

ЕВГЕНИЙ ЧАРКИН

ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД»:

НАШИ ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ МЕНЯЮТ
ОБРАЗ КОМПАНИИ В СОЗНАНИИ ЛЮДЕЙ

ИТ-ОТРАСЛЬ – ОДНА ИЗ ТЕХ, КТО СИЛЬНЕЕ ДРУГИХ ИСПЫТАЛ НА СЕБЕ ПРЕСЛОВУТЫЕ ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ: ДВА ГОДА НАЗАД ЭТО БЫЛИ ПАНДЕМИЯ И УХОД В ОНЛАЙН, СЕГОДНЯ – ВОПРОС ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА, КОТОРЫЙ ЖЕЛАТЕЛЬНО РЕШИТЬ «ЕЩЁ ВЧЕРА». КАК С ЭТИМИ И ДРУГИМИ ЗАДАЧАМИ СПРАВЛЯЮТСЯ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ», ЧТО ДАЁТ КОМПАНИИ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПОЧЕМУ ДАЖЕ САМАЯ СОВЕРШЕННАЯ ИТ-СИСТЕМА НУЖДАЕТСЯ В РАЗВИТОЙ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЕ – В ИНТЕРВЬЮ ЕВГЕНИЯ ЧАРКИНА, ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД».

ОРИЕНТИР НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ

— **Евгений, предлагаю начать с довольно очевидного вопроса: что такое цифровая трансформация в РЖД? Каковы её цели и что она даёт компании?**

— Мы стали одной из первых среди крупных государственных компаний, разработавших стратегию цифровой трансформации, было это в 2019 году. Так как документ «живой», а ситуация меняется, стратегия потребовала корректировок, и в этом году мы провели её актуализацию, сделав упор на импортозамещение. Кроме того, с учётом имеющегося опыта мы более тщательно подошли к целеполаганию, в результате можно сказать так: цель цифровой трансформации — изменение деятельности компании за счёт выстраивания на основе цифровых технологий более эффективных внутренних процессов и новых цифровых продуктов.

В рамках этих целей главными являются несколько направлений. Первое — это обеспечение цифрового лидерства РЖД, второе — укрепление рыночных позиций и расширение продуктовой линейки, третье — повышение эффективности внутренних процессов, четвёртое — импортозамещение, хотя это слово нам не очень нравится, мы ориентируемся на понятия технологического суверенитета и безопасности.

Если говорить про эффекты, есть два направления их получения — это извлечение выручки за счёт внедрения и использования цифровых продуктов, а также сокращение затрат благодаря более эффективному построению бизнес-процессов.

За время реализации стратегии с учётом пандемии и других событий мы получили более 8,2 миллиарда рублей эффекта от реализации стратегии за три года. Сегодня мы расширяем действие стратегии до 2030 года, потому что, как известно, сначала инструменты нужно внедрить, а потом дожидаться, когда они начнут работать. В целом стратегия находится на уровне окупаемости менее семи лет, и для компании это действительно хорошие инвестиционные параметры.

— **Какие цифровые продукты и проекты были внедрены в этом году для клиентов компании и для её работников?**

— Таких продуктов много, и в первую очередь мы всё же говорим о наших клиентах. Приведу два ярких примера. Первый — это электронная торговая площадка «Грузовые перевозки» (ЭТП ГП),

которая значительно упрощает доступ к нам как к поставщику сервиса, сокращая срок коммуникации и время размещения заказа. Сейчас на ней работает более восьми тысяч клиентов и более 130 провайдеров сервисов. Она постоянно совершенствуется, появляются новые удобные функции. В этом году в перечне услуг ЭТП ГП появилась услуга предоставления электронной навигационной пломбы для транзитных перевозок санкционных товаров по территории РФ. Также появились новые сервисы для резидентов Казахстана и Белоруссии: лоты экспорта вагонов и возможность управления порожним подвижным составом. Мы всё больше расширяем продуктовую линейку этого ресурса, например, сейчас планируем добавить на эту площадку мультимодальные перевозки формата «от двери до двери».

Если говорить о пассажирах, то самый яркий проект 2022 года — это проект «Путешествуй с РЖД». Тестирование проекта началось ещё в ноябре 2021-го, ну, а на следующий день после ухода Booking мы планомерно анонсировали свой сервис.

— **Каковы его показатели? Есть спрос?**

— Однозначно да, причём что отдельно радует, так это рост конверсии. Ключевое позиционирование этого сервиса — не просто приобретение поездки, хотя продажа билетов, естественно, важна для нас, это наша базовая услуга. Мы позиционируем этот ресурс как сервис предоставления впечатлений. Сегодня можно купить билеты на поезд и выбрать отель, вскоре планируем добавить культурную составляющую — музеи, концерты, выставочные пространства — это и есть создание впечатлений для клиентов.

Наш проект полностью коррелируется с идеей, которую ранее выдвинул президент России Владимир Путин — сделать путешествия по стране максимально доступными.

В то же время наш сервис — это некое подспорье для регионов в их продвижении себя как туристических центров. И безусловно, проект «Путешествуй с РЖД» оказывает определённую поддержку малому и среднему бизнесу.



НАШ ПРОЕКТ ПОЛНОСТЬЮ КОРРЕЛИРУЕТСЯ С ИДЕЕЙ СДЕЛАТЬ ПУТЕШЕСТВИЯ ПО СТРАНЕ МАКСИМАЛЬНО ДОСТУПНЫМИ

— Я правильно понимаю, что таким образом РЖД «протягивает руку» малому бизнесу, позволяя не исчезнуть, сохранить себя?

— Вы правы: у большого количества провайдеров туристических услуг единственным средством продвижения их предложений были как раз Booking и Airbnb, которые ушли с российского рынка. И, по сути, у поставщиков сервисов не осталось каналов продаж и продвижения — наш проект стал своеобразной бизнесовой поддержкой большому количеству игроков на рынке туризма.

Через такие проекты мы меняем свой образ в сознании людей: наш масштаб, наша аудитория позволяют нам предоставлять поверх нашей базовой услуги большое количество новых сервисов. И «цифра» — как раз то средство, благодаря чему это можно реализовать.

Для меня главным мерилем успеха являются показатели: повышается ли посещаемость? Да, повышается. Растёт ли конверсия пользователей? Да, растёт. Это всё говорит о востребованности продукта. Конечно, многое ещё нужно дорабатывать, и, понимая это, мы создали рабочую группу, куда вошли руководители нашего пассажирского блока, перевозчики, цифровой блок. На регулярной основе мы обсуждаем, какие изменения и в какой момент времени нужно внести в этот проект, чтобы он развивался и соответствовал потребностям наших клиентов.

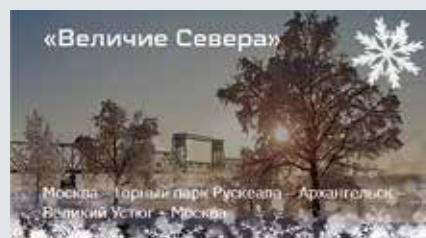
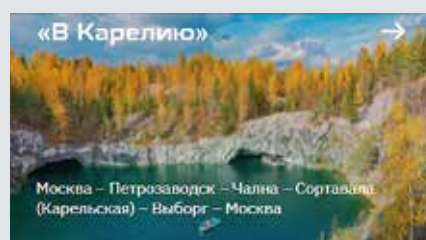
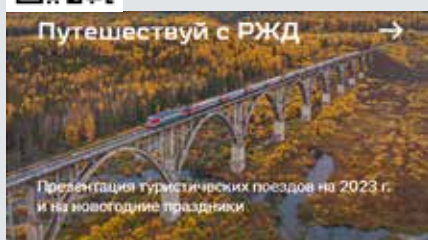
ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА ИТ-СИСТЕМЫ

— Цифровая трансформация, создание новых продуктов — эффективность от этого будет меньше возможной, если в компании слабо развита (или отсутствует вовсе) цифровая культура. Как решаются эти задачи в РЖД?

— Я уверен, что культурная составляющая действительно главенствует: можно внедрить какую угодно хорошую ИТ-систему, но если ею не будут пользоваться, то эффекта не будет. А мы не делаем цифровую трансформацию ради цифровой трансформации, нам нужно, чтобы компания работала более эффективно, чтобы создавались удобства как для сотрудников, так и для клиентов. В холдинге «РЖД» работает почти один



Путешествуй с РЖД



миллион человек, и чтобы этот миллион начал работать по-другому, более эффективно, необходимо, во-первых, понимать, зачем нужна цифровая трансформация, а во-вторых, разделять идею о её необходимости и удобстве. Для этого нужно провести очень большую работу на всех уровнях. И здесь мы работаем с руководителями всех уровней, начиная от правления и заканчивая отдельными подразделениями; кроме того, есть у нас и те, кого мы называем лидерами цифровой трансформации.

— И одна из программ Корпоративного университета РЖД носит одноимённое название.

— Совершенно верно. Такими лидерами являются, если опираться на управленческие теории, руководители среднего звена, продвигающие в компании культуру цифровизации через собственный пример. Они демонстрируют, что можно работать иначе, эффективнее — и с помощью новых инструментов. Лидеры цифровой трансформации — это не только и не столько работники блока цифровизации, это работники высокой квалификации абсолютно различных подразделений компании. Они обладают очень широким взглядом, а значит, видят самые разные возможности для цифровизации в будущем, и, пройдя обучение по вышеназванной программе, получают навыки к формулированию конкретных требований к цифровым продуктам, а это очень ценная компетенция для компании.

Программа «Лидеры цифровой трансформации» позволяет перейти на единый язык общения и взаимодействия. Здесь мы изучаем кейсы мировых компаний, опыт российских компаний и наш собственный, ведь сделано уже много, хотя ещё больше предстоит.

Вообще, если говорить о показателе цифровой зрелости, то у РЖД очень хорошая динамика, в том числе в сравнении с международным рынком.

— Как высчитывается показатель цифровой зрелости?

— Три года назад мы выбрали для себя методологию измерения компании Gartner. В 2021 году мы получили оценку 3,94 балла по пятибалльной шкале, при этом уровень мирового цифрового лидерства начинается с отметки в 3,9, в транспортной отрасли — 2,59. Другими словами, мы серьёзно превысили уровень лидерства в транспортном секторе и перевалили за нижний порог уровня глобального цифрового лидерства. С одной стороны, это, безусловно, радует, а с другой — нам нужно каждый год показывать положительную динамику, причём не формально, а по делу.

МЫ ПОЛУЧИЛИ БОЛЕЕ 8,2 МЛРД РУБЛЕЙ ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Прогресс измеряется в нескольких областях: взаимодействие с клиентами, цифровое рабочее место, цифровая культура и так далее. В связи с тем, что компания Gartner ушла с российского рынка, мы, опираясь на собственный опыт, разработали собственную методологию оценки уровня цифровой зрелости, которая позволит нам не потерять динамику развития и не зависеть от внешних факторов. Возможно, для некоторых задач мы будем кого-то привлекать, так как экспертиза на рынке присутствует, при этом мы сделали нашу методологию абсолютно прозрачной и отправили её в Минцифры России: мы готовы делиться своим в значительной степени уникальным опытом, так как этим практически никто в стране не занимается. Считаю, что наша разработка будет полезна не только нам, но и отрасли.

ЛЮДИ И БЕЗОПАСНОСТЬ

— Евгений, один из краеугольных камней IT-отрасли — кадры. Как этот вопрос решается в РЖД?

— Мы работаем в нескольких направлениях. Во-первых, нужно сказать, что все компании, входящие в состав нашего цифрового субхолдинга «РЖД-Технологии», аккредитованы как IT-компании, а значит, у них есть все льготы, которые сегодня предоставляет государство для этой отрасли.

Во-вторых, это обязательное развитие внутреннего кадрового потенциала, наша программа развития и переобучения. Так как мы очень плотно занимаемся вопросами технологической независимости и суверенитета, нам нужно большое количество сотрудников переобучить с зарубежных технологий на наши. Так, на федеральной территории Сириус мы запустили программу по переобучению специалистов с технологий SAP на 1С. Со временем эта практика будет расширяться, причём мы готовы предложить переобучение не только коллегам из холдинга, но и внешним компаниям. Плюс вообще планируем увеличивать список технологий, с которых требуется переобучение.

Третье направление — привлечение кадров извне. Ситуация на рынке действительно непростая, за айтишников активно борются. Здесь мы можем предложить то, что особенно ценят молодые люди помимо материальной составляющей — масштабность задач, их важность для страны, интересность. И, конечно, наш коллективный договор, мощнейший социальный пакет — сочетание этих факторов является нашим конкурентным преимуществом.

И ещё один вектор нашей работы — это создание программ для школьников и студентов, для этого мы ведём большую совместную работу с образовательным центром «Сириус».

Эффекты от внедрения искусственного интеллекта

Интеллектуальный коммерческий осмотр поездов, первый этап внедрения которого обеспечил **снижение затрат**

на **60 миллионов рублей в год**



Технология естественного диалога (речевые сервисы) внедрена в службе поддержки пользователей Главного вычислительного центра ОАО «РЖД». Она обеспечила автоматический подбор ответов на заданный вопрос пользователей, что **сократило время обработки обращений**



в **3-5 раз**

— Не могу не задать вопрос об информационной безопасности — что сегодня делается в РЖД для её поддержания?

— Нужно понимать, что информационная безопасность — это такая сфера, в которой никогда нельзя прийти до совершенства, поскольку, когда ты внедряешь новый цифровой сервис, новую цифровую сущность, ты параллельно порождаешь и потенциальную угрозу, риски, которые несут в себе цифровые инструменты.

Все мы знаем о сложностях текущей ситуации, в результате которых было принято решение создать в ОАО «РЖД» отдельный Департамент управления информационной безопасностью, который и будет её обеспечивать. Это правильное и взвешенное решение. Коллеги могут рассказать более подробно, но если кратко, то нужно работать по нескольким направлениям: первое — это программно-аппаратные средства защиты, и здесь мы работаем и внутри себя, и привлекаем коллег извне, которые могут нас усилить; второе — это работа с экспертным сообществом: в стране есть несколько очень сильных команд, с которыми мы в онлайн-режиме обмениваемся информацией об угрозах и инцидентах. И нельзя забывать про вектор импортонезависимости, поскольку это напрямую относится к угрозам информационной безопасности: чем быстрее мы перейдем на независимый стек технологий, тем лучше будем защищены. И самое важное — это люди: насколько они будут понимать важность и специфику цифровой гигиены, что можно делать, а что нельзя, как правильно

Мария ПИМЕНОВА,
заместитель начальника Департамента
управления персоналом ОАО «РЖД» —
начальник отдела информационного
и аналитического обеспечения управления персоналом:



— Цифровая трансформация ОАО «РЖД» ставит перед HR-блоком компании две большие задачи. Первая — стать проводниками новой культуры и развивать цифровые навыки работников. Для этого кадровый блок организует обучение руководителей и команд, непосредственно задействованных в проектах цифровой трансформации, и проводит мероприятия, нацеленные на развитие цифровой грамотности всех сотрудников компании.

Вторая задача связана с повышением эффективности собственной работы HR-блока за счёт цифровых инструментов. Речь идёт об автоматизации кадровых процессов, переводе документооборота в электронный формат и создании удобных HR-сервисов как для работников, так и для соискателей.

Повышение эффективности HR-блока проходит в нескольких направлениях. Так, сегодня все рутинные операции в кадровом делопроизводстве автоматизируются и роботизируются, это приоритетный вектор для сокращения участия человека в бизнес-процессе. Выстраивается сервисная модель, при которой цифровая система по заданному алгоритму создаёт кадровые документы. Соответственно, у специалиста по управлению персоналом появляется больше времени для «живой» работы с людьми — мотивации, развития и наставничества.

Ещё одно направление — помощь в работе руководителю. Благодаря IT-технологиям мы создали единую точку входа для вы-

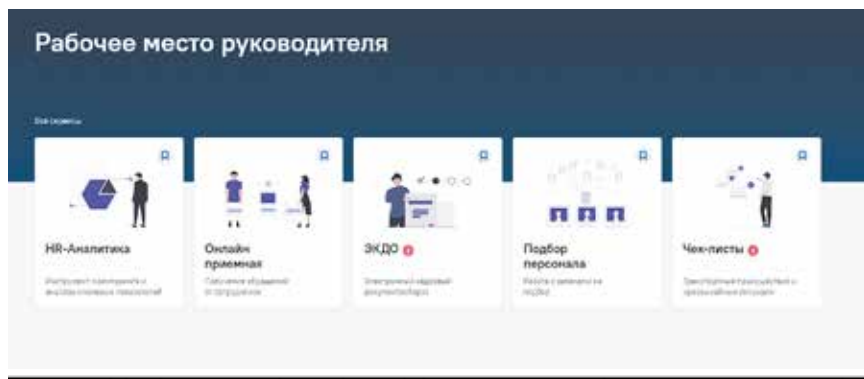
полнения рабочих задач руководителя по управлению персоналом. Теперь ему в этом помогают пять цифровых модулей: HR-аналитика, управление подбором персонала, работа с электронным кадровым документооборотом, мониторинг восстановительных работ при чрезвычайных ситуациях и онлайн-приёмная руководителя.

В модуле HR-аналитика мы визуализировали более 100 HR-показателей. Информация представлена в наглядном виде. Все показатели и графики унифицированы, что облегчает восприятие большого количества данных. Внимание руководителей теперь сфокусировано на принятии управленческих решений, а не на поиске и анализе информации. HR-аналитика подсказывает, на каких предприятиях и в каких профессиях ключевые показатели нарушены или динамика показателя ухудшается, что позволяет перейти к незамедлительным действиям «здесь и сейчас», не допуская критических ситуаций.

Для достижения показателей укомплектованности используется модуль управления подбором персонала. Он содержит систему управления кандидатами (ATS) для рекрутеров. Для связи с соискателями используются цифровые каналы связи, есть возможность провести видеоподбор и комплексную дистанционную оценку. Помимо этого, в модуль включен блок для специалистов службы безопасности, участвующих в проверке и согласовании кандидатов, и блок для руководителей, которые проводят собеседования, принимают решение о найме и согласуют цифровое предложение о работе.

Флагманским проектом, который влияет на повышение эффективности HR-блока, является Сервисный портал РЖД — крупнейшая в России корпоративная IT-платформа, на которой зарегистрировано более 600 тыс. сотрудников. Для компании это важнейший инструмент коммуникации, информирования и обратной связи. В свою очередь работники видят в этом ресурсе цифрового помощника — сегодня на нём доступно более 60 функций. С Сервисным порталом интегрирована наша система дистанционного обучения, где представлены более 800 видеокурсов, подкастов и другой развивающий контент.

Резюмируя, можно сказать так: значение цифровых технологий в жизни работников и компании неуклонно возрастает. Поэтому мы выстраиваем такую проактивную цифровую среду, где всем работникам удобно и безопасно пользоваться сервисами компании: каждый сервис можно настроить под собственные предпочтения работника, а услуги предоставляются за минимальное время от запроса до результата. Такой подход помогает работникам, а вместе с ними и компании достигать стратегических целей.



себя вести в той или иной ситуации. Это колоссальный фактор нашей устойчивости, а потому тут как никогда важны коммуникации, обучение и ещё раз обучение.

ПРОЕКТЫ РЖД – ВСЕГДА В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

— Евгений, существуют ли для вас компании, являющиеся примерами в реализации цифровой трансформации?

— Называть конкретные не буду, их достаточно много, особенно если вспомнить банковскую сферу — она традиционно сильна в сфере цифровизации. Кстати, российские банки на международном уровне являются безусловными лидерами по цифровизации. Есть важный аспект, о котором нельзя забывать: у всего есть цена и эффект, поэтому нужно понимать, сколько стоит цифровизация и зачем она нужна, какой она даёт эффект. Очень важно, чтобы мы отделяли моду от того, что нам на самом деле нужно. На рынке немало примеров, когда кто-то делает «прикольные фишки», но они ничего не дают — мы, как государственная компания, не можем себе такого позволить.

— А РЖД являются таким примером для других компаний, как считаете?

— Думаю, да. Когда мы принимаем участие в публичных мероприятиях, в том числе и международных, всегда отмечаю колоссальный интерес к нашим докладам, нашим материалам, о какой бы теме в рамках цифровизации речь ни шла. Это значит, что нас уважают и мы достигли хороших результатов. А самое главное, я получаю отклики от своих товарищей, коллег, друзей, которые говорят, что то, что мы сделали с точки зрения мобильного приложения, сайтов, удобства заказа наших услуг, — это очень круто.

— А два года назад вам пришлось в авральном режиме переводить людей на удалёнку.

— 115 тысяч человек за 10 дней.

— И сейчас, когда вы говорите о технологической независимости, становится понятно, что опять нужно в нереально короткие сроки решить эту задачу.

— Мы занимаемся этим не первый год, но да, время сжимается, и все те сроки, на которые мы ориентировались ранее, сегодня их просто нет. **HR**