Будучи народным депутатом России, я с группой других народных депутатов — начальников дорог организовал встречу с председателем Верховного Совета РФ Русланом Хасбулатовым, который поддержал нашу позицию, сказав, что, если Борис Николаевич Ельцин не подпишет указ о создании Министерства путей сообщения РФ, мы, президиум Верховного Совета, примем специальное постановление о сохранении МПС. Наша позиция была услышана и поддержана.

— Геннадий Матвеевич, кто-то был против создания МПС России?

ИСТОРИЯ ОЦЕНИТ НАШУ БОРЬБУ ЗА СОХРАНЕНИЕ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ В РУКАХ ГОСУДАРСТВА

— А против были так называемые младореформаторы, поддерживаемые нахлынувшими в Москву западными советниками. «Совет» у них был один — приватизация железных дорог!

К тому же далеко не все руководители МПС и особенно аппарата при Межправительственном экономическом комитете были сторонниками сохранения МПС. И именно они, скрыв от меня, собрали почти 50 человек для обсуждения кандидатуры на пост министра путей сообщения России.

Меня пригласили только перед самым началом голосования. Было два кандидата — Леонид Иванович Матюхин, последний министр путей сообщения СССР, и я. Перед тайным голосованием мнения его участников разошлись: одни настаивали на открытом голосовании, другие были за тайное. После голосования мне позвонили по первой связи и объявили о том, что я набрал абсолютное большинство голосов.

Создание Министерства путей сообщения РФ — это одно из центральных исторических событий того необычного времени! И я уверен, что история оценит нашу борьбу за сохранение железных дорог в руках государства.

Уже в начале 90-х годов нам навязывалось мнение как экономическими институтами, так и Всемирным банком, что все 16 дорог России должны быть приватизированы как конкурирующие игроки на внутреннем рынке. Но это было недопустимо, и мы сумели доказать абсурдность такого подхода.

КЛИЕНТ — КОРОЛЬ

— В чём же состояла реформа железных дорог?

— Её основы были заложены на I Всероссийском съезде железнодорожников в мае 1996 года. Съезд принял «Основные направления развития железнодорожного транспорта на период 1996-2005 годов», где впервые и было зафиксировано само слово «реформа» по отношению к железнодорожному транспорту и заложен принцип постепенных эволюционных изменений. Были предусмотрены шаги по укрупнению железных дорог, изменению ролей отделений и станций, созданию центров управления перевозками, развитию информационно-технологической основы реформы.

В 1996 году была создана система фирменного транспортного обслуживания как система взаимодействия с грузоотправителями по принципу одного окна. Реальным содержанием наполнилась произнесённая мною в то время фраза: «Клиент — король!» Для грузоотправителей была создана система «ЭТРАН», начали применяться технологии, позволяющие

ОТРАСЛЬ ПРЕВРАТИЛАСЬ ИЗ МОНОЛИТНОГО МИНИСТЕРСТВА СОВЕТСКОГО ТИПА В РЫНОЧНУЮ СТРУКТУРУ

контролировать груз на сети. Началось строительство оптико-волоконной сети передачи данных как основы развития новых технологий.

В 1998 году была разработана Концепция структурных реформ федерального железнодорожного транспорта, после чего правительство утвердило 4 основные цели этих реформ. Во-первых, это повышение устойчивости работы транспорта, его доступности, безопасности и качества услуг. Во-вторых, формирование гармоничной транспортной системы страны. В-третьих, снижение совокупных народно-хозяйственных затрат на перевозку грузов железнодорожным транспортом. И наконец удовлетворение растущего спроса на перевозки.

Непосредственный, практический старт реформы произошёл в 2002 году, когда я вторично был назначен на должность министра.

3 января 2002 года меня принял в Кремле Владимир Путин. Его напутствие по поводу реформ было таково: «Нам не надо никого догонять и тем более обгонять. Надо делать всё разумно, взвешенно, по известной пословице: семь раз отмерь, один раз отрежь».

— **Геннадий Матвеевич, что было самым сложным на пути преобразований?**

— Первое — это проведение реформ в сложных условиях, связанных с неустойчивыми объёмами перевозок и недостаточным уровнем доходности. Всё это требовало стабилизации положения, в первую очередь финансового. Это было не только текущей задачей, но и обязательной для начала коренных преобразований.

Прежде всего мы должны были строго выдерживать налоговые обязательства. С учётом обязательств по реструктуризации задолженности на это требовалось около 100 миллиардов рублей только в 2002 году. Допустить даже возможность срыва реструктуризации долгов было нельзя, так как это могло привести к восстановлению задолженности. Я отчётливо понимал, что **идти на акционирование с такими долгами равносильно потере целостности железных дорог**.

Реструктуризация — сверхсложная задача! И эту задачу я мысленно ставил на первый план для себя и для руководителей всех рангов.

Вторая сложность заключалась в следующем. В то время

было абсолютно очевидно, что железнодорожный транспорт как регулируемая государством отрасль не может обойтись без его поддержки. И прежде всего **отрасль нуждалась в формировании долгосрочных финансовых источников для обновления изношенных основных фондов**. Нам как никогда раньше нужны были новые локомотивы, вагоны, рельсы, литё, высокотехнологичное электротехническое оборудование. Наличие этого позволило бы нам снижать издержки и тарифы.

Исходя из этого, я видел необходимость разработки и принятия на государственном уровне программы, позволяющей сформировать перспективу обновления материальной базы железнодорожного транспорта и возрождения ряда отраслей промышленности. Это уже была сверхзадача, но я предвидел, что союзников в разработке программы будет больше, чем противников. Союзниками могли стать прежде всего губернаторы тех регионов, где были сосредоточены промышленные предприятия тяжёлой индустрии и предприятия военно-промышленного комплекса, которые, как правило, на тот момент не были загружены.

Третья сложность: 2002 год начался без утверждённой правительством РФ инвестиционной программы развития отрасли. Предстояло разработать её с учётом новых подходов. Программа должна была обеспечить устойчивость железнодорожного транспорта в период его реформирования и предусматривать разделение проектов на отраслевые и общегосударственные.

Необходимо было пересмотреть подходы к капиталовложениям и инвестициям. Меня беспокоило отсутствие организации инвестиционного процесса в стратегическом плане.

В условиях дефицита средств было необходимо организовать отбор инвестиционных проектов для включения в отраслевые инвестиционные программы исключительно на условиях конкурса, а обеспечение закупок продукции и услуг для нужд железнодорожных предприятий — только на основе тендеров. К сожалению, всего этого сделано не было.

Через неделю после моего назначения я провёл общесетевое селекторное совещание с подключением железных дорог, отделений, станций, предприятий, учреждений с аудиторией в 50 тысяч человек. Мною были сформулированы пути решения создавшихся проблем, по сути, во всех сферах деятельности: финансовой, экономической, инвестиционной, кадровой, управлении перевозками, безопасно-



Геннадий Фадеев со слушателями программы Корпоративного университета РЖД для транспортно-логистического блока

сти движения. И уже через год в Ново-Огарёве я докладывал президенту о ходе выполнения данных мне поручений.

«ЭТОТ НЕ ПОДВЕДЁТ НАС!»

— **Как на изменения реагировали люди?**

— Перед ответом на этот вопрос я расскажу вам о том, что в своей жизни я встретил замечательного человека с большой буквы, с которым я поддерживал общение на протяжении многих

лет. Им был Патриарх Московской и всея Руси Алексей II. Однажды в разговоре с ним я спросил: «Что для руководителя самое главное в жизни?» Он ответил: «Самое главное — ответственность перед людьми».

Когда я уже руководил дежурными сменами, станциями, отделениями дорог и железными дорогами, министерством и компанией «РЖД», я старался оправдать именно доверие людей ко мне. **Я неоднократно слышал и читал высказывания тружеников обо мне: «Этот не подведёт нас!»** Именно их оценка моего уровня руководства, моего уровня «их защиты» всегда были для меня святая святых! Слова патриарха Алексея II я взял эпиграфом к своей книге «Вся жизнь — служение Отечеству».

И, возвращаясь к вашему вопросу: конечно, любые изменения в большом или малом коллективе всегда вызывают сомнения. Тем более реформа! Однако именно благодаря ей **мы смогли в полном объёме сохранить и реализовать принципы социального партнёрства на железнодорожном транспорте** — и в плане развития человеческого капитала это самое важное достижение реформы!

К слову, консультант по транспорту Всемирного банка Лу Томпсон, который в 90-х годах советовал правительству России приватизировать железные дороги, в своём официальном заключении отметил, что реализованная на железных дорогах России реформа является одной из самых успешных в Европе и на постсоветском пространстве.

РУКОВОДИТЕЛЬ НУЖЕН ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ НАХОДИТЬ ЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ, ЧЕМ БЫЛО РАНЬШЕ

В КОМПАНИИ ИДЁТ МОЩНЕЙШАЯ РАБОТА С КАДРАМИ, И ОЧЕНЬ ВАЖНО НЕ ПОТЕРЯТЬ СВЯЗЬ С ТЕМИ, КТО ПОКАЗАЛ СЕБЯ, ЧТОБЫ ПОМОГАТЬ ИМ РАСТИ ДАЛЬШЕ



Геннадий Фадеев с участниками Ежегодного Слёта молодёжи «РЖД», сентябрь 2022 года

В 2003 году европейская комиссия министров транспорта, изучавшая наш опыт, признала нашу реформу лучшей, а впоследствии в Брюсселе мы получили премию за её результаты.

— Как вы считаете, Геннадий Матвеевич, что изменилось в управлении железными дорогами России с того момента, как была создана компания «РЖД»?

— Я уже говорил об итогах первых лет работы компании, которые показали, что управление железными дорогами в новой структуре не только не ослабло, а наоборот — поспособствовало наращиванию объёмов перевозок и повышению их качества.

Особо выделяю период с 2015 года по настоящее время, когда общий парк вагонов на 1/3 пополнился инновационным подвижным составом.

В этот период было создано производство отечественных локомотивов мощностью от 10 000 киловатт до 12 000 киловатт! Это самые мощные локомотивы в мире! Сегодня локомотивная бригада может везти поезд на протяжении 400 километров без остановки! Впервые это было реализовано в России на Восточном полигоне.

В этот период была внедрена цифровая система в управлении многими процессами и в том числе в области пассажирских перевозок. Сегодня в общем количестве проданных билетов электронные превышают 80%. Фантастика!

В области безопасности движения цифровая система позволяет самодиагностировать важнейшие узлы и передавать данные об их состоянии.

Если говорить о людях, то, на мой взгляд, в компании создана одна из лучших в стране систем подготовки кадров начиная с детского сада и до высших учебных заведений.

Большими темпами идёт омоложение кадров: порядка 40% — это сотрудники не старше 35 лет. За всю историю железных дорог такого возрастного соотношения в отрасли не было.

Наконец, объём инвестиционных программ на этот год составляет 1 триллион 100 миллиардов рублей! Вливание таких средств в развитие железнодорожного транспорта ранее никогда не было!

А в целом можно сказать, что за время реформ отрасль превратилась из монолитного министерства советского типа в рыночную структуру, состоящую из множества участников и ориентированную на потребность клиента — пассажира и грузоотправителя.

— Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать руководитель?

— Самое главное для руководителя — это профессионализм. Вместе с этим он должен видеть в подчинённом человека, а не работника. Задача каждого руководителя — сделать лучше, чем было раньше. Какую бы ты академию ни заканчивал, на своём рабочем месте ты должен найти иное, отличное от прошлых решение.

Вот что я хочу особенно отметить: сегодня в компании идёт мощнейшая работа с кадрами, есть движение и активность — люди общаются, учатся, слышат выступления лучших. И очень важно не потерять связь с теми ребятами и девушками, которые себя показали, чтобы помогать им расти и дальше.

Нельзя человеку сидеть на одном месте: надо видеть и знать, слышать надо, что делают другие!

— Геннадий Матвеевич, как бы вы охарактеризовали железнодорожников? Какие качества им присущи?

— С юных лет я слышал такое выражение о железной дороге: «государство в государстве». И действительно, в системе МПС было всё: детские сады, школы, училища, техникумы, институты, научные учреждения, органы рабочего снабжения, совхозы, магазины, столовые, своя медицина, санатории, дома культуры, жильё, спортивные объекты и многое другое.

А учитывая, что в огромной стране были и сегодня остаются большие и малые станции, разъезды, на которых, кроме железнодорожных объектов, ничего нет, вся молодёжь хорошо знала быт, работу и учёбу прежде всего на железнодорожном транспорте, отсюда и рождались целые династии железнодорожников. А династии — это сила, это привязанность к отрасли.

Говоря о присущих железнодорожникам качествах, отмечу, что на первом плане всегда высочайший уровень дисциплины!

Железнодорожники всегда были и остаются частью государственной системы, независимо от того, как называется отрасль. В 90-х годах, когда из-за тяжелейшей экономической обстановки в стране остановилось транспортное сообщение, единственной системой, которая продолжала служить человеку и государству, являлись железные дороги.

На Площади трёх вокзалов в Москве установлен памятник же-

лезнодорожникам — участникам Великой Отечественной войны. Есть там такие слова Георгия Жукова, маршала Победы: «Если бы не подвиг железнодорожников, мы бы не победили!» Думаю, что-то ещё к этому высказыванию добавлять не нужно. Такими железнодорожники были и остаются сейчас!

Их девиз: «Творить! Создавать! Внедрять!»

— Сегодня перед компанией, как и перед всей страной, стоят масштабные задачи и вызовы. Что вы пожелаете руководителям «Российских железных дорог» в первую очередь?

— Главное моё пожелание — сохранить высокое доверие со стороны государства и тот большой авторитет в обществе, который заслужила компания под руководством Олега Валентиновича Белозёрова своей стабильной работой, порядком, дисциплиной и ответственностью! HR



Олег Белозёров поздравляет Геннадия Фадеева с получением государственной награды, 2017 год