



*(Всегда Ваш.
Вадим Морозов)*

Vadim

„Всегда Ваш. Вадим Морозов“

Санкт-Петербург

«РЖД-Партнер»

2022

УДК 929
ББК 84 (2)
В84

Коновалова, Н., Куценина, Т., Ретюнин, А., Юринов, В.
В84 „Всегда Ваш. Вадим Морозов“ / Надежда Коновалова, Татьяна Куценина,
Александр Ретюнин, Владимир Юринов. – Санкт-Петербург :
ООО «Издательство «ОМ-Пресс», 2022. – 344 с.

ISBN 978-5-906363-36-7

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность за помощь в организации встреч со спикерами в процессе подготовки этой книги заместителю генерального директора ОАО «РЖД» О. С. Валинскому, начальнику Дирекции скоростного сообщения А. Ю. Петрову, начальнику Северо-Западной региональной дирекции железнодорожных вокзалов Б. В. Корчажинскому, коллективу административно-хозяйственного центра Октябрьской железной дороги.

УДК 929
ББК 84 (2)

Авторская группа Надежда Коновалова, Татьяна Куценина, Александр Ретюнин,
Владимир Юринов

При участии Надежда Вторушина, Наталья Гусаченко, Михаил Зубов, Андрей Лазарев

Автор заглавного стихотворения Ирина Белая

Редакторы Татьяна Куценина, Александр Ретюнин

Литературный редактор Людмила Самойлова

Дизайн и верстка Мария Преображенская, Яна Рыбак

Корректура Ирина Кулагина, Алия Кураго

Фото Иван Куртов, Татьяна Куценина, использованы личные архивы и ретроснимки 1980–1990 гг.

Подписано в печать с оригинал-макета 03.10.2022 г. Формат 70х100 1/16. Бумага офсетная.
Печать офсетная. Тираж 2000 экз. Заказ № 65.

Отпечатано в типографии ООО «Издательство «ОМ-Пресс».
Россия, г. Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, д. 117.

ISBN 978-5-906363-36-7

© ООО «Редакция журнала «РЖД-Партнер», 2022
190031, г. Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, д. 117
www.rzd-partner.ru

Содержание

Памяти Вадима Николаевича Морозова.....	7
--	----------

Предисловие.....	8
-------------------------	----------

Часть 1. Волхов, Ленинград (Санкт-Петербург), Воронеж	11
--	-----------

Глава 1. Волхов.....	12
----------------------	----

Глава 2. ЛИИЖТ	19
----------------------	----

Глава 3. Сортировка.....	25
--------------------------	----

Глава 4. 10 лет и одна минута.....	34
------------------------------------	----

Глава 5. Инженер путей сообщения	41
--	----

Глава 6. Футбол и остальное	48
-----------------------------------	----

Глава 7. Начальник дороги.....	54
--------------------------------	----

Глава 8. Изгиб траектории	62
---------------------------------	----

Глава 9. Большое время малых дел	68
--	----

Глава 10. Тыл.....	75
--------------------	----

Глава 11. Воронеж.....	81
------------------------	----

Часть 2. Москва	89
------------------------------	-----------

Глава 12. Сто процентов соответствия	90
--	----

Глава 13. Московская железная дорога	97
--	----

Глава 14. Реформа в режиме 24/7.....	105
--------------------------------------	-----

Глава 15. Последний министр	113
-----------------------------------	-----

Глава 16. В одной лодке	123
-------------------------------	-----

Глава 17. Эпоха перемен.....	130
Глава 18. Пять историй.....	141
Глава 19. «Морозовская школа».....	151
Глава 20. Подарки и повороты судьбы	160
Глава 21. «Всегда Ваш. Вадим Морозов».....	170

Часть 3.

Взгляд сквозь время. Интервью коллег и близких людей.....179

Он был настоящим во всем	180
«Мы потеряли очень близкого человека...»	186
«Он был в душе инженером...».....	190
«Работаете и работайте – мешать не буду...»	197
«Чтобы все успеть и подстелить соломку под будущее...».....	202
«Он мог почитать на совещании Петрарку, выдать справку, как в фильме «Гараж»	206
«Морозов делал то, с чем никто не мог справиться...».....	211
Он всегда был на связи	217
Лаборатория имени Морозова.....	219
«Я по-человечески благодарен ему за школу...».....	225
«В душе он всегда оставался мальчишкой...»	227
«Я рад вашим успехам...»	231
Неравнодушный читатель	233
«Мы были счастливы, что остались живы...»	240
«Еще при жизни он стал легендой...».....	245
Благородное воинство Вадима Морозова.....	247

Часть 4.

От первого лица. Интервью Вадима Морозова разных лет257

У самого мощного отделения и планов – громадье.....	258
«Мы должны приучить себя принимать нетрадиционные решения...»	261
Исходить из государственных интересов.....	266
«Главное – обеспечить потребности развивающейся экономики страны»	272
И конкуренция, и партнерство	287
«Россия – большая страна, и работы в ней много»	295
Идти в ногу со временем.....	307
Реформа продолжается. ОАО «РЖД» подводит итоги первого десятилетия.....	315



Памяти Вадима Николаевича Морозова

Моя судьба – железная дорога
С начала до последнего пути.
Кто стрелки сможет там перевести,
Чтобы добраться напрямиком до Бога?

Ритм сердца и колес неровный стук,
Сливаясь, станут музыкой единой.
Мелькнет состав, но в памяти картиной
Застынет, о себе напомнив вдруг.

Ушедшее почувствуется рядом.
И жизнь как поезд. В каждом сердце
След
Останется, и свет на много лет,
Когда душа души коснется взглядом
И словом.

Вспомни дальние края...
На станции горячий чай под вечер,
И речи мимолетные, и встречи...
Железная дорога – жизнь моя.

Уважаемые читатели!

У вас в руках книга, посвященная удивительному человеку – Вадиму Николаевичу Морозову. Вся его жизнь была связана с железнодорожным транспортом, на котором он прошел путь от дежурного на сортировочной горке до одного из крупнейших руководителей отрасли.

Эта жизненная траектория Вадима Морозова вовсе не была прямой, ему довелось пройти через очень непростые профессиональные и личные испытания, о которых повествует эта книга. Однако, справившись с ними, он по праву вошел в историю железнодорожного транспорта.

Вадиму Морозову выпало стать последним министром путей сообщения России. Железнодорожное ведомство существовало в стране почти 140 лет, и именно Морозову довелось закрыть галерею ярких руководителей МПС, первым из которых был легендарный Павел Мельников. История Министерства путей сообщения от Мельникова до Морозова – это в значительной степени и история России, ведь роль железнодорожного транспорта на самых разных этапах развития страны невозможно переоценить.

При этом главное профессиональное испытание для Вадима Морозова было еще впереди. Уже после прекращения существования МПС на посту первого вице-президента ОАО «Российские железные дороги» именно он стал одной из ключевых фигур, удержавших стабильность работы железнодорожного транспорта России в самый сложный период происходившей в отрасли радикальной реформы.

Постановление правительства РФ «О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте России» было принято еще в мае 2001 года. Оно предполагало по-настоящему масштабные перемены во всей системе функционирования стальных магистралей страны, которые поэтапно происходили в течение более десятилетия. Появлялись операторские компании и частные собственники вагонного парка, изменялись алгоритмы управления перевозочным процессом, а параллельно реформа затрагивала и всю внутреннюю систему организации работы железных дорог – соз-

давалась вертикально интегрированная система управления, ликвидировались отделения, изменялись полномочия начальников железных дорог.

Для отрасли, от стабильной работы которой в большой степени зависела эффективность экономики всей страны, проведение столь глобальной реформы было связано со значительными рисками. Прежние принципы управления, отлаженные десятилетиями, переставали работать, а новые приходилось разрабатывать и внедрять буквально на ходу, мгновенно реагируя на происходившие события и связанные с ними новые вызовы. И именно Вадим Морозов – человек, знавший все технологические тонкости работы железных дорог до мельчайших нюансов, чувствовавший всю сеть на уровне дирижера симфонического оркестра и способный мгновенно распознать любую прозвучавшую вдруг где-то фальшивую ноту, – оказался тем, кто в этот самый сложный период смог удержать отрасль. И не позволить ей просесть или хотя бы покачнуться. Подобно мифическому Атланту, он удержал на своих плечах сеть железных дорог России в самые критические моменты реформы – реформы, аналогов которой для такой гигантской системы не было до этого момента нигде в мире. Наверное, именно это и стало главной жизненной миссией Вадима Морозова, к которой он шел всю свою жизнь. И с которой в итоге блестяще справился.

Создавая эту книгу, ее авторы встретились с огромным количеством людей. А многие, вполне вероятно, выпали из поля нашего зрения, ведь физически невозможно узнать и выслушать всех, кто знал Вадима Морозова. К сожалению, не смогли дополнить картину уже ушедшие от нас близкие люди Вадима Николаевича – его брат и племянник, его коллеги, работавшие вместе с ним в разные периоды жизни, – Анатолий Зайцев, Виталий Климов, Арарат Хримян, Сергей Аристов, Вячеслав Лемешко и другие. И хотя этот рассказ в значительной степени посвящен событиям на железных дорогах России, но, конечно, он не только о стальных магистралях. Он еще и о том, как формировался характер Вадима Морозова, о его уникальном стиле руководства, о людях, его окружавших. Он о решительности и сомнениях, о терпении и такте, об умении дружить, любить и быть искренним во всех человеческих проявлениях. По большому счету эта книга – рассказ не только о Вадиме Морозове. Она еще и о жизни всей страны на протяжении продолжительного и насыщенного драматическими событиями исторического периода, ставшего своего рода панорамным фоном для описываемых событий. А еще – она просто о жизни. Настоящей и честной.



ЧАСТЬ 1

Волхов,
ЛЕНИНГРАД (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ),
Воронеж

Глава 1

ВОЛХОВ

Волхов... У этого небольшого города в 130 километрах от Санкт-Петербурга не самая обычная история. Началась она с рабочего поселка с названием Волховстрой. А затем – в 1920-х годах – со строительства гидроэлектростанции. Вскоре неподалеку от ГЭС появился алюминиевый завод. Численность занятого на этих промышленных объектах населения стала быстро расти, и в 1933-м Волховстрой официально был признан городом.

Но историю этого места невозможно отделить от железной дороги, ведь еще в самом начале века через эти края прошла линия Петербург – Вологда и в городской черте нынешнего Волхова появилась станция Званка. И в 1916-м именно сюда пришла Мурманская железная дорога, прокладка которой стала одним из крупнейших инфраструктурных проектов России того времени.

Уже в советские годы, переименованная в Волховстрой, станция превратилась в крупный железнодорожный узел, на который оказалась завязана значительная часть жизни всего города. Волхов стал восприниматься городом железнодорожников ничуть не в меньшей, а может быть, и в большей степени, чем городом энергетиков и металлургов.

Так что железнодорожные династии в этих краях на протяжении многих лет были и остаются явлением совершенно обычным. К таким династиям вполне можно отнести и семью Морозовых – семью, которую с послевоенных лет знали в Волхове очень многие. Да что там – многие. Ее знали почти все.

* * *

Глава семьи Морозовых, Николай Иванович, и его жена Александра Петровна воспитывали двоих мальчишек – Валу и Вадика, между которыми было семь лет разницы. Старший Морозов вернулся с Великой Отечественной войны инвалидом – он потерял ногу в боях на Волховском фронте. Но рабо-

тать пошел снова на железную дорогу. Куда же еще? Сначала трудился на станции Волховстрой-1, а затем возглавил отдел движения Волховстроевского отделения дороги. Выйдя в 55 лет на пенсию по инвалидности, не ушел на покой. Он стал директором железнодорожного ПТУ № 29.

Ребята, которым довелось в те годы учиться у Морозова-старшего, теперь вспоминают, что в своем педагогическом деле он был человеком строгим. Да и как иначе – почти все люди, прошедшие через ту страшную войну, несли в себе ее отпечаток долгие годы. Наверняка так было и с Николаем Ивановичем Морозовым. Высокий, статный, немногословный, внешне свою суровость он проявлял редко, но нет-нет да и проскальзывало у него в общении с ребятами, пусть и со скрытой иронией в голосе: «Шаг вправо, шаг влево – это у нас будет считаться попыткой к бегству». А потом, уже совершенно серьезно, Морозов добавлял: «Давайте договоримся сразу: дисциплина должна быть железная!» И почти всегда он добивался желаемого, уважали его и слушались ученики почти беспрекословно.

Его жена, Александра Петровна, работала учительницей младших классов в волховской железнодорожной школе № 61 – так что их семью вполне можно было назвать не только железнодорожной, но и педагогической. Мягкая и открытая, она по характеру была словно другим полюсом в этой семье, в одинаковой степени даря свою любовь не только обоим сыновьям, но и своим ученикам. А ведь она проработала в одной и той же школе 33 года – это одиннадцать классов, которые Александра Петровна провела от первого учебного дня до окончания начальной школы. От своей первой учительницы ученикам остаются не только знания или оценки в пожелтевших табелях, но и нечто гораздо большее. Ведь они получают в эти годы не только первые уроки арифметики или русского, но и почти всегда – первые уроки жизни, умения слушать, слышать и понимать друг друга. И по тому, какие воспоминания остались об этих уроках в сердцах учеников, можно очень многое понять о самом учителе.

– Нам в первом «А» повезло больше всех. Наверняка те, кто учился в классе «Б» или «В», тоже вспоминают свою первую учительницу с любовью. Но наша Александра Петровна Морозова была самой лучшей! – рассказывает о ней одна из бывших учениц, **Анна Всемирнова**. – Такой короны кос пшеничного цвета не было в школе ни у кого! Мы учились, наверное, уже в третьем классе, когда однажды она пришла на уроки, сделав стрижку. Горе наше было всеобщим! Только терпеливое объяснение Александры Петровны, что от веса тяжелых кос у нее стала болеть голова, заставило нас смириться со случившимся. Уже много лет спустя, в разговорах на встречах выпускников, оказалось, что тот день помнят многие, почти все. У Александры Петровны были большие красивые и очень добрые руки. Непослушные мальчишеские

вихры, косички девчонок, что вдруг расплелись некстати, она приводила в порядок по-матерински естественно. Я, конечно, не могу сказать, как назывались ее духи, но запах их помню даже сейчас и наверняка сразу узнаю, если почувствую его.

Сейчас я понимаю, как много Александра Петровна готовилась к урокам первоклашек, учитывая очень разную степень их подготовки к школе. Она давала персональные задания на уроках математики сильным ученикам. А на уроках чтения сразу выделяла тех, кто уже умел бегло читать, и не мучила их текстом вроде «мама мыла раму». Но чему бы ни учила Александра Петровна – прежде всего она растила из нас хороших людей. Приведу лишь один пример. В третьем классе мне прописали очки. Я очень боялась в них показаться перед одноклассниками. Заметив это, Александра Петровна попросила у меня очки и так их расхваливала, что на первой же перемене я оказалась в роли Тома Сойера, который доверял приятелям красить забор. Все захотели носить такие чудесные очки! Думаю, что не ошибусь, и даже уверена, что все мои одноклассники, теперь уже давно взрослые люди, услышав это сочетание имени и отчества, сразу вспомнят именно нашу Александру Петровну. Александру Петровну Морозову – первую и единственную.

Ее старший сын в то время окончил школу, а младший, Вадик, относился к нам, малышам, покровительственно. Он уже учился в средней школе, но часто навещал мамин класс на переменках. Высокий, худенький – чувствовалось, что его так и подмывало побегать с мальчишками своего возраста, но положение сына учительницы обязывало быть примерным. И он совершенно органично вписывался в нашу команду, особенно когда мы готовились к праздникам. Хотя, если честно, иногда было заметно, что мальчик немного ревновал к нам свою маму. Ведь она так много любви отдавала нам...

* * *

Семь лет разницы между братьями – дистанция существенная. Особенно в детстве, когда интересы у мальчишек оказываются совсем разными. Сначала у старшего на уме приятели и футбол, а родители то и дело просят его присмотреть за младшим. Но приходит время, когда старшего больше интересуют девочки, а потом и выбор дальнейшего жизненного пути, тогда как у его брата наступает возраст все тех же мальчишеских забав. Пожалуй, это тот самый возрастной разброс, когда для сохранения между братьями равных и дружеских отношений от родителей требуется человеческое тепло и боль-

шой такт. Благо в семье Морозовых и у Николая Ивановича, и у Александры Петровны всего этого было в избытке. И отношения между Валеи и Вадимом всегда были замечательными.

– Как и все мальёе, он, конечно, в детстве все время путался у меня под ногами, – с улыбкой вспоминал спустя годы старший брат. – Но я к этому привык с ранних лет. А Вадим рос обычным парнишкой: играл с мальчишками и дрался, любил спорт, увлекался баскетболом, а еще музыкой. Окончил музыкальную школу и хорошо играл на баяне. Кстати, насчет дрался... Помню я такой случай. Вадиму было лет восемь, а мне, стало быть, уже пятнадцать. Он приходит и говорит: «Валь, помоги разобраться с одним пацаном – этот Федор, хоть и маленький, но такой драчун. Сегодня бил одного мальчика. Я, конечно, заступился, но он же и дальше так будет. Ты только его не бей, думаю, ему надо просто нотацию прочитать. Сможешь?» Короче, на следующий день пришлось мне провести с этим Федором беседу. Через неделю спрашиваю: «И как ведет себя драчун?» А Вадим отвечает: «Помогло! Он стал с нами дружить и даже перед тем мальчиком извинился...» Это я к тому, что в детстве особых лидерских качеств я в брате еще не замечал, а вот отзывчивость, душевность и доброта к людям у него были с самых малых лет – и это мамина черта.

Однако такие истории, когда старшему брату приходилось как-то вмешиваться в жизнь Вадима, происходили нечасто. Да и то лишь когда это касалось не самого младшего брата, а кого-то другого, несправедливо пострадавшего. Свои собственные проблемы Вадим предпочитал решать сам.

Разница в возрасте с братом приводила еще и к тому, что почти все спортивные воспоминания Вадима в детстве были связаны не с братом, а с отцом, вместе с которым они часто ходили на стадион. В Волхове в те годы были свои команды по футболу и по хоккею с мячом, которые звезд с неба не хватало, но собирали немало болельщиков на трибунах. Еще бы, ведь в конце 1950-х тренером обеих команд в течение пары лет был легендарный в прошлом футболист Петр Дементьев, которого почти весь Советский Союз знал по прозвищу Пека. Более того, в свои 47 он во время хоккейных матчей порой даже выходил на лед в качестве играющего тренера – настоящее событие для Волхова. Правда, Вадиму в то время не исполнилось еще и семи лет, так что Пеку в составе волховского «Металлурга» он запомнить никак не мог. Зато волна интереса в городе к футболу и русскому хоккею, поднявшаяся с того времени, захлестнула и его. И Вадим стал настоящим болельщиком, вместе с отцом постоянно посещая матчи волховских команд и зимой, и летом.

Спустя много лет профессиональные дороги не раз сведут Вадима Морозова с волховстроевским железнодорожником, а впоследствии – депутатом

Законодательного собрания Ленинградской области Георгием Самсоненко, который на десять лет старше его. И во время одной из таких встреч Морозов признался:

– Ты-то меня в детстве не знал, а вот я тебя прекрасно помню с давних пор. Здорово ты мячи в хоккейных воротах ловил, когда мне было лет 12.

Кто бы тогда, в 1966-м, на холодном хоккейном стадионе в Волхове мог предположить, что спустя 30 с лишним лет эти два человека – спасающий свои ворота голкипер и мальчишка-зритель, следивший за каждым его движением, – окажутся рядом на одном из самых крутых виражей жизненной траектории Вадима Морозова? Но нет – пока это был просто русский хоккей.

И жизнь продолжалась. Нормальная школьная жизнь 1960-х в не слишком респектабельном, но вполне благополучном, пусть и слегка провинциальном Волхове.

– Мы с Вадимом учились в девятом и десятом классах. Восьмых у нас в 61-й школе было много, а вот девятый остался один, и мы оказались там вместе с Вадимом Морозовым, – вспоминает один из его одноклассников, **Евгений Трухин**. – Мальчишек нас было одиннадцать, ровно футбольная команда. Остальные – девчонки, которых было гораздо больше. Вадим никогда специально не старался производить какое-то впечатление. Даже о том, что он прекрасно играет на баяне, я узнал совершенно случайно. Как-то после уроков мы сидели с ребятами в кабинете по военной подготовке. Там – плакаты, гранаты и так далее. А в углу стоял баян в футляре. Он подошел, открыл. Я спрашиваю: «Вадик, ты что, умеешь?» Он: «Сейчас покажу. А что сыграть-то?» Говорю: «Давай что-нибудь такое, родное». И он заиграл знакомые всем душевные песни... Оказалось, что он на самом деле просто отлично играет!

Учился он очень легко, и внимания к нему особенного не было. А я совсем другой – из таких, заводных. Бывало, и набедокуришь – тогда же время такое было: брюки клеш, волосы длинные, гитара... Хотелось пофорсить, одним словом. Классный руководитель Валентина Ивановна повоспитывает нас – вроде и все. Но Вадим, увидев, что она расстроилась, потом говорит нам: «Все, мужики, прекращаем это дело. По улице ходите как хотите, а в школе давайте нормально». Все-таки чувствовалось, что у него самого мама – учительница и он по-особенному к этому относился.

Так получилось, что сама **Валентина Ивановна Рыман**, которая была у ребят классным руководителем, с семьей Морозовых пересекалась в самых разных качествах. С мамой Вадима и Валентина Александрой Петровной – коллега в одной и той же школе, а у братьев она была классным руководителем.

– Да, я действительно учила обоих братьев Морозовых. Как раз когда Валентин оканчивал десятый класс, Вадик перешел из начальной школы в среднюю, – рассказывает она. – Знаете, в те времена они были разные со-

вершено. Валентин – гордый такой, а Вадик совсем другой – более мягкий, душевный, отзывчивый. Однажды мы пешком пошли в поход в Сясьстрой – отмечали окончание учебного года. Ночевали в палатках, разводили костры. И вот тогда проявилось, насколько он верный и надежный товарищ, старался помочь всем, кто в этом нуждался. Хотя никогда себя не выпячивал, но зато во всех спортивных соревнованиях участвовал, а уж на школьных вечерах Вадик всегда был заводилой. И еще он у меня был абсолютно незаменимым редактором классной стенгазеты – сам и тексты писал, и хорошо рисовал. Так до самого окончания десятого класса он и был в нашей газете редактором, причем делал ее с огромным удовольствием.

Известно, что талантливый человек талантлив во всем – и, возможно, одним из призваний Вадима Морозова была как раз журналистика? То, что эта профессия была ему очень интересна, – совершенно точно. Но вот профессией его жизни она стать никак не могла. По одной-единственной причине, которая была понятна уже в момент окончания школы и самому Вадиму, и всем, кто его окружал. Железная дорога не спрашивала его, хочет ли он посвятить ей всю свою жизнь. Она просто констатировала, и выбор этот десятикласснику из Волхова делать даже не пришлось. И дело тут не в династии или генах, ведь старший брат Валентин выбрал для себя медицину. Но у Вадима с самого начала был свой путь. Так порой случается с некоторыми людьми в жизни. Нечасто. И если очень повезет.

Так что Вадима Морозова ждало расставание с родным Волховом, с расположенной неподалеку любимой Новой Ладогой, с Волховстроевским локомотивным депо, где он перед поступлением в институт успел поработать учеником слесаря... Со всем этим привычным и родным образом жизни.

Его ждал Санкт-Петербург – вернее, тогда еще Ленинград. И ЛИИЖТ – Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта.

* * *

Много лет спустя – в день, когда учительница Валентина Ивановна Рыман отмечала свое 85-летие, – к ней в квартиру неожиданно пожаловали гости. Одним из них был ее бывший ученик, а теперь – председатель местного железнодорожного профсоюза Юрий Большаков. Другой – заместитель начальника Октябрьской железной дороги по Волховстроевскому территориальному управлению Сергей Бояркин, которого она прежде не знала. Гости видные, заметные. Поговорили, сказали много добрых слов. Но вопреки пословице самым главным в их визите стало

не внимание, а... подарок. Ведь гости привезли Валентине Ивановне на день рождения телевизор, сразу объяснив, что это – личный подарок от ее бывшего ученика Вадима Морозова, у которого в этот день не было возможности самому оказаться в Волхове.

– Помню, мы по такому случаю даже по рюмочке выпили, – вспоминает Валентина Ивановна. – А тут вдруг телефонный звонок. «Это Вадим Морозов, Валентина Ивановна. Как Вы, чем занимаетесь?» Я и говорю: «А мы как раз подарок твой обмываем». Он засмеялся. Знаете, а я в ту минуту вспомнила, как однажды, приехав в школу через много лет после ее окончания, Вадим сказал простые, но очень искренние слова: «Моя Родина – это мои школьные учителя и одноклассники. Мои родители – простые и честные люди, пользовавшиеся уважением земляков. Всему хорошему, что во мне есть, я обязан моему родному городу и людям, в нем живущим...» Уверена, что это шло от самой души.

Глава 2

ЛИИЖТ

Октябрь 2006 года... В большом зале совещаний в здании ОАО «Российские железные дороги» все было готово к диалогу о возобновлении приостановленного на тот момент по политическим причинам железнодорожного сообщения между Россией и Молдовой. Представительные делегации обеих стран возглавляли руководители их железнодорожных компаний, уже готовые к непросто-му разговору, до начала которого оставалось еще несколько минут. Зал совещаний постепенно наполнялся людьми. В качестве специалиста службы движения в составе молдавской делегации была и Валентина Урсул, которая, едва зайдя в просторное помещение, сразу узнала Вадима Морозова. Да и как было его не узнать! Рост, улыбка, манера держаться – все как будто не изменилось с давних студенческих времен. Но подходить к нему Валентина, конечно, не стала: кто сейчас она и кто – он? Да и узнал бы он ее спустя столько-то лет? Она даже инстинктивно постаралась спрятаться от него за спинами коллег, чтобы случайно не встретиться взглядом и не поставить бывшего однокурсника в неловкое положение. Однако даже в почти броуновском движении людей, готовившихся занять свои места перед началом совещания, сделать этого ей не удалось.

Морозов, заметив ее с другого конца большого зала, сразу же улыбнулся, поднялся со своего места и быстро направился напрямик к ней. Раскинул руки, обнял: «Валентина, привет! Как же я рад тебя видеть! Мы с тобой еще поговорим». Не подозревавшие об их давнем знакомстве руководители молдавской делегации даже опешили. Как же так, скромная представительница Молдавской дороги, рядовой член делегации, и один из крупнейших руководителей железнодорожного транспорта России – и вот так запросто: «Валентина, привет!..»

А как могло быть иначе? С их общего институтского выпуска в ЛИИЖТ прошло почти 30 лет. А студенчество – это все-таки особая пора в жизни человека. Так было и у Вадима Морозова.

* * *

Любой, кому довелось побывать студентом советского вуза, с легкостью может ответить на вопрос, с чего начинался в институте почти каждый учебный год. Правильно: с поездки на картошку, когда студенты отправлялись в какой-нибудь совхоз и помогали убирать урожай. Так было принято и в ЛИИЖТ. Вадим Морозов поступил в этот железнодорожный вуз без особых проблем, на вступительных экзаменах помогла серьезная и обстоятельная, под стать характеру, подготовка. А дальше – сюрприз. Их первый курс не просто отправился вскоре после 1 сентября на три недели на картошку, но еще и именно в родные для Вадима места – в Волховский район Ленинградской области.

Многие ребята с их курса потом вспоминали не только рассказы своего однокурсника о родных местах, но и то, как они то и дело ездили в гости к его родителям. Николай Иванович и Александра Петровна с радостью принимали вечно голодных студентов, накрывали для них стол. Так что такие поездки в Волхов приносили удовольствие всем. Да и вообще эта первая, совхозная, практика, вся веселая и энергичная студенческая жизнь как-то сразу захватили и самого Вадима, и ребят с его курса в водоворот совершенно иного, чем домашний, уклада жизни. Видимо, еще и из-за этого визиты с новыми друзьями домой к родителям доставляли Вадиму столько радости – в них как будто соединялись на короткое время две его жизни: школьная, оставшаяся позади, и пока еще почти неизведанная новая, студенческая и самостоятельная.

– Это было совершенно незабываемое время. Там, на картошке, мы с ребятами узнавали друг друга, там зарождалась наша дружба, – вспоминает однокурсница Морозова **Ирина Федорова**. – У меня был простенький фотоаппарат «Смена», и я делала какие-то снимки – нехитрые, примитивные, но очень дорогие моему сердцу. А вот у Вадима Морозова фотоаппарат был более серьезный. Я уже тогда заметила, что он человек очень творческий. Не просто фотографировал что-то по-быстрому, а строил кадр, просил ребят стоять именно так, а не иначе, иногда ловил какие-то интересные моменты. Уже потом он подарил мне мою фотографию – такой характерный портрет, мне он очень нравится. Я храню этот снимок по сей день. Я была тогда маленькая и худенькая, меня определили работать на кухню. И вот там, на кухне, за работой, Вадим меня и сфотографировал.

Вообще в тот момент я даже не совсем понимала, куда поступила. В ЛИИЖТ учился мой брат, он очень хвалил этот институт. Я знала, что там, при этом вузе, организован настоящий театр, которым руководил ре-

жиссер и педагог Владимир Малышицкий. Потом, кстати, из этого студенческого коллектива вырос настоящий театр – Молодежный театр на Фонтанке. А я мечтала о театре, просто грезила им. Вот так, имея свою собственную тайну, я пошла подавать документы в железнодорожный институт. Поступила на специальность «Эксплуатация железных дорог» – и сразу отправилась проситься в театр. Мечта сбылась, но ведь надо было и учиться, а у нас были серьезные технические дисциплины. Поскольку я большую часть времени пропадала в театре, то часто что-то упускала из виду, не всегда все понимала. И тут первым помощником по всем предметам был Вадим. Он никогда не отмахивался, если я или кто-то другой обращались к нему с каким-нибудь вопросом, кропотливо и доходчиво все объяснял, помогал выполнять задания. Вообще именно благодаря ему я тогда справилась со всеми предметами.

И, конечно, совершенно особым местом для всех иногородних студентов было общежитие ЛИИЖТ. Компания у первокурсника Вадима Морозова в комнате на пять человек подобралась очень колоритная и веселая. Причем двое из тех, кого эта студенческая жизненная лотерея определила тогда в соседях, остались потом его друзьями на долгие годы.

Александр Березин поступил на первый курс, уже отслужив в армии, и был постарше остальных ребят. Сам родом из Латвии, он выделялся не только возрастом и чуть большим жизненным опытом, но также спокойствием и рассудительностью – недаром вскоре именно Александра выбрали старостой и группы, и всего потока. А Владимир Соколов, приехавший из Моршанска Тамбовской области, был почти на год младше Морозова – тогда они только начинали знакомиться друг с другом, еще не зная, что впереди их ожидают годы совместной работы и профессионального взаимодействия.

– С первого курса меня поражало, насколько разносторонними были интересы Вадима, – признавался потом **Владимир Соколов**. – Он и спортом занимался, прекрасно играл в баскетбол, и читал много, и по театрам любил ходить. А в учебе он обладал исключительной быстротой мышления, был просто каким-то реактивным в этом смысле.

– А еще мы с ним подрабатывали на мясокомбинате – надо же было как-то себя обеспечивать, чтобы не ходить голодными, – добавляет **Александр Березин**. – Словом, не боялись трудностей. А потом вместе питались, готовили себе еду на кухне нашего общежития. И знаете, какое у нас было любимое блюдо? Лук в томатном соусе! Может, звучит оно довольно необычно, но на самом деле это очень вкусно, советую попробовать.

А после первого курса во время студенческой практики вся группа работала тогда в качестве проводников на поездах дальнего следования. Маршрут студентам специальности «Эксплуатация железных дорог» вы-

пал непростой: Ленинград – Грозный – двое с половиной суток туда, оборот, а потом столько же обратно. Лето, жара, кондиционеров в вагонах тогда не было – условия, мягко говоря, тяжелые. Девчонки на своем вагоне работали всегда вдвоем, ребята как-то менялись, отдыхая попеременно. А вот Вадим на вагоне всегда был один, ему помощи не требовалось. Ребята с курса даже удивлялись: как такое возможно? Ведь складывалось впечатление, что он вообще не ложился ни на минуту, и при этом – всегда приветливый, бодрый. Посадит, высадит пассажиров, пошутит с ними, улыбнется – и все довольны, хоть за минуту до этого могли жаловаться друг другу на жару и условия.

А на самом деле пассажиры и не догадывались, что им просто невероятно повезло с вагоном и проводником – тем самым парнем, который когда-то не сам выбрал железную дорогу, а та выбрала его...

* * *

На втором курсе обучения многое в жизни Вадима Морозова изменилось. Да что там многое – изменилось практически все. И баскетбол, и книги с посещением театров, и даже отчасти учеба отошли на второй план. История вполне обычная – именно на втором курсе в их группу пришла новая студентка, Ирина. Девушка с очень необычным отчеством – Радиевна, невысокая и обаятельная, немногословная, она была в каком-то смысле противоположностью Вадима, который всегда оказывался в центре внимания в любой компании. Противоположности, как известно, притягиваются, и между молодыми людьми сразу возникла взаимная симпатия, довольно быстро переросшая в нечто большее.

После сдачи норм ГТО по физкультуре, а происходило это у студентов ЛИИЖТ в сквере на берегу Средней Невки, неподалеку от нынешней станции метро «Крестовский остров», тогда еще не существовавшей, Вадим и Ирина порой «терялись» для остальных ребят из своей группы. Те ехали дальше по своим учебным делам, а молодые люди отправлялись на любимую скамейку на берегу реки, где подолгу разговаривали. Обо всем на свете и ни о чем конкретно. Попроси их потом вспомнить, о чем они только что беседовали, наверное, ни он, ни она и не вспомнили бы. Это было совсем не важно – главное, что им было хорошо друг с другом. Вадим и Ирина даже предположить тогда не могли, что спустя годы из окон их новой квартиры будет прекрасно видна та самая скамейка – место разговоров их молодости. И произойдет это, конечно, совсем не случайно.

– Тот самый, как принято говорить, конфетно-букетный период в нашей жизни действительно был недолгим, – рассказывает **Ирина Морозова**. – Вадим красиво ухаживал, и устоять перед ним было невозможно. Помню один случай. Когда я из-за какого-то недомогания оказалась в университетском профилактории, который располагался в одном из институтских корпусов, Вадим не мог смириться с тем, что посещения там были запрещены. Он перелезал по каким-то переходам из одного корпуса в другой, что, вообще-то, было довольно опасно для жизни, и все-таки оказывался у меня в профилактории. Еще и с пирожками, которые специально покупал перед этим для меня на Московском вокзале.

Поженились Вадим и Ирина чуть больше чем через год после знакомства – на третьем курсе. Свадьба была довольно скромной, в полном смысле слова студенческой. И состоялось торжество в квартире на Софийской улице, неподалеку от платформы Сортировочная, – в квартире, которая и стала для них первым общим местом жительства.

Потом однокурсники нередко собирались по разным поводам дома у Морозовых, на Софийской. Как всегда, главным действующим лицом во время этих встреч был Вадим. А когда разговор вдруг стихал, то сразу становилось отчетливо слышно, что звуковым фоном у него всегда были одни и те же звуки – команды дежурного по сортировочной горке, металлический скрежет сцепляющихся и расцепляющихся вагонов, перестук колес. Тогда ребята просто общались между собой и наверняка не думали, что этим вот набором звуков с ними из-за окон квартиры говорит их собственное будущее.

И как тут, скажите, не поверить в то, что на протяжении всей жизни Вадима вела по ней совершенно особая железнодорожная судьба? Первая квартира молодоженов, обычных студентов третьего курса, – тут с выбором географии особенно капризничать не приходилось. Но на всей территории огромного четырехмиллионного в те времена Ленинграда эта самая судьба привела Вадима и Ирину Морозовых в квартиру именно у Сортировки – станции, которой предстояло оказаться одной из очень важных вех в их жизни. Особенно – в жизни Вадима.

* * *

Сын Морозовых – Дмитрий – появился на свет, когда оба родители были еще студентами. Оставлять обучение в институте Ирина не собиралась, да в те времена подобное было не слишком-то и принято. С приближением защиты диплома было принято решение, что мальчик

какое-то время поживет в Волхове у Николая Ивановича и Александры Петровны, куда оба его родителя очень часто приезжали.

В один из таких приездов Вадим рассказал Николаю Ивановичу, что его по окончании института зовут работать в пассажирском хозяйстве Октябрьской дороги. Вряд ли тут сказалась репутация, заработанная на студенческой практике во время поездок проводником по маршруту Ленинград – Грозный, скорее, просто так сложилась обычная в жизни цепь обстоятельств, встреч и знакомств. А ведь пассажирская служба на железной дороге всегда была на особом положении в плане престижа – как-никак для абсолютного большинства людей она на виду гораздо больше других.

Отец, по обыкновению, взял паузу, помолчал немного, а затем сказал:

– Знаешь, сын, если ты хочешь быть настоящим железнодорожником – даже и не думай об этом. Иди в службу движения. Только туда.

Тоже ведь, наверное, судьба? Ведь Вадим прислушался к словам отца – словам, которые в тот момент определили не только его собственную судьбу, но отчасти и многое в истории российских железных дорог. Но кто тогда, во время неторопливого разговора на кухне волховской квартиры, мог такое предположить? На дворе был еще такой далекий от всяческих потрясений и перемен 1977 год.

Глава 3

СОРТИРОВКА

На станции Санкт-Петербург-Сортировочный-Московский в этот день все с самого утра было очень нервно. Не по причине какой-то нештатной ситуации, которые, как и на любой другой крупной железнодорожной станции, тут то и дело случались. Сегодня станция работала во вполне обычном режиме, а состояние повышенной боевой готовности для всех сотрудников было связано с тем, что на Сортировку приехала совершавшая обезд делегация руководителей Октябрьской железной дороги.

Дежурная по сортировочной горке станции Людмила Васильевна Макеева по этому поводу ничуть не переживала и просто совершала набор привычных действий. Мало ли было на ее веку подобных обездов? При ее опыте чего тут волноваться? Тем более работать надо – у дежурной по горке это происходит в режиме нон-стоп. И вдруг из-за спины она услышала голос, который сразу узнала:

– Людмила Васильевна, дай поездочек распустить. А сама пока чайку попей, как прежде.

– Вадим... – Запнулась она, не понимая, на Вы или на ты, как когда-то, к нему теперь обращаться. – ...Николаевич.

– Я, – улыбнулся он.

Что ей было делать? Конечно, формально инструкции ничего подобного не допускали – да и мало ли, вдруг Вадим что-то забыл, ведь сколько лет уже прошло. Но, с другой стороны, есть и субординация – не откажешь же одному из первых лиц на дороге. Да и был это все-таки не абы кто, а Вадим Морозов.

– Ну давай, попробуй.

Никакой чай Людмила Васильевна пить не пошла, а все время, пока Вадим Николаевич распускал поезд, стояла рядом и следила за его действиями. Все он сделал умело, профессионально, быстро – как в прежние времена. Закончил – и повернулся к ней, довольный, веселый:

– Вот спасибо тебе, моя дорогая! Прямо душа успокоилась...

И пошел обратно к остальным членам делегации, без труда находя кратчайшую дорогу. На этой станции он знал буквально каждый квадратный метр.

* * *

По распределению после института Вадим Морозов пришел работать именно на станцию Ленинград-Сортировочный-Московский – одну из крупнейших сортировочных станций в стране. Горка № 3, куда его определили учиться на дежурного, располагалась неподалеку от платформы Фарфоровская – то есть совсем рядом с квартирой, в которой они с Ириной и сыном продолжали жить. Пришли работать на станцию по распределению они тоже вместе: Вадим – на горку, Ирина – инженером в технический отдел.

– Вадим Морозов пришел на нашу станцию совсем молодым человеком, сразу после института. Его поставили учиться на дежурного по горке, прикрепили ко мне, и я должна была его обучать, – вспоминает **Людмила Макеева**. – Несколько смен он постоял рядом, посмотрел, как работают дежурный, составители и операторы. Могу сказать, что таких учеников, как он, у меня никогда не было – невероятно ответственный, дотошный. И самое главное – ему все это очень нравилось. Хотя работа наша – она ведь очень сложная, много информации надо держать в голове. Под горкой – 28 путей, 14 – у одного оператора, 14 – у другого. Это как образ жизни: 12 часов ночная смена и 12 – дневная. Вся жизнь подчинена ритму горки. По-другому мыслишь, по-другому живешь. И он во все это вникал, старался до мелочей разбираться.

Сначала просто рядом со мной стоял. Потом я посадила его на свое место, а сама рядом встала и стала наблюдать. Например, до того как роспуск состава вести, все нужно распланировать. Надо подгорочный парк привести в порядок, чтобы было куда вагоны расставлять – чтобы они катились нормально, чтобы было место для каждого вагона. Потом согласовать надо с 13-й башней, выставит она этот состав или нет, освободит ли нам путь. А поезда все время на роспуск стоят, только успевай. Параллельно надо смотреть натурные листы, куда и сколько вагонов идет. Поместятся они или нет. Есть ли там ограничения, ведь бывают такие вагоны, которые с горки спускать нельзя. Это значит, что мы должны остановить роспуск, а потом ждать прихода другого тепловоза, который забирает этот вагон на запасной путь. А мы дальше продолжаем роспуск. Нюансов – огромное количество, и во все это надо вникать.

Когда Вадим уже немного вошел в курс дела, то часто мне говорил – мол, посиди, чайку попей. А сам все распланирует, чтобы ничего не упустить. У него будто бы прирожденное какое-то чувство было, и это сразу бросалось в глаза. Он просто наслаждался этим. И все – уважительно, по-доброму. Он и потом много лет, когда представлял меня кому-нибудь, неизменно говорил: «А вот это – моя учительница!» Хотя я старше его всего-то на десять лет.

Дежурным по горке Вадим Морозов отработал чуть меньше трех лет. На станции, которая круглосуточно работает в таком напряженном ритме, за это время случалось, конечно, всякое – в том числе и разные ЧП, последствия которых нужно было преодолевать максимально быстро, чтобы не выбить из рабочего ритма всю дорогу.

– Я тогда был маневровым диспетчером и уже работал на Сортировке, когда туда пришел Вадим Николаевич, так как я на два года старше его, – рассказывает **Владимир Одинцов**, который потом стал не только коллегой, много лет отработавшим вместе с Вадимом Морозовым, но и его близким другом. – Иногда приходилось отдавать не очень популярные распоряжения вроде такого: «Сегодня смена остается, будем поднимать вагоны после схода». И оставались, и поднимали. Как это происходило? А с помощью «лягушки». Это такое устройство, которое накладывается на рельс и имеет скат к земле. И вот по этому скату затаскивается вагон, который тянут тросом. «Лягушка» должна быть очень крепкая и тяжелая, размером с половину большого стола. Три-четыре человека ее поднимали, ставили, а потом по этому скату выдергивали вагон и ставили его обратно на рельсы. Вадим Николаевич мне потом всю жизнь с улыбкой вспоминал, как я его заставлял вагоны поднимать.

Работавший в те годы начальником станции Юрий Холодов просто не мог не заметить появления в штате Сортировки молодого человека не только с огромным интересом к профессии, но и с отличными управленческими задатками. И за очень короткий срок Вадим Морозов прошел путь от дежурного по горке до маневрового диспетчера, потом стал исполняющим обязанности заместителя начальника станции, а затем был утвержден в этой должности.

А 15 октября 1982 года после ухода Холодова на работу в управление Октябрьской железной дороги Вадим Морозов стал начальником станции Ленинград-Сортировочный-Московский – всего-то 28 лет от роду он возглавил крупнейшую и важнейшую на дороге станцию. Если за несколько лет до этого отец говорил Вадиму, что «настоящим железнодорожником можно стать только в службе движения», то теперь это напутствие Николая Ивановича, по сути, стало для его сына не только свершившимся, но и профессионально признанным фактом.

* * *

Как жила в те годы Сортировка и что происходило на станции после назначения Вадима Морозова в качестве ее начальника? Впечатление об

этом можно получить из рассказа **Юрия Сурокина**, который был непосредственным участником тех событий.

– Познакомились мы с ним так. Я работал в вычислительном центре и руководил группой специалистов, которые изучали вопрос: каким образом должна поменяться технология в связи с внедрением автоматизированных систем управления в эксплуатационную работу, – вспоминает он. – Шла какая-то конференция, на которой я выступал как технолог вычислительного центра. Все говорили о том, как поможет вычислительная техника, а я выступил с мыслью, что, вообще-то, речь идет не о том, как улучшить какие-то процессы, а о том, что внедрение вычислительной техники фундаментально поменяет весь функционал эксплуатационной работы.

Возможно, это выступление было отличающимся от других, и именно после него ко мне подошел высокий худой молодой человек с усами, густой непокорной шевелюрой, и сказал: «Юрий Николаевич, я Вас внимательно слушал. И у меня предложение: не хотите ли Вы прийти работать главным инженером станции Ленинград-Сортировочный-Московский и реализовать на практике все то, о чем Вы здесь сейчас рассказывали?» Я говорю: «Предложение интересное, но кто Вы такой?» Он отвечает: «Я недавно назначенный начальник станции Вадим Николаевич Морозов». Так мы и познакомились. Вообще, когда он стал постарше и тащил на себе груз множества проблем, нечасто можно было увидеть его улыбку. Но в те годы своей работы это был часто улыбающийся молодой человек, который всегда оказывался душой любой компании.

Я серьезно отнесся к его предложению, но мы договорились, что, поскольку образование у меня есть, а опыта нет, я не готов работать сразу главным инженером, а сначала приду на станцию дежурным поста МРЦ, получу опыт работы маневровым диспетчером. Я сказал, что прошу на это год. В свободное время стану заниматься теми вопросами, о которых мы говорили, а примерно через год буду готов приступить к работе главным инженером. Он согласился.

Первое, что я увидел, когда пришел работать на станцию, – то, что она была просто задавлена объемами. Ремонтировать пути, организовывать окна было просто некогда, и поэтому станция находилась в очень тяжелом состоянии, сходы вагонов из-за неудовлетворительного состояния инфраструктуры были почти каждодневным делом. До Вадима Николаевича менялось несколько руководителей, но справиться с этим потоком проблем удавалось не каждому из них. И вот когда пришла молодая команда во главе с Морозовым, она стала генерировать и реализовывать новые идеи. Появилось то, что сейчас бы назвали дорожной картой, адресной программой по восстановлению станции, – сколько стрелок, километров путей и так

далее требует замены. В результате мы на Сортировке за три-четыре года привели хозяйство в порядок, меняли по 75–80 стрелок, 12–14 километров путей в год – притом что объемы продолжали расти и станция была все свои собственные рекорды по переработке грузов. Бывали месяцы, когда мы по 11 тысяч 400 вагонов в среднем в сутки отправляли (к слову, сейчас эта цифра в полтора раза меньше – притом что станция удлинена и технически переоснащена). А тогда нужно было весь этот объем переваливать и выполнять программу восстановления. Причем именно Вадим Николаевич научил нас, его преемников в этой должности, не только принимать и отправлять как можно больше поездов, но и уважать работу путейцев, энергетиков, связистов – всех тех, кто своим трудом не меньше нас, движенцев, обеспечивает конечный результат. Он, как никто другой, умел объединять людей.

И еще: он был удивительно креативен, особенно для того времени. Вот, например, у меня самого есть недостаток, связанный с недостаточным количеством креатива (по крайней мере, я сам так считаю). А из Вадима Николаевича же идеи сыпались как из рога изобилия. В этом плане нужно было только внимательно слушать то, что он говорил, и пытаться творчески реализовать. Что я, да и все мы на станции, и старался делать в те годы.

Оказаться в неполные 30 лет во главе такой махины, как Сортировка, от устойчивой работы которой зависит нормальная работа не только Октябрьской дороги, но в значительной степени и всей сети дорог страны, – невероятная ответственность. И настоящее испытание на прочность. Испытание как характера человека, так и его способности быстро принимать решения, реагировать на обстоятельства, а еще – умения формировать команду, которая способна решать стоящие перед ней задачи.

Старший брат Валентин позже рассказывал, как, приехав однажды в гости к Вадиму, увидел, что у того на кухне работает рация. С телефоном в тот момент что-то случилось – и Вадим установил ее на кухне в своей квартире, пояснив: «Если что-то случится на станции, я должен прибыть туда первым и принимать решения».

Именно на Сортировке Вадим Морозов стал руководителем в полном смысле этого слова. Много времени для этого не потребовалось. Сама жизнь сразу расставила все точки над *i*, так как тут все было предельно просто: либо ты, уважаемый молодой начальник станции, выплывешь и справишься, либо утонешь под девятым валом ежедневных проблем. Он выплыл.

* * *

Жизнь любого человека, даже занимающего серьезную должность, все-таки состоит не только из работы. Настоящим событием в жизни Вадима Морозова в ту пору стало появление у него первого собственного автомобиля. И что это был за автомобиль! Он как будто сошел с рекламного плаката советской поры – «не роскошь», а «средство передвижения». Да и собственным его можно было назвать лишь относительно, так как даже для начальника железнодорожной станции собственная машина была в те годы все-таки роскошью. Этот «Запорожец» на правах ветерана войны получил его отец, и именно Николай Иванович подарил его сыну.

– Вадим Николаевич тогда был недавно назначенным начальником станции Ленинград-Сортировочный-Московский, – рассказывает его бывший коллега **Сергей Сергеев**. – Как сейчас помню тот солнечный летний субботний день. Я был ответственный дежурным по станции, и вдруг раздается звонок – Вадим Николаевич! Он попросил меня выйти из здания станции, где я находился, и подойти к гаражу. Я так и поступил и увидел его самого, а рядом – новенький, только что купленный красный «Запорожец». Причем был он настолько красный, что ему позавидовала бы в этом смысле любая пожарная машина. «Запорожец» рядом с Вадимом Николаевичем выглядел какой-то детской игрушкой. Я был крайне удивлен, как он вообще мог в него влезть – с его-то ростом. Он увидел мое изумление, понял его и говорит: «Садись, прокатимся вместе». Мы с ним с трудом влезли в машину, Вадим Николаевич был очень доволен, мы проехали по всей станции. Где его ставить, было еще совершенно неясно, но зато это была машина!

К слову, потом он еще долго не расставался с этим «Запорожцем», и многие вспоминали, как ответственный железнодорожный работник приезжал для решения серьезных производственных вопросов на своем миниатюрном, но горячо любимом красном автомобиле.

Вообще непосредственность и открытость молодости, не совсем характерные для его нынешней солидной должности, иногда оказывались настоящим откровением для тех, кому приходилось сталкиваться в те годы с начальником Сортировки.

– Как начальнику рефрижераторного поезда, мне приходилось решать разные вопросы на станциях, где мы стояли. И в том числе, конечно, на Сортировке, – вспоминает ветеран-железнодорожник **Яков Цодыкман**. – Бывало, там шел роспуск поезда, бывало, формирование составов – надо было смотреть, чтобы не случалось соударений. У нас на этой станции был свой человек от депо, который именно этим и занимался. И вот однажды его не было на месте,

а у меня возник какой-то вопрос. Меня проводили сразу к начальнику станции. У меня уже был большой опыт, и я знал, что начальники даже самых маленьких железнодорожных станций зачастую не хотят разговаривать с рефрижераторщиками и отмахиваются от них, как от назойливых мух. Так что в кабинет начальника станции я зашел с опаской. Меня встретил высокий симпатичный молодой человек, который сказал: «Знаете что, давайте попьем чаю и так за чаем все и обсудим». Я подумал, что, может, это не сам начальник, а какой-то его помощник. Но нет, по количеству звонков и по сути разговора я вскоре понял, что это, конечно, сам начальник станции и есть. Мы с ним действительно обсудили все, что меня в тот момент волновало, а в конце он так запросто сказал: «Если у Вас еще будут вопросы, прошу сразу ко мне. Так мы быстрее наладим нашу совместную работу». И действительно, потом еще несколько раз я к нему заходил по разным вопросам. И встречал он меня всегда так же радушно... Потом, через несколько лет, я как-то возвращался из Москвы с совещания. Подхожу к вагону, протягиваю проводнице служебный билет. А она, прочитав мою должность, вдруг говорит: «Знаю я вас, рефрижераторщиков, у вас всегда спиртное с собой есть. Смотрите, у вас в купе большой начальник, не вздумайте ничего доставать». Я только улыбнулся в ответ и, конечно, пообещал, что все будет в порядке. Поезд скоростной, вагон купейный – думаю, может быть, удастся немного поспать. Захожу в купе и вижу... Морозова. Он очень обрадовался, сказал, что в такой компании и ехать будет веселее. Я не успел и двух слов сказать, как он вытаскивает портфель, а там – аккуратно уложенные бутерброды и бутылка коньяка. Мне так неудобно стало, у меня-то с собой ничего не было. Но он сразу снял эту неловкость. И мы, под хорошую закуску и коньяк, проговорили всю дорогу. Долго еще я оставался под впечатлением от той поездки.

Конечно, ответственность в совокупности с почти ежедневным стрессом накладывала отпечаток на такой легкий в прежние годы характер Вадима Морозова. Иногда он становился вспыльчивым, мог по случаю сказать кому-то из подчиненных что-то резкое. Но потом, если чувствовал, что был в чем-то не прав, всегда находил возможность отыскать те самые слова, чтобы никакой обиды или недосказанности не осталось. Тем более что все на станции видели, что их молодой начальник не замыкается на своих технологических задачах и никогда не отмахивается, если речь заходит о решении каких-то их личных проблем. А ведь коллектив станции в ту пору насчитывал 500 человек, а это значит – 500 собственных историй, переживаний, бытовых забот.

*– Я пришел работать на Сортировку уже после того, как Вадим Николаевич ушел оттуда на повышение. И люди на станции, вспоминая Морозова, говорили, что его просто боготворили, – рассказывает один из руководителей станции в последующие годы **Андрей Панков**. – Во все времена были трудно-*

сти в плане решения, например, жилищных вопросов, но всегда были и резервы. На станции в то время было прекрасное общежитие – напротив стояли магазин, дом быта, столовая. Там жили семейные сотрудники станции, у которых не было другого жилья. Однако все равно это было временное решение, хотя по тем временам условия были вполне достойные. Но Вадим Николаевич сумел наладить связи с администрациями Невского и Фрунзенского районов – и наших людей из общежития ставили на городскую очередь. Как ему это удавалось, не знаю. Видимо, из-за того, что любую проблему сотрудника станции, которой руководил, он воспринимал как свою собственную. И даже серьезнее, чем свою.

На Сортировке Вадим Морозов отработал в общей сложности семь с половиной лет – семь очень важных лет своей жизни, превративших молодого выпускника ЛИИЖТ в настоящего железнодорожника. Что и сам он повторял потом не раз.

* * *

С момента ухода Вадима Морозова с Сортировки и его назначения первым заместителем начальника Ленинград-Московского отделения Октябрьской железной дороги прошло чуть больше года. И в один из дней в квартире занявшего место начальника станции Юрия Суродин раздался почти ночной звонок. До прихода новых суток оставалось около получаса. Звонил Морозов.

– Юрий Николаевич, ты дома, как я понимаю?

– Да, только что приехал, ужинать собираюсь.

– Мне тоже Ира ужин готовит. Но я вот в окно слышу, что третья горка как-то не так работает. Явно что-то не то... Давай-ка ты заканчивай, беги на электричку и сюда. Я тоже поем сейчас и приду.

Когда Суродин приехал на горку, Морозов уже был там. Горка стояла. А по всем трем составителям, которые работали в ночную смену, было сразу понятно, что они сильно нарушили трудовую дисциплину. Работать они точно не могли.

Морозов спрашивает: «Ну, что делать будем?» В те времена были нарядчики, которые могли вызывать срочно людей, но на это посреди ночи потребовалось бы время, мосты разведены, кольцевой дороги еще не было, да и с такси тогда была целая проблема. Договорились, что к пяти утра пара человек на станцию подъедут, но пока надо было как-то выходить из положения. Не стоять же станции.

– Будем расцеплять сами, – принял решение Морозов.

– Вадим Николаевич, я с вилкой работать не умею, расцеплять не могу, хоть убейте.

– Вот ты белая кость! У Вас, Юрий Николаевич, есть уникальная возможность приобрести рабочую специальность под руководством старшего товарища! – не терял чувство юмора Морозов. – Правда, я и сам не очень умею, но ладно, будешь мне диктовать отцепы, а расцеплять буду я. Только сначала иди дежурной по горке скажи, чтобы она на всю дорогу не растрезвонила, что тут два больших начальника бегают у нее на горе, сами расцепляют вагоны.

Начали. Суродин говорит: «Три вагона вместе группой отцепляем», Морозов – раз вилкой, отцепил. И пошло, пошло... Дежурная по горке видит, что работа идет нормально, скорость отпуска добавила. Стали ошибаться, допускать запуски вагонов – и, как потом вспоминал Юрий Суродин, как-то само собой пришлось в те моменты перейти на всем понятный язык составителей, так сказать, поинтересоваться у Вадима, кто будет исправлять невольные его ошибки. Мать-перемать, кто тут начальник, кто подчиненный – поди разберись... Морозов терпел, терпел, потом вдруг останавливается: «Юрий Николаевич, Вы, случайно, не забылись ли?» И смеется.

До пяти утра заместитель начальника отделения и начальник станции вдвоем расцепляли на горке поезда, работу не сорвали... Многие на месте Вадима Морозова еще долго вспоминали бы начальнику Сортировочной эту историю. И он действительно вспоминал, но не на совещаниях, а лишь с юмором в личных разговорах с Юрием Суродинным – как забавное приключение из их общего прошлого, когда начальник станции корил зама НОДа на языке пролетариата.

Глава 4

10 ЛЕТ И ОДНА МИНУТА

Десять лет в жизни любого человека – это огромный срок. А если это период между 30 и 40 годами в жизни мужчины – то период еще и определяющий. В тридцать ты чаще всего еще только догадываешься и предполагаешь, кто ты есть на самом деле в этой жизни, в сорок – уже почти всегда твердо это знаешь. В судьбе Вадима Морозова этот важнейший жизненный отрезок наложился еще и на перелом в истории всей страны – наложился с почти идеальной хронологической точностью. Именно весной 1985-го, когда в Советском Союзе началась эпоха больших перемен, 30-летний Вадим Морозов был приглашен с должности начальника станции Ленинград-Сортировочный-Московский сначала в аппарат отделения, а затем – и в управление Октябрьской железной дороги. Страна менялась поистине стремительно, и так же быстро происходили радикальные перемены в деятельности ее железных дорог и тех людей, которые работали на них, едва ли не каждый день отвечая на новые вызовы времени.

Через 10 лет, в свой сорок, уже совсем в другой стране, под другим названием и живущей по совершенно иным правилам и законам, Вадим Морозов – уже первый заместитель начальника Октябрьской дороги, то есть второй человек на одной из важнейших магистралей страны. Если свой путь профессионального становления как специалиста-движенца он прошел еще на Сортировочной, то именно эти 10 лет стали для Морозова временем проверки его управленческих качеств. Жизнь показала, что и этот ее экзамен он сдал.

* * *

Можно без преувеличения сказать, что на этапе профессионального становления Вадиму Морозову повезло с руководителями, у которых можно было очень многому научиться. На Сортировке – Юрий Холодов, в Ленинград-Московском отделении – Борис Громов, в управлении Октябрьской железной

дороги – Анатолий Зайцев. Каким бы штампом это теперь ни звучало, но все они были железнодорожниками до мозга костей, не просто работали на дороге – служили ей. И у Морозова была возможность не только учиться и расти в профессиональном смысле, но и получать уроки отношения к себе, к людям вокруг и к своему делу.

*– Железнодорожники в те времена были подотчетны районным и городским властям. Каждое утро начиналось с доклада не только начальнику дороги, но и секретарям райкомов партии, а позже – председателям исполкомов, – вспоминает уже знакомый нам **Андрей Панков**, который впоследствии также возглавлял Сортировку. – Отчитывались о подходе грузов, их отправке.*

Вадим Николаевич очень многое привнес в развитие сортировочных систем, во внедрение технических и технологических новшеств на сортировочной горке. И чувствовалось, что свои уроки он в свое время брал у Юрия Ивановича Холодова. Того за глаза называли бригадным генералом. Начальник станции имел шеврон на рукаве – два просвета и четыре звезды. Он не был генералом, не был и полковником, если переводить все на армейскую иерархию, но прозвище устоялось. В его полномочия входило тогда объединение внутриузловых отношений, и вся эта система в сегодняшнем ее понимании начиналась именно с Холодова, а потом ее на более высоком уровне поддержал Морозов.

На ежедневных планерках много вопросов задавал и начальник Ленинград-Московского отделения Борис Дмитриевич Громов, который старался вникать в каждую деталь. Станция Сортировочная была, в хорошем смысле этих слов, вне закона, так как существовали очень важные технологические особенности. Например, Ленинград-Финляндское отделение дороги находилось за Невой, и если в светлое время вагоны туда не успевали переправить, то в ночное мост разводился, а никакой альтернативы не было. Так постепенно, накапливая опыт решения всех этих комплексных задач, выходящих за рамки одной конкретной станции, закалялся и Вадим Морозов.

При этом постепенно, день за днем, сам он приобретал на Октябрьской железной дороге все больший авторитет. Возможно, стремительный карьерный рост Морозова у кого-то вызывал недовольство и зависть, но таких людей было немного. Среди тех самых железнодорожников до мозга костей, которых в те годы на стальных магистралях (особенно в руководящем аппарате) было гораздо больше, чем теперь, сложилась словно какая-то неуловимая система распознавания «свой-чужой». Описать словами, как это работает, практически невозможно. В нее, как в какой-то черный ящик, загружается все о человеке – его знания, поведение в самых разных ситуациях, реакции, его отношение к железной дороге и людям, на ней работающим. И если на выходе загорается невидимый сигнал «свой», то система просто принимает такого человека,

открывая ему зеленый свет. С Вадимом Морозовым произошло именно так. И уважение к нему на дороге быстро росло.

– Я познакомился с ним, когда сам был дежурным на Сортировке, а он – заместителем начальника Ленинград-Московского отделения, – рассказывает будущий вице-президент ОАО «РЖД» **Олег Валинский**. – Знаете, обычно дежурные с заместителями начальника отделений знакомятся при не самых приятных обстоятельствах. Так и у нас была история с каким-то нарушением и повреждением вагонов. Он приехал на станцию – такой высокий, с огромной шевелюрой. И меня очень удивило, насколько спокойно он тогда ко всему отнесся, – расспросил о причинах, а потом больше занимался вопросом восстановления.

Затем был следующий этап наших взаимоотношений. Я стал заместителем начальника станции по грузовой работе, а он в то время был председателем комиссии по несохранным перевозкам. Сортировка – это ведь кладезь несохранных перевозок, так что я там был просто звездой всех этих разборов на комиссии. У всех – один-два случая, а тут я встаю со своей пачкой. Сказать, что я его боялся, – нет, но всякий раз просто с трепетом шел на заседания. Он ведь дядька был въедливый такой, всегда хотел докопаться, что произошло и почему. И времени на это не жалел. Зато меня он, благодаря этому, узнал хорошо. Его жена Ирина Радиевна по-прежнему работала у нас на станции в техотделе. Так что после всего этого общения в отделении дороги мы иногда пересекались, когда он приезжал за ней на своем «Запорожце» – уже не в роли начальника, а в качестве мужа. И тут он уже становился совсем другим. Услышав где-то, что я занимаюсь музыкой, мог спросить: «А ты, правда, что ли, на барабанах стучишь?». И так слово за слово могли перейти на темы, совершенно далекие от железной дороги.

А на следующий день – опять работа. На Сортировке много всего случалось, и мы часто сталкивались в разных ситуациях при восстановлении после повалок. При таких обстоятельствах его было не отнести к очень терпеливым людям – он, как говорится, садился на мозг и все из тебя вынимал, чтобы докопаться до причин. В таком вот режиме мы почти 10 лет и отработали...

* * *

Заместитель, а потом и первый заместитель Ленинград-Московского отделения, начальник службы перевозок Октябрьской железной дороги, а затем – заместитель начальника дороги по перевозкам, главный инженер

Октябрьской железной дороги... Каждая новая должность Вадима Морозова на этом пути – как новый этап жизни с совершенно новыми задачами, которые все больше выходили за рамки технологических процессов непосредственно на железной дороге. Тем более что, как известно, невозможно жить в обществе и быть свободным от него, так что все стремительно начавшиеся перемены в экономическом укладе жизни страны волей-неволей накладывались и на повседневную деятельность железнодорожников. Прежде всего, естественно, руководителей, которым приходилось, как тогда модно было говорить, разруливать совершенно новые и нехарактерные для прежних времен ситуации.

– Шел 1992 год, и в стране как раз начались экономические реформы, которые затронули буквально все сферы жизни. Набирал силу кризис, – вспоминает один из руководителей Октябрьской железной дороги тех лет **Владимир Белозеров**. – Дорога буквально кипела идеями по поводу акционирования, реформ, к этому подключалась транспортная наука. Начальник Октябрьской Зайцев буквально выдернул меня из докторантуры МИИТ, чтобы я пришел на дорогу и включился в это реформирование. Мы создали пассажирскую компанию «Транссервис», которая представляла собой однопродуктовую модель, и ее продуктом был весь комплекс, связанный с одним направлением – перевозкой пассажиров. Как главный инженер дороги в то время, Вадим Николаевич активно участвовал в этой работе, постоянно контролируя этот процесс.

Но главное, в чем надо было после этого навести порядок, – пригородные перевозки. Во всем мире это убыточное направление, но в советские годы на это не особенно обращали внимание – и в СССР пригородный тариф не менялся на протяжении 30 лет. После экономических реформ с тарифами надо было работать, а ведь их устанавливают регионы, и поэтому с ними требовалось непрерывно взаимодействовать. Нужна была какая-то система, ведь со стороны регионов, конечно, было постоянное сопротивление. Вернее, непонимание – у них самих тощие бюджеты, денег ни на что не хватает, а тут приходит железная дорога со своими пригородными перевозками. Какие еще дотации? С другой стороны, у них не было и желания поднимать тарифы, так как это социальный вопрос, который мог вызвать недовольство населения. А параллельно начинал подавать голос бизнес: с чего это мы из тарифов на грузовые перевозки, то есть практически за свой собственный счет, должны оплачивать убытки железной дороги от пригородного движения? В результате буквально с каждым из регионов приходилось искать компромисс и вести долгие переговоры.

Эту региональную работу мы и вели вместе с Вадимом Николаевичем. Могу совершенно откровенно сказать: переговорщик он был очень сильный.

И вовсе не потому, что мог убедить кого-то красивыми эпитетами. Просто он очень тщательно и въедливо готовился к каждому разговору, каждый его аргумент в переговорах имел убедительную фактическую и доказательную базу. Тогда и родилась такая экономическая модель с субъектами РФ, как парная статья в бюджете, при которой мы обеспечивали регионам дополнительные сверхплановые поступления в бюджет, а дальше половина из них шла непосредственно на нужды регионов, а другая – на покрытие убытков железной дороги от пригородных перевозок.

В результате именно на Октябрьской железной дороге была создана совершенно новая, контрактная, система взаимоотношений с регионами в области пригородных перевозок. Первый контракт был заключен в 1995 году с Санкт-Петербургом, а затем этот опыт был использован всей сетью.

* * *

Если внимательно изучить биографию Вадима Морозова по тому, что в отделах кадров принято называть объективкой, то в описываемое десятилетие обращает на себя внимание один необычный факт. Это был переход с должности главного инженера Октябрьской дороги на место начальника Санкт-Петербургского отделения – формальное понижение, совершенно нехарактерное для его неизменно поступательного до этого момента движения вверх. А дело было так.

Это был еще один эпизод железнодорожных реформ, и новое объединенное отделение Октябрьской железной дороги образовывалось тогда слиянием двух существовавших до этого – Санкт-Петербург-Московского и Санкт-Петербург-Финляндского. В итоге получилось не отделение, а целая машина, по масштабу под стать какой-нибудь из не самых больших железных дорог сети. И к выбору руководителя этого нового подразделения, прекрасно понимая его значимость, в Министерстве путей сообщения отнеслись очень тщательно.

Первоначально предложенная начальником Октябрьской Анатолием Зайцевым министру путей сообщения Геннадииу Фадееву кандидатура была иной. Фадеев, сам в недавнем прошлом руководитель Октябрьской, был прекрасно знаком с кадровым потенциалом дороги и засомневался: а справится ли? Тогда в разговоре возникла идея насчет Вадима Морозова, который в тот момент находился в командировке в Кузбассе. Его быстро разыскали, и министр, обрисовав ему ситуацию и предложение, по громкой связи спросил:

- Согласен, Вадим Николаевич?
- Могу немножко подумать?

– Ну думать-то особо некогда, но одна минута у тебя есть...

И через несколько дней Вадим Морозов был представлен в управлении Октябрьской дороги в качестве начальника объединенного Санкт-Петербургского отделения.

– После того назначения я подошел к Вадиму Морозову с вопросом, как это случилось. И он мне рассказал всю эту историю, которую я потом добросовестно изложил в газете на первой полосе – со ссылкой не на него, конечно, а на неназванные источники. Потом выяснилось, что Анатолий Зайцев был не очень доволен этой публикацией, ему показалось, что мы какие-то сплетни передаем, – вспоминает будущий главный редактор газеты «Гудок» и журнала «РЖД-Партнер», а в те годы – сотрудник газеты «Октябрьская магистраль» **Александр Ретюнин**. – Как мне показалось, Морозов тогда был доволен. Формально – да, по статусу в железнодорожной иерархии это понижение. Но это был какой-то очень романтический период в истории железных дорог, когда на изменение статуса не слишком обращали внимание. Существовал весьма высокий уровень самостоятельности при принятии решений, что было мне очень симпатично. А отделение дороги – это вообще очень важный экономический субъект. Были стимулы для снижения издержек, для получения дополнительных доходов и так далее. Проводились постоянные анкетирования, встречи, совещания, дискуссии. Так что для Морозова это была какая-то совсем новая история. Формально – понижение, но де-факто – очень специальная и важная работа, я бы даже сказал, не дорожного, а отраслевого уровня. Плюс к тому в основе своей и в душе он был движенцем, а главный инженер – это все-таки несколько иное.

Случайно так получилось или осознанно (все же управленческий опыт у министра путей сообщения Геннадия Фадеева уже тогда был колоссальный, и он вполне мог иметь в виду и этот фактор), но назначение начальником отделения позволило Вадиму Морозову закрыть пробел в той самой собственной «объективке». Ведь в свое время он так и не поработал на этой должности, перемахнув через такую важную ступеньку профессионального роста, – из заместителей начальника отделения он перешел сразу в управление дороги. А по негласной железнодорожной иерархии руководство отделением было практически обязательной частью профессиональной биографии для последующего продвижения, в частности, на должность начальника дороги. Теперь никаких формальных препятствий для этого, в случае чего, возникнуть не могло.

* * *

Бывший главный инженер Волховстроевского отделения Георгий Самсоненко приехал в управление Октябрьской железной дороги на встречу с Вадимом Морозовым, в тот момент еще главным инженером дороги. До этого они, земляки – те самые хоккейный вратарь в Волхове и мальчишка-зритель из середины 1960-х, уже не раз встречались по разным вопросам. (Для Морозова родные места всегда были сферой особого внимания, и он то и дело помогал волховчанам решать разные проблемы, порой даже не связанные с железной дорогой.) Отношения между ними сложились не просто хорошие, а почти дружеские, несмотря на 10-летнюю разницу в возрасте.

И на сей раз у Георгия Самсоненко был к Морозову не профессиональный вопрос, а совершенно личный.

– Предлагают мне стать начальником Волховстроевского отделения, Вадим Николаевич. Как думаешь, соглашаться? – спросил он.

– А тебе это самому очень надо? Ты когда ушел с дороги – в 1989-м? Пять лет прошло, и очень многое поменялось. Ты сейчас на нормальной должности в законодательной власти. Зачем тебе что-то менять? Думай, но я тебе не советую. К тому же, насколько я знаю, начальник дороги тебя не очень-то жалует.

Самсоненко потом признавался, что именно после этого разговора вопрос для него был закрыт окончательно. Он остался работать в Законодательном собрании Ленинградской области. И кто бы тогда мог подумать, что во время этой короткой дружеской беседы Вадим Морозов определил не только его, но отчасти и свое собственное будущее. Жизненные траектории бывают совершенно непредсказуемыми.

Глава 5

ИНЖЕНЕР ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

По принятым в те времена в Министерстве путей сообщения правилам процедура назначения на должность начальника отделения железной дороги, даже если вопрос был уже согласован на всех уровнях, предусматривала обязательное утверждение в Москве. Естественно, то же самое относилось и к другим статусным в железнодорожной иерархии должностям – начальникам дорог, их заместителям, руководителям служб. И каждый раз, когда происходило подобное утверждение, набиралась целая группа специалистов с разных дорог сети, которые получали назначение на новые должности.

Комиссия утверждала Вадима Морозова начальником объединенного Санкт-Петербургского отделения в тот же самый день, когда другой представитель Октябрьской – Валерий Иванович Ковалев – назначался первым заместителем начальника дороги. Естественно, они были отлично знакомы друг с другом и в паузе в курилке обсуждали что-то между собой. «Оба высокие, статные – харизма у обоих была просто невероятной. Так что неудивительно, что именно вокруг них быстро сформировалась небольшая группа из специалистов разных дорог», – вспоминал позже тот день один из руководителей кадрового департамента МПС Олег Шунатов.

Как раз тем утром на БАМе произошел большой сход – 18 вагонов с мазутом ушли под откос на кривой. В кругу специалистов-железнодорожников просто не мог не зайти разговор на эту тему – тем более что в компании оказался и представитель Байкало-Амурской магистрали, также ожидавший назначения на новую должность.

– Знаете то место? – спросил его Морозов.

– А как же.

– Каков там радиус кривой?

Тот замялся.

– А скорость какой была?

В воздухе повисла неловкая пауза. Тем более что обсуждаемое ЧП было серьезным происшествием даже в масштабах сети железных дорог.

– Вы на дороге вообще рассчитывали с карандашом в руках, впишется ли подобный состав в эту конкретную кривую?

– Не знаю.

– Да Вы вообще инженер или нет? – был готов взорваться Морозов...

Находившимся в помещении в эту секунду показалось, что дым в курилке сгустился почти до состояния непроглядного тумана.

* * *

Должен ли большой руководитель быть профильным специалистом в сфере деятельности своего предприятия или организации? Может, достаточно просто базовых знаний в экономике, кадровых вопросах, менеджменте, если они накладываются на то, что принято называть управленческим талантом? Можно ли сегодня быть, скажем, директором хлебозавода, а завтра с тем же успехом приступить к руководству, ну, например, страховой компанией? Вопросы, само собой, риторические, так как многое тут очень индивидуально. Но применительно к железнодорожному транспорту, особенно в те годы, у этого вопроса был вполне конкретный ответ. Время универсальных «эффективных менеджеров» тогда еще не пришло, и руководитель любого подразделения на железной дороге просто обязан был обладать инженерными знаниями и навыками. Без них абсолютно невозможно было вникнуть ни в один серьезный вопрос, решение которого требовалось от человека на этом рабочем месте и на этой должности. Причем очень часто – решение мгновенное, когда было не до многочисленных консультаций со специалистами. Этим самым специалистом должен был оказаться именно он сам.

Инженер ведь – это не просто тот, кто понимает всю изнанку технологического процесса. Это еще и человек, генерирующий идеи и решения. И именно эти качества Вадим Морозов в годы работы в руководящем аппарате Октябрьской железной дороги демонстрировал в полной мере. Собственно, работа главным инженером дороги, по душе ему самому был функционал этой должности или нет, – просто очевидное и более чем убедительное с формальной точки зрения подтверждение этого факта. Профессиональным инженером он проявлял себя в те годы в ничуть не меньшей степени, чем хорошим управленцем.

– В самом начале 1990-х годов железнодорожники, как и вся страна, были в тяжелом положении. Инвестиционные программы Октябрьской дороги и МПС были минимальными, практически ничего не строилось, кругом разруха и запустение, объемы падают, – продолжает свой рассказ уже знакомый нам **Юрий Суродин**, руководивший тогда Сортировкой. – В этой ситуации нам удалось сотворить чудо, потому что за свои собственные заработанные деньги мы сумели реализовать на нашей станции огромный инвестиционный проект: строительство нового поста ЭЦ горочного типа в четном парке формирования, удлинение путей в 16–20-м парках, электрификацию путей в четной системе станции, усиление тепло-, водо- и электроснабжения. Станция пре-

образилась, и это действительно был огромный, серьезный проект, который наша команда реализовала только благодаря идее Вадима Николаевича.

Дело обстояло так. Как-то мы были в составе делегации на сортировочной станции Коувала в Финляндии. Морозов все время любил смотреть, как работают сортировочные горки, ведь он же сам начинал работать на железной дороге именно дежурным по горке. Вот мы смотрим, как финские железнодорожники на горке мучают каждый поезд, надвиг ведут на минимальных скоростях, роспуск каждого отцепы с останова, параллельного надвига нет, соударение вагонов не допускается даже с минимальными скоростями... А финны, еще и с биноклем (!), изучали ситуацию после каждого поезда. В общем, по-нашему, финны издевались над работой. Вадим Николаевич смотрел-смотрел на это безобразие, молчал из вежливости, но я видел, насколько ему это не по душе. Когда ехали в гостиницу, он всю дорогу удивлялся (кто его знал близко, хорошо помнят, как он ни на кого не похоже умел удивляться, разговаривая вслух сам с собой, с непониманием и с юмором одновременно). Особенно раззадорил его этот морской бинокль. В итоге говорит: «Юрий Николаевич, а ведь ты бы легко мог выполнять эту работу за всю Финляндию». Он был прав: я часто откликался на обращения начальника граничащего со станцией отделения Валерия Ивановича Ковалева – и в трудные для него моменты мы формировали поезда на станции назначения далее предусмотренных планом формирования. Тем самым освобождали соседа от избыточной сортировочной работы. Но одно дело – время от времени, а вписаться насовсем – это иное. А неравномерный подход поездов, а окна... Было о чем подумать. Самому себе вешать хомут на шею? Ради чего? Чтобы помочь финнам? Я откровенно высказал все это Морозову. «Подумай, я уверен, ты сможешь это сделать», – ответил, выслушав меня, Морозов. – «Давай договоримся с финнами и будем отправлять им вагоны по разным видам грузов отдельно. По договору и за деньги. Подумай...»

Мы все просчитали, поговорили с начальником дороги Анатолием Зайцевым, который все одобрил и при этом не поскупился, предоставив станции возможность получать доходы от прочих видов деятельности в размере трети средств от суммы этого договора. И у нас благодаря этому появились деньги на свою собственную инвестиционную программу, которую мы и реализовали. Для меня это был самый яркий пример мотивации руководителем целого коллектива подчиненных. Когда мы презентовали результаты этой работы, то приехал министр путей сообщения Геннадий Матвеевич Фадеев, прессу пригласили. Как сейчас помню тот момент: Фадеев уставший был и не понял сразу, что мы хотим ему показать, но когда все увидел, сразу как будто на десять лет помолодел. «Анатолий Александрович, – обратился он к Зайцеву, – обязательно пригласите сюда своего тезку, Собчака, мэра Санкт-Петербурга, покажите ему, что в эти трудные для всех годы мы, железнодорожники, живы, что мы реализуем такие проекты и что так нестандартно находим на них деньги». Потом пово-

рачивается ко мне, мы сидели в зале перед многочисленной прессой, и говорит: «Спасибо, Юра!» У меня чуть слезы не потекли. Он так проникновенно это сказал! Плюс все это далось нам таким трудом и таким напряжением! В общем, нас тогда хвалили, Геннадий Матвеевич распорядился даже представить ряд участников проекта к госнаградам, что уже само по себе было не рядовым явлением в те трудные годы... А на самом деле за всем этим стоял Вадим Николаевич. Он бы мог это выпячивать, везде говорить «я, я, я...», как делают некоторые. Но нет. Он идею выдал, потом помог на всех этапах ее согласовать, но никогда не тянул одеяло на себя. В том числе за это многие его и любили.

И, к слову, этот договор действовал более 20 лет! Сначала станция как хозяйственная единица, потом дорога, а потом и компания получили по этому договору за весь период гигантскую сумму дополнительных доходов. Все это – вклад Морозова в копилку компании. Точнее, лишь малая часть его личного вклада.

* * *

С той же самой Финляндией был связан и еще один любопытный эпизод. В середине 1990-х российско-финляндское железнодорожное сообщение активно развивалось, между правительствами двух стран был подписан соответствующий документ, готовилась к вводу в эксплуатацию с российской стороны модернизированная современная пограничная станция Бусловская. Контакты между железнодорожниками России и Финляндии по всем этим вопросам были постоянными, и стороны регулярно обменивались визитами специалистов для решения тех или иных технических вопросов.

– Проводилась тогда и специальная конференция по развитию российско-финляндского железнодорожного сообщения. Естественно, мероприятие было представительное – на уровне первых руководителей и Октябрьской железной дороги, и Финских железных дорог, – вспоминает **Вячеслав Петренко**, занимавшийся в те годы вопросами грузовых перевозок на ОЖД. – Происходило это все в Финляндии. И вот сидим мы в какой-то момент, общаемся с руководителем Финских железных дорог г-ном Пану Хаппалой. И вдруг заходят помощники и взволнованно докладывают тому о чем-то. Хаппала по-русски немного говорил, и Вадим Николаевич, поняв по тональности разговора с помощниками, что речь идет о каком-то происшествии, спросил его: «Что-то случилось? Сход вагонов?» Тот кивнул. «Ну тогда мы пойдем, у вас есть чем заниматься и без нас». А Пану Хаппала отвечает: «Что Вы, продолжаем. У нас есть специалисты, и это не работа руководителя железной дороги». Вот и вся разница. Для Морозова тогда это была ломка привычных штампов. Как это: начальник дороги спокойно про-

должает вести переговоры и лично не выезжает на серьезный сход? Сам он в своей работе ничего подобного и представить себе не мог.

Вообще разборы разного рода аварий и происшествий на железной дороге – это совершенно особая история. За каждым подобным инцидентом в случае его повторения вполне могут стоять человеческие жизни, и потому разборы эти чаще всего направлены не только на поиск виноватых (хотя как без этого?), но и на определение внутренних причин случившегося, чтобы заложить механизмы предотвращения подобного в будущем в какие-то изменения в должностных инструкциях работников той или иной железнодорожной профессии.

«Наши инструкции написаны кровью», – с драматизмом, внешне кажущимся стороннему человеку совершенно излишним и чрезмерно пафосным, говорят иногда железнодорожники. Но если вспомнить некоторые трагические страницы происшествий на стальных магистралях, то и этот драматизм, и то огромное внимание, которое уделялось (особенно в те годы) даже самым незначительным технологическим инцидентам на железной дороге, отнюдь не выглядят преувеличенными.

– На подобных разборах происшествий Вадим Николаевич с точки зрения инженера мне, с одной стороны, нравился, а с другой – не очень, – признался **Олег Балинский**. – Не нравился – потому что сам я очень не любил ездить к нему на разборы, так как знал: как бы я ни готовился к этому разговору, он обязательно будет тыкать меня носом в моменты, которые я заранее не мог даже предвидеть. Или непосредственно по вопросам безопасности, или по взаимодействию с портами, с погранпереходами – это могло быть что угодно.

Его разборы всегда были очень длинными, так как он всегда закапывался в суть множества вещей и деталей – так глубоко, как это только было возможно. Никогда не забывал наказать виновных, но ему важно было именно докопаться до сути. Иногда после всего этого многочасового разбора говорил: «Я не удовлетворен, потому что мы не разобрались до конца – ни я, ни вы. А это очень важно – понять, что произошло, потому что только тогда будет ясна адекватность принятых нами мер».

Со временем эти разборы у Морозова из-за их обстоятельности и, соответственно, продолжительности уже стали на железной дороге притчей во языцех. Вызванные или приглашенные на них специалисты уже знали, что на ближайшие часы после назначенного на определенное время разбора лучше ничего из важных дел не планировать. Это уже воспринималось как абсолютная норма, и сетовать на подобное никому в голову даже не приходило. Как может вызывать серьезное недовольство или раздражение норма, а не исключение из нее?

* * *

Период начала 1990-х был каким-то совершенно необычным временем для железнодорожного транспорта в России. С одной стороны, это была та самая романтическая эпоха, когда вовсю проявлялось неравнодушие людей к своей работе. Стремление сделать что-то новое и полезное не для того, чтобы тебя заметили и продвинули по службе, а просто потому, что ты искренне считаешь это правильным и способным принести пользу делу. Появился хозрасчет, возникали новые экономические модели, железнодорожная мысль – и научная, и практическая – просто бурлила, словно освободившись от каких-то оков.

Но происходило все это на общем фоне гигантских экономических проблем в стране. И ситуация постоянно требовала принятия неординарных решений – не для каких-то технологических прорывов в будущее, о которых можно пока было только помечтать, а просто для обеспечения стабильного и безаварийного функционирования железных дорог. Когда экономика страны распадалась на части, чтобы потом из этих составляющих как-то заново собраться на совершенно новых экономических принципах, железнодорожники не могли махнуть рукой на происходящее по принципу «сгорел сарай – гори и хата». Именно на железнодорожный транспорт в значительной мере выпала тогда миссия удержания экономики России на плаву. Притом что со своими собственными проблемами, которых тоже было немало, ему приходилось справляться самостоятельно.

*– В конце 1980-х – начале 1990-х годов 20–25% путей Октябрьской дороги имели неудовлетворительную оценку по балльности. Дорога утопала в том, что мы на профессиональном языке называем выплесками. Ремонтная техника хоть и существовала, но ее можно было считать допотопной, – рассказывает возглавлявший в ту пору путевой комплекс магистрали **Виктор Семенов**. – Проблемы были везде, даже на линии Санкт-Петербург – Москва, не говоря уже об остальных. Много было деревянных шпал в путевом хозяйстве, а после распада Советского Союза напил шпал прекратился, так как занимались этим в основном заключенные в лагерях, а вся эта система в одночасье рухнула – вместе со многими другими. Мы оказались в ситуации, когда нет не только шпал, но и вообще ничего. И буквально шаг за шагом, по маленьким узелкам, мы стали развязывать весь этот клубок проблем. На дорогу пошла лицензионная путевая техника, мы стали полностью переходить на железобетонные шпалы, решили вопрос со скреплениями, что тоже было непросто. Конечно, велика во всем этом была роль начальника Октябрьской железной дороги Анатолия Александровича Зайцева, но и Вадим Николаевич Морозов постоянно участвовал в решении возникающих технологических проблем. На любой должности – заместителя начальника отделения, руководителя службы перевозок, главного инженера дороги, начальника отделения – он всегда не только спрашивал: «Как я могу помочь в вашей ситуа-*

ции?», что делают многие руководители, но и постоянно вникал во все нюансы и предлагал собственные решения. Почти всегда оказывавшиеся верными.

Тот факт, что в середине 1990-х уже началась реконструкция главного хода Октябрьской железной дороги Санкт-Петербург – Москва под скоростное движение, лучше всяких других говорит об эффективности принимавшихся тогда управленческих и инженерных решений. В первую очередь – инженерных.

Вообще, в самом по себе словосочетании «инженер путей сообщения» еще с XIX века исторически присутствовал элемент особой эстетики и благородства. Им нужно было не просто быть, накопив определенный багаж профессиональных знаний – этому званию необходимо было внутренне соответствовать. И только тогда эти самые профессиональные знания могли быть использованы с максимальной эффективностью. К Вадиму Морозову словосочетание «инженер путей сообщения» относилось настолько органично, словно он был в каком-то смысле наследником по прямой тех самых своих коллег из совершенно иной железнодорожной эпохи более чем вековой давности. И в какой-то момент это стало совершенно очевидно для всех.

* * *

Наверное, кто-то из работавших в те годы на Октябрьской железной дороге будет вполне вправе оспорить следующий тезис. Но все же думается, что тогда, в начале 1990-х, профессионально понимая происходящее вокруг, например ситуацию в том же путевом хозяйстве, мало кто из железнодорожников поверил бы, что через каких-то 15 с небольшим лет, в 2009-м, по этой самой линии Санкт-Петербург – Москва помчатся высокоскоростные «Сапсаны». Тогда и 6 часов, за которые преодолевал расстояние между двумя российскими столицами поезд «Аврора», представлялись максимумом возможного. А не сумевшим стереть из памяти ужасное крушение «Авроры» в августе 1988-го – еще и не вполне безопасным максимумом. Недаром ведь и первая идея скоростного железнодорожного сообщения между Санкт-Петербургом и Москвой изначально была сформулирована совершенно иначе – она была связана не с использованием уже имеющейся железнодорожной линии, а со строительством новой высокоскоростной магистрали.

Наверное, 1990-е для железнодорожного транспорта действительно были романтическим временем. А именно в такие времена людям удастся не только преодолевать проблемы, поначалу кажущиеся неразрешимыми, но и делать что-то, все-таки позволяющее хоть немножко заглядывать в будущее. Не только мечтая о нем, но и приближая его.

Глава 6

ФУТБОЛ И ОСТАЛЬНОЕ

Начиная с 1996 года петербургский футбольный клуб «Локомотив», выступавший в первой лиге чемпионата России, проводил свои матчи на огромном историческом ленинградском стадионе имени Кирова. Когда-то тут при аншлаге проходили встречи футбольного турнира Олимпиады-80, но в 1996-м стадион на Крестовском острове переживал не лучшие времена. «Зенит» принял решение переехать на «Петровский» – и именно матчи «Локомотива», наряду с редкими автогонками по трассе вокруг стадиона, оставались чуть ли не единственными событиями в году. Правда, на игры команды железнодорожников на 70-тысячную арену приходило всего по несколько сотен человек. Метро поблизости тогда не было, а при наличии в городе «Зенита» вторая команда Санкт-Петербурга была обречена на дефицит внимания.

Но 30 июня 1996 года день был особый. Народу на трибунах стадиона имени Кирова собралось раз в 50 больше обычного, ведь петербургский «Локомотив» в матче Кубка России встречался именно с «Зенитом» – благо формат кубкового турнира допускает подобные противостояния команд разных лиг и дивизионов.

Детская любовь Вадима Морозова к спорту вообще и к футболу в частности к тому времени не только не остыла, но, наоборот, разгоралась все сильнее. И как один из руководителей Октябрьской железной дороги он в качестве общественной нагрузки выполнял еще и функции президента клуба «Локомотив». Выполнял не формально, а искренне болея за команду и принимая активное участие в ее жизни.

До начала матча оставалось еще минут 15, и Морозов, решив пока не подниматься в VIP-ложу, расположился на обычных зрительских местах неподалеку от ложи прессы. Президент клуба – и в такой доступности для предматчевого комментария. Как было пропустить такую возможность? И один из журналистов, который, в отличие от большинства железнодорожников Октябрьской, не мог с легкостью распознавать по мимике бушевавшие в душе Морозова чувства, запросто подошел к нему с банальным вопросом:

– Вадим Николаевич, чего ожидаете от сегодняшней игры? Сможете побороться с «Зенитом»?

– Ничего я не ожидаю, – резко бросил тот. – И не надо мне никаких вопросов. Лучше посмотрите на состав!

Он резко поднялся с места и направился к лестнице в VIP-ложу.

Вскоре диктор по стадиону зачитал состав, и выяснилось, что главный тренер «Локомотива» Гиви Нодия решил не выставлять на эту игру сразу трех ключевых футболистов. Мол, с «Зенитом» справиться все равно трудно, а вскоре важный матч чемпионата, силы для которого стоило поберечь. Для Морозова – и по складу характера, и в силу поста президента клуба – такой подход показался совершенно неприемлемым. И журналисту в момент того несостоявшегося интервью еще сильно повезло – в такой ярости в тот момент пребывал Вадим Николаевич. А сильные эмоции у него часто били через край...

«Локомотив» в тот вечер действительно проиграл, но проиграл очень достойно – всего 0:1, пропустив при этом решающий мяч лишь в дополнительное время.

После игры Морозов спустился вниз из ложи и сам разыскал обиженного им пару часов назад представителя прессы. Он уже совершенно остыл и чувствовал необходимость загладить вину, пусть даже и всего лишь перед случайно попавшим под горячую руку в неудачный момент корреспондентом.

Отыскал он бедолагу без труда и направился прямо к нему:

– Слушай, ну ты извини, нервничал сильно... Давай, что ты там хотел спросить, если еще не поздно...

* * *

Характер любого человека лучше всего раскрывается не в профессиональной деятельности, где он, независимо от рода работы и занимаемой должности, все-таки чаще всего ограничен в проявлении своих эмоций и чувств и какими-то иерархическими соображениями, и корпоративными правилами. Все-таки работа есть работа. Другое дело – моменты, когда свободное время и жизненные ситуации позволяют выйти за служебные рамки. И почти все знавшие Вадима Морозова люди признавались, что в таких обстоятельствах он буквально преображался. А так как круг его жизненных интересов был очень широк, то происходило это очень по-разному. Жаль только, что этого самого свободного времени год от года становилось все меньше и меньше.

– Морозов с раннего детства любил спорт, особенно выделял именно спорт железнодорожный, – вспоминает **Владимир Белозеров**. – Когда петербургский «Локомотив», в котором он был президентом, вышел в первую лигу и стал проводить игры на стадионе имени Кирова, мы в дни матчей значи-

тельной частью руководящего состава Октябрьской дороги ехали на футбол. Вадим Николаевич с таким настойчивым обаянием приглашал нас, что отказаться было просто невозможно.

– Эти два часа в ложе стадиона были незабываемым временем. Футбол, эмоции, общение за какими-то бутербродами в перерывах игр. Причем если начиналось обсуждение с футбола, то быстро переходило на работу. И наоборот – с работы на футбол. Интересы-то у всех в этой ложе были общие, – добавляет **Вячеслав Петренко**. – И Морозов в такие минуты на все реагировал необычайно эмоционально – и на рабочие моменты, и на футбольные. Это вообще было для него очень характерно – эмоции проявлялись там и тогда, где нужно было добиваться результата.

При этом он еще и сам организовывал какие-то необычные футбольные соревнования. Помню, например, с его подачи товарищеский матч, в котором вторая команда «Локомотива» играла с командой руководителей дороги. Мы тогда с ним рядом стояли около поля. С одной стороны команда – молодые ребята, с другой – люди с уже заметно проявившимися животиками. И Морозов, посмотрев на эту картину, с улыбкой говорит: «Смотри, из каких авторитетов удалось коллектив собрать...»

Именно времена президентства Вадима Морозова были самым ярким периодом в такой же яркой, но, к сожалению, не слишком долгой истории петербургского футбольного «Локомотива». А у самого Морозова страсть к футболу и спорту сохранилась навсегда, в том числе и в годы, когда он перешел на работу в центральный аппарат Министерства путей сообщения, а затем и в ОАО «РЖД». Потом ему довелось в качестве председателя совета директоров возглавить и главный «Локомотив» – московский. Да и все остальные железнодорожные команды по другим видам спорта всегда оставались для него на первом месте. Болельщик это был совершенно искренний, честный.

– Когда он уже был руководителем московского «Локомотива», мы иногда встречались и ходили на футбол – на «Петровский». Если «Локомотив» играл с «Зенитом», то я заранее понимал: все, нормального вечера не будет, – с улыбкой говорит **Олег Валинский**. – Будем говорить только о работе – мол, дорога у вас стоит, ничего делать вы не умеете. Он понимал, что я втайне болею за «Зенит», а это для него был двойной удар. Так что в такие дни я знал и то, что его последней фразой будет: «Нет, такой футбол нам не нужен».

Или еще одно спортивное воспоминание.

– Приехал Вадим Николаевич как-то на Ленинградский вокзал, он должен был уезжать в Санкт-Петербург. Мне по тогдашним служебным обязанностям было необходимо встретить его на вокзале и сопровождать, – рассказывает **Михаил Глазков**, сегодня – заместитель генерального директора ОАО «РЖД». – Он выходит из машины, и я сразу вижу, что что-то не так, прямо молнии в глазах сверкают. И все ему в тот момент было не так, замечаний –

масса. А перед самым отходом поезда он спрашивает: «А вы знаете, как сегодня женский волейбольный «Локомотив» сыграл?» Все провожавшие его промолчали, а он только и сказал: «Так вот, проиграл!» Нам все стало ясно, а мы потом перед каждой встречей с Вадимом Николаевичем не только покупали «Спорт-Экспресс», но и старались быть в курсе всех последних железнодорожных спортивных новостей. Он всегда был – как струна. Эта внешняя суровость, наверное, и есть одно из отражений профессионализма.

* * *

У каждого из людей, кому доводилось встречаться с этим человеком вне рабочих обстоятельств, есть какой-то свой Морозов. И из их воспоминаний, как из отдельных элементов мозаики, дополняясь фрагмент за фрагментом, формируется картина его характера, проявлявшегося в самых разных формах. Они очень субъективные и личные, эти воспоминания, но именно этим, наверное, и ценны больше всего. Мы сейчас просто последуем за ними, а мозаика, уверены, сложится сама собой.

– В характере Вадима Николаевича сочеталось много такого, что со стороны не все видели, – и самого хорошего, и чуточку хулиганского одновременно. В душе, как мне кажется, он всегда оставался пацаном. И в результате в нужный момент он всегда мог разрядить обстановку, снять напряжение, в самые серьезные рабочие моменты – пошутить, привести примеры из жизни. Иногда и в процессе принятия решения по каким-то вопросам неуловимо проявлялось что-то очень мальчишеское, – говорит **Вячеслав Петренко**. – А если говорить о каких-то его хобби, то, бывая в поездках, что случалось довольно редко, он всегда привозил галстуки. Как-то спросил у меня, мол, откуда у тебя такой красивый галстук? Я ответил, что купил за границей. И он тоже стал их привозить. А однажды я ему очень угодил, сам того не зная. Привез ему в качестве сувенира галстук, на котором была изображена какая-то сетка. А Вадим Николаевич так обрадовался! Говорит: «Рыбалка – это же мое любимое занятие, а здесь на галстуке и сетка, и крючки!»

– Были мы с Вадимом Николаевичем в Финляндии на конференции. Вечером, после рабочего дня, для нас была организована рыбалка на катере, – рассказывает **Виктор Степов**, который в свое время был и начальником Октябрьской железной дороги, и вице-президентом ОАО «РЖД». – Короче говоря, так получилось, что все мы, кто был на этом катере, поймали по хвосту, а Морозову не везло. Уже начали опускаться сумерки, ветер усилился. Мы робко говорим: «Может, к берегу?» А Вадим Николаевич и слышать ничего не хочет: «Пока я не поймаю, никуда не поедем!» Примерно через час ему и всем нам на-

конец повезло – поймал! Уже в темноте возвращаемся между скал, а Вадим Николаевич вдруг говорит: «Что я за чудак! И зачем эту рыбу ловил?»

Или другой случай. В Великом Новгороде устроили охоту по протоколу – на кабана. Мы с Вадимом Николаевичем сидим вместе на вышке. Погода ужасная – дождь со снегом. Сидим час, два, три – обледенели оба. И тут выходит кабан! Только потянулись за ружьями, а тут – треск льда с нашей одежды! У кабана от страха – первая космическая скорость, только его и видели! Егерь, который организовывал всю эту охоту, «ласково» так посоветовал нам валить отсюда! Мы послушались. А Вадим Николаевич меня спрашивает: «Слушай, неужто и я так ругаюсь?!» Я говорю: «Нет, ему до вас еще учиться и учиться...»

– Вряд ли кто-то мог бы похвастаться тем, что заходил к нему в душу, не снимая ботинок. При всей своей открытости и эмоциональности это был очень сложный человек, – говорит **Олег Валинский**. – Он был очень начитан и приво-дил много афоризмов, никогда не повторяясь при этом. Не так, как некоторые люди, которые одну какую-то фишку при одной и той же аудитории могут повторять по сто раз. Он не был меломаном, но по многим музыкальным вопро-сам у него было свое мнение, и оно не всегда совпадало с официальным. Я в свое время занимался рок-музыкой. Он проявлял к этому интерес, но чаще в такой шутливой форме. Например, когда видел по телевизору, как кто-то в шортах бежит по сцене, иногда спрашивал: «А ты тоже так можешь?» Но когда у меня были какие-то попытки возвращения к музыке, то тут уже говорил совершен-но иным тоном: «Хватит уже, давай-ка иди работай...»

– В нашей довольно жесткой железнодорожной системе многие руководи-тели иногда, что называется, берегов не видят и включают только одну модель поведения. А у Вадима Николаевича этих моделей было сколько угодно – для любого общества, для любой встречи, для любых обстоятельств, – вспоми-нает директор Корпоративного университета ОАО «РЖД» **Роман Баскин**. – С представителями бизнеса – одна, с женской аудиторией – другая, с рабо-чими – третья. Можно сказать, что он всегда умел ходить в правильном ко-стюме в правильное место. Пошел в театр – одно, в спортзал – другое. Сам я для себя давно уже понял, что общаюсь его интонациями, жестами. И до сих пор иногда слышу даже от других: «Ты говоришь, как Морозов...»

– Это был нормальный советский по своему воспитанию человек, со всеми вы-текающими отсюда последствиями. Не чуждался компании, очень открытый во время этого неформального общения. Начитанный – хорошо знал историю, часто приводил интересные детали и факты из прошлого. Любил песни Олега Митяе-ва и всегда хорошо о нем отзывался, – рассказывает **Олег Шунатов**, очень часто сопровождавший Вадима Морозова во время командировок. – Знаете, однажды я видел его на мероприятии, где собрались все губернаторы одного из регионов обслуживания конкретной железной дороги (дорогу называть не буду). Вечером было застолье, на котором слово по очереди давали всем. И сразу почувствова-лось, насколько интеллект Морозова выше, чем у всех этих губернаторов...

Все-таки характер человека лучше всего раскрывается не в профессиональной деятельности. Хотя и в ней, конечно, тоже. Но чем выше поднимается человек по своей профессиональной лестнице, тем реже ему представляется возможность побыть самим собой в обстоятельствах, напрямую не пересекающихся с работой. Вадиму Морозову это каким-то удивительным образом удавалось.

* * *

Предстояла неблизкая поездка в Тихвин, расположенный более чем в двух сотнях километров от Санкт-Петербурга. Вадим Морозов, в тот момент первый заместитель начальника Октябрьской железной дороги, пригласил с собой в эту поездку на совещание, проводившееся на местном заводе «Трансмаш», молодого коллегу. Тот непосредственно курировал вопрос взаимодействия дороги с предприятием и должен был стать одним из участников обсуждения.

Выехать договорились рано утром на служебном автомобиле Морозова от дома, где располагалась его квартира. Водитель подъехал заранее, молодой специалист тоже прибыл на место с запасом – подстраховался, не заставляя же ждать второго человека на дороге. Он занял место на заднем сиденье, рассудив, что Морозов, естественно, расположится рядом со своим водителем. Да и как могло быть иначе? Не забираться же ему во второй ряд, можно сказать, на скамейку запасных? Однако когда Вадим Николаевич появился из подъезда, то занял пассажирское место лишь на секунду.

– Так, давайте-ка мы пересаживаться, – сказал он, а затем, обращаясь к своему водителю, предложил: – Валерий Иванович, как Вы смотрите на то, чтобы сегодня отдохнуть сзади?

Тот спорить с начальником, естественно, не стал. Морозов сел на водительское место, пригласив коллегу переместиться на соседнее пассажирское сиденье. Вот такая интересная рокировка!

– Просто обожаю сидеть за рулем, – признался он, когда автомобиль тронулся с места. – В последнее время так нечасто это удается, но сегодня день подходящий. Дорога дальняя, а нам с Вами нужно по пути о многом поговорить перед совещанием. Но сначала скажите: видели вчерашний матч «Локомотива»?..

Автомобили еще со времен того самого красного «Запорожца» (а может, и раньше) и футбол действительно были для него особым удовольствием. И, как понял тогда молодой железнодорожник на пассажирском сиденье, удовольствием на скорости жизни – далеко за 100 километров в час. Благо ни техника, ни дорога такой скорости тогда не препятствовали...

Глава 7

НАЧАЛЬНИК ДОРОГИ

«**Т**олосуй или проиграешь»... Президентские выборы в России 1996 года, лейтмотивом которых стал именно этот слоган, оказались не просто одной из важных точек, определивших историческую траекторию развития страны. Они еще и совершенно четко обозначили тот момент, когда эта самая историческая линия перестала быть просто фоном, на котором проходила жизнь конкретного человека, Вадима Морозова, а стала фактором, непосредственно и напрямую определяющим события в ней.

Переизбрание Бориса Ельцина на второй президентский срок с формальной точки зрения автоматически означало необходимость формирования нового кабинета министров. 10 августа 1996-го Государственная дума 314 голосами за при 85 против и трех воздержавшихся утвердила Виктора Черномырдина на посту премьера, а уже 15 августа тот представил состав своего нового кабинета. Новыми лицами в правительстве оказались всего семь человек, но именно одно из этих изменений, как потом выяснится, полностью переписало ход всей нашей истории. Вместо Геннадия Фадеева министром путей сообщения с этого дня стал в недавнем прошлом начальник Октябрьской дороги Анатолий Зайцев.

Ближайшее из последствий этого события стало совершенно логичным и очевидным. После ухода Зайцева в министерство новым начальником Октябрьской стал его первый заместитель Вадим Морозов.

* * *

В последующие годы ситуация очень сильно изменилась, но в то время, в 1996-м, начальник железной дороги – это была очень весомая должность не только в региональном масштабе, но и в значительной степени на федеральном уровне. Та же Октябрьская, например, проходила по территории 11 субъектов Российской Федерации, и начальник дороги по своему статусу был величиной, вполне сопоставимой с губернатором того или иного региона. А зачастую – и большей.

Анатолий Зайцев возглавил железнодорожное ведомство с совершенно новыми на тот момент для Министерства путей сообщения идеями, и именно перед Морозовым в качестве начальника Октябрьской железной дороги стояла задача воплощения их в жизнь. Однако простой и гладкой эту реформу назвать было никак невозможно.

– В каком-то смысле именно тогда был создан прообраз той системы управления железными дорогами, который сейчас реализован в масштабе всего ОАО «РЖД», – говорит **Владимир Белозеров**. – Это был некий холдинг с вертикально интегрированными структурами по видам деятельности, которые становились самостоятельными хозяйствующими субъектами. Выделение локомотивных, путейских и прочих структур в хозрасчетные единицы с вертикальной структурой управления позволяло создать у них экономическую заинтересованность к тому, чтобы работать эффективнее. Как только сэкономил, например, 20 рублей – они попадают тебе в прибыль. Но что было делать с отделениями дороги, которые при такой системе теряли часть своих полномочий? Процесс был непростой. У нас была убежденность, подкрепленная расчетами и аргументацией, что постепенно мы должны прийти к безотделенческой структуре управления железной дорогой. И процесс этого перехода был запущен. Однако в таком формате Октябрьской дороге пришлось поработать недолго, так как было слишком сильное сопротивление с разных сторон. Уже потом, через несколько лет, история сделала круг – и мы пришли к подобной вертикальной структуре уже в масштабах всей сети. Думаю, что тот эксперимент 1996–1997 годов с вертикально интегрированными структурами на Октябрьской железной дороге был в памяти у Вадима Николаевича уже во время его работы в руководстве ОАО «РЖД».

А вот как позже вспоминал тот период сам **Вадим Морозов** в одном из интервью журналу «РЖД-Партнер»:

– На дорожном уровне произошло очень сложное переустройство. В 1996 году министр Анатолий Александрович Зайцев предложил создать на Восточно-Сибирской, Октябрьской и Горьковской дорогах три пилотных полигона – железные дороги без отделений. Но вышло сложнее, чем ожидали, потому что технологически оказались не готовы, не было единых центров управления, как сегодня, не было полигонных технологий, поэтому идея тогда не состоялась. Позднее, уже во времена ОАО «РЖД», мы снова пришли к необходимости работы без отделений. Только взялись уже более глобально, выстроив вертикально интегрированные дирекции. Для меня это был сложный период. Как управлять не просто без потерь, а более эффективно, чтобы ни один клиент не почувствовал ухудшений оттого, что вся система управления перешла из одной фазы (региональных дорог) в другую – вертикально интегрированную?

Нужно было создать новый аппарат, хозяйственный и технологический, все управление завести в эти вертикали и научить их взаимодействовать между собой. Не скрою, опасался, что стану эдаким большим диспетчером, через которого будет строиться вся работа. Но когда решение было принято, не позволил ни себе, ни кому-либо еще сомневаться в том, что эта модель работоспособна. И очень скоро заработали по-новому. Да, горжусь, что выдержал.

В принципе, обе модели – как прежняя, так и нынешняя – имеют свои плюсы и минусы. Но целевое состояние реформы было недостижимо без этих структурных изменений. И мы научились работать в новых условиях.

Сейчас, когда реформа структуры управления уже состоялась в масштабах всей сети железных дорог России, можно рассуждать о ее необходимости, преимуществах и недостатках. Максимально эффективно использовать первые. Стараться как-то нивелировать значение вторых. И воспринимать ее как данность, к которой железнодорожный транспорт страны пришел в процессе своего развития.

А тогда, в 1996-м, это было движение на ощупь, методом проб и ошибок. И молодой (всего-то 42 года) начальник Октябрьской железной дороги, только-только назначенный на эту должность, столкнулся с огромным количеством совершенно новых вызовов. Не только технологических, о которых чуть выше говорил он сам, но и совершенно иных. Ведь каждый шаг по реализации этой реформы сталкивался с весьма ожесточенным сопротивлением. В частности, в субъектах Федерации, для которых наличие в главном городе региона отделения дороги, полноценно функционирующего и имеющего полномочия для решения всех хозяйственных вопросов, было принципиально важно. Или в самой системе Министерства путей сообщения, консервативные силы в котором были категорически настроены против столь масштабных перемен. Многие в системе МПС просто недоумевали: как это вообще – дорога без отделений?

Волей-неволей буквально в первые же месяцы своей деятельности в качестве начальника Октябрьской Морозов оказался в эпицентре всего этого скрытого противостояния, порой то одним, то другим образом выплескивавшегося в публичное поле. Вряд ли сам он именно так представлял сложности своей работы в качестве первого лица Октябрьской дороги. Хотя кто из нас знает, с какими проблемами доведется столкнуться после очередного поворота судьбы? И совсем скоро выяснится, что для Вадима Морозова все это было лишь репетицией тех испытаний на прочность, которые ему готовила жизнь.

* * *

Но мы вернемся пока в осень 1996-го.

Именно в тот период, когда Морозов руководил Октябрьской железной дорогой, на свет появился журнал «Партнер», который потом на долгие годы станет не только одним из самых авторитетных специализированных печатных изданий, но и своеобразной визитной карточкой российских железных дорог во взаимодействии их с клиентами в сфере грузовых перевозок. Первоначально создан он был именно как журнал Октябрьской дороги и даже назывался в тот момент «ОМ-Партнер», лишь через пару лет трансформировавшись в федеральное издание с другим названием – «РЖД-Партнер».

История появления этого журнала интересна не только сама по себе, но еще и потому, что добавляет дополнительные штрихи к портрету человека, стоявшего у его истоков. Тем более что мы ведь помним о том, как в далеком детстве Вадим Морозов был незаменимым редактором школьной стенгазеты. И с тех пор во все годы проявлял особый интерес к средствам массовой информации. Особенно – к железнодорожным.

– *Отношение к публикациям железнодорожной прессы у Морозова было все-таки несколько иным, чем до того у Анатолия Зайцева. Тот исходил из того, что дорожная газета в максимально возможной степени должна показывать все, что есть, – вспоминает главный редактор журнала «РЖД-Партнер» Александр Ретюнн*, в 1996-м занимавший должность заместителя главного редактора газеты «Октябрьская магистраль». – *У нас в те времена был разговор с представителями Финских железных дорог, и там тогда все было в этом смысле гораздо жестче. То есть по сравнению с Финляндией у нас была гораздо более демократичная и свободная железнодорожная пресса. Мы могли критиковать МПС, правительство, любого человека – абсолютно всех, кроме персонально начальника дороги. Но это ограничение, с которым мы мирились. Единственный раз, когда Зайцев жестко прошелся по газете, – после крушения «Авроры». И недовольство было в том, что мы недостаточно подробно описали весь тот ужас. Так как, по его мнению, у людей должна была стынуть кровь в жилах, чтобы этого никогда не повторилось. То есть он требовал не скрывать каких-то подробностей крушения, а подчеркивать их.*

Морозов, став начальником дороги, не подвергал сомнению сами эти принципы, но, как мне казалось, он какую-то критику на конкретных предприятиях или в каких-то других вопросах очень часто проецировал на себя лично, особенно если имел к этой проблеме какое-то отношение. И определенные недоразумения по этому поводу возникали, так как вспыхив

он был уже тогда. Именно с этим отчасти и была связана история появления журнала «Партнер». Сама его идея родилась уже довольно давно – сразу после появления Системы фирменного транспортного обслуживания (СФТО) в области грузовых перевозок, когда стало понятно, каким может быть распространение этого издания. Мы делали первый номер буквально несколько недель и пришли к Морозову, как начальнику дороги, с уже готовой историей – не спрашивать разрешения, а с подробным планом номера, над материалами которого уже шла работа. Мы торопились сделать номер к итоговой коллегии МПС, которая проходила в 20-х числах декабря, и нам необходимо было и его принципиальное одобрение, и интервью с ним для этого номера. И тут начались приключения.

Главный редактор «Октябрьской магистрали» Валерий Авилов с раннего утра в тот день пошел к Морозову договариваться о встрече. Вскоре было дорожное селекторное совещание, я сижу в зале, и перед самым началом туда заходит Авилов – лицо красное, глаза сверкают... А через секунду заходит такой же Морозов. Ясно, что между ними только что что-то произошло. Я спрашиваю Авилова: «Что случилось?», а тот только качает головой. Идет селекторное, и Вадим Николаевич по ходу совещания резко проходится по газете – говорит о важности печатного слова и об ответственности журналистов. Как оказалось, очень сильно не понравился материал на первой полосе. Стало ясно, что все наши планы под угрозой.

Однако дело-то все равно надо было делать – тем более что мы уже хорошо знали, насколько отходчивый человек Морозов при всей его эмоциональности. Мы пришли и сели в его приемной. Мы говорим, что будем ждать последнего посетителя. И вот – восемь часов вечера, последний посетитель от начальника дороги вышел. Мы заходим, а Вадим Николаевич уже улыбается: «Ну что ж, с вас начал сегодня день – вами и закончу». И мы рассказываем историю про журнал. Он: «Все хорошо, но денег на сегодня у меня для вас нет». Мы ответили, что денег и не просим, так как уже собрали необходимое количество рекламы для выпуска номера. Так все и решилось: он сказал, что идея очень хорошая, об интервью договорились, он позвонил возглавившему тогда ДЦФТО Вячеславу Петренко насчет организации распространения. И все закрутилось.

Сделали мы этот журнал быстро. Сейчас без слез на тот самый первый номер, конечно, и не взглянешь. Но Морозов был на обложке. Тогда все было проще, и во время итоговой коллегии МПС мы разложили журнал на столах у всех членов коллегии. Вадим Николаевич в своем выступлении в качестве начальника Октябрьской дороги представил журнал – мол, вот у вас у каждого он есть, посмотрите, какая у нас на дороге появилась новая форма диалога с клиентами, грузовладельцами. Так вся история журнала и началась.

* * *

И еще одна особая история пребывания Вадима Морозова в должности начальника Октябрьской железной дороги связана с Волховом. Да и разве могло быть иначе?

Как-то осенью 1996-го начальник локомотивного депо Волховстрой Владимир Кирбасов вызвал к себе уже знакомого нам Евгения Трухина, работавшего в депо.

– К нам приезжает начальник дороги, – сказал он с интонацией, характерной для персонажа из гоголевского «Ревизора». – Ты же с ним в одном классе учился? Будем готовиться.

– А как готовиться, я тогда не очень понял, – вспоминает **Евгений Трухин**. – Полы, что ли, вымыть? Так у нас Кирбасов сам подводником был – и чистота в депо была безукоризненная. Так что я просто фотографировал тот визит Вадима. Он приехал, и наши командиры окружили начальника дороги плотным кольцом. Я щелкаю фотоаппаратом, он меня заметил, но подойти – никак. Я отснял и пошел в КИП. А с другой стороны к цеху подходит Вадим. Это же его цех, он здесь учеником слесаря начинал, как же я сразу не подумал, что он обязательно сюда зайдет. Он обрадовался: «Пойдем поговорим». Я спрашиваю: мол, ну что, как ты поживаешь, начальник дороги? Он отвечает: «Да вот, даже с родными поговорить не дают». Я и сказал: «А ты приезжай к нам почаще, и все будет нормально». Потом Вадим поспрашивал о моих делах, о наших ребятах. Я рассказал ему, что как-то потерял связь с нашим одноклассником Сашей Богдановым, ставшим военным высокого звания и переезжавшим из города в город. Он пообещал: «Ничего, найдем». Минуты три поговорили – и тут нас обнаружили начальник депо, начальник отделения: «Что это вы тут шепчетесь?» Набежали командиры – и все, разговор наш закончился. Но Сашу Вадим тогда действительно нашел, не забыл, буквально через несколько дней тот сам мне позвонил. При всей его занятости он ничего не упускал, даже самой малости.

Волхов для Морозова на всю жизнь остался совершенно особенным местом, и это смогли почувствовать на себе буквально все жители города. Именно в 1996-м началась реконструкция вокзала станции Волховстрой-1, которая буквально преобразила не только станцию, но и весь город – с момента ввода в эксплуатацию современный и красивый вокзал стал одной из достопримечательностей Волхова.

– Если бы Вы только знали, что за вокзал у нас был до этого, сейчас даже не хочется вспоминать, – говорит мэр Волхова тех лет **Нонна Волчкова**. – И вот я увидела что-то подобное нынешнему во время поездки в Швецию.

Денег на такое строительство, конечно, ни у кого не было, и я предложила разделить все расходы на троих: железная дорога, Ленинградская область и город. Так мы и сделали, и это был первый такой пример на Октябрьской железной дороге. И в результате появился самый красивый вокзал на ней. С Вадимом Николаевичем мы всегда находили общий язык, просто не было такого вопроса, по которому мы не поняли бы друг друга. Вернее, был единственный: я тогда категорически не поддерживала идею ликвидации отдельных железных дорог.

Так что, как видите, даже на своей малой родине Вадиму Морозову приходилось в ту пору преодолевать сопротивление проводимым реформам. Но главным итогом его посещений Волхова в тот период были все-таки не эти дискуссии, а появившийся в городе новый современный вокзал. Открыт он был в 1998-м, когда Морозов уже не был начальником Октябрьской железной дороги. Но можно без особого риска утверждать, что без него и еще одного начальника дороги – Анатолия Зайцева – этот проект вряд ли мог бы состояться. И вокзал станции Волховстрой сегодня может восприниматься одним из памятников периода работы Вадима Морозова в должности начальника Октябрьской железной дороги. Периода, длившегося всего-то восемь месяцев.

* * *

По наследству от Зайцева в качестве начальника дороги Вадиму Морозову достался не только кабинет в управлении Октябрьской, но и служебный автомобиль с водителем – тот обслуживал именно первое лицо на дороге. Водителем этим был Василий Белов, который, говоря о том периоде, вспоминает не только напряженный график работы, но и особые человеческие отношения со своим новым шефом.

Ранним утром 8 марта 1997 года (выезжали на какое-то ЧП, так всю ночь на линии и проработали) Морозов попросил остановить машину у цветочного магазина. Вышел, вернулся с огромным букетом и говорит: «Поздравьте, пожалуйста, Вашу жену от моего имени. Праздник же. А мы с Вами и не вспомнили...»

Тогда еще никто не знал, что до окончания их совместной работы остаются считанные недели. История страны сделала очередной вираж. В марте 1997-го вице-премьерами правительства России были назначены Анатолий Чубайс и Борис Немцов – и вскоре в кабинете министров вновь произошли перестановки. То самое скрытое сопротивление на самых разных уровнях реформам железнодорожного транспорта материализовалось в отставку Анатолия Зайцева с поста министра путей со-

общения. Главой ведомства был назначен Николай Аксененко, а Зайцев вернулся на Октябрьскую железную дорогу. В силу своей высокой порядочности Морозов отошел в сторону, уступив место своему учителю. Он вновь занял должность первого заместителя начальника дороги. Но это уже был совершенно иной поворот.

История, как известно, развивается по спирали. И даже железнодорожная. На этом этапе она сделала какой-то неправильный виток – и два кольца спирали пересеклись, зацепившись друг за друга. В результате вся система заскрежетала и остановилась. Теперь нужна была экстренная помощь.

Глава 8

ИЗГИБ ТРАЕКТОРИИ

Осенью 1997-го в петербургской газете «Смена» появилась небольшая заметка с громким заголовком «Кто стрелял в Вадима Морозова?». Вышла она не на первой полосе, а где-то глубоко внутри издания. Событие по меркам большого города было довольно рядовым, в те самые лихие 90-е в Санкт-Петербурге криминальных происшествий хватало с избытком. А тут инцидент хоть и был со стрельбой, но кончилось все благополучно и обошлось без трагедии.

Дело обстояло так. Преступник, который уже находился в подъезде, дождался момента, когда Морозов вышел утром из своей квартиры, чтобы отправиться на работу. В момент, когда тот зашел в лифт и нажал кнопку первого этажа, он подскочил к закрывавшимся дверям лифта и несколько раз выстрелил. Все пули прошли над головой Вадима Морозова – буквально в нескольких сантиметрах. Естественно, на попытку ограбления это было совершенно не похоже, слишком абсурдно для такой версии вел себя нападавший. Вряд ли это было и реальным покушением на убийство – так промахнуться с настолько близкого расстояния мог бы лишь очень неопытный киллер. Почти единственным реальным предположением относительно причин того, что произошло тогда в подъезде дома на Народной улице, была версия, что Вадима Морозова предупредили и послали ему совершенно отчетливый и внятный сигнал: пора резко менять траекторию своей жизни, так как нынешняя кого-то не устраивает.

На тот самый вопрос из заголовка заметки в «Смене» до сих пор нет определенного ответа. Кто стрелял в Вадима Морозова? Люди, работавшие в те годы на Октябрьской, крайне неохотно делятся своими мнениями и предположениями.

Очевидно одно: ситуация, сложившаяся на дороге после возвращения на нее Анатолия Зайцева, была потенциально взрывоопасной с самого начала. Рванула она вот так – к счастью, без крови и жертв.

* * *

После того как Зайцев вновь занял пост начальника Октябрьской, на дороге возникла парадоксальная ситуация: у начальника стало сразу два первых заместителя. Ясно, что ниже этой позиции Морозов, как бывший начальник, фактически по доброй воле уступивший свое место опальному министру, опуститься не мог. Остался на своей должности и Александр Кузнецов, бывший первым замом в те месяцы, когда дорогой руководил Морозов. При этом он вовсе не являлся человеком команды Морозова, так как, возглавив в свое время дорогу, тот в силу молодости и недостаточного в ту пору именно для статуса первого лица Октябрьской авторитета не был вполне самостоятелен в решении кадровых вопросов. Кузнецов стал тогда первым заместителем в гораздо большей степени по решению из Москвы, нежели по инициативе самого Морозова. И хотя взаимодействовали они на предыдущем этапе совместной деятельности вполне эффективно, но изменение конфигурации – из начальника и подчиненного они превратились в две номинально равные фигуры с не слишком четко формализованным распределением полномочий – оказалось своеобразной миной замедленного действия. Публичных противоречий между двумя «вторыми с половиной» людьми на Октябрьской дороге не возникало, но внутренний конфликт явно тлел. Тем более что эмоциональный характер одного и карьерные амбиции другого его лишь подогревали.

Повлиять на развитие этой ситуации мог (и, наверное, должен был) начальник дороги Анатолий Зайцев. Но у того в ту пору была, как говорится, своя война. Уязвленный отставкой с поста министра путей сообщения он вступил в открытый публичный конфликт с занявшим его место в МПС Николаем Аксененко. В результате этого ожесточенного противостояния двух очень авторитетных на железнодорожном транспорте России фигур всю Октябрьскую дорогу начало откровенно лихорадить. На нее буквально валом повалили разнообразные проверки и инспекции, она лишилась помощи министерства при решении важных экономических и технологических вопросов – все-таки силы в этом конфликте оказались абсолютно неравны и административный ресурс МПС был неизмеримо выше. Однако градус этого противостояния буквально зашкаливал, и в газете Октябрьской дороги даже появился материал, сравнивавший методы МПС и возглавлявшего его Аксененко со сталинскими временами 1937-го. При нынешней вертикали железнодорожной (и не только) власти представить себе подобное невозможно в принципе. Но тогда времена были иные, и огонь на Октябрьской полыхал настоящим пожаром.

– Я уверен, что с самого начала это вообще была не совсем правильная история – возвращение Анатолия Зайцева именно на Октябрьскую дорогу. Возможно, другого выхода тогда не было, но все же мне представляется, что его следовало поискать, – считает **Александр Ретюнн**. – В последующие годы в разговорах с Вадимом Николаевичем мы затрагивали эту тему, и он всегда говорил, что не мог поступить по-другому, – на самом деле он просто, можно сказать, подвинулся, освободив место для возвращения Зайцева. А тот не просто вернулся, но вернулся с амбициями министра, с конфликтом. Я отношусь к Анатолию Александровичу с большим пиететом, но та ситуация была для всех очень сложной. Ясно, что Морозов был членом его команды. И плюс к тому – очень порядочным человеком, а такой человек именно в силу своей порядочности имеет слабости. Уверен, что лично у Вадима Николаевича с Николаем Аксененко не было никаких противоречий, что, кстати, последующая жизнь и подтвердила. Но для Аксененко было ясно, что вместе с Зайцевым он работать не сможет, а ему нужен был человек на Октябрьской дороге, который сменит Зайцева, когда их противостояние неизбежным образом разрешится. Морозов на эту роль никак не подходил. Уверен, что, зная его характер, ему ее никто и не предлагал.

А что случилось тогда в лифте в подъезде дома на Народной улице и кто именно стал организатором этого предупредительного сигнала? Догадок и предположений строилось в то время много, но никаких доказательств для подтверждения какой-либо версии найти не удалось. Да это и не имеет такого уж принципиального значения. По той простой причине, что если это происшествие и стало каким-то толчком к решению Вадима Морозова, то лишь в качестве некой последней капли. Тогда, к осени 1997-го, он уже и сам четко осознавал, что его время на Октябрьской железной дороге истекло. И совсем не по его собственной вине. Возможно, так в тот момент просто сложились звезды на небе.

* * *

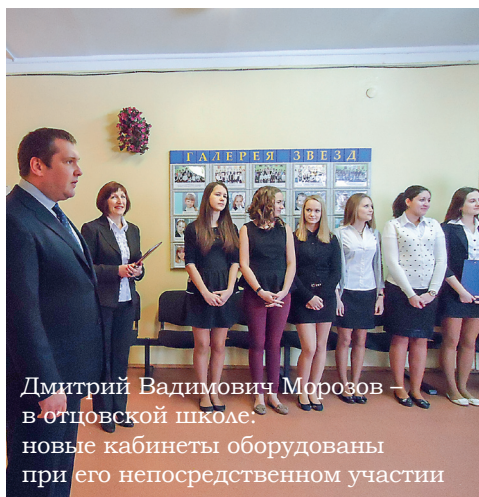
Как быть человеку, если вся его жизнь была связана с железной дорогой, он чувствовал себя абсолютно на своем месте, пользовался авторитетом и уважением коллег, поступательно двигался вперед – и вдруг понял, что этот такой прямой и естественный путь вдруг привел его в тупик? Никаких запасных аэродромов, никаких мыслей о каком-то альтернативном жизненном пути у Вадима Морозова до этого момента не было. И быть не могло. Да и как они могли существовать, если когда-то железная дорога сама выбрала его?



Морозовы: Николай Иванович
и Александра Петровна, родители



Железнодорожная школа № 61
на ст. Волховстрой (ныне – школа № 5, г. Волхов)



Дмитрий Вадимович Морозов –
в отцовской школе:
новые кабинеты оборудованы
при его непосредственном участии





Первая студенческая картошка
Фото Вадима Морозова

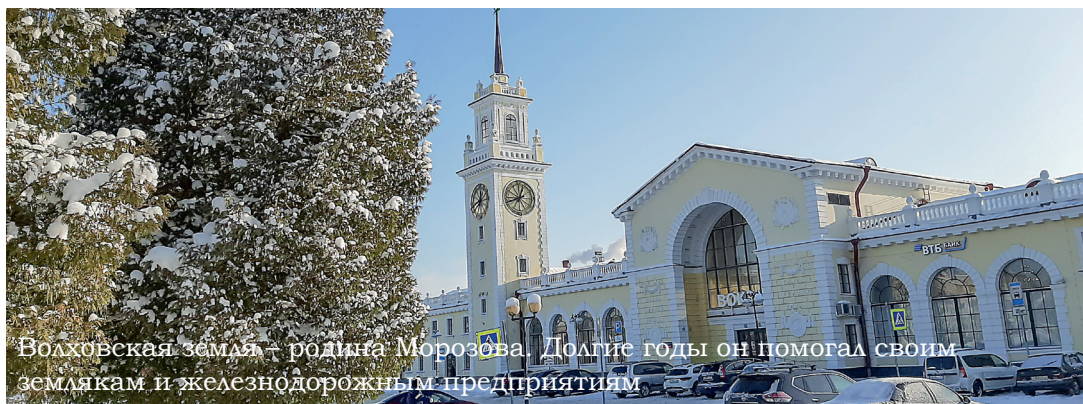




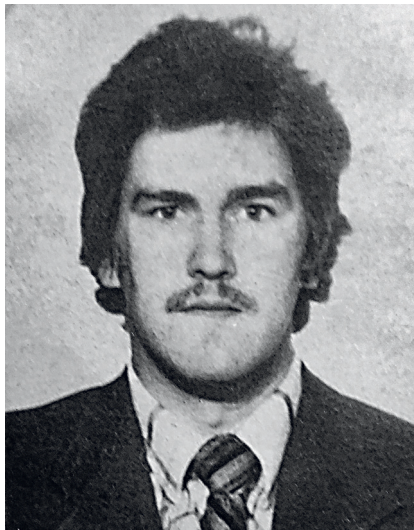
Мэр г. Волхова Н. Волчикова,
конец 1990-х гг.



Мэр г. Новая Ладога В. Сенчуков,
конец 1990-х гг.



Волховская земля – родина Морозова. Долгие годы он помогал своим
землякам и железнодорожным предприятиям



Ст. Ленинград-Сортировочный-Московский



Ст. Санкт-Петербург-Сортировочный-Московский



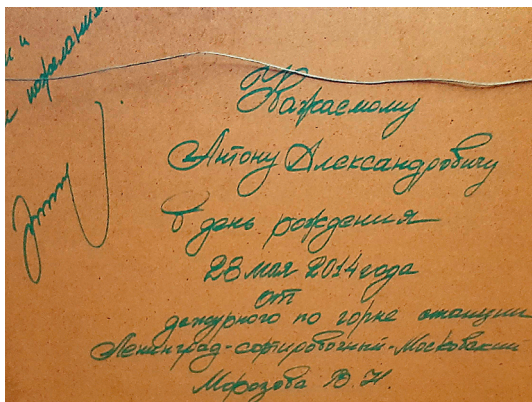
А. В. Максеева, первая наставница В. Н. Морозова



В гостях на родной станции



Товарищи железнодорожники!
УСКОРЯЙТЕ ОБОРОТ ВАГОНОВ, БОЛЬШЕ ФОРМИРУЙТЕ ТЯЖЕЛЫЕ СОСТАВЫ, ШИРЕ ПРИМЕНЯЙТЕ ПЕРЕДОВЫЕ МЕТОДЫ ТРУДА





Октябрьская ж. д., конец 1990-х гг.



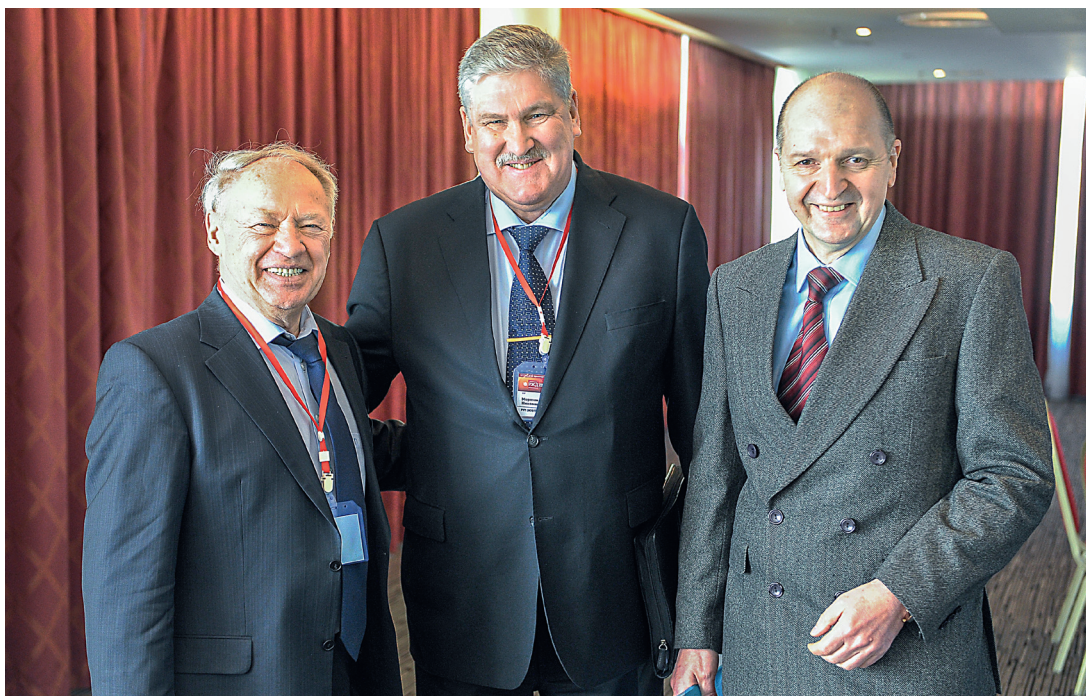
Октябрьская ж. д., конец 1990-х гг.



Юго-Восточная ж.д. Открытие новых социальных объектов



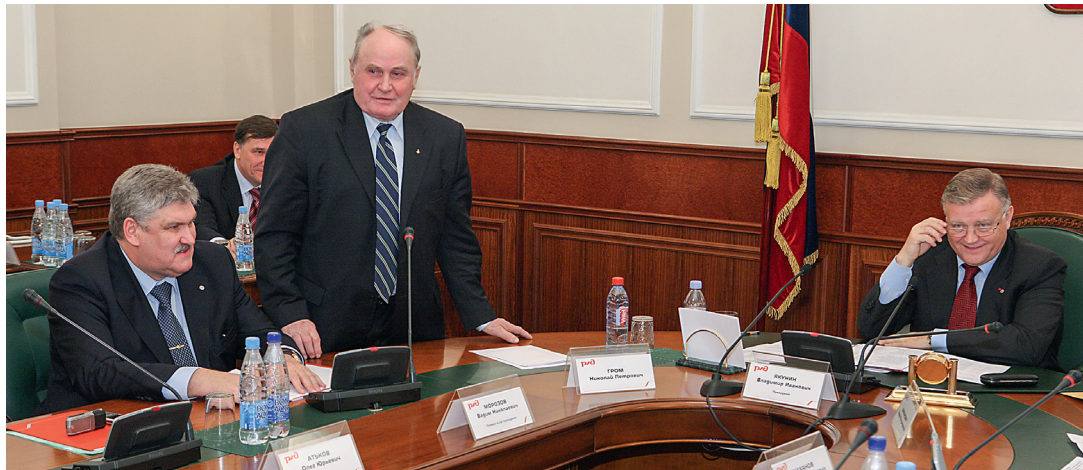
Перенесение останков П. П. Мельникова из пристанционного сквера
в алтарную часть храма Петра и Павла. Любань, 2002 г.







Москва, ОАО «РЖД»
Из архива В. И. Якунина



Москва, ОАО «РЖД»
Из архива В. И. Якунина



Ст. Лужская



Ст. Аужская – самая современная станция
не только на Октябрьской ж. д., но и на всей сети железных дорог



Волховстрой, 2015 г.



Волховстрой, 2015 г.



Дорогие Романовы,
 замечательные люди!
 Терпите, Роман,
 вы самая душа,
 Терпите, мама,
 Руслан!
 Терпите, Николай,
 Терпите, родители!
 Ждите сына, будущего
 гражданина, для
 независимости и
 благополучия,
 долгого здоровья и
 счастья всем!
 С любовью Романовы,
 Валентина

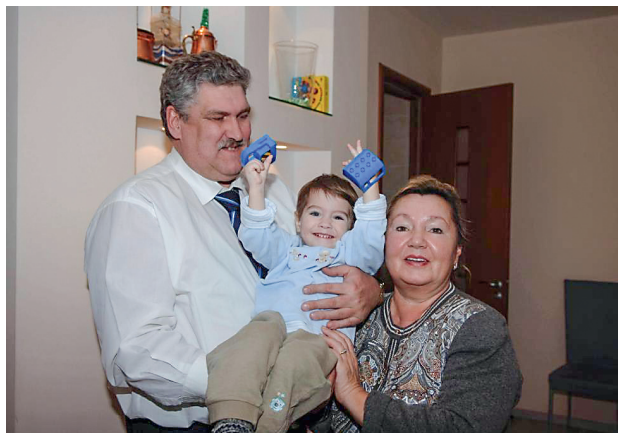


Визит на Монгольскую ж. д.



ОАО «РЖД» и Монгольская ж. д.: грани сотрудничества



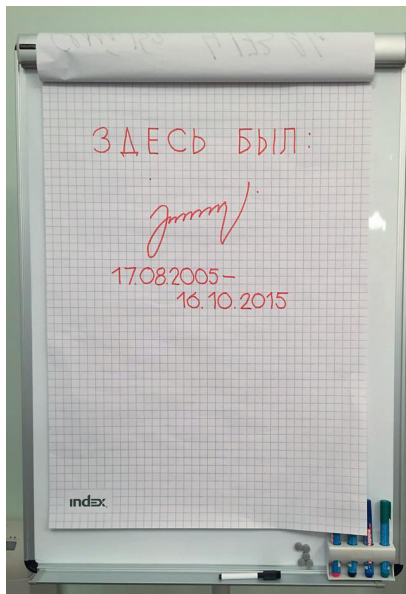




2012 г.



В день 60-летия В. Н. Морозова



Российский университет транспорта (МИИТ) – последнее место работы В. Н. Морозова

Однако в сложившейся ситуации уже к началу осени 1997-го ему стало совершенно ясно, что этот самый альтернативный жизненный путь надо искать. Пусть даже очевидно против собственной воли.

Волхов... Хоккей с мячом в кажущемся теперь бесконечно далеком 1966-м... Тогда голкипер Георгий Самсоненко спасал свои ворота, а теперь пришел момент, когда ему выпала возможность – нет, не спасти, конечно, но уж точно прийти на помощь в трудной ситуации – тому самому своему мальчишке-зрителю, отношения с которым они поддерживали все последние годы.

– Было так. Я сижу и работаю в своем кабинете в Законодательном собрании Ленинградской области, заместителем председателя которого тогда являлся. Вдруг звонок по телефону: Морозов. И Вадим говорит: «Ты не мог бы к нам приехать?» – вспоминает **Георгий Самсоненко**. – Мы тогда были на связи, но контакты были эпизодическими, так что я даже не знал, что в последние месяцы происходило на дороге. Захожу в управление Октябрьской и говорю: «Мне к начальнику дороги, к Морозову». И вахтер мне говорит: «А Морозов уже не начальник дороги. Проходите, но только не по этой красной дорожке по центральной лестнице, а вот там, по другой – и на третий этаж».

Захожу в кабинет, и Вадим мне прямо с порога говорит: «Я подумал, может, мне в депутаты пойти?» Я удивился, конечно, но понятно, что такая идея возникла не просто так, значит, что-то его к ней подтолкнуло. Расспрашивать не стал. Говорю: «В принципе, это не проблема. Можно пойти по Левобережному округу в Волхове, там тебя все знают. С мэром Нонной Михайловной Волчковой договаривайся – вы с ней знакомы, она поддержит. Но имей в виду, что борьба там на выборах будет реальная. Конкурировать будешь с Геннадием Ротосеппом – это ректор местного филиала петербургского вуза. Он тоже серьезная фигура в тех местах, был депутатом по этому округу в предыдущем созыве». Рассказал ему все, что думал, о том, как надо построить избирательную кампанию, все-таки опыт в этом смысле у меня уже был. А вскоре узнал, что Морозов действительно выдвинулся кандидатом в депутаты Законодательного собрания Ленинградской области. Все, как мы и предполагали. Как говорится, где родился – там и пригодился.

В избирательную кампанию Морозов включился тогда с каким-то невероятным азартом. Тут, наверное, совпало два очень важных для него обстоятельства. Во-первых, эта активность позволяла ему как-то, хоть на время, выбросить из головы неожиданно оборвавшуюся на полуслове железнодорожную линию своей жизни. А во-вторых, это была разновидность какого-то почти спортивного азарта. Выиграть эти выборы, да еще в условиях серьезной и абсолютно честной конкуренции, без какого-либо привлечения административного ресурса (да и откуда ему было взяться?), стало для него совершенно новым и исключительно важным жизненным вызовом. Ведь тут, как и в столь

любимом Морозовым спорте, результат должен был стать абсолютно наглядным. Как говорят в футболе, счет должен был быть на табло. Победа или поражение. Третьего не дано. А проиграть в тот момент еще и на этом поле было бы, наверное, для него просто трагедией. И Вадим Морозов за все время этой избирательной кампании не допускал для себя даже такой мысли.

Он снимался в каких-то рекламных роликах, хотя очень не любил такой формы публичности. Регулярно ездил на встречи с избирателями. А однажды он даже по собственной инициативе без предупреждения лично пришел в редакцию газеты «Октябрьская магистраль», чего до него ни один человек в должности первого заместителя дороги, который запросто мог вызвать любого сотрудника к себе в кабинет, не делал вообще никогда.

– Он неожиданно пришел к нам в редакцию на набережной реки Фонтанки под самый конец рабочего дня, – вспоминает главный редактор газеты «Октябрьская магистраль» того периода **Валерий Авилов**. – Вся редакция, конечно, переполошилась, а они вдвоем с помощником прошли ко мне в кабинет. И Морозов, как мне тогда показалось, даже немножко смущаясь, сказал: «Валерий Николаевич, я вот тут собираюсь баллотироваться в депутаты Законодательного собрания Ленинградской области. Вы могли бы силами редакции помочь мне сделать предвыборную газету? И сколько это будет стоить?» Я увидел, что помощник готов услышать мой ответ и чуть ли не прямо в этот момент решить все финансовые вопросы по выпуску газеты. Мы в газете прекрасно понимали сложившуюся на дороге ситуацию и причины его решения пойти на выборы. Естественно, я сказал: «Вадим Николаевич, мы все сделаем бесплатно. Это для нас тоже своего рода дело чести». И мы приступили к обсуждению структуры этой газеты.

Газета вышла, и она стала в Волхове одним из самых популярных печатных продуктов на ближайшие пару месяцев. Встречи с горожанами продолжались. Ролики крутились. Одним словом, это была совершенно полноценная избирательная кампания, причем прошедшая по слегка архаичному по нынешним временам принципу: победить в ней должен был именно тот, за кого избиратели отдадут большинство голосов.

Выборы прошли 14 декабря 1997 года. И несмотря на острую конкуренцию, в Левобережном округе второй тур не понадобился – уже в первом Вадим Морозов набрал более 50% голосов. Вскоре он был избран заместителем председателя Законодательного собрания и ушел с Октябрьской железной дороги. На его жизненной траектории волею обстоятельств случился замысловатый изгиб.

* * *

Выборы были позади. Счет на табло. Результат определен, и победитель известен. Как очень часто бывает в случаях, когда человек добивается важной цели, к которой стремился на протяжении какого-то жизненного отрезка, наступает некое опустошение. И порой выясняется, что за этой покоренной вершиной – не прекрасная долина с новыми перспективами, а полная неопределенность. Тем более это относилось к жизненной ситуации Вадима Морозова, в которой потеря чего-то самого главного, железной дороги, еще не так ощущалась в процессе борьбы по ходу избирательной кампании, зато сразу проявилась, стоило только исчезнуть необычному драйву этой выборной схватки.

Он начал работать в Законодательном собрании. Один из его старинных друзей, Владимир Одинцов, признался, что буквально в первый месяц этой своей деятельности Морозов сказал ему: «Не мое это дело – заседать в собрании. Знаешь, они в 18 часов все заканчивают работу и уходят по домам. Так мало того, там еще и свет в это время выключают. Ну как так можно?..»

Глава 9

БОЛЬШОЕ ВРЕМЯ МАЛЫХ ДЕЛ

Перестраиваться не только на совершенно новый вид деятельности, но и на новую стилистику взаимоотношений Вадиму Морозову было непросто. Уже на первом заседании Законодательного собрания, которое он, будучи заместителем председателя, вел в качестве спикера, дело едва не дошло до конфликта.

Обсуждались поправки в региональный законопроект, и каждую из них по регламенту необходимо было обсуждать и голосовать отдельно. В те времена парламент, даже региональный, еще оставался местом для дискуссий, а в числе депутатов были руководители заводов, академики, заслуженные врачи – люди авторитетные и уважаемые в своем кругу. На совещаниях на железной дороге демократии тогда было существенно меньше, должностная иерархия выдерживалась там весьма четко. И вот во время обсуждения поправок Морозов по привычке сделал какое-то замечание одному депутату, затем другому – вел себя так, как привык, и как было для него за долгие годы в роли железнодорожного руководителя совершенно естественным.

Обстановка в зале стала постепенно накаляться. Кто-то из депутатов встал и говорит:

– Вадим Николаевич, Вы не на селекторном совещании у себя на Октябрьской дороге. Не надо нас учить, как вести законодательную работу.

Очень вовремя объявили перерыв, после которого в президиуме договорились, что вторую часть заседания по поправкам от греха подальше проведет уже другой человек.

Тем же вечером изрядно понервничавший Морозов сказал Георгию Самсоненко, который в том созыве областного ЗакСа тоже был избран заместителем председателя, теперь уже как коллега коллеге:

– Жора, ты же тоже железнодорожник! Как ты мог так перестроиться, чтобы во всей этой обстановке уверенно себя чувствовать?

– Так я в каком году с дороги ушел – в 1989-м! А сейчас 1997-й. Время накопить опыт было. Могу дать тебе один совет: в следующий раз, кто бы и как в зале ни реагировал, спокойно смотри на это и продолжай ве-

сти собрание. И депутаты сразу будут спокойнее. А чем больше ты сам будешь дергаться – тем хуже. Тогда эту лавину не остановить.

Комом у Вадима Морозова в итоге оказался только тот самый первый законотворческий блин. И с каждым днем, оказываясь в качестве спикера, он чувствовал себя все более уверенно. Тем более что владеть аудиторией Морозов точно умел, а способность учитывать особенности этой самой аудитории действительно была лишь делом привычки. Помните фразу про «уметь ходить в правильном костюме в правильное место»? Костюм для Законодательного собрания Ленинградской области он тоже подобрал довольно быстро. Точно впору.

* * *

Именно на самых первых порах его работы в Законодательном собрании Ленинградской области рядом с Вадимом Морозовым появился человек, которому предстояло играть очень большую, хоть и не всегда заметную со стороны, роль в его жизни. Сергею Абатурову тогда только исполнилось 25 лет, это был энергичный, всегда позитивный и схватывавший все буквально на лету молодой человек. При этом был он в то время очень подвижным – как иногда говорят, ртутным, не останавливавшимся ни на секунду.

– Морозову меня тогда порекомендовал председатель областного Законодательного собрания Виталий Николаевич Климов. Конечно, компетенции Вадиму Николаевичу хватило бы на все, но в части политической и законотворческой деятельности он поначалу был не вполне уверен в себе. И обратился к Климову с вопросом, нет ли у того хорошего человека на примете, который мог бы сделать для него пребывание в новой обстановке более комфортным, – рассказывает **Сергей Абатуров**. – А я тогда после участия в губернаторских выборах 1996 года, во время которых, видимо, как-то умудрился зарекомендовать себя, как говорится, пересидев в Комитете по делам молодежи и туризма области, занимая какую-то формальную должность, но по факту исполняя обязанности начальника организационно-аналитического кадрового управления. Я был совершенно открыт для каких-то новых поворотов в судьбе, и по рекомендации Климова мы поговорили с Морозовым. Вадим Николаевич понял, кто я такой и что я могу. И он пригласил меня в качестве, если не ошибаюсь, главного специалиста аппарата или что-то в этом роде. Но, по сути, это была роль личного помощника и советника – с уклоном в политическую и законотворческую деятельность. Ему в это время как раз и нужен был такой человек.

Мы поехали по Ленинградской области, и у Вадима Николаевича в его новом качестве было много открытий в этой жизни. Потому что, когда ты в роли руководителя едешь по железной дороге и что-то в пути не в порядке, то это все решается буквально в одну секунду. Но если это происходит в Ленинградской области с ее разбитыми дорогами, то, даже если бы ты был губернатором, быстро не решить ничего. И было видно, насколько ему трудно в этом смысле. Потому что одно дело, когда ты начальник Октябрьской железной дороги, – это очень серьезный уровень влияния на процессы, которые происходят сразу в нескольких регионах. И ты можешь мгновенно решать реальные вопросы. А теперь он был политиком, который должен был вести определенную работу, долго заниматься какими-то маневрами, а они зачастую оказывались безрезультатными, хоть иногда со временем и могли привести к какому-то решению. Для Вадима Николаевича это было настолько непривычно, что сильно его угнетало – он просто не понимал, как можно жить в условиях, когда какая-то яма на дороге не исчезает через 20 минут после того, как он проехал мимо, заметил ее и дал соответствующее указание. В депутатской работе не было реальной хозяйственной деятельности, решения реальных вопросов по экономике, инвестициям, развитию, к чему он привык за долгие годы. И от этого ему было непривычно и, насколько я мог это замечать, очень дискомфортно.

И все-таки сказать, что депутатская деятельность совсем уж не позволяла решать какие-то практические вопросы, было нельзя. Особенно это касалось Волхова, Новой и Старой Ладogi – не только потому, что это были родные для Вадима Морозова места, но еще и по той причине, что депутатский мандат был получен им именно от этого региона. И уделять ему в своей нынешней работе особое внимание было не только личным желанием Морозова, но и его прямой профессиональной обязанностью.

* * *

Чего стоила одна только ситуация с юбилеем Старой Ладogi, в которой более чем тысячелетней давности историческая справедливость восторжествовала в значительной степени благодаря личным усилиям Вадима Морозова. Незадолго до этого ученый, историк и археолог Анатолий Николаевич Кирпичников как раз сделал свое открытие – по срезу одного из деревьев он определил дату основания крепости в Старой Ладoge.

– Решался архиважный вопрос не только для Старой Ладogi или нашего музея, но и для понимания истории страны в целом, – вспоминает директор

музея-заповедника «Старая Ладога» **Людмила Губчевская**. – Еще в XV веке Господин Великий Новгород создал свой летописный свод, выбросив из него Ладогу, и именно эта версия вошла во все учебники. А Старая Ладога – это, вообще-то, град Китеж. И надо было вернуть ее в историю! Поддержки в этом вопросе мы никакой не имели – ни от политиков, ни от депутатов Ленинградской области, которые идею празднования 1250-летия Старой Ладоги не поддерживали. Их, конечно, можно понять, так как общепринятым центром считался Новгород (который на самом-то деле моложе на два века), а тут какая-то Ладога – почти село, в их понимании. Нам говорили: надо, чтобы ученые подтвердили, сказали свое слово. И даже открытие Кирпичникова никого тогда не убедило – губернатор уходил от вопроса, сказав, что нужны более авторитетные имена. Хотя куда уж авторитетнее – доктор исторических наук, известнейший ученый.

Помог в каком-то смысле случай. Когда еще шла предвыборная кампания, я пошла на проходившую в Старой Ладоге встречу с кандидатом в депутаты Законодательного собрания – просто из любопытства, чтобы посмотреть, кто теперь идет во власть. Пришло нас на эту встречу не очень много людей, а из кандидатов в депутаты был один Вадим Николаевич Морозов. Я потом узнала, что именно он стал депутатом, и поэтому как раз к нему и обратилась с этим своим вопросом насчет юбилея. Рассказала ему всю историю и убедила в необходимости, чтобы этот юбилей состоялся. Чтобы Ладога вернулась в историю туда, где ей и положено быть. И он сразу все понял и по-человечески откликнулся.

– Большую часть времени Вадим Николаевич находился в Законодательном собрании в Санкт-Петербурге, а я была официально оформлена его помощником. В Волхове у меня было рабочее место, неподалеку от железнодорожного вокзала, и я осуществляла с Морозовым связь по нашим делам всего Левобережного округа, работала по его поручениям, – продолжает рассказ об этой истории в то время помощница Морозова **Любовь Сякова**. – Когда Старая Ладога готовилась отметить свои 1250 лет, то в связи с этим было очень много сложностей. Уже когда Морозову удалось решить вопрос о юбилее принципиально, возникла масса проблем с организацией. С Вадимом Николаевичем мы ездили в Старую Ладогу и определялись с тем, какие это должны быть юбилейные мероприятия и какие для них потребуются вложения. Без постоянной помощи этот юбилей музею-заповеднику было бы не осилить. Нужен был ремонт, реставрация и, естественно, приведение в порядок самого села Старая Ладога. Проблем было очень много, а обстановка тяжелая – 1998 год, дефолт. Морозов очень ответственно подошел к делу, сумел развернуть на эти цели деньги – и местные, и областные, и федеральные. Для этого нужно было попасть в соответствующие государственные программы, и ему уда-

лось этого добиться. Так что не только сам юбилей, но и восстановление всей истории Старой Ладogi – это то, чего удалось добиться в очень большой степени именно благодаря Вадиму Морозову.

Впоследствии у этой истории появился еще один дополнительный штрих.

– Знаете, недавно я ехала в «Сапсане» и с огромным удивлением увидела, что в поезде демонстрируется фильм именно о нашей Старой Ладoge, обо всей ее истории, которую тогда нам пришлось отстаивать. Это оказалось для меня настоящим откровением, – призналась **Людмила Губчевская**.

Для нее это стало поводом еще раз вспомнить события середины 1990-х с участием Вадима Морозова. А тот факт, что демонстрируется теперь этот фильм именно в лучшем на сети российских железных дорог поезде, хоть и не имел уже к нему непосредственного отношения, но стал невероятно символическим. Словно что-то очень важное и настоящее пересеклось с его участием в этой истории сквозь годы, века и даже сквозь тысячу с лишним лет истории Старой Ладogi.

* * *

Когда человек в силу обстоятельств оказывается лишен возможности заниматься решением вопросов того масштаба, к которому он привык, то справляется с этим психологическим бременем каждый по-разному. Более слабых и уязвимых подобная перемена может попросту сломать. Более сильные, подобно Морозову, впрягаются в какое-то новое дело с удвоенной энергией, словно своими руками поднимая его масштаб до уровня собственной личности. Но и этот внутренний ресурс никогда не бывает безграничным. Раздвинуть его рамки часто помогает та самая теория малых дел, тем более что постоянно занимаясь большими, иногда можно невольно забыть о том, как это важно и ценно – просто помогать людям, которые в этом очень нуждаются.

Период работы Вадима Морозова в Законодательном собрании запомнился многим еще и теми самыми «малыми делами», которыми он занимался даже не по той причине, что этого требовали его депутатские обязанности. Наверное, просто потому, что этого требовала его душа и иначе относиться к подобным ситуациям, сталкиваясь с ними, он просто не умел.

Историй таких много.

– Вадим Николаевич иногда говорил: «Мое босоногое детство прошло в Новой Ладoge». Вместе с братом Валентином они проводили тут школьные каникулы у тети, квартира которой была рядом с краеведческим музеем, напротив школы, там река Волхов очень близко. Конечно, у него сохранились о

тех временах самые теплые воспоминания, и Морозов помогал нам всем, чем мог, – рассказывает мэр Новой Ладogi того периода **Вячеслав Сенчуков**. – Когда люди к нему обращались с какими-то проблемами, он, как мне кажется, даже из собственного кармана им помогал. Депутатский фонд ведь, как известно, очень ограничен, а помощь от него была всегда. И он постоянно направлял нам путевки в детские ведомственные лагеря от железной дороги – иногда получалось по 10–15 штук, иногда больше. Но важно, что он об этом не забывал никогда.

– В нашей вспомогательной школе-интернате было около 100 детей с ограниченными возможностями здоровья. Располагались мы в помещениях бывшего женского монастыря в поселке Старая Ладога, – вспоминает бывший директор этой школы **Наталья Канатчикова**. – Территория интерната была большая, надежные стены защищали его от посторонних глаз, ребятам там было хорошо и привольно. Но вот коммуникации в наших зданиях были очень-очень старые. Да и с финансированием, которое в советское время было стабильным, в девяностые случилась просто катастрофа. Бывало, что дети сидели на одной картошке с капустой, даже с маслом подсолнечным было трудно. Каких-то ребят, у кого были родители, забрали в семьи. Но 42 человека – это полные сироты. Однажды зимой начали лопаться трубы, приходилось сливать из системы воду, и дети спали в абсолютном леднике.

Вот такую картину застал Вадим Николаевич Морозов, когда он стал депутатом по нашему избирательному округу. Мы к нему обратились за помощью, и он сразу же приехал. Своим инженерным взглядом оценил обстановку и сказал: «Заранее обещать ничего не буду, но я все сделаю, чтобы вам помочь». Он раздобыл трубы нужного диаметра, не знаю уж, какие возможности он использовал, железнодорожные или депутатские, но слово свое он сдержал. Следующая зима была у нас уже теплая. И знаете, все время, пока он работал в Законодательном собрании Ленинградской области, он часть своей зарплаты перечислял нашему интернату. Ни одного месяца не пропустил. И пусть это были не такие уж большие деньги, они позволяли нам решать свои маленькие детские проблемы.

– У меня есть своя личная история, – дополняет этот рассказ **Любовь Сякова**, с которой мы уже знакомы. – У моего мужа еще с детства был порок сердца. К 1998 году он уже очень плохо себя чувствовал, сердце было изношено совершенно. По просьбе Вадима Николаевича врачи его обследовали, и приговор был однозначным. Гарантий никто из них не давал, но операция была необходима. И Вадим Николаевич вышел напрямую на губернатора Ленинградской области с ходатайством о том, чтобы операция была проведена, по-другому решить этот вопрос было невозможно. Операция прошла успешно, это было в июле 1998-го. И она продлила мужу жизнь на девять лет. За эти годы он

защитил кандидатскую диссертацию, написал несколько книг по истории Волхова, его железнодорожного узла и Волховской земли... Так что Вадим Николаевич для нашей семьи – это просто все.

Подобных историй о временах работы Вадима Морозова в Законодательном собрании Ленинградской области в Волхове и его окрестностях даже спустя четверть века можно услышать десятки, если не сотни. И этих самых, таких невероятно огромных для обычных людей «малых дел» Морозова наверняка было бы многократно больше. Но судьба распорядилась по-своему. Дело всей жизни – железная дорога – все это время не отпускало его. И в итоге не отпустило. Иначе, наверное, и быть не могло.

* * *

Как именно состоялось возвращение Вадима Морозова на железную дорогу, доподлинно знали только два человека – он сам и министр путей сообщения Николай Аксененко. Но ни тот ни другой впоследствии никогда не раскрывали подробностей состоявшегося между ними разговора. Собственно, неясным во всем этом остается один-единственный факт – кто из них двоих стал тогда инициатором этой беседы. Многие в системе МПС были уверены, что предложение Морозову вернуться исходило от Аксененко, другие не сомневались, что в какой-то момент не выдержал и обратился к министру с этой идеей он сам. Теперь ответа на этот вопрос не узнает уже никто. Да он, этот ответ, откровенно говоря, не очень-то и важен. Ведь в результате случилось то, что рано или поздно не могло не произойти. Система МПС просто не могла долго игнорировать потерю руководителя такого масштаба, а сам Морозов... Сам он просто не мог существовать в отрыве от железной дороги. Какие бы искренние усилия к этому ни прилагал.

И в исторических архивах с отчетом о деятельности второго созыва Законодательного собрания Ленинградской области и сегодня, если покопаться, можно найти фразу: «Морозов Вадим Николаевич. Заместитель председателя. Досрочно сложил депутатские полномочия в связи с назначением первым заместителем начальника Юго-Восточной железной дороги».

Глава 10

ТЫА

Работа на железной дороге в некотором смысле сродни военной службе. Особенно это касается руководителей, которым по мере своего продвижения по служебной лестнице очень часто приходится менять не только должности, но и место жительства. Далеко не всегда это связано с какими-то проблемами, которые возникают у специалиста на его прежнем месте работы. Порой он просто, что называется, перерастает свою нынешнюю должность, а на его дороге в этот момент кадровая ситуация складывается так, что нет варианта для дальнейшего продвижения. Или вдруг возникает необходимость укрепить со стороны руководящий состав какой-то магистрали в другом регионе страны. Или подобное назначение становится своеобразным запланированным промежуточным мостиком для последующего развития карьеры. Вариантов много.

Путь Вадима Морозова на Октябрьской, когда он, минуя ступень за ступенью, дошел до должности начальника дороги, был в этом смысле не то чтобы исключением из правил (подобное в системе МПС все-таки порой случалось), но все же не слишком частой историей. Если продолжать военную аналогию, то «поездить по гарнизонам» ему до тех пор не приходилось.

А ведь любой такой переезд – это не только профессиональный вызов, но и ломка всего привычного образа жизни. Волей-неволей не только ты сам, но и люди, находящиеся рядом с тобой, вынуждены мгновенно выйти из зоны комфорта. Менять обстановку и привычки. По сути, начать выстраивать жизнь как-то заново. Морозову в момент его назначения первым заместителем начальника Юго-Восточной железной дороги было 44 года. Подобный перелом в судьбе – в конце концов, связанный даже просто с необходимостью оставить свой десятилетиями строившийся семейный быт – простым быть никак не мог. И из-за собственных эмоций, и из чувства ответственности за это решение перед своей семьей и близкими людьми. Однако и другого варианта возвращения на железную дорогу у него не существовало. А значит, другого варианта не было вовсе.

– Как ты смотришь на то, что я вернусь на дорогу? Только это будет не Октябрьская, – сказал он тогда жене Ирине.

- А какая?
- Первым замом на Юго-Восточную.
- Воронеж, – сразу поняла она.

Поняла и то, что в их совместной жизни начинается совершенно новый этап.

* * *

Историю этого переломного периода в жизни семьи Морозовых отчасти облегчало то, что сын Вадима и Ирины – Дмитрий – к тому моменту уже был вполне самостоятельным человеком. Естественно, железнодорожником. Разве могло быть иначе? Но при этом, как это часто бывает в семьях, где родители занимают высокие должности, стремившимся идти по жизни своим путем, набивать свои шишки, ни в коем случае не пользуясь авторитетом отца.

– С железной дорогой я действительно был связан, можно сказать, с пеленок, – рассказывает **Дмитрий Морозов**. – Школу окончил с серебряной медалью и мог идти в любой вуз. Но вся юность моя прошла именно на железной дороге, и что такое Сортировка, я понимал, когда еще и ходить не умел. Маленьким я бывал в Волховском депо, мы с пацанами ходили кататься на тепловозах, электровозах. Потом мама с папой привозили меня в университет путей сообщения, и меня просто зачаровывали аудитории этого вуза, особенно Ленинская – было в ней величие какое-то. Так что в этом замечательном университете после окончания школы я оказался не случайно.

Я очень любил отца, он очень любил меня. Мы с ним всегда мыслили в одном направлении, но при этом у нас были разные жизненные подходы. Возможно, это происходило из-за проявлений моего характера, но мы с ним постоянно находились в дискуссии, которую часто можно было назвать спором. С течением жизни с некоторыми его постулатами в этих спорах я вынужден был соглашаться, и меня это даже обижало, злило. Я старался идти своим независимым путем, не опираясь при этом на его сильное плечо. Я поработал на Московской-Товарной маневровым диспетчером, станцию Санкт-Петербург-Пассажирский-Витебский всю прошел, был первым начальником станции строящегося Ладужского вокзала. От первого камня до последнего – это было тяжелейшее испытание. Постоянно сходы, при этом надо было порядка 50 пар поездов пропустить ежедневно. Естественно, я в каких-то ситуациях советовался с отцом, но принимал решения самостоятельно. Для меня было важным пройти все жизненные этапы самому. И на этой почве у нас с ним иногда возникали серьезные дебаты.

– Родителей мужа я знала с детского сада, куда мы ходили вместе с Димой, – добавляет жена Дмитрия **Татьяна**. – После окончания школы наши пути на какое-то время разошлись, но судьбой было определено нам все-таки встретиться и объединиться. С Вадимом Николаевичем у нас сложились теплые семейные отношения. Он был очень хорошим семьянином, постоянно старался создать благоприятные условия для сохранения теплых отношений со всеми близкими. Для него это было очень важно. Вадим Николаевич был сверхответственным человеком и очень интеллектуальным. Его авторитет в семье был очень высок, как и на службе. Конечно, все его уважали и прислушивались к его советам. Мы старались выполнять то, что он рекомендовал, и быть ему опорой. Несмотря на внешнюю его суровость, он обладал потрясающим чувством юмора и, например, за столом всегда мог объединить разные поколения.

И все же 1998 год в силу возраста Морозова-младшего был именно тем периодом жизни, когда тот самый вечный конфликт отцов и детей, стремление младших непременно отстаивать свою точку зрения и самостоятельно торить свою жизненную дорогу, проявлялся, пожалуй, наиболее остро. В этом смысле назначение Вадима Морозова в Воронеж создало ту самую дистанцию – в самом что ни на есть прямом географическом смысле, – которая не столько разобщила представителей двух поколений, сколько, возможно, даже сблизила их.

* * *

Совсем иной эта ситуация стала для Ирины Морозовой. Все-таки практически для любой женщины понятия дома, семейного очага имеют особое значение. Наверное, первостепенное. А тут, пусть даже хотя бы и в чисто бытовом смысле, предстояло начинать это строительство едва ли не заново. Притом что случилось все неожиданно и стремительно. Скажи Ирине о такой перспективе еще хотя бы год назад – и она бы, наверное, этому не поверила. А теперь... Теперь надо было просто собирать вещи.

Во все предыдущие годы она старалась быть предельно деликатной, и в пору своей собственной работы на железной дороге никак не подчеркивала положение мужа. Даже когда они вместе работали на Сортировке, по воспоминаниям сослуживцев, очень многие на станции воспринимали Морозова и Морозову просто как однофамильцев, вовсе не подозревая, что те являются мужем и женой. Она работала на своем третьем этаже и никогда не заходила к мужу в кабинет начальника станции. Деликатность, вообще, одно из важных свойств ее характера.

– Маме надо просто поставить памятник за ее терпение, за умение гасить все колебания папиного характера, – говорит **Дмитрий Морозов**. – В семье он ведь был не самым простым человеком, старался подстраивать всех под себя. И супруга была именно той одной на миллион, подходящей для него во всех отношениях, – человеком, который будет терпеть раздражение, усталость, возможно, даже капризы. То есть все то, что он не мог себе позволить эмоционально выплеснуть на работе. Полностью избежать перекладывания рабочих переживаний на семью ему, безусловно, не удавалось. И потому даже дома какая-то жесткость в нем присутствовала. При этом он и сам прекрасно понимал, насколько это бывает трудно для членов его семьи. И, например, ни одного праздника не было, чтобы он не принес моей маме букет цветов. Ни одного за все эти годы.

И все-таки одно дело – создавать этот крепкий семейный тыл, проявлять то самое «уметь гасить все колебания характера» близкого человека, когда ты находишься в привычных для себя обстоятельствах, когда есть собственная работа со своими заботами, когда существует привычный круг знакомств и постоянного общения, когда просто-напросто все давно уже отлажено дома и ты не испытываешь никаких бытовых проблем... И совсем иная история, когда ты, подобно Ирине Морозовой тогда, осенью 1998-го, понимаешь, что дальше все в жизни пойдет совершенно по-новому и что тебе самой со своими мыслями и заботами предстоит просто раствориться в близком человеке. И что это самое создание тыла для него теперь и есть главное занятие в твоей жизни. Способны на такое бывают не все женщины. Даже если поначалу им кажется, что этот новый этап жизни удастся пережить (или перетерпеть) без труда, но вскоре психологический груз начинает ощущаться все сильнее. И рано или поздно происходит надлом – в той или иной форме. Вадиму Морозову в этом смысле очень повезло. Она смогла. Наверное, Ирина действительно была для него той самой – одной на миллион.

Много лет спустя **Борис Лёвин**, ныне президент РУТ (МИИТ), а в ту пору ректор Московского института инженеров транспорта, расскажет такую историю.

– Однажды было какое-то официальное мероприятие – если не ошибаюсь, отмечался День железнодорожника, – вспоминает он. – И я сидел рядом с Ириной Радиевной в первом ряду. Морозову предоставили слово, он вышел на сцену. А она в тот момент спросила меня: «Как Вы считаете, Вадим способен защитить диссертацию?» Я сказал, что, конечно, способен, хотя реально понимал, насколько он загружен. И я прекрасно помню ее слова: «Я чувствую, что ему это нужно, и очень хочу, чтобы он это сделал». Я считаю, что это сыграло основополагающую роль в его решении – сначала по кандидатской диссертации, а потом и по докторской. Если не только сам человек, но и его

жена настроены на достижение результата, то это имеет огромное значение. Знаете, как говорят у нас в научной среде? «Доктором может стать только тот, кого жена за хлебом не посылает».

Наверняка эта фраза относится не только к ученым и докторам наук, ведь правда? Она универсальна, потому что она – просто о жизни.

* * *

Еще одним «представителем тыла» стал в тот непростой для Морозова момент жизни его помощник Сергей Абатуров. Молодой человек, с нуля поступивший сразу после армии в Северо-Западную академию госслужбы, явно был наделен способностями, которые уже проявились и на практике – в период его политехнологической деятельности. И, чего уж скрывать, не только способностями, но и амбициями, которые чаще всего путешествуют по человеческим характерам парой. Именно в тот момент ему пришлось сделать один из самых непростых жизненных выборов, когда Вадим Морозов предложил ему в том же качестве личного помощника сменить Законодательное собрание Ленинградской области на Юго-Восточную железную дорогу.

Соглашаться? Идти своим путем? Первый вариант был психологически очень сложным для Сергея сразу по двум причинам. Во-первых, он был связан с необходимостью переезда в Воронеж – совершенно внезапного, особенно в его тогдашней личной ситуации главы молодой семьи. А во-вторых, принять предложение Морозова означало полностью подчинить свою собственную профессиональную жизнь и карьеру судьбе пусть и очень уважаемого и близкого по духу, но все же другого человека. То есть поверить не только ему самому, но и тому, что дальнейший путь Вадима Морозова не ограничится должностью в Воронеже, а предполагает последующее движение вверх.

– Вадим Николаевич съездил тогда в Москву, а вернувшись, спросил меня, поеду ли я с ним в Воронеж. Я уточнил, для чего ему это нужно. Он сказал, что я ему необходим, потому что у него есть ощущение внутреннего комфорта от нашего сотрудничества, – рассказывает **Сергей Абатуров**. – Он, естественно, ничего не обещал и не мог обещать. У меня в семье представители многих предыдущих поколений лежат на кладбище в Санкт-Петербурге, и для меня это был момент принятия очень непростого решения. Но, во-первых, если честно, я не верил в перспективы работы на политическом поле – у меня уже тогда было глубокое убеждение, что в ближайшее время там ни авторитета, ни денег не заработаешь. А Вадим Николаевич был человеком, за которым и вместе с которым хотелось идти. Я был уверен, что со временем

он будет востребован на более серьезных позициях. Если хотите, это была в каком-то смысле ставка, да и ставка, которая меняет всю твою жизнь. Но сделана она была не только из какого-то расчета и ощущения перспективы, но еще и оттого, что мне было исключительно приятно работать с таким руководителем. Как ни с одним другим человеком.

«Самое непростое в жизни – понять, через какой мост следует перейти, а какой сжечь», – писал Эрих Мария Ремарк. В какой-то момент жизнь обязательно ставит любого человека перед подобным выбором. В жизни Сергея Абатурова это произошло осенью 1998-го, и мост, через который он решил перейти, в тот момент вел именно в Воронеж. Вместе с Вадимом Морозовым. Все остальные были практически сожжены.

* * *

«Железнодорожный руководитель – это всегда человек, обладающий неким самопожертвованием, и перед ним постоянно стоит выбор: семья или работа. Он никогда не считает часы и дни своего рабочего времени, живет делом 24 часа в сутки. Ведь сеть железных дорог – это требующий постоянного внимания организм. Если ты оторвался на три-четыре часа и не посмотрел какие-то контрольные цифры и параметры – наверстать потом уже невозможно. Не прийти в субботу на работу – катастрофа. Даже в воскресенье ты звонишь и спрашиваешь какой-то контрольный параметр. Да, это всегда вызов для семьи. Очень трудно найти ту правильную грань, которая определяет необходимость свободного времени на общение со своими близкими».

С нынешним первым заместителем генерального директора ОАО «РЖД» Сергеем Кобзевым, которому принадлежит это высказывание, Вадиму Морозову предстояло познакомиться совсем скоро – Кобзев в то время работал начальником отделения именно на Юго-Восточной железной дороге. Для самого Морозова жизнь, хоть и в совершенно новых декорациях, возвращалась в привычную почти круглосуточную рабочую колею. А его тыл оставался тылом. Крепким и надежным. Это ведь не только счастье и удача для человека, но, если вдуматься, очень многое говорит и о нем самом.

Глава 11

ВОРОНЕЖ

Мобильный телефон начальника Юго-Восточной железной дороги Ивана Степановича Васильева зазвонил, как обычно, резкой прерывистой трелью. Разнообразие рингтонов в моду в те времена еще не вошло, да и сама по себе мобильная связь воспринималась тогда сервисом едва ли не элитным. Но, если уж на то пошло, начальник железной дороги в своем регионе был самым что ни на есть представителем элиты. Высшего уровня.

– Слушаю, – сказал Васильев.

– Здравствуйте, это Морозов Вадим Николаевич, бывший начальник Октябрьской, беспокоит, – раздался голос в трубке. – Мне от Николая Емельяновича Аксененко поступило предложение приехать к Вам первым замом. Как Вы на это смотрите?

Информация была довольно неожиданной, и Васильев взял секундную паузу. Но затем быстро ответил:

– А как я могу к этому относиться, если это решение министра? Приезжайте! Буду рад поработать вместе. Когда Вас встречать?

– Сейчас мы определимся со всеми оргвопросами, и я перезвоню по поводу приезда. Пока я просто хотел, чтобы Вы получили эту информацию именно от меня, думаю, что это было бы правильно.

– Да, согласен. Спасибо.

Васильев нажал на кнопку «отбой» и задумался. Вадима Морозова он, конечно, знал – пусть и не очень близко, скорее, шапочно, по встречам на коллегиях Министерства путей сообщения. Но бывший начальник Октябрьской дороги – и к нему, в Воронеж, первым заместителем? Это было немножко странно и слегка тревожно. Кто знает, какая там кадровая комбинация зреет в голове у министра.

«Ладно, посмотрим, время покажет», – подумал Васильев. Но на всякий случай решил на первых порах быть с варягом из Северной столицы поосторожнее. А как иначе?

* * *

– Один из первых серьезных разговоров тет-а-тет здесь, в Воронеже, у меня был с начальником дороги. Я пришел к нему в кабинет и сразу предложил расставить все точки над *i*. Сказал, мол, Иван Степанович, по поводу меня не переживайте, подсаживать Вас на Юго-Восточной я не собираюсь и не буду, у меня совершенно другие планы и задачи. Так что предлагаю доверять друг другу и работать командой. Он меня понял и поверил. Хотя, конечно, обстановка тут для меня новая и головой туда-сюда крутить приходится постоянно, – с улыбкой рассказывал сам Вадим Морозов через пару месяцев после назначения в Воронеж в разговоре с одним из приехавших туда в командировку бывших коллег по Октябрьской.

– Да, действительно, был у нас с Вадимом Николаевичем такой разговор, – вспоминает теперь с улыбкой и сам **Иван Васильев**. – Но я на самом деле сразу ему поверил, чувствовалось, что он говорит совершенно искренне. И еще очень важно, что у нас на дороге его сразу принял коллектив. Он же был обаятельным, доступным, открытым. И при этом старался очень глубоко вникать во все вопросы и нюансы – и по части экономики, и в смысле технологии перевозочного процесса. Сразу было видно, что к нам приехал настоящий профессионал.

– На Юго-Восточной Морозова действительно встретили хорошо, причем на всех уровнях, простые сотрудники разных отделов в управлении дороги почти сразу его как-то внутренне приняли, – рассказывает **Юлия Мордвинова**, которая работала в то время в дорожном центре фирменного транспортного обслуживания, деятельность которого курировал именно Морозов. – У нас ведь дорога тогда была в этом смысле своеобразная, в Воронеж многие руководители приезжали транзитом по пути на какие-то новые должности или в МПС, или в другие места. Кого-то мы даже запомнить не успевали. А Морозов с самого начала заслужил огромное уважение – и из-за отношения к людям и стиля общения, и по той причине, что в любом вопросе он разбирался не формально, а максимально дотошно и въедливо. Сразу чувствовалось, что имеешь дело не просто с профессионалом, а с человеком, который по-настоящему заинтересован в результате. Такое с людьми, приезжавшими в Воронеж со стороны, бывало далеко не всегда.

Для помощника Морозова Сергея Абатурова именно Воронеж стал той точкой, где он в профессиональном плане впервые пересекся с железной дорогой напрямую. Ориентироваться в этом непривычном мире с его особым образом жизни и даже совершенно особой терминологией ему, в отличие от своего шефа, только предстояло учиться – день за днем. И та самая фраза о посто-

янной необходимости «крутить туда-сюда головой» относилась к нему даже в большей степени, чем к Морозову.

– Юго-Восточная железная дорога, Воронеж, – это же юг России со своим менталитетом. Например, южные люди любят поговорить, – вспоминает **Сергей Абатуров**. – Так что за время работы там мы имели примерно десять волн слухов о том, что Вадима Николаевича назначают начальником дороги. Еще больше волн разговоров о том, что его забирают в Москву. И почти такое же количество слухов о том, что Морозова вообще убирают с железной дороги напрочь. Так что в зависимости от ситуации кто-то смотрел на него с той точки зрения, что это, мол, мой будущий начальник. А кто-то другой – что, мол, когда же его, наконец, заберут в министерство и мы тут снова спокойно проживем у себя в Черноземье без нынешних проблем? Потому что с теми, у кого он замечал недобросовестное отношение к работе, Вадим Николаевич разбирался жестко, и некоторые на дороге его очень опасались. А после стольких лет на Октябрьской все, даже самые мелкие огрехи в работе были ему сразу и прекрасно видны. Так что привыкали друг к другу постепенно – и он к Юго-Восточной, и она к нему. Там же еще и говор у людей довольно своеобразный. Вадим Николаевич запомнил многие из местных выражений, а потом употреблял эти южнорусские идиомы – иногда в шутку, а иногда они просто приходились к слову...

– Он очень быстро набирался опыта работы и опыта взаимодействия с людьми с другой ментальностью, – говорит на эту тему первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» **Сергей Кобзев**, тогда работавший на Юго-Восточной начальником отделения дороги. – Из второй столицы России и центра интеллигенции вдруг попадаешь в Воронеж, расположенный среди бескрайних степей, – туда, где казаки, люди прижимистые, которых в свое время раскулачивали. Тут и Тамбовская область, и Липецкая, места бывших антоновских банд и людей, абсолютно самодостаточных на земле. Для Вадима Николаевича это был огромный жизненный опыт, который впоследствии ему наверняка очень пригодился.

* * *

Привыкать Морозову приходилось не только к людям, но и к особенностям самой дороги. Все-таки Октябрьская – это полторы тысячи километров от Санкт-Петербурга в одну сторону – до Мурманска, шестьсот с лишним километров – в другую – до Москвы, это порты и погранпереходы сразу с несколькими странами. И совсем другое дело – компактная Юго-Восточная с ее принципиально иными технологическими приоритетами.

При этом и роль Юго-Восточной на сети дорог России сильно отличалась от роли Октябрьской. А соответственно и внимание к ней – особенно в те годы ограниченных ресурсов, когда в центре внимания МПС были добывающие регионы (например, Западно-Сибирская с ее Кузбассом) и те, через которые шли главные экспортные перевозки. Юго-Восточная в этот список приоритетов точно не попадала, и состояние инфраструктуры на ней трудно было назвать процветающим. Это было, чего уж там, довольно запущенное хозяйство. И, видимо, еще и этим соображением руководствовался министр Николай Аксененко, решив направить Морозова с его опытом и знаниями – как инженерными, так и движущими и экономическими – именно в Воронеж.

– Все особенности Юго-Восточной железной дороги он освоил быстро. Я знал дорогу очень хорошо, провел на ней почти всю жизнь, и Морозов никогда не стеснялся подойти о чем-то спросить, в чем-то посоветоваться, – говорит **Иван Васильев**. – Я приходил на работу к семи часам утра, а он уже был там, на диспетчерских кругах. Его никогда не надо было подгонять, как многих других. Лично выезжал на все происшествия, на все сходы, не считаясь ни с обстоятельствами, ни с какими-то личными планами. Он быстро вник во все нюансы нашей дороги, и с ним очень приятно было работать. Я думаю, именно поэтому у нас и сложились такие хорошие отношения, сохранившиеся потом на долгие годы: он – пахарь и трудоголик, и я такой же.

Одной из главных проблем, помимо состояния инфраструктуры дороги, было отсутствие реальных денег – в общей структуре доходов дороги их было всего 43%, остальное – взаимозачеты. Денег не хватало не только на какие-то инвестиции, но порой даже просто на зарплату работникам. И тут сказались те самые умения Морозова именно в качестве переговорщика, выработанные в свое время еще на Октябрьской. Отношения с промышленными предприятиями, входившими в число крупнейших партнеров Юго-Восточной железной дороги, были выстроены фактически заново – не на принципах системы взаимозачетов, а обеспечивших поступление живых денег, причем со многими из них удалось договориться о расчетах за перевозки на условиях предоплаты. Сейчас подобная система деловых взаимоотношений – абсолютная норма, а тогда ее выстраивание отнимало массу времени и сил.

– Вообще почти каждый наш рабочий день начинался с изучения финансовой ситуации: у какого из предприятий какая задолженность перед дорогой, кто сколько перечислил, как и на кого надо нажать, чтобы клиенты вели себя как-то более цивилизованно, – вспоминает **Сергей Абатуров**. – А клиенты были непростые – например, в Липецке, в Белгороде. Металлурги, крупные заводы. И наладить с ними взаимодействие было очень важно – и в смысле финансовых отношений, и в плане организации работы по движению.

Они ведь имели свое мнение о том, как должна осуществляться работа по перевозке их грузов. И выработать общее понимание технологии, которая позволяла бы удовлетворять клиентов и была бы комфортной для самой железной дороги – это была огромная работа. И она была проведена.

Именно в период работы Вадима Морозова на Юго-Восточной железной дороге финансовая ситуация на магистрали стабилизировалась. С 43% доля живых денег в расчетах за перевозки подскочила до 80% – и работники дороги стали получать заработную плату без задержек. Прямой связи между этим приятным для собственных семей фактом и появлением на дороге нового первого заместителя начальника большинство из них не видели. Да это было и неважно. Приоритетом для Морозова был сам результат, а не его восприятие.

* * *

– Мне, как молодому в то время начальнику отделения на Юго-Восточной дороге, было очень интересно выслушивать точку зрения ленинградца, столичного жителя, о том, как должна быть выстроена работа на периферии, – вспоминает **Сергей Кобзев**. – Тем более нельзя сказать, что у нас была очень уж большая разница в возрасте – все-таки не 30 лет и даже не 20. И я сразу запомнил, что Вадим Николаевич уже на первых порах взаимодействия с работниками дороги сразу ясно дал понять всем: есть перевозочный процесс, график движения поездов, требования технологической дисциплины – и это приоритет. А есть моменты, когда можно пофилософствовать, но это уже за пределами рабочего времени.

Помню, в тот период Морозов рассказывал один интересный эпизод. Они с начальником дороги приехали на одну из станций. Начальник станции докладывает, что у него шесть путей, 18 стрелок – и при этом состояние верхнего строения пути никудашное: шпалы гнилые, и есть даже целые кусты из пяти-шести таких гнилых шпал. Пришли на стрелочный перевод – там брус гнилой, и сама стрелка того и гляди развалится. И вот стоит понурый начальник станции, показывает все это, а Морозов, по собственному признанию, думал, что вот прямо сейчас ему по указанию начальника дороги и брус дадут, и все необходимое, чтобы срочно исправить положение. А Иван Васильев просто говорит начальнику станции: «Ну, ты крепишь, крепишь». И пошел дальше... Время было такое, что даже у начальника дороги этого бруса не было в наличии. А ведь при этом надо было организовывать движение поездов, ночами не спать.

Для Вадима Николаевича это был очень важный опыт, когда он чуть ли не впервые столкнулся с ситуацией, при которой непонятно было, что предложить людям в безвыходном положении. Я, работая на Юго-Восточной начальником отделения, всегда старался обеспечить какой-нибудь запасец – именно для такой ситуации, чтобы не было ощущения: ты приехал куда-то, а у тебя ничего нет и помочь ничем ты не можешь. Так и Вадим Николаевич извлекал для себя эти уроки, которые были нехарактерны для Октябрьской. Он сам говорил, что у него этот образ понурого начальника станции врезался в память и стал ориентиром того, чего нужно избежать, чтобы не потерять состояние управляемости всей системы.

Система на Юго-Восточной железной дороге в тот непростой период 1998–1999 годов управляемости точно не потеряла. Наоборот, она ее приобрела, и весьма ощутимо. И это произошло так стремительно, что сейчас многие люди, заставшие в Воронеже тот период, сильно заблуждаются в оценке его продолжительности. Даже начальник дороги **Иван Васильев**.

– Работал Вадим Морозов в качестве моего первого зама чуть больше года, – говорит он. – Конечно, я понимал, что он в Воронеже не останется, но у нас сложился хороший профессиональный тандем. Мы разделили полномочия, и в том, что входило в его сферу ответственности, Вадим Николаевич добился очень многого. Именно при нем мы оптимизировали работу сортировочных станций, именно в это время начали менять технологию организации перевозочного процесса. Тогда участок Елец – Старый Оскол с дальнейшим выходом на Белгород был тепловозным, и именно по предложению Вадима Николаевича мы его электрифицировали, что сразу решило множество проблем. Дорога поехала. При нем мы провели капитальный ремонт пути с использованием прогрессивных технических средств и современных технологий. А сколько всего было сделано при участии Морозова в социальной сфере! Новый спортзал для железнодорожников, ремонт нашего вуза на улице Урицкого, строительство больницы. Даже тот храм, который сейчас стоит прямо рядом со зданием управления Юго-Восточной железной дороги, был заложен именно при Вадиме Николаевиче. Разве этого мало за один год с небольшим?

Конечно, это немало, кто будет спорить? Настолько немало, что ошибку Ивана Васильева, двадцать с лишним лет спустя вспоминавшего те времена, вполне можно понять. Ведь на самом деле Вадим Морозов проработал на Юго-Восточной железной дороге не год с небольшим, а всего-то неполных восемь месяцев. Если совсем уж точно – ровно 222 дня.

* * *

Вадим Морозов нечасто делился с близкими какими-то профессиональными делами и уж тем более – карьерными перспективами. Но во время пребывания в Воронеже ситуация была все-таки особой, и Ирина вспоминает, как однажды у нее с мужем состоялся там разговор относительно того, что может ждать их в будущем. Разговор, в котором он рассказал ей о подробностях беседы с министром путей сообщения.

– Ситуация на Юго-Восточной дороге в тот момент была настолько сложной, что рабочим иногда платили зарплату какими-то горшками, крупой – чем угодно, что могли предложить по бартеру в качестве платы за перевозки предприятия региона. «Наведешь порядок на Юго-Восточной дороге, выступишь людям зарплату за полгода – и я возьму тебя к себе заместителем министра» – с таким условием Николай Аксененко отправил мужа в Воронеж, – вспоминает она, как обрисовал ей Вадим Николаевич сложившуюся ситуацию.

Со всеми текущими задачами Вадим Николаевич справился, и Аксененко сдержал свое слово. 17 мая 1999 года Вадим Морозов был назначен заместителем министра путей сообщения по кадрам и социальным вопросам. Теперь их с Ириной ждала Москва.



ЧАСТЬ 2

МОСКВА

Глава 12

СТО ПРОЦЕНТОВ СООТВЕТСТВИЯ

В кабинете заместителя министра путей сообщения по кадрам и социальным вопросам Вадима Морозова в здании МПС в Москве проходила рутинная процедура назначения на должности. В предыдущие годы – чаще всего довольно формальная, так как кандидатура любого специалиста, дошедшего до этого уровня согласования, уже была утверждена и на уровне конкретной железной дороги, и в соответствующем департаменте министерства. Случаи, когда назначение вдруг срывалось на этой завершающей процедурной стадии, можно было назвать нетипичными. Точнее, даже экстраординарными.

В числе утверждаемых кандидатов был в тот день специалист, планировавшийся на должность начальника службы пути одной из дорожных сетей. Он вошел в кабинет, и вместо изучения объективки кандидата Морозов вдруг неожиданно задал вопрос про совершенно конкретный участок именно этой дороги:

- Есть у вас на магистрали вот такое проблемное место. Знаете его?
- Да, конечно, там сейчас как раз капитальный ремонт пути идет.
- Отлично. А какая там плотность земляного полотна?
- Навскидку не скажу, Вадим Николаевич. Это мне документы посмотреть нужно.

Морозов вскипел мгновенно:

- Как Вы вообще работать собираетесь? Мы же там большегрузы пускаем! А если под составом земля осядет, это же крушение может случиться! А Вы будете в это время документы изучать?..

Всего один инженерный вопрос – и назначение этого специалиста в тот день было отложено. Как потом выяснилось – отложено навсегда. Для конкретного человека это, конечно, стало жизненной и профессиональной трагедией, а железные дороги, возможно, уберегло от какой-то трагической аварии. Кто теперь сможет знать это наверняка? И кто вправе оценить тот предел жесткости при влиянии на судьбы людей, который вынужден сам для себя устанавливать в такие моменты руководитель? Это непростые вопросы, ведь опасность ошибки всегда существует, а речь идет в том числе и о человеческой жизни. Непростые вопросы – и очень сложная миссия.

* * *

С Михаилом Акуловым, которому предстояло сменить его на должности первого заместителя начальника Юго-Восточной, Вадим Морозов встретился накануне представления того коллективу дороги.

– Это было в Москве, и разговаривали мы довольно долго. Вадим Николаевич делился своими впечатлениями о работе на Юго-Восточной дороге, о тех задачах, решение которых надо было завершать, – вспоминает **Михаил Акулов**. – Обо всех этих проблемах мы планировали продолжить разговор в поезде по дороге в Воронеж, так как именно Морозов должен был представлять меня в новой должности на Юго-Восточной – уже в качестве заместителя министра по кадрам. Но ситуация изменилась: на сети произошло какое-то происшествие – и его присутствие в тот день стало необходимым в Москве. Так что представлял меня в Воронеже уже не заместитель министра по кадрам, а другой представитель МПС.

Совершенно нормальная и понятная жизненная история о том, что Морозову в новой должности по-человечески было бы очень приятно и важно представить человека, приходящего на его место, именно в Воронеже. И представить лично. Не получилось, жизнь рассудила по-иному. Но сейчас, по прошествии лет, в этой ситуации обращает на себя внимание другой принципиальный вопрос. Вадим Морозов – и заместитель министра именно по кадрам. Как так? Почему его траектория жизни сделала именно такой непредсказуемый выраж? Высококласный специалист-движенец – да, безусловно. Обладающий огромным объемом профессиональных знаний инженер-железнодорожник – вне всякого сомнения. Хороший переговорщик и человек, умеющий управлять экономикой и финансами, – он это блестяще доказал в том числе и на Юго-Восточной. Но непосредственно к кадровой работе все это до сих пор если и имело отношение, то весьма косвенное.

Тут, наверное, уместно вспомнить исторический контекст, в котором происходили все эти события. Россия 1999-го. Страна с приближением очередных президентских выборов жила в ожидании перемен, которые неизбежно должны были наступить. Средства массовой информации и политологи упражнялись в попытках угадать будущего преемника Бориса Ельцина, и в какой-то момент – особенно после его назначения одним из первых вице-премьеров правительства РФ – в этом качестве вполне серьезно обсуждалась даже кандидатура Николая Аксененко, имевшего отличные отношения с людьми, которые входили в ближний круг Ельцина. С так называемой семьей.

И все активнее в этой связи становились и разговоры о необходимости радикальной реформы железнодорожного транспорта, связанной с его акцио-

нированием. Для Аксененко, ставшего тогда на не слишком продолжительный период времени фигурой государственного масштаба, подготовка к этой реформе важнейшей для экономики страны отрасли по его профильному направлению деятельности была принципиальнейшим вопросом. В том числе и с политической точки зрения.

– Назначение Морозова именно на кадровое и социальное направления было личным решением Николая Аксененко. Он прекрасно понимал, что Вадим Николаевич умеет проводить в жизнь достаточно сложные решения и добиваться их исполнения, – уверен **Сергей Абатуров**. – А тот период – это было начало еще почти теоретического обоснования реформы железнодорожного транспорта. Многие серьезно готовились противостоять реформам, и поэтому Вадиму Николаевичу был поручен этот очень непростой участок работы. Аксененко понимал, что он эту самую историю потянет. Там был опытный специалист-кадровик Николай Бурносков, который вполне способен был оформить все принимавшиеся решения, чтобы Морозову, в любом процессе старавшемуся разобраться «до винтиков», не приходилось в это слишком уж углубляться. А в его основные функции входило контролировать процесс целиком, вырабатывать и принимать главные решения по подготовке кадрового и социального блока к будущей реформе.

Например, вопрос: что делать с железнодорожным здравоохранением? Приходил начальник департамента со своим первым замом, и они по четыре часа сидели с Вадимом Николаевичем над документами, корректировали по 400 страниц текста по конкретным медицинским учреждениям, выходили на выводы по каждому из них, с тем чтобы реформа не повлекла каких-то негативных последствий. И так – каждый день. Необходимо было на любом этапе реформ не потерять наработанные компетенции и имеющиеся преимущества существующей системы, ее социальную направленность. Потому что потерять это в ходе любой реформы очень легко. Процесс трудоемкий, так как часто приходилось резать по живому, но было ясно, что это необходимо, так как нельзя было потерять самое важное – то ядро, которое позволяло всем железнодорожникам чувствовать себя уверенно и защищено. Ведь зачастую они работали в местах, где, например, просто не было иной системы здравоохранения, кроме железнодорожной.

И другое направление деятельности Морозова в тот период – непосредственно кадровое. Страна еще не вышла из смутного экономического периода 1990-х. И тогда все выживали кто как может. Любой начальник депо творил у себя на производстве что хотел, и с этим надо было срочно что-то делать, потому что кое-где это был полный треш, как после апокалипсиса. Например, раньше в депо было 18 путей, из них 16 разбирали, но не целиком, потому что на некоторых путях все еще стояли

вагоны, сквозь которые уже росли деревья. То есть местами была просто разруха. А экономика уже восстанавливалась, движение как-то начало налаживаться, объемы перевозок росли. И нужно было все это ремонтировать и содержать, а значит, решать кадровые вопросы. Понятно, что стремление некоторых начальников депо иметь у себя ферму и аквариум с крабами не прощалось, это все шло под нож достаточно безболезненно с минимальными сокращениями среди обычных сотрудников. Машинисты прекращали вместо работы в кабине убирать за свинками, которых заводил себе другой начальник депо. И это было исключительно важно, ведь нужно было снова вовлечь людей, заинтересовать их, вернуть квалифицированных специалистов и обеспечить им нормальное существование на своих предприятиях.

* * *

Непосредственная работа с назначением специалистов высшего управленческого звена на всей сети Российских железных дорог оставалась важной составляющей служебных обязанностей Вадима Морозова. И именно во время его пребывания в должности заместителя министра по кадрам она превратилась для потенциальных назначенцев из необходимого по регламенту рутинного мероприятия в своеобразное путешествие на профессиональную Голгофу. На последующих этапах своей деятельности Морозову еще многократно придется руководить подобными заседаниями по назначениям, и их принцип на долгие годы останется неизменным с того самого периода 1999–2000 годов. Он прост: человек должен соответствовать своей будущей должности на 100%. Даже не на 99. Иначе со временем этот, пусть даже минимальный, процент нехватки компетенций может вырасти в проблему для всех.

– Пройти согласование у Морозова при назначении на должность – это был подвиг. Я был у него на нескольких назначениях, и это тоже была определенная школа, – рассказывает заместитель генерального директора ОАО «РЖД» **Михаил Глазков**. – При общении он задавал каждому претенденту самые разные вопросы. Когда этот этап оставался позади и Морозов начинал общаться с другим, человек садился и мысленно выдыхал с облегчением. А Вадим Николаевич вдруг запросто мог обратиться к предыдущему собеседнику и спросить: «А Вы что думаете по этому поводу?» Тот уже был в своих мыслях, не сразу мог ответить, и тогда Морозов возмущался: «Рано расслабились. Ведь я специально позвал всех вас вместе, чтобы вы не только ответили на

мои вопросы к вам. Я хочу, чтобы вы учились и на вопросах, которые я задаю другим». И не так уж редко он не согласовывал кандидатуры людей, которые вот так терялись.

Подловил Вадим Николаевич однажды и меня самого. При одном из очередных назначений я ответил на все вопросы, получил разрешение сесть. Он начал беседовать со следующим претендентом на повышение, а тот поплыл с ответом – речь шла о долгах субъектов Российской Федерации по компенсации убытков пригородных компаний. И Вадим Николаевич тут же обратился ко мне: «Глазков, а вот у тебя кто злостный должник?» У меня очень хорошая память на цифры, а с фамилиями хуже – иногда я запоминаю первую букву, а дальше могут быть сложности. Я встал и говорю: «Ш-ш-ш...» Морозов спрашивает: «Что ты тут шипишь?» Я отвечаю, что, мол, фамилия у него на букву Ш. «Да Вы и ночью должны в любой момент назвать фамилию главного должника, а не одну букву», – говорит он. И тут я сразу вспомнил: Шевелев. Был такой губернатор Тверской области.

Те, кто хорошо знал Морозова, уже знали и одну его особенность. Если Вадим Николаевич вдруг замолкал и начинал покусывать усы, это означало: все, жди беды. Это было намного страшнее, чем какой-то повышенный тон, так как предвещало бурю.

Итак, с одной стороны, подготовка социальной сферы железнодорожного транспорта к надвигавшейся реформе, с другой – преодоление наследия смутных в экономическом и поведенческом плане образа жизни некоторых железнодорожных руководителей времен, с третьей – контроль за общей кадровой ситуацией на всей сети и новыми назначениями.

Вадиму Морозову в то время на новой для него должности определенно было чем заняться.

* * *

И все же: как быть с мерой ответственности того, кто по долгу службы вынужден решать судьбу человека – иногда на основании собственного минутного впечатления о нем? Не случайно ведь считается, что кадровик – это особая профессия. А им Вадим Морозов в полной мере никогда себя не ощущал. Правда, почувствовать посещавшие его порой в то время сомнения могли только самые близкие люди. Или очень проницательные.

– С Морозовым мы познакомились именно в тот момент, когда он пришел на должность заместителя министра путей сообщения по кадрам. Я тогда уже был ректором, возглавлял ассоциацию железнодорожных вузов России.

Он моложе меня на пять лет, и я, естественно, его воспринимал как молодого и перспективного руководителя, интересного человека, – вспоминает президент РУТ (МИИТ) **Борис Лёвин**. – И у меня было личное впечатление, сложившееся в те годы. Возможно, оно совершенно ошибочное, но мне казалось, что это был очень скромный и сомневающийся в себе человек. Это заставляло его очень тщательно готовиться к тем или иным мероприятиям, и было видно, что он к ним действительно готовился. Это было правильно и не совсем обычно с учетом его положения и той должности заместителя министра, которую он занимал. С другой стороны, он имел уникальное качество – способность мобилизовать себя на чрезвычайные ситуации, на решение задач, непрограммируемых для человека.

– Когда Вадим Морозов пришел в МПС на должность заместителя министра, я был начальником отдела руководящих кадров департамента управления персоналом. И мне по долгу службы пришлось контактировать с ним в ежедневном режиме, – рассказывает **Олег Шунатов**. – Началось все, правда, очень своеобразно, потому что одним из первых предложений Вадима Николаевича было убрать из департамента меня и одного моего коллегу, так как в тот момент ему что-то не понравилось. Но потом все в нашем взаимодействии пришло в норму. Все назначения проходили через меня, и я видел, что за время своей работы в этой должности Морозов перебрал всю структуру, внимательно относясь буквально к каждой позиции. Причем делал это в своей собственной манере. Например, представляем мы специалиста на должность, тот даже проходит собеседование – и вот Морозов не подписывает приказ. Спрашиваю: «В чем дело?» А он мне говорит, что, мол, мне кажется, вы его не до конца проверили, недокопали, дорабатывайте по нему. Я даю этому кандидату две недели – как этот срок пройдет, вернемся к вопросу. Две недели проходят – и снова вопрос откладываем. А в результате не назначаем. И знаете, как потом оказалось, это было совершенно правильное решение, человек оказался сгнильцой. У Морозова было просто удивительное чутье в этом смысле.

Еще такая деталь: когда он проводил разбор какого-то ЧП, то разбирался лично. Как положено, собиралась комиссия, а он шел своим путем, начиная с руководителей и опускаясь до самых низов, до исполнителя, выискивая причины этого ЧП. И вот по этой цепочке – вверх-вниз – проходил по два раза. Да, это было довольно длительно, но мы докапывались до причин. И в результате рождался документ, который давал целевое направление отработки, в том числе и нам, кадрам. Мы уже понимали, какие надо внести изменения в учебные программы подготовки рабочих по данной специальности, что необходимо довести до вузов, имея в виду подготовку инженерных кадров. Поэтому, как специалист в этом вопросе, могу сказать, что в кадрах Морозов работал так, как дай бог каждому руководителю.

Человеку, который общался тогда с Вадимом Морозовым практически в ежедневном режиме, наверняка были очень хорошо заметны его эмоции и переживания. Тем более человеку, который провел всю жизнь на кадровой работе и должен профессионально чувствовать психологию людей. Вспоминая сейчас период работы Морозова в должности заместителя министра по кадрам, именно Олег Шунатов, наверное, наиболее компетентно способен ответить на вопрос, тяготила ли того кадровая специфика и не тянуло ли Морозова в его родную профессиональную стихию – в движение, в эксплуатационную деятельность, туда, где бьется живой пульс железных дорог.

– Знаете, однажды было какое-то назначение на Восточно-Сибирской дороге. Морозов должен был ехать туда, и я попросил: «Возьмите меня с собой», – рассказывает **Олег Шунатов**. – Он спросил: «Зачем?» Говорю: «Хочу посмотреть на все Вашими глазами, чтобы мне самому было понятно, что происходит, как и почему». Договорились. И потом уже во все последующие поездки по назначениям он брал меня с собой. Я видел, насколько интересно он общался с людьми, когда приезжал на линию. Его вопросы были чисто инженерными, высшего класса – и люди сразу понимали, что перед ними не чиновник, а специалист высшего уровня, профессионал. И чувствовалось ли в эти моменты, что он хочет вернуться на эксплуатационную работу? Да, это было так. Думаю, он всегда хотел к ней вернуться.

Со временем это произошло. Просто потому, что иначе и быть не могло.

* * *

У Вадима Морозова, в ту пору уже крупного железнодорожного руководителя, была такая привычка. После путешествия на поезде он, выйдя из вагона, почти всегда подходил к машинисту, чтобы пожать тому руку и просто сказать спасибо. Не демонстративно и напоказ, а совершенно искренне – из заложенного еще когда-то в детстве чувства уважения к железнодорожной профессии.

С одной стороны, вроде бы мелочь – мало ли какие у людей бывают привычки? Однако, если вдуматься, в этом жесте Вадима Морозова было что-то очень глубокое. То самое отношение к людям железной дороги, отчего он оказался так органичен в должности заместителя министра по кадрам в не слишком продолжительный – год с небольшим – период, что эту должность занимал. И именно то, что по-прежнему очень замысловатым путем повело Морозова по предначертанной ему уникальной жизненной дороге дальше.

Глава 13

МОСКОВСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА

От здания Министерства путей сообщения до управления Московской железной дороги – расстояние около полутора километров. Но по прямой между этими двумя точками на карте столицы России можно проехать разве что на метро – всего-то две остановки по красной линии. По поверхности этот маршрут пешком займет минут 20–25, а его траектория будет представлять собой ломаную линию, которая волей-неволей должна будет как-то обогнуть пути отправления Казанского вокзала.

У Вадима Морозова путь от МПС на Московскую железную дорогу занял не 20 минут, а чуть больше года – 1 июня 2000-го он был назначен первым заместителем начальника Московской магистрали. Но вот ломаная линия на этом маршруте определенно присутствовала, как и почти на всей жизненной траектории этого человека. По сути, вся его карьера – это был не прямой маршрут, а та самая ломаная. Главный инженер Октябрьской – и формальное понижение в начальники отделения. Начальник дороги – и уже через полгода уход с железнодорожного транспорта в законодательную власть. Заместитель министра – и вот, первый заместитель начальника дороги. По меркам существовавшей в системе МПС должностной иерархии – опять формальное понижение, причем довольно серьезное. Но вновь, как и в давней истории с уходом из управления Октябрьской на руководство отделением, действительно лишь формальное. На то были свои резоны. У министра путей сообщения Николая Аксененко – одни, у самого Морозова – другие. Но главный итог этого поворота был таким: ломаная линия судьбы вновь вернула к той самой живой эксплуатационной работе, которая всегда была его истинным предназначением.

Кто-то однажды сказал о нем: «Морозов – он как дирижер оркестра: словно кончиками пальцев чувствует и отдельную дорогу, и всю сеть и мгновенно замечает любую фальшивую ноту, если она где-то вдруг прозвучала».

1 июня дирижер вновь вернулся за пульт. Для этого и пришлось-то преодолеть расстояние всего в полтора километра. Если бы, конечно, существовал путь по прямой.

* * *

Желание Вадима Морозова вернуться к эксплуатационной работе – это было одно и вполне понятное устремление. Однако приход на должность первого заместителя на такую дорогу, как Московская, был связан для него с совершенно новыми вызовами. Как профессиональными, так и личными.

Московская дорога в силу своего географического положения и столичного статуса – на особом положении на сети. По своей специфике, укладу и ритму жизни она отличается от любой другой примерно так же, как Москва отличается от любого другого российского города.

И в профессиональном плане для Морозова при всем его уже накопленном на Октябрьской и Юго-Восточной опыте это было время накопления совершенно новых знаний. Все-таки одно дело – понимать все особенности Московской и вникать в них со стороны, пусть и с позиции заместителя министра, и совсем другое – разруливать все возникающие технологические проблемы в режиме – почти без преувеличения – 24 часа в сутки.

*– Я в то время был начальником Московско-Рязанского отделения Московской дороги, – вспоминает первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» **Сергей Кобзев**. – Начальник отделения и первый заместитель начальника дороги – это ведь люди, которые в силу своих профессиональных обязанностей должны были находиться в постоянном контакте. И было видно, что на этом этапе его карьеры каждый день давал ему новые знания, что повышало его ценность как специалиста. На Московской железной дороге Морозов как движенец впервые столкнулся с такими гигантскими объемами пассажирского движения – притом что и грузовое тоже было. С одного только Казанского вокзала – 80 пар поездов в день, а были еще Павелецкий, Курский, другие вокзалы. А еще масштаб пригородного движения – просто невероятный по меркам любой другой дороги. И в нюансы работы всего этого сложного механизма Морозову надо было вникнуть максимально быстро.*

И все это как раз на первом этапе деятельности Вадима Морозова на Московской происходило параллельно с решением непростой коллизии в личных взаимоотношениях руководителей дороги. Во второй раз в своей жизни Морозов оказался в ситуации, когда чуть ли не с самых первых шагов в должности первого заместителя ему пришлось преодолевать сомнения собственного руководителя в том, что его назначение – не какая-то кадровая комбинация МПС с замыслом в перспективе продвинуть первого зама в начальники. Притом что на Московской эта ситуация выглядела совершенно иначе, чем пару лет назад на Юго-Восточной. Все-таки и Морозов пришел

на дорогу не откуда ни возьмись, а с должности заместителя министра, что могло лишь усилить подобные подозрения начальника дороги. Но – самое главное – начальником этим был один из самых авторитетных специалистов во всей железнодорожной отрасли, ведь Московскую дорогу с 1999 года возглавлял экс-министр путей сообщения Геннадий Фадеев. Помните – тот самый, который еще в должности министра дал в свое время Морозову одну минуту на принятие решения о переходе в начальники отделения? И вот они, давние знакомые, встретились в Москве при совершенно новых обстоятельствах.

– *Геннадий Матвеевич Фадеев – сложный руководитель, это правда. И он, как мне кажется, какое-то время не мог до конца поверить, что Вадим Николаевич пришел сюда не под его место и не претендует на место начальника дороги,* – рассказывает **Сергей Абатуров**. – *Было ясно, что первым заместителем стал значительно более молодой, уже опытный и, скажем так, побитый жизнью руководитель, который вполне был бы способен возглавить магистраль. И это было бы не самой сложной комбинацией со стороны министра Николая Аксененко. Не хочу вдаваться в детали, но Геннадий Матвеевич достаточно быстро поверил Вадиму Николаевичу. Морозов своими действиями доказал, что он командный игрок и не собирается никоим образом противопоставлять себя команде. Как это происходило? Ну это чисто бюрократические аппаратные моменты, которые, очевидно, тестируют человека, чтобы посмотреть, как он поведет себя в разных ситуациях.*

Процесс притирки друг к другу двух первых руководителей Московской магистрали был не слишком простым, но в итоге состоялся. И теперь, глядя на ситуацию ретроспективно, можно сказать, что именно после этого на Московской сформировался по-настоящему звездный состав руководителей. Выражаясь языком так любимого Морозовым спорта, это была фактически dream team – управленческая «команда мечты». Патриарх железнодорожного транспорта страны Геннадий Фадеев в качестве начальника дороги, Морозов – первый заместитель.

– *Столичная дорога очень сложная – с большим пассажиропотоком и объемами грузовой работы. И вся оперативная работа оказалась в ведении Вадима Морозова как первого заместителя начальника дороги,* – вспоминал впоследствии **Геннадий Фадеев**. – *На Московской дороге одних только сортировочных станций было в тот момент 17. Правда, позже мы их укрупнили, используя опыт Октябрьской. Нам многое удалось там сделать. С Вадимом было легко работать – мы с ним хорошо понимали друг друга.*

Так получилось, что и на других позициях в руководстве Московской дороги собрались профессионалы высочайшего уровня. И многие из них, пройдя эту школу, станут впоследствии очень крупными руководителями в масшта-

бах всей сети. Кто-то – родом с Московской, кто-то – поработав на ней как раз в тот период. И почти все в очень значительной степени – именно благодаря ей.

* * *

Все они на самом деле были одной командой. Дискуссии по профессиональным вопросам, естественно, шли постоянно – тем более что время было непростое, предреформенное, и на всей сети железных дорог России уже чувствовалось стремительное приближение радикальных преобразований. И по этому ключевому вопросу подготовки к реформам – как в целом, так и в частностях – мнения у железнодорожных руководителей были самыми разными. Но если говорить о Московской в то время, то эти профессиональные споры проходили в стилистике классической старой железнодорожной школы. Они шли в кабинете Фадеева, из которого все выходили с единым консолидированным решением – уже не для дальнейших публичных дискуссий, а для исполнения.

*– Даже при высочайшем профессиональном уровне специалистов, которые работали тогда на Московской дороге, авторитет среди них у Морозова был колоссальный, – вспоминает ставший впоследствии вице-президентом ОАО «РЖД» **Салман Бабаев**, работавший в то время на Московской магистрали. – Он прошел всю школу с самых низов – со станции, с отделения – и понимал до самых мельчайших деталей, как все работает. Это сейчас специалисты могут встретиться однобокие – как флюс или фурункул. А тогда система воспитывала руководителей, которые проходили все ступени, и эта самая система выдвигала наверх именно лучших, а не так, как порой происходит сейчас, – по принципу кум, сват и так далее. Нас потом в качестве руководителей кидало с одного конца страны на другой, но при этом везде мы опирались именно на местные кадры, потому что так работала вся система.*

Именно этим принципом опоры на местных специалистов руководствовался на Московской и Вадим Морозов, причем его дополнительные компетенции, полученные во время кадровой работы в министерстве, позволяли почти безошибочно выделять лучших. Чтобы при решении самых сложных задач ориентироваться именно на них – своего рода организационный костяк дороги в отделениях и даже на линии. Для тех это становилось редким профессиональным шансом, и в результате Московская с самого начала 2000-х стала не только примером управленческой «коман-

ды мечты» из сформировавшихся специалистов, но и своеобразным трамплином в будущее для представителей более молодого железнодорожного поколения.

– Первое заочное знакомство с Морозовым я помню очень хорошо, – рассказывает **Павел Иванов**, которому впоследствии доведется стать в Воронеже начальником Юго-Восточной дороги, а в ту пору он – заместитель начальника Московско-Курского отделения столичной магистрали. – Воскресный день, я дежурю, и вдруг раздается звонок: «Это Вадим Николаевич Морозов». Он начинает задавать вопросы: «Как дела? Как погрузка?» Ситуация тогда была непростой, дорога план погрузки не выполняла, и разговор у нас получился достаточно серьезный. Без какой-то жесткой терминологии, но достаточно сурово. И мое первое впечатление от этого общения было таким: мимо этого человека просто так не проскочишь. Предмет свой во всех мелочах надо было знать досконально. Что потом и подтвердилось во время всей дальнейшей совместной работы. Его системный подход к решению всех вопросов и проблем был замечен во всем.

– На Московской дороге многое для Морозова было новым, и для него я был, можно сказать, одним из инструментов, который позволял докопаться в своем анализе до чего-то, что было ему важно, – вспоминает **Сергей Кобзев**. – Вообще, он как-то по-своему общался с людьми во время профессионального диалога – никогда не было в этом панибратства, но не было и высокомерия. Его манера общения позволяла людям, независимо от должности, начинать с ним говорить как с равным. Для любого работника на линии происходила удивительная метаморфоза – он словно поднимался до уровня большого руководителя, и они говорили одним языком.

Быть абсолютно органичным и отстаивая свою точку зрения в кабинете у начальника дороги Геннадия Фадеева, и в общении, например, с любым работником депо или дистанции пути – это, наверное, особый дар, которым Вадим Морозов обладал в полной мере. И отчасти именно по этой причине тот период своей работы на Московской железной дороге очень многие люди до сих пор вспоминают с искренней благодарностью. А если честно, то даже с какой-то профессиональной ностальгией.

* * *

Для железных дорог России начало 2000-х – это был период не только подготовки к реформам, но еще и время роста. Потерявшая почти целое десятилетие из-за хронического безденежья система требовала приведения ин-

фраструктуры в порядок. При этом многие технологии разрабатывались и внедрялись именно на Московской дороге. Особенно это касалось пассажирского и пригородного движения, что для задышавшейся в тисках автомобильных пробок столицы имело особое значение.

И многие из принятых в те годы решений не просто сохранили актуальность на десятилетия вперед, но и в значительной степени преобразили всю транспортную инфраструктуру Москвы.

– Именно тогда мы запускали первые скоростные электрички, впервые связали железнодорожную транспортную систему с метрополитеном, – говорит **Салман Бабаев**. – Системно решали проблему с транспортной доступностью аэропортов. Все эти принципиально новые для Москвы железнодорожные решения, принятые тогда, изменили город, и сегодня без всего это уже невозможно представить московский транспорт. И все это – при непосредственном участии Морозова на всех стадиях, начиная от обсуждения на уровне идей.

Причем к реализации всех этих революционных по меркам российской столицы идей пришлось приступать в условиях подъема экономики страны и связанного с этим резкого роста объемов грузового движения. В 1990-е многие сортировочные станции дороги почти остались без работы, а теперь приходилось выстраивать всю эту систему практически заново, не нанося ущерба интересам требовавшего особого внимания пассажирского комплекса. Именно тут оказался в максимальной степени востребован опыт Морозова и как движенца, и как системного организатора работы.

– Перестройка происходила прямо на ходу. Привлекались дополнительные ресурсы, обновлялся локомотивный парк, пошли позитивные процессы в развитии инфраструктуры, – рассказывает **Павел Иванов**. – Все это гораздо сложнее, чем работа в условиях спада перевозок. Приходилось поднимать все ранее оставленное. И никому никаких скидок: требовалось восполнить отставание по погрузке. Помню, что конец 2001 года, когда мы бились за погрузку, был очень сложным. Вадим Николаевич применял достаточно нетрадиционные методы, которые давали результат. Вот только один пример. Курское отделение, где грузился железорудный концентрат, и на это делался акцент. Морозов сам ездил туда, на комбинат и на станцию, которая грузила руду. И вот он увидел огромные терриконы, залежи этой руды более низкого качества. Может быть, она не совсем соответствовала стандартам, но он предложил взять и эти объемы. А если это некондиция? Что ж, давайте договариваться с потребителем, заранее объясняя ему ситуацию. Череповец, Урал – вся эта работа с потребителями в регионах была проведена, хотя это, наверное, не совсем дело железной дороги. И Морозов нашел поддержку с самых разных сторон. В результате более 100 тысяч тонн этих

залежей было вывезено и использовано в промышленности. Это и был его подход к делу: из любой ситуации всегда можно найти выход.

Первый заместитель начальника дороги – это должность человека, который отвечает на магистрали практически за всю эксплуатационную деятельность. От стратегических вопросов развития инфраструктуры и взаимодействия с крупнейшими клиентами до разборов происшествий, что, как мы помним, для Морозова всегда имело особое значение.

*– Помню, был такой случай: сход последнего вагона пассажирского поезда по излому рельса в районе Раменского, – вспоминает занимавший в те годы должность заместителя министра путей сообщения по путевому хозяйству **Виктор Семенов**. – Мы с Морозовым приехали на место и увидели, что произошёл излом в корне пера остряка. Вадим Николаевич спрашивает: «Что делать будем?» А я еще со времен своей работы на Бийской дистанции пути запомнил, что в такие сложные моменты мы вскрывали накладки и разбирали конструкцию, проверяя, есть ли трещины вокруг болта. Вот я и говорю Морозову, мол, есть такая вот дедовская технология. И вот тогда он не только в этом месте, а на всей Московской дороге заставил работников путевого хозяйства этим заниматься. И потом рассказывал мне, что после этого случая они обнаружили таким образом с десяток трещин, которые потом обязательно дали бы излом. А так этого удалось избежать – именно благодаря тому, что Вадим Николаевич отнесся к проблеме серьезно и системно, как делал это всегда.*

Морозов проработал на Московской железной дороге чуть более полутора лет – срок не слишком большой, но вполне достаточный, чтобы оставить след в истории не только этой магистрали, но и всего транспорта столицы, – след, который люди, не зная о том, ощущают по сей день. Спустя не годы даже, а десятилетия. Как представляется, это не такой уж малый итог полутора лет жизни человека.

Тем более что дальше история начала раскручиваться еще более стремительно.

* * *

– Павел Алексеевич, а Вы из самолета без парашюта прыгать умеете?

Заместитель начальника отделения Московской дороги Павел Иванов, только что зашедший в кабинет к Вадиму Морозову и с порога услышавший этот вопрос первого заместителя начальника дороги, поначалу даже растерялся:

– В каком смысле?

– А в самом простом. Помнишь такую рекламу по телевизору: «По-нашему – это шок»? Там как раз про это. А у нас с тобой – настоящий шок! Смотри, что случилось!

И Морозов начал рассказывать о технологическом сбое на отделении, который привел к срыву погрузки. Решение требовалось принимать максимально быстро, но после такого внезапного начала разговора Павел Иванов, действительно испытавший подобие шока, оказался полностью готов к быстрому поиску оптимальных выходов из ситуации.

Впоследствии, подходя к двери заместителя начальника дороги, он еще долго вспоминал этот эпизод, когда способность Морозова с юмором настроить подчиненного на позитивный и конструктивный лад, стала психологически куда более эффективной, чем, например, повышение голоса или крик. Хотя и сильные эмоции руководителя ему на себе в других ситуациях испытывать тоже приходилось, чего уж скрывать. При этом добрые отношения между ними сохранились на долгие годы – как это произошло у Вадима Морозова практически со всеми, с кем его пути пересекались в эти очень необычные и важные полтора года на Московской железной дороге.

Глава 14

РЕФОРМА В РЕЖИМЕ 24/7

Ленинградский вокзал всегда был на особом положении в российской столице. Он единственный из девяти существовавших в начале XXI века вокзалов города, который входил в систему не Московской железной дороги, а Октябрьской, являясь частью линии Санкт-Петербург – Москва.

Тот весенний день 2002 года для руководителей Ленинградского вокзала был довольно нервным, и начальник станции Москва-Пассажирская-Октябрьская Михаил Глазков заранее знал, что вскоре ему предстоит настоящее испытание. В Северную столицу России вечером отправлялась представительная правительственная делегация, а провожать ее должен был лично Вадим Морозов. В таких случаях тот приезжал на вокзал минут на сорок раньше и проверял буквально все: проходил весь состав готовившегося к отправлению поезда, потом – территорию вокзала, задавал множество вопросов персоналу. На Ленинградском уже знали: повод для критики у него точно найдется, и вопрос только в том, кто и за что на сей раз, как они выражались, огребет. На сей раз все произошло, как и обычно в таких случаях. Морозов приехал заранее, обошел весь вокзал, заглянул даже в камеру хранения, хотя уж там-то члены отправляющейся вскоре в Санкт-Петербург группы точно оказаться не могли ни при каких обстоятельствах. Но это уже была профессиональная привычка: если проверять, то до мелочей и деталей, а не только то, что было важным и актуальным именно сегодня. Правильно и без сбоев должна работать вся система. Глазков уже мысленно выдохнул, так как видел, что с настроением у Морозова все нормально – серьезных нареканий у него не было.

Они пришли в зал официальных делегаций, и тут Вадим Николаевич вдруг спрашивает:

– А это что такое?

Начальник станции проследил за его взглядом и увидел, что тот говорит о висевшей на стене картине с изображением парусника.

– Хорошее произведение, – говорит Морозов. – Но что оно делает на железнодорожном вокзале? У нас тут не должно быть ничего случайного.

«Парусник» перед приездом правительственной делегации со стены срочно сняли. Иначе и быть не могло, ведь это было прямое указание Вадима Морозова – уже не заместителя начальника Московской дороги, в систему которой Ленинградский вокзал не входил, а первого заместителя министра путей сообщения России. По должности и по сути – второго человека на железнодорожном транспорте всей страны.

* * *

Период новогодних праздников в России – это, как известно, время застолий и делового затишья. Новостей в первые январские дни обычно крайне мало, да их особенно никто и не ждет. Однако для железных дорог России то, что произошло 4 января 2002 года, стало не просто новостью, а событием неожиданным и совершенно ошеломляющим. Начальник Московской железной дороги Геннадий Фадеев именно 4 января вновь был назначен министром путей сообщения России вместо Николая Аксененко. История совершила очередной виток, и спустя пять с половиной лет Фадеев опять вернулся на пост министра – уже при абсолютно новых обстоятельствах и с совершенно новой миссией. За это время реформа всей системы управления железнодорожным транспортом России из темы для абстрактной дискуссии превратилась в объективную реальность, а по отдельным направлениям – в частности, в плане появления и активного формирования частного вагонного парка – уже вовсю шла.

Если еще совсем недавно Фадеев с настороженностью принял появление Вадима Морозова в качестве своего первого заместителя на Московской дороге, то за время их совместной работы ситуация изменилась радикально. И одним из первых принципиальных кадровых решений Фадеева после возвращения на пост министра стало именно приглашение Морозова на должность своего первого заместителя. Это произошло уже в начале февраля – спустя всего лишь месяц после того, как в МПС вернулся сам Фадеев. Вполне можно сказать, что сформировавшийся на Московской дороге тандем в том же качестве и той же расстановке начал работать на новом уровне – самом высшем из существовавших на тот момент в системе железнодорожного транспорта.

Режим работы Морозова, и на прежней должности фактически не предполагавший выходных, теперь превратился в те самые 24/7 едва ли с каким-то серьезным преувеличением.

– Я работала секретарем у предыдущих первых заместителей министра – сначала у Владимира Ивановича Ильина, а затем у Александра Витальевича

Целько. И осталась в качестве секретаря у Вадима Николаевича, – вспоминает тот период **Ольга Быкова**, которой потом придется провести в роли секретаря в приемной Морозова почти 10 лет. – Прекрасно помню первый день его работы в этой должности, который был для меня очень трудным. Целько тогда еще не ушел, а Вадим Николаевич уже пришел, и я всех соединяла, выполняла поручения каждого из них. Было довольно напряженно.

А люди они очень разные, и это стало понятно очень быстро. Вадим Николаевич всегда придерживался четкого плана на каждый день работы и очень строго ему следовал. Если, допустим, запланирован какой-то доклад на 7.30 – значит, это будет именно в 7.30. Целько мог затянуть какое-то совещание, задержать следующее. И даже диспетчеры, которые приходили на доклад с ночной смены, могли сидеть в приемной по несколько часов. Морозов себе такого никогда не позволял. Начальники дорог, главный диспетчер, диспетчеры – все было строго по графику и без задержек. Он был очень щепетилен в этих моментах, и, если вдруг упускал контроль над временем, мы обязательно должны были принести ему записку. Это было его обязательное требование.

До акционирования железных дорог и появления ОАО «РЖД» оставалось совсем немного. Подготовка к реформе на железнодорожном транспорте России, на который завязана экономика всей страны, – это можно было сравнить с планированием ремонта автомобиля прямо по ходу движения по хайвею, когда нельзя не только остановиться, но даже на время снизить скорость. И огромный объем работы буквально с первых дней деятельности Морозова на должности первого заместителя министра был связан с подготовкой документов, устанавливающих новые регламенты взаимодействия подразделений железнодорожного транспорта.

– Предварительная работа была на тот момент проведена, но это были принципиально новые, сложнейшие и очень объемные документы, с большим количеством новаций. Вадим Николаевич все это перечитывал, отмечая ошибки и недочеты, – рассказывает **Сергей Абатуров**. – Иногда со свойственным ему чувством юмора Вадим Николаевич отмечал дату и время, и у меня там появлялось, например, 3.45 ночи. То есть он фиксировал время, когда ставил эту резолюцию. Когда он спал, я вообще не знаю. Уезжал домой не раньше 23 часов или полуночи, причем со всей почтой, а уже утром эту почту отдавал мне для дальнейшей работы со своими резолюциями. Притом что оперативки у него начинались обычно в 6.30, 7.00 и 7.30. В это время он из докладов диспетчеров получал утренний срез информации по событиям на сети и сразу же анализировал ее, так как буквально чувствовал всю железнодорожную сеть страны. И в результате принимались оперативные решения технологического характера. А уже после 7.30 шли какие-то другие дела.

По ходу тех совещаний мне было совершенно очевидно, что самое главное, чего он не допускал и не терпел ни в каком виде, – это вранье. Для Вадима Николаевича любой такой случай становился поводом сделать серьезный вывод о человеке, давшем во время оперативки искаженную информацию. Сегодня некоторые цифры о работе железнодорожного транспорта не внушают мне доверия, а в тот период скрывать и замыливать информацию никто бы просто не посмел. Попытки, конечно, были, ведь у каждого подчиненного есть желание подать ситуацию и себя самого лучше, чем это есть на самом деле. Но очень скоро это прекратилось, потому что все поняли, что обман, скорее всего, будет замечен, а последствия этого будут самыми серьезными. Думаю, что тот же Фадеев очень ценил это качество Морозова и его способность управлять сетью. Потому что пока у тебя такой виртуоз под рукой, ты можешь быть спокоен за этот участок работы и заниматься другими делами.

* * *

Практически одновременно с Морозовым в феврале 2002-го другим первым заместителем министра путей сообщения был назначен Владимир Якунин. Если за Морозовым по этому негласному распределению полномочий были все технологические моменты, в том числе связанные с подготовкой и проведением реформы, то назначение Якунина было уже, можно сказать, чисто политическим шагом. И совершенно очевидно имело в виду его будущее президентство в создаваемом ОАО «РЖД». При этом отношения между ними с самого начала совместной деятельности были равными и уважительными. Было понятно, что при формально одинаковом должностном статусе никакого дисбаланса в понимании обязанностей и полномочий между Морозовым и Якуниным нет и быть не может. Хотя отношение к реформе и ее отдельным аспектам у них порой сильно отличалось.

– Безусловно, у профессиональных железнодорожников, воспитанных в школе Министерства путей сообщения (условно говорю «школе»), реформаторские тенденции вызвали далеко не однозначную реакцию, и Вадим Николаевич в этом отношении исключением не был, – вспоминает тогдашний первый заместитель министра, а впоследствии – президент ОАО «РЖД» **Владимир Якунин**. – Но, например, с точки зрения необходимости создания операторского бизнеса владельцев частного вагонного парка у него никаких сомнений не было – точно так же, как и у меня. Сомнения возникали относительно положения операторов и усложнения системы управления движением поездов, управления подвижным составом. Частные операторы, по сути дела,

создавали новую проблему для управления с точки зрения железнодорожного транспорта, поскольку для нас задача заключалась в максимально эффективном использовании подвижного состава в принципе, в то время как у операторов она состояла в наиболее эффективном коммерческом использовании именно собственного подвижного состава. И вагон мог проезжать мимо грузов по той причине, что этот груз был невыгодным или требовал дополнительного отклонения в сторону от маршрута. И вот с этим, конечно, были большие дискуссии, были проблемы, мы все это обсуждали. Но при этом мы исходили из абсолютной необходимости проведения реформы именно в том виде, в котором она была запланирована.

Для того чтобы найти максимально согласованный алгоритм управления движением, нам пришлось создать и усилить коммерческое направление деятельности в системе МПС, и этим непосредственно занимались и Вадим Николаевич, и Салман Магомедрасулович Бабаев, и практически все без исключения начальники железных дорог и другие специалисты. Не вмешиваясь в право собственности частных операторов, мы при поддержке правительства смогли сформировать такие алгоритмы управления подвижным составом, которые позволяли максимально эффективно использовать пропускные и провозные возможности инфраструктуры. При этом далеко не всегда мы находили общее понимание. Наверное, теперь уже могу сказать, что подчас не очень справедливо некоторые молодые представители правительства, заточенные именно на реформирование, но не особенно осведомленные об особенностях работы железнодорожной отрасли, принимали решения в пользу частных операторов. Они исходили из того, что по определению государственная компания не может быть эффективнее, чем частная. Я тогда не соглашался с этим, и тут мы с Вадимом Николаевичем были едины. Да, есть многие отрасли, где частный бизнес более эффективен, но в том, что касается таких направлений, как, например, управление инфраструктурой или фундаментальные исследования, очень многое делается именно за счет государственного ресурса. Причем не только в России, но и в мире.

– Вадим Николаевич Морозов не был противником создания операторских компаний с собственным вагонным парком, так как, вообще-то, сам стоял у истоков этого процесса, – добавляет **Салман Бабаев**. – Речь тогда шла о специализированном подвижном составе (в частности, нефтеналивном), работающем на конкретных маршрутах. Но потом процесс создания операторских компаний пошел очень активно, и действительно иногда сердце кровью обливалось, когда вагоны проходили мимо грузов. Вадим Николаевич хорошо понимал происходящие процессы, но какой-то острой дискуссии или открытого противостояния между, скажем так, железнодорожным и реформаторским блоком не было.

Если какой-то человек внутренне противится реформам или их отдельным составляющим, то его принято называть консерватором. Иногда в это слово вкладывается негативный смысл, а порой в консерватизме вовсе нет ничего плохого. Но люди, хорошо знавшие Вадима Морозова, едины во мнении, что консерватором ни в каком понимании этого слова он точно не был. Тут присутствовало нечто совершенно иное. Просто он всегда старался смотреть на два шага вперед, чувствовал опасения за железную дорогу, если понимал, что и где будет сдавать.

– Да, он очень тяжело принимал идею частного вагона, это правда, и я это отношение замечал не раз, – говорит **Сергей Абатуров**. – Он не верил, что частным парком можно управлять с той же эффективностью, как инвентарным. При этом его вполне можно назвать одним из тех людей, благодаря которым и есть это самое операторское движение в том виде, в каком оно существует. И он реально много уделял внимания тому, чтобы приходящие в железнодорожную отрасль инвесторы как минимум понимали, с чем им придется иметь дело, и учились работать в тех условиях, в которых это возможно. Именно Морозов настоял на том, чтобы появился центр по взаимодействию с операторами, чтобы все возникающие вопросы решала отдельная структура. Для операторов это было колоссальным подспорьем. Вообще, главной своей задачей он видел, чтобы вся железнодорожная система не потеряла устойчивости в момент перемен. Понятно, что при такого масштаба реформах какие-то нюансы не могли не вылезти, но их реально оказалось очень мало.

При этом появление на железных дорогах России частного вагонного парка было лишь одним из первых, но далеко не самым главным направлением перемен в системе Министерства путей сообщения. До появления открытого акционерного общества «Российские железные дороги» оставалось всего около года. Своеобразный таймер обратного отсчета до этого момента уже был включен, и его метроном звучал все более отчетливо. Особенно для тех, кто был наделен профессиональной способностью хорошо слышать этот звук.

* * *

Уже знакомый нам **Юрий Суродин** вспоминает такую забавную историю, которая произошла летом 2003-го.

– Однажды я зашел в кабинет к Морозову, чтобы решить какой-то вопрос, – рассказывает он. – И Вадим Николаевич вдруг говорит: «Когда у тебя поезд обратно? Давай футбол вместе посмотрим». И вот – уже восемь вечера, сидим у телевизора за столом. Играет «Локомотив» с казанским «Рубином». Вдруг

где-то на двадцатой минуте «Локомотив» забивает гол. Морозов радостно вскакивает из-за стола для совещаний, подбегает к своему рабочему месту, нажимает кнопку и звонит по громкой связи Хасяну Зябирову.

Тот отвечает:

– Вадим Николаевич, слушаю.

Морозов говорит:

– Хасян Шарифжанович, а Вы что делаете?

– Работаю.

– Что, и футбол не смотрите?

– Нет, сегодня не смотрю. А кто с кем играет?

– А я вам скажу, только что наши вашим гол забили!

И это все – из соседних кабинетов двух первых заместителей министра путей сообщения.

Было это 27 июня 2003 года. И несмотря на эту внешнюю легкость общения взаимоотношения между Морозовым и Зябировым простыми быть не могли. Всего за полтора месяца до этого Хасян Зябиров был назначен еще одним, третьим по счету, первым заместителем министра путей сообщения. И этот образовавшийся треугольник первых замов Геннадия Фадеева, Якунин – Морозов – Зябиров, стал очень непростой для всех геометрической фигурой. С Владимиром Якуниным, как мы уже говорили, все было довольно просто: его будущее назначение президентом ОАО «РЖД» являлось к тому времени абсолютным секретом Полишинеля. А вот будущее Морозова и Зябирова после создания компании «Российские железные дороги» и связанного с этим полного изменения функций Министерства путей сообщения не было известно никому. В том числе и им самим. И некий конфликт интересов – хотя бы из-за образовавшегося формально равного статуса – тут абсолютно точно присутствовал.

Судьба на очередном спиральном жизненном витке как будто вернула Вадиму Морозову не слишком приятные для него воспоминания о периоде двух первых заместителей на Октябрьской железной дороге, завершившемся временным расставанием с делом всей его жизни. И вот вновь он один из первых заместителей, перспективы опять туманны и неясны – теперь уже в МПС. Какая-то карма, не иначе.

– Решение о том, кто из них двоих перейдет в ОАО «РЖД», а кто останется в роли министра в обновленном МПС, принимал лично Геннадий Фадеев, – уверен **Владимир Якунин**. – У меня нет никаких сомнений по поводу того, почему именно Морозов был оставлен Фадеевым в министерстве. Во-первых, он был наиболее подготовленным для этой роли. Во-вторых, министр исходил из того, что это абсолютно надежный человек, который по своим профессиональным и личным качествам, безусловно, будет соответствовать тем задачам, которые существовали на тот период времени по реформиро-

ванию Министерства путей сообщения и созданию компании «РЖД». Фадеев был абсолютно уверен, что его личный авторитет для Вадима Николаевича будет в том числе гарантией того, что Министерство путей сообщения под руководством Морозова будет четко работать на выполнение общих задач компании «РЖД» и МПС.

События развивались стремительно. 18 сентября 2003 года постановлением правительства Российской Федерации было создано открытое акционерное общество «Российские железные дороги». 1 октября оно приняло от Министерства путей сообщения функции управления железнодорожным транспортом. Президентом ОАО «РЖД» стал Геннадий Фадеев, первыми вице-президентами компании – Владимир Якунин и Хасян Зябиров.

Спустя несколько дней – 7 октября – Вадим Морозов был назначен министром путей сообщения Российской Федерации. Первым министром в истории этого ведомства, начавшим работу в условиях, когда из функций МПС исчезла главная – управление железнодорожным транспортом. Осталось не так и много, если честно.

* * *

Во время одного из не слишком частых после начала работы в Москве приездов в родные волховские края Вадим Морозов встретился с уже покинувшим к тому времени пост мэра Новой Ладogi Вячеславом Сенчуковым.

Вечер был редкий для Морозова, неспешный, а разговор шел искренний и по душам. Сенчуков рассказал историю про то, как на его глазах акционировалось Северо-Западное речное пароходство, после чего все на предприятии пошло вразнос и многое в управляемости компанией было потеряно.

А потом он спросил:

– Вадим, скажи, а у вас на железной дороге что сейчас происходит?

Тот помолчал немного, а потом махнул рукой:

– Как везде...

И потом добавил:

– Но так, как в пароходстве, точно не будет.

Глава 15

ПОСЛЕДНИЙ МИНИСТР

О том, что указ президента Российской Федерации № 1188 о назначении Вадима Морозова министром путей сообщения был подписан именно в этот день, самому Морозову сообщил заместитель председателя правительства России Владимир Яковлев. Сюрпризом для того это, конечно же, не стало, так как все к тому моменту уже было понятно и определено. Даже на это совещание к Яковлеву в Дом правительства на Краснопресненской набережной Морозов приехал уже вместе с Владимиром Белозеровым, которого, формируя будущую команду, сам уже пригласил к себе в МПС заместителем министра. Однако ожидания ожиданиями, а в жизни бывает всякое – и о том, что он официально стал руководителем железнодорожного ведомства, Морозов узнал именно в кабинете Яковлева. По-своему это оказалось даже символично, ведь лично они были прекрасно знакомы еще с тех времен, когда один был начальником Октябрьской железной дороги, а другой в тот же самый период – губернатором Санкт-Петербурга.

– Удачи и успехов в деятельности на посту министра путей сообщения! – пожелал в завершение короткой официальной встречи Владимир Яковлев, и Морозов с Белозеровым вышли из кабинета.

Если сам Вадим Морозов о собственном назначении узнал буквально пару минут назад, то журналисты из правительственного пула уже были в курсе – и несколько групп с телекамерами поджидали его на выходе из кабинета Яковлева прямо в приемной. Вопросы в этом самом первом официальном интервью Морозова в качестве министра путей сообщения большей частью были совершенно банальными. Однако один из них, тоже вполне предсказуемый, оказался стопроцентно актуальным.

– Как теперь будут строиться отношения между МПС и только что образованным акционерным обществом «Российские железные дороги»? – спросил журналист.

Пауза перед ответом Морозова была короткой.

– На принципах общего понимания целей и задач, стоящих перед отраслью. Я уверен, что с президентом компании «РЖД» Геннадием Фадеевым оно у нас единое и мы без труда найдем общий язык по всем вопросам, – сказал он.

Сказал – как мог и как должен был сказать, и при этом наверняка совершенно искренне. Вот только было ли в тот момент хоть у кого-нибудь точное понимание того, как эти отношения будут формироваться не в теории, а на практике? И насколько продолжительными они будут? В тот самый день, 7 октября 2003 года, скорее всего, вряд ли.

* * *

В прежние времена в здании Министерства путей сообщения все было просто и ясно: понятная структура, четкая иерархия, выстроенная годами система взаимоотношений. В первое время после создания ОАО «РЖД» на смену всему этому пришел легкий хаос. Как происходило это разделение одной структуры на две: хозяйственную – с функциями, отошедшими в ведение ОАО «РЖД», и государственно-регулирующую, роль которой осталась за МПС? Никто же из сотрудников не собирал чемоданы и не переезжал из своих кабинетов. Люди как сидели на своих рабочих местах, так и продолжали сидеть. Только назывались они теперь не сотрудниками Министерства путей сообщения, а, например, работниками департамента экономики ОАО «РЖД». За самим же МПС остались только несколько кабинетов в формально собственном здании министерства.

При этом надо было нарабатывать новые принципы взаимоотношений, так как при деловых контактах с бывшими коллегами сотрудникам, оставшимся в МПС, порой приходилось слышать: «А чего вам от нас надо? У нас теперь свое начальство есть». Хотя все участники этих диалогов по-прежнему находились в тех же кабинетах, что и прежде, когда никакой подобный спор невозможно было даже представить. И министру, помимо прочих дел, приходилось едва ли не вручную настраивать всю эту новую систему, находить консенсус между людьми на самых разных уровнях взаимодействия.

– Думаю, момент после назначения Вадима Николаевича министром путей сообщения был одним из самых трудных в его жизни, – рассказывает занимавший в тот период должность заместителя министра **Михаил Акулов**. – При существенно уменьшившихся полномочиях и штатной численности МПС министерство, как один из элементов федеральной власти, продолжало олицетворять отрасль и решать целый комплекс вопросов, которые решало и в прежнем формате. Количество задач практически не уменьшилось, а полномочия министерства были сокращены в связи с реформой.

Глобально тема сохранения отрасли тогда не была актуальна – отрасль же работала. Российские железные дороги взяли на себя ответственность и в качестве государственной компании полностью соответствовали целям и

задачам положений реформы федерального железнодорожного транспорта, которые были приняты в 2001 году. А вот выстраивание нового механизма государственного регулирования деятельности железнодорожной отрасли легло именно на МПС. В тот период важно было, чтобы наш функционал соответствовал рыночным требованиям экономики – со всем, что предлагалось в ОАО «РЖД», соглашаться было нельзя, но и стоять на прежних позициях тоже было категорически невозможно. Мы изучили опыт авиации, морских перевозок, дорожного хозяйства, которые уже имели практику реализации механизмов и господдержки, и частного бизнеса в развитии своих отраслей. У нас его не было, и от государства мы практически ничего не имели. И здесь опыт работы Вадима Николаевича, накопленный еще в советские времена, оказался бесценным, ведь он когда-то вместе со страной проходил все стадии развития и формирования нового экономического мышления.

– Именно Вадим Морозов выстроил тогда всю структуру управления МПС – с функцией государственного планирования и управления, включая и контрольно-надзорную роль, и правоприменительную. А ведь ответственность была гигантской – как-никак речь шла об отрасли, обеспечивавшей 80% грузооборота всей страны, если не считать трубопроводной составляющей, – продолжает этот рассказ **Владимир Белозеров**. – Но что такое было МПС без хозяйственной деятельности? Конечно, нам было невероятно сложно. За очень короткий срок фактически с нуля была сформирована система территориальных управлений МПС в регионах – в столицах федеральных округов. Это была опорная сеть министерства с теми же самыми функциями, но в региональном масштабе. Технически это все было едва выполнимой задачей, ведь речь шла не только о структуре или каких-то помещениях, но самое главное – и о кадрах для этих территориальных управлений. Кто пойдет с хозяйственной работы на железнодорожном транспорте на государственную службу с не очень высокой зарплатой? А ведь нам нужны были профессионалы. И именно Вадим Николаевич решил тогда эту задачу – и с октября до декабря все эти территориальные управления были созданы и начали функционировать. Жизнь шла вперед.

Начальный период – создание нового алгоритма взаимодействия между РЖД и МПС – был очень непростым. Если до реформы в МПС было 900 сотрудников, то теперь стало 300. Причем значительная часть из них – в регионах, а в центральном аппарате осталось и вовсе меньше 100 человек. И при этом нам надо было иметь всю информационную базу, всю статистику, быть готовыми отвечать на любые вопросы касательно железнодорожного транспорта, которые могли возникнуть на заседаниях правительства. К счастью, этот период отлаживания взаимоотношений был недолгим. Я уверен, что в первую очередь это случилось благодаря наличию Геннадия Фадеева в роли

президента ОАО «РЖД» с его государственным подходом к делу и с его личными доверительными отношениями с Вадимом Морозовым.

Все, что происходило в первые несколько месяцев после назначения Морозова министром путей сообщения, говорит об одном простом факте. Он совершенно не воспринимал эту деятельность как нечто временное – какую-то функцию переходного периода.

– Мы не думали о ликвидации министерства, хотя такие слухи ходили. Нужно было решать вопросы правового регулирования отрасли в новых условиях. Делать это требовалось быстро и на многие годы вперед. Ряд документов, которые мы тогда приняли, действуют по сей день и являются базисными, – говорит руководитель Федерального агентства железнодорожного транспорта **Алексей Дружинин**, который в то время был начальником правового, а затем – юридического управления МПС. – В 2003 году и начале 2004-го мы выстраивали будущую модель работы РЖД. Проблема последнего созыва МПС после создания РЖД была в том, что министерство потеряло часть своих функций, которые казались вечными, а государственное регулирование работы железнодорожного транспорта требовалось при этом сохранить. И для этого во главе МПС была нужна очень сильная личность, очень уважаемая в отрасли фигура. То, что эту миссию взял на себя Вадим Николаевич, позволило отрегулировать работу на будущее. Ряд законов был принят еще до того, как Морозов стал министром, но с отсрочкой, чтобы перед вступлением в силу сеть могла их изучить. И мы должны были обеспечить, чтобы документы, принятые весной 2003-го, стали всем понятны и начали нормально работать с 1 января 2004 года. Поэтому выходящих у нас не было. Я с Вадимом Николаевичем был знаком раньше, но именно тогда я увидел, как он может работать буквально сутками. После бессонной ночи первое совещание – в половине восьмого утра.

Кроме всего прочего, Вадиму Николаевичу приходилось решать вопросы, которые по значению ниже статуса федерального министра. Начались сложности с межведомственным согласованием бюджета. Для Морозова было совершенно нормальным поехать в Минфин к начальнику отдела. Федеральному министру – поехать к начальнику отдела. Потому что на среднем уровне нашим сотрудникам какие-то вопросы решить не удавалось. И Вадим Николаевич, естественно, как тяжеловес добивался согласования сначала от начальника отдела, потом – от директора департамента, потом – от замминистра в другом министерстве. То есть сам проходил ту цепочку, которую должны были пройти его подчиненные, и совершенно спокойно к этому относился. Если возникала проблема – он всегда был готов подключиться, и уровень оппонента не имел значения.

Во время согласования положения об МПС с Минэкономразвития был очень забавный случай. Замдиректора одного из департаментов предъявил нам целый

ряд сложных замечаний, без учета которых получить визу в их министерстве было бы сложно. Морозов попросил этого чиновника приехать в МПС к семи вечера, а разговор затянулся в итоге до трех часов ночи. Спорили. И примерно в два часа ночи коллеге из Минэкономразвития позвонила жена. Вадим Николаевич сказал: «Я готов переговорить с Вашей супругой». Взял у него трубку. «Доброй ночи, это говорит министр путей сообщения, Ваш муж у нас, мы в процессе работы». Нетрудно понять супругу, которой в два часа ночи сообщают, что муж сидит где-то с федеральным министром. Вероятно, у нее остались сомнения. И тогда, как в фильме «Гараж», Вадим Николаевич потребовал от секретаря напечатать на бланке справку о том, что действительно с 19.00 до 3.00 сотрудник Минэкономразвития находился на совещании МПС в присутствии федерального министра, который справку и подписывает. Морозов подписал, поставили печать.

Такой была наша работа. Вадим Николаевич, чиновник такого уровня, действительно – глыба, человек с огромным влиянием в отрасли, совершенно спокойно общался с рядовыми сотрудниками своего министерства и с некоторой иронией мог написать справку для жены сотрудника среднего звена из другого министерства. И все мы, кто находился под его руководством, видели: если у нас что-то не получается, он всегда поймет и включит свой ресурс, сам готов понять содержание тех претензий, которые к нам предъявлялись. Такая поддержка со стороны министра была нам необходима.

Морозов с первых шагов на этом посту начал выстраивать и в центральном аппарате МПС, и в регионах систему, которая была бы работоспособной и эффективной. При его отношении к людям можно было совершенно не сомневаться, что он не стал бы формировать в региональных подразделениях МПС команды профессионалов, если бы заранее мог заглянуть в будущее. И если бы знал, какой период отведен историей и людьми, наделенными полномочиями принимать решения, для этой работы на местах. И каков оставшийся срок жизни самого МПС.

Осенью 2003 года в журнале «РЖД-Партнер» было опубликовано интервью Вадима Морозова, ответ на один из вопросов которого полностью характеризует отношение министра путей сообщения к проблеме неопределенности с будущим ведомства.

– Чем ближе время «Ч», знаменующее окончание первого этапа структурной реформы на железнодорожном транспорте, тем острее становилась дискуссия о будущем МПС. Сторонники слияния Министерства путей сообщения с Минтрансом ссылаются, в частности, на зарубежный опыт, утверждая, что МПС России – это нечто исключительное, – обозначили проблему журналисты.

– Опыт, который данными оппонентами, видимо, не до конца изучен, – сказал тогда **Вадим Морозов**. – Есть целый ряд государств, где в силу объективных

причин существует доминирующий вид транспорта, имеющий приоритетное значение для развития всей экономики. К примеру, в Китае – железные дороги, в Греции – морской транспорт. Соответственно функции их государственного регулирования в первом случае осуществляет Министерство железных дорог, во втором – Министерство морского транспорта. В России – с ее огромной территорией и соответствующим размещением производительных сил – железнодорожным транспортом сегодня перевозится более 84% грузов и 40% пассажиров. Причем мы говорим о технологически сложном виде транспорта, где крайне важное значение имеет безопасность и, соответственно, государственный контроль за ее соблюдением.

Что касается исключительности, то она действительно была, если говорить о совмещении функций государственного регулирования и хозяйственного управления. Динамика развития отрасли потребовала их разделения. Однако это разделение знаменует собой окончание только первого этапа реформы, впереди – серьезные задачи, связанные с выделением из состава ОАО «РЖД» дочерних компаний, с формированием и развитием при осуществлении железнодорожных перевозок конкурентного сектора и так далее.

Не случайно в правительственном постановлении № 384 от 18 мая 2001 года, которое определяет порядок проведения структурной реформы на железнодорожном транспорте, именно на Министерство путей сообщения возлагается основная ответственность за дальнейшее осуществление преобразований. Это позволит прежде всего сохранить главный принцип реформы – минимизацию рисков и необратимых последствий при осуществлении каждого из ее этапов, в том числе за счет постоянного контроля и глубокого анализа результатов происходящих изменений со стороны государства.

Дальше время покажет, какие способы государственного регулирования на железнодорожном транспорте будут наиболее эффективными. Пока же все разговоры вокруг этого вопроса кажутся мне надуманными.

Напомним еще раз, в момент, когда произносились эти слова, на дворе был ноябрь 2003-го... Практических задач, которые ставил перед собой Морозов в тот период в качестве главы МПС, было множество: участие в разработке нового прейскуранта, регулирующего тарифы на грузовые перевозки, создание эффективно функционирующей системы доступа к железнодорожной инфраструктуре для владельцев частного вагонного парка, разработка нормативных документов, регламентирующих работу путей необщего пользования, и другие.

– Вадим Николаевич всегда понимал, что внешние связи – это в первую очередь функция государственная. И в качестве министра он активно поддерживал наше управление, меня лично во взаимодействии с иностранными партнерами и международными организациями, – вспоминает **Алексей Грибанов**, которого Морозов после назначения министром пригласил на

должность начальника управления внешних связей МПС. – Он сам активно участвовал в международной жизни и переговорах. Например, МПС от лица Российской Федерации выполняло функцию акционера (50% акций) Улан-Баторской железной дороги. И мы достаточно активно общались с Министерством транспорта Монголии: согласовывали бюджеты, планы работы, принимали отчеты, участвовали в управлении.

Задачей МПС было обеспечить правовые основания для дальнейшей международной деятельности РЖД. На эту тему нужно было находить общий язык с партнерами в таких структурах, как Совет по железнодорожному транспорту государств – участников Содружества. Зарубежных железнодорожников нужно было подготовить к тому, что Россию в перспективе в совете будут представлять РЖД. Одна из моих первых совместных с Морозовым поездок была в Молдавию – именно на совет. В то время требовалось, чтобы у всех стран 1520 была унифицирована законодательная база и нормативная документация, чтобы правила перевозки грузов и пассажиров были для всех на этом пространстве понятны. И многое из того, что было сделано в тот период, актуально до сих пор.

Некоторые из тех задач не удалось полноценно решить до сих пор – и в значительной степени по причине того, что таймер обратного отсчета времени существования МПС был уже включен и отсчитывал последние месяцы.

* * *

9 марта 2004 года был опубликован указ президента РФ «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти», в соответствии с которым, в числе прочих преобразований, подлежало ликвидации Министерство путей сообщения России. Некоторая поспешность при принятии этого решения имела в большей степени политическую составляющую и не имела никакого отношения к железнодорожному транспорту. Вскоре предстояли выборы президента, их исход был совершенно очевиден и было решено заранее провести правительственную реформу, чтобы новый президентский срок начинался уже при новой структуре исполнительной власти – структуре, в которой функции государственного регулирования деятельности железнодорожного транспорта отходили к одному из подразделений Минтранса России. Все сотрудники МПС в тот же день получили информацию о предстоящем увольнении, а в самом ведомстве вскоре должна была начать работу ликвидационная комиссия. Так завершалась история МПС, начавшаяся почти 140 лет назад – в июне 1865 года.

– Насколько я знаю, даже в проекте той административной реформы, которая в итоге состоялась, было как минимум четыре варианта, где Министерство путей сообщения продолжало свою деятельность – в том числе благодаря личности Вадима Николаевича, – рассказывает **Сергей Абатуров**. – Как человек, который участвовал в процессе, могу сказать, что работа для этого была проведена серьезная. Было сделано все, и даже больше, чтобы Министерство путей сообщения сохранилось. И до последнего момента не было уверенности в том, что этого не произойдет. Я до сих пор убежден, что ликвидация МПС России не пошла на пользу ни ОАО «РЖД», ни транспортной отрасли в целом. Уверен, что МПС должно было остаться в качестве некоего инструмента баланса интересов государства, общества и ОАО «РЖД». Минтранс с этой функцией в первое время было крайне сложно справиться с учетом неподготовленности структуры и наличия в сфере деятельности нескольких транспортных отраслей с большим количеством проблем. Кроме того, во многом благодаря личности Вадима Николаевича МПС последнего созыва было еще и генератором идей развития железнодорожной отрасли. К примеру, на совещании у президента России по проблемам развития Дальнего Востока Вадим Николаевич дважды вне регламента выступил, по сути, с программой модернизации и развития БАМа и Транссиба. Это сейчас все это в производстве и на слуху, а тогда о Восточном полигоне еще никто не думал.

– На долю Вадима Морозова пришла тяжелая задача – ликвидация Министерства путей сообщения, – говорит секретарь Государственного совета России, помощник президента РФ **Игорь Левитин**. – Это был очень важный переходный период в работе железнодорожного транспорта. И стоит подчеркнуть значительную роль Вадима Николаевича в том, что компания «Российские железные дороги» в условиях одновременной ликвидации МПС и начала работы нового акционерного общества не утратила контроль над управлением перевозками. В это время формировалась нормативно-правовая база, менялись законы, существовали риски утраты управления движением... Но благодаря умению Вадима Николаевича не только профессионально подходить к своему делу, но и общаться, дискутировать, отстаивать интересы железнодорожников мы увидели, можно сказать, формирование новой технологии взаимодействия и эффективную работу в сложных условиях.

При этом можно только догадываться, как непросто приходилось в те дни самому Морозову, чувствовавшему тогда, что принятое решение о ликвидации МПС является если не принципиально ошибочным, то уж во всяком случае явно поспешным и несвоевременным.

Однажды весной 2004-го Морозов позвонил одному из своих наиболее близких товарищей и коллег и назвал человека из команды президента страны, сказав, что ему нужна личная встреча с ним.

– Сможешь организовать? – спросил он.

– Вы же знаете его не хуже меня еще со времен работы в Санкт-Петербурге. Вы ведь можете и сами ему позвонить, – удивился собеседник.

– Нет, мне нужен ты, потому что необходима неформальная встреча.

Эта встреча состоялась. Организовавший ее друг Морозова потом признался: поначалу он думал, что Вадим Николаевич намерен поинтересоваться своей судьбой. Но на самом деле Морозов говорил только о судьбе Министерства путей сообщения. Это была, может быть, последняя его попытка достучаться через кого-то до первого лица страны, чтобы понять, можно ли еще все-таки сохранить МПС. Однако в конечном итоге собеседник успокоил его только по поводу личной судьбы, сказав, что президент о нем знает и имеет очень высокое мнение о его деловых качествах. «Вам лично ни о чем беспокоиться не стоит, но вопрос с Министерством путей сообщения закрыт окончательно», – сказал он.

В том же марте 2004-го все сотрудники МПС получили информацию о предстоящем увольнении, а в самом ведомстве вскоре должна была начать работу ликвидационная комиссия. Ее возглавил тот самый заместитель министра Владимир Белозеров, всего за полгода до этого переехавший в Москву по приглашению Морозова. Сам министр в этой работе участия уже не принимал. Он никогда не чурался никакой работы, но тут был именно тот случай, когда деятельность оказалась для Вадима Морозова слишком болезненной. Драматически – почти до физической боли.

– Представьте: 300 человек сотрудников – раз, и нет их, всех уволить, – вспоминает **Владимир Белозеров**. – Аналогичные ликвидационные комиссии были созданы тогда во всех министерствах. Но везде все происходило по-разному. Минкультуры и после реформы осталось Минкультуры, Минздрав видоизменился и перешел на трехуровневую систему управления. То же произошло и на транспорте, появились три уровня – Минтранс, Федеральная служба по надзору в сфере транспорта и сеть федеральных агентств. МПС же ликвидировалось целиком и навсегда. Именно на мне, как на председателе ликвидационной комиссии, были вопросы трудоустройства всех работников, передача в госсобственность или продажа имущества и другое. Могу сказать, что не дай бог кому-нибудь еще оказаться председателем ликвидационной комиссии министерства, которое существовало более 100 лет. Одна работа с архивами, которых было два (один – до 1990 года, времена СССР, другой – после 1991-го) заняла массу времени, ведь комиссия состояла всего из нескольких человек. Она работала до момента подписания ликвидационного баланса, и мы подписали его первыми, в сентябре 2004 года, хотя некоторые операции продолжались еще до ноября. Все 300 работников МПС были трудоустроены. Ликвидационный баланс, который я подписывал, был

нулевым – ни копейки на государственную казну мы не повесили, ни одного судебного процесса не началось, ни одной тяжбы. К слову, Минтранс после подписания аналогичного документа потом еще три года ходил по судам.

Так завершилась история МПС, начавшаяся почти полтора века назад – в июне 1865 года.

* * *

Мундир министра путей сообщения России Вадим Морозов передал впоследствии в музей истории Волховстроя локомотивного депо, в котором когда-то начинал свою трудовую деятельность на железной дороге. Он приехал в родной город с okazji, в этот день как раз запускали на Волховстрой первую «Ласточку». Пришел в знакомое депо, а в помещении небольшого музея как раз идет экскурсия – слушала ее группа школьников. Они стали расспрашивать его о мундире, и Морозов сказал:

– Вот, ребята, я тоже здесь, в Волкове, в школе когда-то учился, а, видите, до министра дошел.

Те стали расспрашивать знаменитого земляка, что и как происходило в его жизни, и разговор этот растянулся у них почти на час. Ребят интересовало буквально все – чуть ли не каждый шаг, по которому прошел их земляк весь этот путь. Морозов не отмахивался и отвечал честно и подробно. Не стал он говорить ребятам только о фразе ректора МИИТ Бориса Лёвина, когда тот признался ему в беседе о ликвидации МПС: «Лучше всего всегда запоминаются два руководителя – первый, который начинал работу ведомства, и последний, которому выпало подводить его итоги. Министерству путей сообщения очень повезло, ведь в его истории и первый руководитель, и последний – Павел Мельников и Вадим Морозов – исключительно достойные личности».

Конечно, говорить ребятам об этой оценке своей фигуры от одного из самых уважаемых в железнодорожном сообществе людей страны Морозов в волховском музее не стал. Возможно, он даже и не вспомнил тогда о той фразе в их личном разговоре с Лёвиным. Но спорить с ней трудно.

А мундир министра стал с тех пор главным экспонатом деповского музея.

Глава 16

В ОДНОЙ ЛОДКЕ

Сильное наводнение на Кубани и Ставрополье случилось летом 2002 года, когда Министерство путей сообщения еще существовало, а Вадим Морозов занимал должность первого заместителя министра. В июне того года таяние льда в горах и продолжительные ливневые дожди вызвали небывалый подъем воды, и огромные потоки кое-где смывали даже машины вместе с людьми. Это было настоящее стихийное бедствие, и железная дорога от него, естественно, пострадала тоже.

Для ликвидации последствий случившегося в пострадавший регион была направлена уникальная по представительности делегация руководителей МПС, включая двух первых заместителей министра – Владимира Якунина и Вадима Морозова. На вертолете они прибыли на железнодорожную станцию Кавказская, расположенную в черте города Кропоткина в Краснодарском крае. Станция находилась на ручном управлении, и делегация МПС направилась к посту электрической централизации, чтобы узнать масштаб урона, нанесенного стихией. И, соответственно, оценить приоритетность восстановительных мер. По дороге они заметили, что впереди, метрах в ста, неподвижно стояли несколько железнодорожников.

– Что же это такое у вас творится? Наводнение, беда, а люди просто стоят и ничего не делают, – обратился Вадим Морозов к начальнику Северо-Кавказской железной дороги Александру Богатыреву.

Тот ничего не ответил, но, подойдя к рабочим, сразу же резко спросил:

– Почему стоим?

– А что нам пока делать? Мы лодку ждем.

Только тут выяснилось, что впереди был незаметный издаль из-за неровности рельефа огромный котлован, заполненный водой, и без плавающего средства до поста ЭЦ добраться действительно было совершенно невозможно. Вскоре лодка подошла, и все представители делегации МПС погрузились в нее вместе с рабочими.

Дорога по воде заняла всего минут десять, но, заглядывая далеко в будущее, вполне можно сказать, что тот маленький эпизод на станции

Кавказская оказалась очень символичным. Ведь именно там и именно тогда, на Кубани, Вадим Морозов и Владимир Якунин впервые оказались в одной лодке. Чтобы потом, хоть и не в прямом смысле, продолжать этот совместный путь еще почти полтора десятилетия.

Но тогда знать этого не мог никто. Да и не до гаданий о будущем было каждому из них. Вокруг – наводнение, стихия...

* * *

В июле 2004 года Вадим Морозов стал исполнительным директором негосударственного пенсионного фонда «Благосостояние», созданного в свое время при железнодорожном ведомстве. Всем было понятно, что эта должность никак не соответствует масштабу его фигуры и является, скорее всего, временной. Но линии судьбы порой бывают замысловаты, а поговорку про то, что нет ничего более постоянного, чем временное, никто не отменял. И понятно, что для Морозова после всех эмоциональных потрясений, связанных с назначением министром и последующей ликвидацией министерства, это было очень непростое время. В очередной раз жизнь испытывала его на прочность характера.

*– Если посмотреть весь жизненный путь Морозова, то он состоял из взлетов и падений. Любое понижение в должности он, как человек самолюбивый, гордый (а такой грех у него был), воспринимал как поражение и корил себя за него, – говорит **Михаил Акулов**. – Был начальником Октябрьской – и вскоре не стал им. Был заместителем министра, а потом – первым заместителем начальника Московской дороги. Был министром, а потом стал руководителем всего лишь какого-то фонда. Эта пила год за годом пилила по его нервам, по его здоровью и, конечно, по его семье. Но Вадим Николаевич все это вытерпел, сохранил лучшие человеческие качества и не обозлился на людей.*

После ликвидации МПС наступил период, когда для такого профессионала не нашлось достойной должности. Он был слишком велик для любой другой позиции и просто не влезал в другое кресло. Не знаю, кому нужно сказать спасибо, что он в тот момент хотя бы остался рядом с отраслью. Конечно, должность директора фонда была не первостепенной, но он и там находил интерес, возможность получать новые знания, касающиеся банковских механизмов, процентов, операций на бирже, управления финансами. Несомненно, как большой руководитель, на каждом своем месте он понимал все основы экономики, но тут получил возможность взять для

себя информацию о самых современных рыночных механизмах. В каком-то смысле и из этого непростого периода он извлек пользу и новые профессиональные знания.

– Для него было важно остаться в системе, и он согласился возглавить фонд. Но сидеть на хорошем месте и наслаждаться свободой было не в его характере. Поэтому за дело он взялся с присущей ему скрупулезностью, – рассказывает возглавлявший в те годы железнодорожное страховое общество «ЖАСО» **Павел Козлов**. – По итогам его работы и сам фонд, и все структуры, которые с ним связаны, превратились в другие компании с точки зрения стратегической важности для РЖД. Когда он пришел, то достаточно быстро разобрался в специфике и получил согласование на это назначение в Министерстве финансов. Он поставил перед собой задачу создать из фонда «Благосостояние» стратегического партнера РЖД, что в итоге и сделал. Раньше на каждой дороге были разные маленькие пенсионные фонды. И если бы Вадим Николаевич не создал структуру, которая объединила все их в единую систему, то сегодня у железнодорожников были бы серьезные проблемы с назначением дополнительной пенсии. Именно при Морозове началась реализация серьезных проектов, связанных с социальной защищенностью работников Российских железных дорог. А сам он за это время очень хорошо сумел прибавить как руководитель в вопросах управления финансами, понимая всю эту специфику. Для него это не требовало больших усилий, потому что с его опытом фонд по своему масштабу был детской игрушкой, которую он сделал красивой и прочной.

Наверное, все это действительно так, и руководство фондом «Благосостояние» оказалось для Морозова важным профессиональным опытом. Но это был вопрос будущего, а жизнь состояла из отдельных дней – одного за другим. Совершенно иных, чем прежде. И каждый из них надо было каким-то образом проживать.

– Как-то раз Вадим Николаевич позвонил мне и спросил: «А ты когда в Москве будешь?» Я назвал дату. Он говорит: «Заходи. Я теперь на новом месте, буду ждать», – вспоминает **Юрий Суродин**. – В назначенный день я пришел, мы сидим, разговариваем. Если в его кабинете в здании МПС на Басманной пяти минут нельзя было поговорить из-за того, что телефон просто разрывался, то тут мы просидели более четырех часов – и хоть бы один звонок. Он очень тяготился всем этим, конечно.

– Я видел, что ему психологически очень сложно. Когда все время находишься в системе принятия решений и твои решения непосредственно влияют на миллион человек – это одна история, а тут все изменилось, – подтверждает **Сергей Абатуров**, который, на протяжении долгих лет участвуя в организации каждого рабочего дня Морозова, лучше всех чувствовал это

глобальное изменение их общего ритма жизни. – Он работал через силу, находя какие-то внутренние ресурсы. Чтобы эффективно работать, нужен некий кураж, а здесь этот кураж он искусственно пытался выжать откуда-то изнутри самого себя. Был ведь еще и личный момент. Многие люди, которые были случайны в его круге общения и общались только из необходимости решения своих задач, сразу же поотваливались из окружения. И его личное качество, которое я никогда не поддерживал, – он все это прощал. Но и в этой психологической ситуации не было у него какого-то срыва или известных, скажем так, пируэтов, которые у многих в такие моменты возникают.

Режим работы у нас стал следующим: суббота оставалась рабочим днем – я не знаю почему, но это было так. А вот воскресенье в качестве выходного я только тогда и увидел. До этого у меня их просто не было. Лично я выдохнуть чуть-чуть после этой многолетней сумасшедшей гонки не возражал. Но при этом очень переживал за Вадима Николаевича, потому что такие руководители бывают настолько погружены в непрерывный процесс, что они очень часто ломаются в этих историях – по здоровью, по еще каким-то причинам. И здесь моей задачей было психологически ему помочь – постараться загрузить этой работой, и в то же время как-то дополнительно поддержать.

Ясно, что напряжение все равно копилось. Та самая внутренняя пила, по выражению Михаила Акулова, продолжала пилить изнутри. Долго так продолжаться не могло, но время шло – день за днем, месяц за месяцем. Не месяцы – каменные глыбы.

Ситуация изменилась только через год. После того, как случилось то, что для всех, кто так или иначе был в курсе происходящего на российских железных дорогах, неожиданностью не стало. 14 июня 2005 года президентом ОАО «Российские железные дороги» был назначен Владимир Якунин.

* * *

Наверное, в этом месте мы вправе задаться резонным вопросом. Как же так? Ставший в 2003 году первым президентом компании «Российские железные дороги» Геннадий Фадеев работал в тандеме с Морозовым на Московской железной дороге. Затем пригласил его к себе в заместители в МПС. Потом способствовал назначению того министром и активно взаимодействовал с ним в этом качестве. И вдруг после всего этого Фадеев внешне безучастно наблюдает за томительным пребыванием бывшего коллеги в фонде «Благосостояние»? Другими словами, он фактически молчаливо поощряет это отстранение Моро-

зова от активной деятельности в системе ОАО «РЖД». Неужели между этими людьми в какой-то момент вдруг пробежала черная кошка?

Однако дело тут, скорее всего, не в каких-то личных взаимоотношениях двух людей, а в сложном клубке политических противоречий, возникших в момент распределения ролей и полномочий при формировании компании «Российские железные дороги». Можно предположить, что в какой-то момент именно фигура Морозова стала своего рода компромиссом при достижении и согласовании кадровых решений на самом высшем уровне руководства страны. И этот статус-кво сохранялся, пока Геннадий Фадеев оставался первым лицом компании.

С назначением Владимира Якунина президентом ОАО «РЖД» все изменилось почти мгновенно. За считанные дни.

– Я знаю, что в шорт-листе Владимира Ивановича Якунина на позицию первого вице-президента компании было несколько людей, но первым в нем шел именно Вадим Николаевич, – рассказывает **Сергей Абатуров**. – И предложение было сформулировано достаточно быстро, это факт. В июне Владимир Иванович был назначен, и через два, максимум три дня он обратился к Морозову с этим предложением. А дальше была запущена процедура оформления документов, проведены все согласования – и в августе Вадим Николаевич был уже назначен первым вице-президентом ОАО «РЖД». Как он сам воспринял эти события? Понятно, что, наверное, в первый момент какая-то эмоциональная реакция и удовлетворение присутствовали. Но он, как рабочая лошадь, сразу впрягся в эту работу, по которой так соскучился. И мы вернулись в привычный режим 24/7.

– Понятно, что выбор Якунина был в значительной степени определен тем периодом, когда они вместе с Морозовым работали в качестве двух первых заместителей министра путей сообщения, – уверен **Михаил Акулов**, который вскоре тоже был приглашен в команду Якунина в качестве вице-президента компании. – У них в тот момент было и общение, и точки взаимопонимания, и взаимное уважение. Владимир Якунин имел массу возможностей убедиться в профессиональных качествах Морозова и понимал, что с точки зрения эффективности технологических аспектов управления отраслью Вадим Морозов – идеальная кандидатура. И время показало, что он не ошибся в выборе своего первого заместителя.

А вот что рассказывает о мотивах того своего кадрового решения сам **Владимир Якунин**:

– Не будучи инженером-железнодорожником, но имея за плечами хорошую управленческую школу с самой широкой областью применения, я всегда исходил из очень простого принципа. Ему нас когда-то учили, и звучит он так: работать надо не с теми, кто нравится, а с теми, кто профессионально

подходит для выполнения той или иной задачи. В июне 2005 года передо мной стояла задача сформировать опытную и вместе с тем современную команду управленцев. Я сразу стал рассматривать кандидатуру Вадима Николаевича на должность своего первого заместителя, так как он был из тех людей, кто знает всю отрасль изнутри. По сути дела, этот выбор был совершенно естественным и предопределен еще и по той простой причине, что после окончания своей функции в качестве министра путей сообщения Вадим Николаевич через некоторое время просто возвращался в свою «альма-матер».

Тогда одно издание назвало его человеком-драйвом – и это была исключительно точная характеристика. Вадим Николаевич отличался от многих управленцев высокого уровня: за внешним фасадом с жестко сжатыми губами, нахмуренными бровями скрывался человек разносторонний, который пытался соответствовать тому уровню, на котором находился в управленческой иерархии. Мое первое впечатление о нем было таким: жесткий, сложный, трудный в коммуникации. Но в дальнейшем оно очень сильно изменилось.

Поэтому решение было принято достаточно быстро, и разговор, который у нас при этом состоялся, носил абсолютно доброжелательный характер – очень деловой и конкретный. Никаких условий при этом ни с одной стороны не было, кроме необходимости совместными усилиями эффективно реализовывать задачи, которые стояли перед нами в ходе продолжавшейся реформы железнодорожного транспорта. Мы оба прекрасно понимали, с какими трудностями это будет сопряжено. Вот и все. Единственное, о чем мы сразу и навсегда договорились, – если у любого из нас будут возникать какие-то вопросы, то мы их откровенно задаем и снимаем.

В результате совместной деятельности все происходило именно так, как я и ожидал, принимая решение о приглашении Вадима Николаевича в свою команду. И могу сказать, что за эти годы я очень многому у него научился в плане инженерных знаний, технических вопросов и понимания технологических нюансов процессов на железной дороге. Знаете, мне, честно говоря, однажды очень польстило, когда через какое-то время в одном из разговоров на сугубо техническую тему произошел такой эпизод. В пылу дискуссии я обратился к одному из своих заместителей: «Вы мне что, хотите повесить лапшу на уши?» И ответ, который я тогда услышал, запомнил потом на всю жизнь: «Вы знаете, Владимир Иванович, если в течение первых трех лет Вашей работы еще, может быть, и возникало желание по-легкому решить вопросы таким образом, то сейчас же это просто невозможно». Я считаю, что это высшая оценка той совместной работы, которая была проделана мной по повышению инженерного и технического знания отрасли. И главным из людей, которые помогли мне в этом, стал мой первый заместитель Вадим Морозов.

* * *

Одним из постоянных мероприятий в управленческой системе ОАО «Российские железные дороги» были регулярные планерки, которые проводил президент компании Владимир Якунин. Мероприятие было довольно массовое – в зале присутствовало человек 200, включая весь руководящий состав компании и ее дочерних структур. Плюс вся линия на селекторе.

При этом рабочий график у Якунина был очень насыщенный – совещания в правительстве, командировки, переговоры. И в дни, когда он не мог проводить планерку сам, его замещал в этой роли Вадим Морозов.

Все участники этих мероприятий знали, насколько сильно отличались эти планерки в зависимости от того, кто руководит процессом.

– Якунин проводил планерки как очень квалифицированный менеджер. Он задавал грамотные вопросы, у него была очень правильная речь, он грамотно расставлял все акценты. Но у него долгое время не было инженерного аспекта. А морозовские планерки – они были четкие, на глубину: где кто едет, как и что происходит на конкретной станции и так далее, – вспоминает свои тогдашние впечатления один из постоянных участников этих мероприятий.

Был однажды такой случай. Очередная подобная планерка была начата Владимиром Якуниным, но прямо в ходе ее президента компании вызвали на экстренное заседание правительства. К микрофону сел Вадим Морозов и произнес первую фразу: «Ну хорошо, а теперь поговорим о деле...» Многие в зале невольно улыбнулись. Они понимали, что не было в этой фразе никакого неуважения к тому, что происходило в первой части разговора. И уж тем более она не прозвучала как-то пренебрежительно по отношению к президенту компании.

«Поговорим о деле» от Вадима Морозова означало только одно: теперь мы начнем копать происходящее на всей сети дорог вглубь. На ту глубину, где и могут скрываться ответы на все вопросы, и так, как умел мало кто, кроме него самого.

Глава 17

ЭПОХА ПЕРЕМЕН

«**П**роцесс институциональных преобразований на железнодорожном транспорте останавливать нельзя. Его можно сравнить с ездой на велосипеде: пока крутите педали – двигаетесь, как только перестали – падаете. Это естественно, что многие моменты в 2001 году виделись совершенно определенным образом, а сегодня практическая реализация структурной реформы вносит свои коррективы. Цели и принципы реформы остаются неизменными, а инструменты реформирования, очевидно, могут меняться» – эти слова Вадим Морозов произнес в 2005 году в одном из интервью почти сразу после вступления в должность первого вице-президента ОАО «РЖД».

И именно это очень четко сформулированное им самим стремление – продолжать двигаться вперед, чтобы не упасть, – стало лейтмотивом всей его жизни на ближайшие десять лет. Это был очень непростой путь – и для всего железнодорожного транспорта России, и для самого Вадима Морозова. Видимо, недаром одним из самых любимых его афоризмов были слова Конфуция: человек способен сделать путь великим, но великим человека делает путь. Вполне возможно, что нравились они ему именно по той причине, что само слово «путь» было очень близким ему, в каком-то смысле очень железнодорожным. Но так сложилась жизнь, что к самому Вадиму Морозову эти слова Конфуция оказалось возможным отнести практически абсолютно.

* * *

Баланс между разумным консерватизмом и необходимым реформаторством – это то качество, которое Вадиму Морозову приходилось проявлять в своей деятельности едва ли не ежедневно. И люди, которые находились с ним рядом, наблюдали тогда этот постоянный процесс и могли оценить роль и значение этих бесконечных поисков баланса.

– Да, или очень непростые изменения, – подтверждает возглавлявший ОАО «РЖД» **Владимир Якунин**. – Изменения, связанные с ликвидацией отделе-

ний, изменением роли дорог, выстраиванием единой вертикали управления, но это все началось еще до того, как я стал президентом компании. Мы подошли достаточно адаптированно к этим задачам, потому что понимали, что в рамках реформы необходимо было выстраивать вертикаль управления, основанную не на субъективно-управленческих, репрессивных методах, а на коммерчески обоснованных. На основе четкой деятельности и неукоснительности исполнения решений, которые принимались правлением, президентом компании. Это были чрезвычайно сложные вопросы, потому что существовали риски утраты управляемости, например, в части содержания инфраструктуры. Безусловно, сокращались возможности начальников дорог по взаимодействию с регионами – и это потом сказывалось. Но в тот момент нам необходимо было выстроить совершенно новую систему управления ресурсами, в том числе и финансовыми ресурсами, и в конечном итоге мы все исповедовали единое понимание того, почему необходимо было это сделать. Не без труда, не без дискуссий, но мы приходили к единому пониманию задач. И первый вице-президент компании был очень четким проводником этой системы.

– Вадим Николаевич для меня – человек-глыба, причем и в прямом, и в переносном смысле. В тот период все его профессиональные и человеческие качества проявились максимальным образом, – вспоминает **Сергей Кобзев**. – Да, в каком-то смысле он всегда был очень осторожным. Но в большой системе, от которой зависит экономика всей страны, быть неосторожным нельзя. Первопроходец не может идти напролом, направляясь в неизвестное, так что это была продуманная осторожность. Компетентный во всех отношениях железнодорожник, Вадим Морозов на тот момент был чуть ли не единственной фигурой, которая могла удержать баланс всей сети. Не знаю, насколько он сам это осознавал, но он эту миссию выполнял. И выполнил. Надо понимать, что любые эксперименты и новации на сети железных дорог – это операции на живом организме, на живом теле, если провести аналогию с человеком. И такие эпохальные изменения – притом чтобы ничего не уронить, а только добавить, – это прецедент, которого нигде в мире не было. И он оказался удачным, что признано в том числе и за рубежом.

Представьте себе, что вы за рулем машины и у вас в салоне сидят пассажиры. И тут вам говорят: а давайте-ка, покреативьте – поверните резко руль вправо, резко влево, тормозните. Что будут чувствовать пассажиры? Во-первых, они не будут знать причины, что это у вас там в голове щелкнуло. Они будут испытывать дикий дискомфорт. А водителя, который ведет машину спокойно и без всех этих экспериментов, мы вдруг называем консерватором. Это категорически неправильно. Морозов никогда не был консерватором, заявляю это совершенно ответственно. Ему всегда были интересны новации. Но одно дело – просто рассмотреть что-то новое в

теории, а другое – когда ты сидишь за рулем машины с пассажирами. Консерватором его могли называть только те, кто не до конца понимал все причинно-следственные связи и стремление Морозова следовать главному врачебному принципу «не навреди» – необходимости сохранить надежность и устойчивость сети.

Очень часто для следования этому принципу приходилось проявлять характер, причем даже в общении с теми, кого он по праву считал своими единомышленниками.

– Между нами случались весьма жесткие дискуссии, когда я уже работал в Минтранс, а он – в компании «РЖД», и наши позиции, естественно, часто не совпадали, – вспоминает руководитель Федерального агентства железнодорожного транспорта **Алексей Дружинин**. – Мы могли горячо поспорить на совещании, но, выйдя за порог, абсолютно нормально продолжить разговор без каких-либо обид. Ну, в крайнем случае пятнадцать минут обиженно попыть, а после этого все снова приходило в норму. Вадим Николаевич не был слишком вспыльчивым, но очень болел за дело, и когда видел, что позиция компании «Российские железные дороги» не услышана федеральной властью, он искренне вскипал. И для меня это было абсолютно нормально, потому что я понимал: он спорит со мной, защищая не свои интересы и амбиции, а интересы нашего общего дела – развития железнодорожной отрасли.

Дискуссии шли тогда по многим самым потенциально болезненным аспектам преобразований. Например, относительно внутренней реформы системы управления в компании «Российские железные дороги» с созданием вертикалей, ликвидацией отделений, корректировкой полномочий руководителей дорог. Преобразования предполагали целый ряд позитивных перспектив, но содержали и риски. Их Морозов чувствовал особенно хорошо, так как со многими из них столкнулся лично еще во времена руководства Октябрьской дорогой. Теперь, масштабируя тот опыт на всю сеть, он уже понимал многие наиболее уязвимые и болезненные точки, которые при этом дадут о себе знать.

– Да, Вадим Николаевич очень настороженно относился к этому процессу, как и я, – рассказывает занимавший в ту пору пост вице-президента компании **Салман Бабаев**. – Я вообще был единственным членом правления ОАО «РЖД», который сказал, что переходить на вертикальную систему управления по крайней мере преждевременно. После создания этих вертикалей любой начальник дороги уже не несет прежней ответственности ни за локомотив, ни за путь, а из них складывается целостный продукт. И этим продуктом у нас является перевозочный процесс в целом, а не отдельные его сегменты. Я говорил тогда: «Есть рабочая схема, а мы сейчас, как дети «Лего», разберем на фрагменты, а собрать потом не сможем, только детали останутся».

Но решение было принято и необходимо было двигаться дальше. Тогда, я уверен, именно Морозов удержал ситуацию во время переходного периода, а то можно было наколбасить много всего. Если бы люди не понимали, как организовывать движение, и начальники дорог с их первыми заместителями были бы не те, то все остановилось бы. И именно Вадим Николаевич, например, организовывал регулярные встречи первых заместителей начальников дорог. Он постоянно убеждал их: «Независимо от всех преобразований именно вы все равно будете отвечать за весь результат». Важно, что в тот период еще и все назначения начальников дорог обязательно согласовывались с ним лично. Иначе, я думаю, фигур с прежней степенью самостоятельности на этих должностях быстро бы не стало.

Вообще создание очень своеобразного института, объединяющего именно первых заместителей начальников дорог, было совершенно нетривиальной инициативой Морозова. И при этом в каком-то смысле абсолютно логичной. Ведь если первые лица дорог могли регулярно встречаться на совещаниях в компании, то их первые заместители оставались как бы сами по себе, в собственном довольно ограниченном информационном пузыре. Объединение вторых руководителей дорог именно под эгидой второго человека в компании оказалось невероятно полезным. Сейчас мысль о том, что необходимо было создать для них собственную площадку профессионального общения, представляется само собой разумеющейся. Но на самом деле, чтобы первому вице-президенту компании подумать о людях на этой должности, находящихся где-то очень далеко от фокуса его первоочередного внимания, нужно было слишком хорошо знать, как работает вся система. Знать – на том самом уровне дирижера сложного оркестра. Морозов, поработавший первым заместителем сразу на трех дорогах, знал это очень хорошо. Возможно, лучше всех.

– В ходе реформ первые заместители начальников дорог как бы немножко выпали из общей вертикали управления. Они были везде нужны, но при этом – вроде ничьи, так как оставались вне этих вертикальных связей. В итоге именно Морозов объединил нас – и мы все друг друга узнали, люди одной должности с разных дорог, – вспоминает **Олег Валинский**, в будущем – вице-президент ОАО «РЖД», занимавший в то время как раз должность первого заместителя на Октябрьской. – Иногда ведь чего-то и по селекторному не скажешь, а тут с легкой руки Морозова мы стали встречаться вживую два раза в год, начались какие-то стыковые совещания между собой. Телеграмма подписывалась – и мы собирались в каком-то составе для решения конкретной проблемы. Все вопросы по дороге ведь в итоге прилетают именно к первому заместителю, и надо было выстроить все так, как нужно дороге, но при этом не наступить на интересы кого-то из отраслевых вице-президентов. А это была очень непростая история и деликатная тема. Правила игры фор-

мально были прописаны, но в них оставалось столько белых пятен, что многое решалось прямо на ходу. Начали писать регламенты взаимодействия, которые Вадим Николаевич лично утверждал, и первый год «вертикальности» на этих регламентах весь и выстраивался.

Ведь как все тогда происходило? Люди собирались на совещание, говорили о каких-то необходимых преобразованиях, потом звучала фраза: «Давайте не торопиться, надо все хорошо продумать». Расходились. А на следующий день вдруг прилетала телеграмма – делать так-то и так-то. А как же вчера говорили «не торопиться и хорошо продумать»? Голова думала, а ноги отраслевых департаментов уже бежали вперед. На том этапе именно Морозову удалось все эти процессы организовать. Люди его уровня играют в крупную клетку, ему нужно было отладить все в таком масштабе, чтобы работал весь организм. Как работает каждая клетка – этого он проверить не мог, а ведь смерть организма происходит как раз от этого. В той ситуации, в которой он находился, он сделал максимум. Я слабо себе представляю, что было бы, окажись на этом месте человек с другими компетенциями. Отрасль была в довольно рискованном положении и временами с точки зрения управляемости пошатывалась. Морозов не дал ей упасть.

* * *

Еще одной очень болезненной точкой реформ стало появление частного вагонного парка и возникшие в связи с этим на сети железных дорог сложности. Сам по себе процесс появления частных операторских компаний, обладающих собственным железнодорожным подвижным составом, начался еще в конце XX века – задолго до создания ОАО «РЖД». Но в тот период сфера деятельности каждой из них была ограничена и процесс выглядел вполне управляемым. В ходе же реформ он покатился буквально снежным комом с горы. А создание под эгидой Российских железных дорог собственной Первой грузовой компании, располагавшей большим парком полувагонов, не решило проблемы в наиболее болевых точках, а, скорее, даже добавило их.

– По поводу операторских компаний по ходу развития этого процесса позиция Вадима Николаевича изменилась диаметрально противоположно, – рассказывает **Олег Валинский**. – Поначалу ему очень нравилось, как они едут, например, на Октябрьской железной дороге, где с помощью частной компании были организованы перевозки в Эстонию. Все изменилось с появлением частных парков, когда он начал говорить: «Они остановят всю сеть». Пытался апеллировать, но потом, когда понял, что сделать с набирающим обороты

процессом ничего невозможно, он начал вместе с департаментом движения выстраивать всю систему технологического взаимодействия, чтобы спасти ситуацию. Надо признать, что при создании Первой грузовой компании никто, в том числе и он, не просчитал всех возможных последствий в плане технологий. Как говорится, и на старуху бывает проруха, и на каком-то этапе именно он мог все это дело придушить.

– Есть мнение, что создание Первой грузовой стало импульсом для углубления движенических трудностей. Не думаю, что это действительно так. Трудности возникают, когда грузы идут на экспорт, в порты, и в результате одни направления перегружены, а другие стоят, – считает **Салман Бабаев**, который поработал и в руководящем аппарате ОАО «РЖД», и одним из руководителей Первой грузовой. – Уверен, что появление ПГК было вынужденным шагом, так как к тому времени более 50% вагонов были уже у собственников. Как такое может быть: для всех рынок, а для РЖД не рынок? В итоге тот же уголь никто не хотел возить, потому что для собственников это было менее выгодно. Мы сказали: да, будем возить, как будто в лизинг отдавали свои вагоны Российским железным дорогам. И так далее. Вообще при создании Первой грузовой компании даже не было особых дискуссий.

Насколько обоснованным и необходимым было то решение, сейчас уже не столь и важно. Появление Первой грузовой могло стать дополнительным фактором, но вряд ли решающим. Главное, что сеть железных дорог России в какой-то момент оказалась перед лицом совершенно новой для себя проблемы – необходимости выстраивать технологию управления перевозками и взаимодействия с собственниками вагонного парка, притом что в распоряжении последних находилось уже более половины всего железнодорожного подвижного состава страны. Коллапс и паралич всей системы казались если не неизбежным результатом подобного развития событий, то как минимум вполне вероятным.

– Переход с инвентарного вагонного парка на приватный – это был очень сложный процесс. С точки зрения нормотворчества, законодательной составляющей мы тогда отставали. Принципиальные-то решения были приняты, а с точки зрения управления этим парком прежние принципы устарели, а новые мы еще не отработали, – рассказывает **Павел Иванов**, занимавший в тот период должность одного из руководителей департамента управления перевозками ОАО «РЖД». – Невозможно было все сделать сразу, и мы с **Вадимом Николасевичем** потратили очень много времени для того, чтобы выстроить всю эту систему управления вагонными парками. Представьте: в течение одного года появилось сразу 2 тысячи новых собственников. Инвентарный вагон ты направляешь туда, где он больше всего востребован, и всегда он направлялся на дороги, которые являются погрузочными, например, из европейской части он по определенному плану шел на Западно-Сибирскую дорогу, которая грузит

уголь. А тут появились другие принципы: собственника ведь мало волнует, что там, за Уралом, кому-то нужны вагоны. У него своя логистика, свой бизнес, и ему важно получить наибольший доход с этого вагона. Поэтому приходилось вырабатывать новые регулирующие механизмы использования вагонов.

Как Вадим Николаевич ко всему этому относился? Он ведь был человек государственный, работал министром путей сообщения. С этих позиций он понимал, что эта ситуация неизбежна, что на рынок должен был прийти частный капитал. Хотя бы потому, что был серьезнейший дефицит этих вагонов и предполагалось за счет частного капитала пополнить вагонный парк. Что и было сделано. Но выстроить всю систему взаимодействия при этом было очень нелегко. И именно Вадим Николаевич тогда решил подготовить единый технологический процесс работы сети, для этого была создана специальная рабочая группа, и мы собирались буквально в ежедневном режиме.

– Сейчас парк вагонов избыточен, и, наверное, мы могли бы управлять им эффективнее, но сейчас уже не время подвергать ревизии прежние решения. Действия, которые сегодня уже выглядят шаблонными, тогда нарабатывались методом проб и ошибок – пусть и по итогам инженерных расчетов, – добавляет **Сергей Кобзев**. – Главный итог в том, что результаты реформы оказались позитивными и железнодорожники дали возможность бизнесу приобрести те преференции и возможности, которые они сейчас имеют. В глобальном плане рост экономики последних лет на 80% в значительной мере стал возможным благодаря роли железных дорог и проведенному реформированию. И это – при минимуме инцидентов, ведь по уровню безопасности движения поездов мы с отрывом находимся впереди всех в мире.

* * *

Здесь нам хочется предоставить слово еще одному активному участнику процесса создания новых механизмов управления вагонным парком и члену той самой рабочей группы, работавшей под руководством Морозова, о которой говорил Павел Иванов. Нынешний директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин был одним из ближайших соратников Вадима Морозова, и мы выделили его воспоминания, так как они не только помогают раскрыть технологические аспекты принимавшихся тогда сложных решений, но и позволяют немножко погрузиться в самую атмосферу того периода в кабинете Вадима Морозова.

– В 2006 году – в самый разгар реформ – мне предложили возглавить отдел нормирования эксплуатационной работы в департаменте управления пере-

возками. Своеобразный участок – малопонятный для тех, кто не погружен глубоко в движенческую математику, с тысячами сложнейших расчетов и необъятной аналитикой. Интересно, что с конца 40-х годов в этом отделе сменилось всего три руководителя – то есть в среднем получалось лет по двадцать стажа на каждого – эдакие корифеи, – вспоминает **Роман Баскин**. – Не справлюсь, думал я. Пропадуду. А когда меня вводил в курс дела мой предшественник – уходящий на пенсию Владимир Михайлович Зверков, признанный гуру, – выяснилась, что, кроме неподъемного объема знаний, нужных для этой работы, есть еще одна тонкость: отдел, по сути, напрямую подчинен первому вице-президенту. А это значит – постоянный контакт с человеком, которого я, учитывая субординационную дистанцию, не знал лично и, чего греха таить, боялся. Образ у Вадима Николаевича – суровый, строгий, такой, знаете, былинный богатырь. Да ведь не просто контакт в виде хождения толпой по совещаниям, а один на один – защитить каждую цифру плана работы железных дорог на месяц – основного технологического документа для сети.

«Да, и главное. Ходи к Морозову защищаться только сам», – резюмировал свой мастер-класс Зверков. – Никогда не проси делать это своих начальников. Только один на один. Это не просто статус, это – школа. Такая, которую нигде не пройдеши. Через пару защит и не захочешь – разберешься. У тебя вся сеть железных дорог в голове будет. Вместе с поездками. Вадим Николаевич будет твоим главным учителем – он умеет».

А этот самый месячный план – огромная кipa документов: чтобы не со- врать, сантиметров сорок в высоту стопка таблиц и расчетов. Я должен был прийти к Морозову, кратко, по делу, доложить и получить добро. Минут так за двадцать с учетом его загрузки.

Перед первым походом я, естественно, был в ужасе: моя предыдущая 15-летняя движенская карьера ну никак не была связана с нормированием. И вот, поработав несколько дней в должности, идти к нему – это же почти на верную гибель, он меня раскусит на раз-два.

Я хорошо помню эту первую встречу и свои неожиданные впечатления – спокойный, уравновешенный человек, доброжелательный. Такой, знаете, на- ставник, мудрец – надежный и рассудительный. Как-то автоматически до- веряешь ему и ни секунды не сомневаешься в правоте. Выслушал, утвердил план под замирающие удары моего нетренированного сердца. Расспросил о биографии, семье, пожелал успехов, чаем напоил с конфетами и баранками. Почему-то эти чаепития с особым теплом, а теперь и болью вспоминаю...

Я потихоньку втянулся, стал частым гостем в этом кабинете, потому как аналитических задач мне Вадим Николаевич отсыпал все больше и были они все сложнее, как у истинного учителя. Не скрою – всегда восхищался ше-

фом, естественно, молча. Не его это жизненные принципы – позволять даже отблеск пусть и объективных дифирамбов в свой адрес. Он ведь скромный очень по натуре человек.

Всегда с удовольствием наблюдал за его уникальными качествами.

Например, мне иногда казалось, что он обладает абсолютно непонятной способностью угадывать или предвидеть случайные события. Серьезно...

Вот приходишь защищать план, сидишь в приемной, пока ждешь, листаешь ворох таблиц, готовишься, проверяешь то, что и так тысячу раз проверено. И вдруг замечаешь, а девушки-то мои в отделе ошиблись, хотя и по мелочи. Звоню: «Нина, страница 188, зерновозы, что там за ерунда?» Она: «Ой, точно, ноль лишний, наверное, когда печатали. Сейчас исправим...» А мне уже в кабинет заходить. Ладно, думаю, до этого дело не дойдет, не заметит, просто физически не долистает. Захожу, здороваюсь. Он, как всегда: «Привет, брат! Давай, показывай, что принес. Ты чай будешь? Сейчас посмотрим, чего вы там насчитали». А телефоны в кабинете разрываются, он отвечает, спрашивает, команды дает. Кому-то: «Поздравляю тебя с днем рождения!» В этом он всегда очень внимателен был. Миллион звонков! Главный диспетчер, сбой какой-то в движении. Еще кто-то: «Завтра заседание правительства, готовимся». Вот минутное затишье, Вадим Николаевич пододвигает к себе кипу моих таблиц, открывает на 188 (!!!) странице: «Слушай, брат, а это у тебя что такое? Что это с зерновозами? Это что ты мне такое принес?» «Ох, – думаю про себя, – Вам бы в рулетку, шеф, играть. Ну вот как?!»

Удивительно способный человек, одаренный. Я сейчас это лучше понимаю, позанимавшись шесть лет развитием и обучением руководителей. Ведь по классике так: есть набор необходимых компетенций для любого начальника от мала до велика – их с десяток. И, как правило, две-три развиты особенно ярко. На максимуме. Остальные – в пределах среднестатистического уровня. Что-то, бывает, и проседает. Например, аналитик и стратег – виртуозный, а вот процесс организует средне – много там всяких конфигураций.

И очень часто примеряю эту модель к своим воспоминаниям о Вадиме Николаевиче. И знаете? У него все на максимуме. В специальной литературе пишут, что такое бывает раз на миллион. Наверное, я знаю меньше миллиона человек – на моем жизненном пути только одна такая встреча. Лидер. Стратег. Организатор. Общительный, по-отечески заботливый человек. Везде максимум.

И конечно, интеллектуал-аналитик с большой буквы. Для него всегда была интересна цифра, ее глубина, а с другой стороны, чтобы она была как-то оригинально интерпретирована. Чтобы вывод обязательно рушил стереотипы. Такой, знаете, собиратель раритетов...

Я с огромным удовольствием старался подпитывать шефа как раз такой аналитикой, благо доступ к архивам нашим железнодорожным был богатей-

ший. Смею предположить, что мы были по этой части с ним на одной волне, как заядлые коллекционеры, часами сидели, разбирали, обсуждали, искали скрытые смыслы.

А они тогда были очень нужны: в период 2008–2009 гг. синхронно шла перестройка всей организационной структуры отрасли и параллельно – реформа вагонного парка. Естественно, на Вадима Николаевича, как на главного в железнодорожной отрасли технолога, легла абсолютно фантастическая нагрузка – перестроить перевозочный процесс с его миллионами элементов, что называется, на марше, при этом не останавливая растущие потоки грузов и пассажиров.

И я, как начальник отдела нормирования, который отвечал как раз за планирование вагонных парков, за расчет оборота вагона, передачи по стыкам, количество поездов, куда чего едет, выгрузку, погрузку – оказался вместе с ним и моими коллегами-движенцами в этом «горячем цехе».

Это были почти круглосуточные – как говорится, до синих василей – попытки понять, что же происходит и как двигаться дальше. Я всегда удивлялся: откуда у него столько сил? Поздний вечер, уже вот прямо совсем голова не соображает, но ты с ужасом понимаешь, что угнаться за его мыслью ты физически не можешь. Вся аналитика по вагонным паркам, все колебания показателей – или постоянные попытки представить ход реформы через цифру, через технологию. Борьба мнений, подходов, аргументация каких-то идей, ведь некоторые вещи понять может только технолог. Тогда я уже в полной мере считал его своим главным в моей железнодорожной жизни наставником. А ведь воспитывать он мог тоже весьма жестко. Сейчас с грустной улыбкой вспоминаю, как иногда все расчеты летели в меня – бывало и такое. Я очень переживал, а мне старшие коллеги говорили: «Это он тебе дает понять, что слишком уверенно себя почувствовал, что над собой надо немного поработать». И при этом – его помощь, сочувствие, какая-то абсолютно отеческая забота – всегда были рядом.

И еще одно уникальное, а на мой взгляд, одно из главных и неожиданных качеств Вадим Николаевича. Он при своем суровом внешнем виде, образе требовательного руководителя обладал очень тонким, интеллигентным чувством юмора. До сих пор ношу с собой по жизни огромное собрание нестаряющихся, мудрых и ироничных анекдотов, шуток, подколов «от Морозова». Да и применяю их постоянно. Уж больно хороши.

Принесешь ему очень красивую, на твой собственный взгляд, аналитику, говоришь, вот, смотрите, желтая таблица – это то, красная – то, зеленая – то... А он скажет: «Роман, знаешь, чем кубик Рубика для солдат отличается от кубика Рубика для генералов? Нет? Кубик Рубика для генералов – у него же все грани одного цвета». И смеется: «Что ты мне принес? Кому я все это

покажу? Кроме тебя, ни понять, ни объяснить это никто не сможет. Ты сделай мне, брат, кубик Рубика для генералов...»

* * *

В отделе нормирования эксплуатационной работы, в массивном шкафу, за первыми рядами всяких неинтересных производственных книг хранился в виде технологического наследия уникальный архив с отчетами о работе железнодорожного транспорта страны начиная с 1938 года. Информации для анализа можно было найти предостаточно: как сеть работала в первые годы войны и как шли перевозки в 1941–1942 годах; как отразились на железнодорожной технологии коллизии распада СССР и события в экономике 1991–1993 годов; как шли погрузка и выгрузка в пиковые годы застоя в начале 1980-х и так далее. Эти архивы специалисты отдела часто использовали, чтобы спрогнозировать будущие процессы на сети железных дорог. Хотя и принято считать, что главный урок истории состоит в том, что люди не извлекают из нее никаких уроков, но тут был как раз тот случай, когда этот тезис хотелось поставить под сомнение.

В конце каждого месяца Роман Баскин приходил к Вадиму Морозову с расчетами плана работы сети, а заодно и с разными историческими справками, анализ которых был так или иначе спроецирован на актуальные события. Так было и в один из дней накануне нового, 2009 года. Сеть готовилась к долгим новогодним каникулам, когда экономика замирает, а потери традиционно приходится наверстывать до самой весны.

Баскин ждал, как отреагирует первый вице-президент компании на интересную аналитику: оказалось, что до 1988 года пик погрузки грузов приходился как раз на первую декаду января – прямо начиная с 2-го числа каждый год мощный взлет, всегда с перевыполнением плана...

Морозов, внимательно изучив цифры, задумчиво посмотрел на снежную пелену за окном и сказал:

– Готовь телеграмму для всех причастных. 2 января сетевое совещание по погрузке.

– 2 января?

– Знаешь, брат, слишком много грехов человеческих – чревоугодие, праздность, да и много там чего – сконцентрированы именно в этих десяти днях одного года. Так что будем работать.

Так начинался очередной железнодорожный год.

Глава 18

ПЯТЬ ИСТОРИЙ

Очередное правительственное совещание, связанное с перспективами увеличения частного вагонного парка на сети российских железных дорог, явно затягивалось. Точки зрения звучали разные, но общий ход обсуждения первому вице-президенту ОАО «РЖД» Вадиму Морозову был явно не по душе. Когда он взял слово, то начал говорить довольно медленно и тихо, словно взвешивая каждое свое слово на невидимых весах. Люди, хорошо знавшие Морозова, знали и этот тихий тон, который свидетельствовал о том, что внутри у него бушевал вулкан эмоций.

– Думаю, при принятии предлагаемых решений есть риск, что это в какой-то момент остановит всю сеть, – негромко произнес он. – Скажите, вам приходилось бывать на железнодорожном вокзале в Пскове?

Никто из участников совещания не понял такого неожиданного перехода, и некоторые даже удивленно переглянулись между собой. А Морозов продолжил:

– 15 марта 1917 года именно там, в Пскове, в вагоне-салоне императорского поезда Николай II отрекся от престола, и вся история страны изменилась. Видите, что может произойти, если поезд встанет? Принимая решения, помните об этом. Поезд никогда не должен стоять.

Морозов закончил свое очень короткое выступление, и совещание после этого довольно быстро завершилось. Решение по его итогам оказалось максимально взвешенным – продолжить сбор экспертных оценок по обсуждаемому вопросу, чтобы вернуться к нему позже. По сути, это произошло благодаря одной-единственной яркой фразе Морозова, которая произвела впечатление на всех.

Таких конкретных случаев, более или менее значимых, когда именно личное участие Вадима Морозова непосредственным образом влияло на развитие событий на сети железных дорог России, за годы его вице-президентства в ОАО «РЖД» было очень много. В этой главе мы просто собрали некоторые из них. Каждый – и о характере этого человека, и о том, что принято называть ролью личности в истории. В данном случае – в истории железнодорожного транспорта России.

* * *

Первая из этих историй случилась на Куйбышевской дороге, и ее рассказывает первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» **Сергей Кобзев**, который в то время как раз работал начальником Куйбышевской магистрали.

– Тогда в Самаре мы придумали способ, как пропустить большее количество поездов. Это было очень актуально для нас, так как на Куйбышевской дороге есть, например, станция Кропачево: там и едет уголь из Западной Сибири, и добавляется налив, ведь именно Куйбышевская – самая большая на сети дорог России по наливным грузам. И все это следует в европейскую часть, а ведь надо делать и окна еще, обслуживать инфраструктуру, – вспоминает он. – И вот заместитель начальника дороги по движению Владимир Кутумов придумал новую технологию, назвав ее «пятисуточный цикл». Благодаря ей мы в эти пять суток видели, где можно задержать поезда, когда планировать окна. По всем показателям исполнения графика движения мы балансировали с отклонением в 0,1%. Вадим Николаевич, отвечавший за исполнение графика по всей сети, просто не верил, что такое возможно. Ему трудно было поверить, что в основе всего стоял инженерный расчет, и он то и дело повторял: «Вы сорветесь». В результате однажды у нас состоялся довольно эмоциональный разговор по телефону, и он сказал: «Все, я через два дня приезжаю, и ты мне в Самаре, в центре управления перевозками, сам покажешь, как все это выглядит».

Перед приездом Морозова мы подготовили все на листах ватмана, и этот график получился длиной ровно в семь метров. В коридоре ЦУПа прикрепили его, и на этой схеме показывали первому вице-президенту компании, как все это работает: как начинается пятидневный цикл, как он завершается, как от Кропачево до Пензы идет поезд и так далее. Вадим Николаевич все посмотрел, но этого ему оказалось недостаточно. Он сходил на диспетчерский круг, задавал дотошные вопросы диспетчерам: а вот это как у вас происходит? а покажите, как вот это работает? Потом задавал вопросы путейцам. Короче, вникал во все нюансы предлагаемого нами решения, и целый рабочий день – с 8.30 и до 18 – мы в ЦУПе изучали всю эту технологию.

И вот – вечер, он никаких оценок не дает, и мы начинаем напрягаться, не понимая, хорошо или плохо мы сработали. При этом творческий коллектив – 20 руководителей магистрали – все корпели над этой работой. Я вижу, что он возбужден, продолжает задавать вопросы и у него самого внутри уже начинается какой-то творческий процесс: он либо пытается нас уличить, что мы чего-то не предусмотрели, либо сам для себя старается понять, как на ровном месте вдруг появилась такая технология.

В какой-то момент я ему говорю:

– Вадим Николаевич, уже вечер скоро, надо как-то определиться, смена скоро заканчивается, люди пусть меняются.

Он сначала отвечает:

– Да-да, пусть.

А потом – почти сразу:

– Нет, давай так. Сейчас всех отпускаем, я больше диспетчерам и всем работникам не буду задавать никаких вопросов. Но ты, твой первый заместитель Соложенкин и заместитель начальника дороги по движению Кутумов – вы вдвоем останьтесь. Сейчас мы еще раз переговорим, а потом уже будем ужинать.

И вот уже в этом узком кругу он задает вопрос Соложенкину:

– Вы вообще во все это верите – в то, что мы тут целый день изучали?

– Что значит верите? – говорит тот. – Мы ведь так уже месяц работаем.

– Да, работаете месяц, это верно. Показатели – 100%. Скажите честно: вы их рисуете?

– Да Вы что, Вадим Николаевич? Мы к ним вообще не прикасаемся. Они сами такими получаются, потому что работа так организована.

Дальше Морозов поворачивается к Кутумову и спрашивает:

– Вот Вы рассказывали мне про эстафетные поезда, которые предусмотрены в технологии. А если вдруг сломался локомотив?

– Да, Вы правы, это иногда происходит: то локомотив сломается, то путевая машина. Но Вы же обратили внимание: у нас в этой технологии есть резервное окно. Если что-то не так и сегодня что-то не будет сделано, то мы это резервное окно дадим в субботу, а если все прошло нормально, то в субботу его не будет. И все равно сдача будет нормальная.

Было видно, что Морозов как-то успокоился. Приходим на ужин в нашу столовую в управлении дороги, и он, уже понимая, что надо что-то сказать, говорит:

– Да, технология хорошая, но по лезвию ножа ходите, по лезвию ножа. Я до сих пор не понимаю, почему у вас все вот так – тютелька в тютельку.

Я говорю:

– Вадим Николаевич, давайте договоримся так: пока трудимся, и до конца года даю гарантию, что не только не сорвемся, но и что-то еще изменим к лучшему.

...Это было в июне, а в октябре мы завоевали первое место за квартал на сети. Этот пятисуточный график мы назвали директивным, и вскоре после этого на всей сети появился термин «директивный план-график летних путевых работ». Это была технология, про которую Вадим Николаевич стал рассказывать другим дорогам и внедрять на сети. Он понял ее во всех деталях, принял для себя – и в результате сейчас, более десяти лет спустя, мы

уже просто не мыслим работу сети без этого директивного плана-графика. От того момента, когда это смотрелось, как дикость, от крика: «Это же невозможно!» – до его понимания и принятия прошло совсем не много времени. Именно потому, что он был готов не отбрасывать с порога, а воспринимать все новое, если сам в какой-то момент понимал, что это принесет пользу.

Сегодня мы просто не смогли бы без этой технологии решить все задачи по перевозке нынешнего объема грузов ни на Дальний Восток, ни в порты Северо-Запада, ни в порты Юга. Все на сети уже понимают, что это такое, когда начинается окно на Красноярской и постепенно, в течение пяти дней, оно перемещается, допустим, до Дальневосточной. И если оно приходит куда-то даже в ночное время, то все знают, что надо ночью выходить и работать, потому что утром тут уже пойдут поезда. И все это было масштабировано на всю сеть именно Морозовым, все нормативные документы ОАО «РЖД» по этой технологии – именно с его фамилией в подписи.

* * *

Вторая история – не такая масштабная, но она, возможно, лучше других показывает способность Вадима Морозова не только признавать собственные ошибки, но и делать это публично, ничуть не опасаясь за собственный авторитет, – качество, чего уж скрывать, не слишком распространенное среди больших руководителей.

– Октябрьская железная дорога была пилотной магистралью во многих аспектах реформы, и были периоды, когда мы выслушивали от Вадима Николаевича много «ласковых» слов, – вспоминает **Виктор Степов**, который впоследствии стал вице-президентом ОАО «РЖД», а тогда возглавлял именно Октябрьскую дорогу. – Мы относились к этому с пониманием, ведь быть операционным директором во время реформирования железных дорог – невероятно тяжелая ноша, и Вадим Николаевич нес ее достойно. Я абсолютно уверен, что именно его высочайшая ответственность и умение открываться новому позволили провести грандиозные изменения в структуре управления железными дорогами и не потерять управляемость отрасли.

С ним было и трудно, и легко, ведь его в то время можно было назвать старостой железных дорог! Именно он был одним из немногих, кто смог принять новый стиль управления акционерным обществом: ничего личного – только бизнес.

Прекрасно помню историю с внедрением на Октябрьской железной дороге принципов так называемого бережливого производства. У нас по этому вопросу работал американский консультант Майкл Вайдер, которому было около 70 лет, и Морозов поначалу принял эти идеи буквально в штыки.

На одной из планерок однажды он вдруг сказал прямо на всю сеть: «Вот у Степова Октябрьской железной дорогой вообще управляет американский дедушка! Дожили!» Он совершенно искренне не понимал, зачем это может быть нужно и в чем эффективность такого подхода. Для него главным было обеспечить нормальную эксплуатационную работу всей сети, эффективность всех технологических показателей работы.

И вот через какое-то время мы презентовали одно из моторвагонных депо, где благодаря Вайдеру и его консультациям подняли производительность труда сразу на 30%. Вадим Николаевич внимательно выслушал все это, задал, как обычно, множество вопросов. И, видимо, понял, что в чем-то был не прав. На одной из следующих планерок он рассказал всю эту историю, а потом с улыбкой говорит: «Виктор Васильевич, одолжи нам своего дедушку!.. Убедил».

Он умел добиваться результата.

* * *

Если действующими лицами первых двух историй, помимо Морозова, были железнодорожные руководители, то третья состоит из двух фрагментов его общения с человеком, не входившим в этот узкий круг первых лиц компании или отдельных железных дорог.

– Так совпало, что 13 августа 2007 года – день подрыва и аварии «Невского экспресса» – был моим первым рабочим днем в новой должности, – рассказывает **Николай Марушевский**, заступивший тогда на должность исполняющего обязанности заместителя по кадрам начальника локомотивного депо Дно. – День не предвещал ничего неожиданного. Я входил в курс дела, общался с людьми. И вечером, где-то около 22 часов, – звонок от начальника:

– Давай в депо!

– Что случилось?

– Телевизор включи!

Включаю и вижу, что произошло на главном ходу Санкт-Петербург – Москва.

Прибегаем в депо – и все понятно: все поезда из Петербурга в Москву и обратно через Новгород, Батецкую, Бологое пошли к нам. А у нас в основном грузовое депо, пассажирских бригад мало. Так что работали машинисты, которые до этого водили только грузовые поезда.

В какой-то момент мы сидим всем нашим штабом – начальник депо, несколько инструкторов, локомотивные бригады – у дежурного. На нашем участке еще нет поездов, ждем. И тут – звонок. Дежурный по депо разговаривает по другому телефону, так что трубку снимаю я. Там голос:

– Здравствуйте! Депо Дно? Это Морозов.

Я даже встал от неожиданности.

Он спрашивает:

– Кто у телефона?

Докладываю. Спокойно, четко.

– У вас ГИД есть?

(ГИД – это график исполненного движения – система, которая показывает маршруты всех поездов.)

Отвечаю:

– Есть. Все можем посмотреть на компьютере. Мы видим, что на нашем участке подхода все красное и бордовое.

– Вы готовы принять это количество?

– Мы все для этого сделаем.

И тут вдруг Морозов говорит:

– Ребята, на вас смотрят все железные дороги, не подведите!

Это была одна фраза. Он не рассказывал, не спрашивал много, не убеждал. Просто одна человеческая фраза – и все! Я, конечно, не хочу сказать, что только благодаря этой фразе, но мы реально вывезли все, ни одного сбоя не было, никаких отказов технических средств или эпизода, когда бригада бы подвела. Практически мы тогда вывезли больше 30 пар поездов за сутки, включая экспрессы.

А другой случай моего личного контакта с Морозовым случился два года спустя. У нас был свой железнодорожный Дом культуры, но он отошел к городу в связи с передачей объектов социальной сферы и к железной дороге отношения никакого уже не имел. В результате он физически разваливался, никакого финансирования не было. Я тогда был депутатом районного совета, и мне глава говорит:

– Слушай, а железная дорога может как-то помочь?

– Не знаю, но я поеду в Москву на заседание ЦК профсоюза, и есть надежда, что Вадим Николаевич будет там представителем от РЖД. Попробую подойти.

И вот мы в гостинице «Измайлово» на заседании ЦК, у меня с собой три экземпляра челобитной. Я понимаю, что надо как-то его поймать, но где, как? Заканчивается совещание, и я бегом на лестницу, думаю, выйдет будет, тогда и попробую.

И вот Вадим Николаевич – гигант – спускается сверху. Он выше ростом, да еще сверху, и я тогда откуда-то снизу и сбоку обращаюсь:

– Вадим Николаевич!

Он поворачивается, и я выученным речитативом:

– Станция Дно, заместитель начальника локомотивного депо по кадрам и социальным вопросам Марушевский.

– Дно? Знаю-знаю, как там у вас?

– Все хорошо, но есть проблема.

– Какая?

Я в тех же словах объясняю ситуацию.

Он мгновенно вник в суть вопроса:

– Но это же не железнодорожное здание сегодня, мы не можем финансировать напрямую. Хотя есть вариант. Через комиссию РЖД, через пожертвования мы можем это сделать. Документы у вас есть?

– Конечно!

– Но учтите: я многого не обещаю.

Я отдал. Выдохнул. Поможет не поможет – вопросов нет, главное – все, что от меня зависело, я сделал.

Это была пятница. Приезжаю домой, в понедельник прихожу в депо, рассказываю, как прошла конференция, как документы отдал Морозову. И тут – звонок, я даже время запомнил: ровно 10.00.

Поднимаю трубку, а там:

– Это Николай Борисович Марушевский?

– Да.

– С вами говорит помощник первого вице-президента. Вы в пятницу передавали ему документы. Все в силе? Тогда мы готовим документы на комиссию...

Через три дня деньги поступили на счет администрации района. Для меня это было каким-то космосом. Решение вопроса за три минуты разговора, без лишних слов!

* * *

Нашу четвертую историю, которая связана с отношением Вадима Морозова к созданию совершенно нового подразделения в системе ОАО «РЖД», которое ему было поручено курировать, рассказывает директор Корпоративного университета РЖД **Роман Баскин**:

– В свое время Вадим Морозов пригласил меня на должность начальника центра по технологической координации – ЦТК. Этот центр был создан для того, чтобы понять и пережить все моменты реформы, в результате которых некоторые элементы управления либо были утрачены, либо пошатнулись. По сути, ЦТК – это был личный аппарат Морозова. Ведь первый вице-президент – это огромная ответственность, но один в поле не воин. И аппарат – это твои руки. ЦТК – это и была реализация его идей и всех его мыслей по технологии, и я с гордостью до сих пор считаю, что частично и мои мысли туда вошли.

Но тут возникла другая задача, которую неожиданно поручили Морозову, – клиентоориентированность, и надо было создавать в структуре компании соответствующий департамент. Вадим Николаевич предложил мне его возглавить. Я, честно говоря, сомневался. Долгое время речь шла о том, что клиентоориентированностью должен заниматься человек из бизнеса, а тут – я из ЦТК. И мне никогда не было интересно скакать с места на место. Но Морозов в тот момент, а это было перед новогодними праздниками, сказал:

– Давай так: пока никого не нашли, а департамент должен работать. Я подписываю тебя на исполняющего обязанности руководителя этого департамента. После Нового года будем кого-то искать. Не бойся. А ты пока подумай что-нибудь про клиентоориентированность. Он очень переживал и за меня, и за эту задачу, ведь он технолог, а задача бизнесовая.

И вот иногда такое бывает: меня, как сейчас молодежь говорит, виштырило. Я все эти дни новогодних праздников рыл и рыл – мол, наберем кучу информации, разложим ее по ячеечкам, а потом увидим. После Нового года я принес ему документ страниц на 90 о клиентоориентированности в РЖД. То есть все, что я нашел, постарался переложить на железнодорожный лад. Клиентоориентированность – это ведь есть оценка клиентом качества вашей работы. Если ты будешь кормить того своими внутренними показателями, то это то же самое, как если ты приходишь в магазин и говоришь, что тебе не нравятся продукты, а тебе в ответ скажут: «А вы знаете, какая у нас температура прожарки?» – и так далее. Да кого это волнует? Мне вкусная картошка жареная нужна, а не вся эта информация. Мы долго дискутировали на эту тему, и через пару недель Морозов сказал: «Все, брат, я пошел к Владимиру Ивановичу Якунину».

У меня было ощущение, что я попал под влияние огромной планеты. Мне было и страшно, и интересно. В итоге через какое-то время мы пошли к президенту компании уже вместе и три часа обсуждали все с Якуниным в формате такого свободного разговора. И после этого Владимир Иванович сказал: «Я понял, Вы полностью себя перековали, и считаю, что Вам самое время возглавить этот департамент».

Вадим Николаевич был универсалом с большой буквы, поэтому его и попытались заинтересовать этой клиентоориентированностью. Эта тема действительно взлетела, и сейчас все, кто ею занимается, признают, что они живут на тех принципах, которые сформулировал Вадим Николаевич, хотя саму структуру потом расформировали. И теперь главным «клиентоориентиром» в РЖД стал лично нынешний глава компании Олег Белозеров. Я хожу к нему на оперативки каждую неделю и слышу, как он зачитывает жалобы и спрашивает за них.

* * *

Пятая история этой главы – о пассажирском движении. Она не столько о каких-то частных ситуациях с участием Вадима Морозова, в ней нет диалогов, и с ее помощью вряд ли можно даже дополнить его психологический портрет. Однако история эта о том, с чем каждый из нас сталкивается почти ежедневно. Сталкивается – как с чем-то уже совершенно обыденным, даже не задумываясь, что сегодняшняя норма жизни стала таковой как раз благодаря тому, что в нужное время в нужном месте оказался именно этот самый человек. Придавший всем процессам импульс, который продолжает ощущаться по сей день.

– При непосредственном участии Вадима Морозова осуществлялись проекты, полностью изменившие облик пассажирского железнодорожного транспорта России, – говорит занимавший пост вице-президента ОАО «РЖД» **Михаил Акулов**. – Запуск высокоскоростных поездов «Сапсан» между Санкт-Петербургом и Москвой, появление «Ласточек», обновление всего парка пассажирского подвижного состава – это все Морозов. Именно он в свое время разгонял проект железнодорожного Московского центрального кольца. Он курировал появление на сети двухэтажных поездов, а ведь там масса технологических нюансов. Это не только сам двухэтажный вагон, но и вся инфраструктура: это нагрузки на ось, длина отправочных путей, тоннели – и всем этим руководил Морозов. Все обновление железнодорожной инфраструктуры к Олимпийским играм 2014 года в Сочи – это тоже Вадим Николаевич. И очень символично, что Морозов лично отправлял первый двухэтажный поезд с Казанского вокзала 1 ноября 2013-го из Москвы в Сочи, – поезд, на котором на Олимпиаду поехали первые волонтеры.

– Когда меня назначали первым заместителем начальника Октябрьской железной дороги, собеседование со мной проводили Владимир Иванович Якунин и Вадим Николаевич Морозов, – дополняет **Михаил Глазков**. – И еще тогда они мне сказали: что работа работой, но посмотри, как можно московский опыт участия железных дорог в транспортной системе города применить в Питере. Имелись в виду полукольца, радиальное направление, пригородное скоростное движение – все эти проекты мы разрабатывали еще в 2015 году. Тогда мы подготовили план и на совещании у губернаторов Санкт-Петербурга и Ленинградской области за 40 минут, которые мне дали, я все рассказал и показал. К сожалению, руководители города и области тогда не стали активно продвигать эту тему, а иначе бы уже многое могло быть сделано. В результате до сих пор через исторический центр города везут сыпучие грузы и нефтянку. В регионе нужно развивать дальние подходы, убрать из горо-

да Сортировку, территорию отдать под пассажирское движение. Сделать можно очень многое, и все эти темы мы в последнее время очень много обсуждали с Вадимом Николаевичем. И заняться реализацией этого проекта и всех наших идей предстоит теперь нынешнему штабу развития транспортных развязок в Санкт-Петербурге, в котором я состою. Транспортная система второго города России должна измениться примерно так же, как это при непосредственном участии Вадима Николаевича произошло в Москве.

* * *

Свое видение собственной миссии Вадим Морозов сформулировал в одном из интервью еще осенью 2005 года – почти сразу же после прихода на пост первого вице-президента ОАО «РЖД».

– Я считаю, что процесс институциональных преобразований на железнодорожном транспорте останавливать нельзя. Его можно сравнить с ездой на велосипеде: пока крутите педали – двигаетесь, как только перестали – падаете. Это естественно, что многие моменты в 2001 году виделись совершенно определенным образом, а сегодня практическая реализация структурной реформы вносит свои коррективы. Однако неизменными остаются цели и принципы реформы – повышение эффективности работы и развитие железнодорожного транспорта на благо клиентов, общества и государства. А инструменты реформирования, очевидно, могут меняться.

В соответствии с этим принципом, сформулированным когда-то им самим, он и работал все годы, когда занимал должность первого вице-президента ОАО «РЖД».

А еще многим запомнился эпизод, когда он на одном из совещаний поздравлял коллегу с днем рождения.

Сначала, как обычно, пожелал:

– Счастья, здоровья, удачи!

А потом вдруг прервал сам себя и сделал поправку:

– Нет, удача сопутствует слабым, а к сильным приходит успех. Так что – успехов Вам!

Глава 19

«МОРОЗОВСКАЯ ШКОЛА»

«**Г**оворить о профессионализме человека, который прошел все ступени роста, ни одной не перепрыгивая, не стоит. И сегодняшняя работа его на таком посту и в такой отрасли, как железная дорога в нашей стране, – это огромная нагрузка и ответственность (на себе испытал). И только классный профессионал с определенными человеческими качествами может это нести. Кроме профессионализма, в нем сочетаются сила воли, настойчивость, ответственность, благородство и порядочность.

Судьба испытывала его на прочность. Другой человек сломался бы, озлобился, но он благородно выходил из каждой ситуации. Больше таких людей я не встречал.

Он человек вне интриг. Где интриги, там Морозова не может быть. У него – дело, и все. У Вадима много человеческих качеств, которые заслуживают не только уважения, но являются примером для подражания. По натуре он горячий, может вспылить, но не унижить человека. Он всегда контролирует себя. Вадим – интеллигентный человек. Безусловно, это заложено было в семье. Но молодой специалист пришел на Октябрьскую дорогу, когда в управлении работали настоящие аксакалы, и у них Морозов не только проходил послевузовскую практику организации движения поездов, но и учился культуре общения с людьми. Он, как губка, все впитывал. В итоге вырос в руководителя, которого не боятся, а уважают, и, поверьте, есть за что. Фамилия Морозова никогда не была замешана ни в одной неблагоприятной истории.

Приведу пример из личной жизни. В 2007 году, когда я разбился в горах и в три часа ночи все поняли, что мне нужна срочная высокoproфессиональная медицинская помощь, позвонили Вадиму Николаевичу. К утру он организовал транспорт. Меня доставили в Новосибирскую больницу, там замечательные врачи меня спасли. Но я-то понимаю – спас меня Вадим Николаевич Морозов...»

Эти слова в июне 2014 года к юбилею Вадима Морозова произнес о нем уже ушедший от нас бывший первый заместитель министра путей сообщения России, один из самых уважаемых людей в железнодорожной отрасли страны в конце XX и начале XXI века Валерий Ковалев. Будучи

на пять лет старше, и тоже выходец с Октябрьской, он прекрасно знал Морозова едва ли не с самого начала профессионального пути. Знал все его заслуги и, безусловно, понимал ту роль, которую довелось сыграть первому вице-президенту компании «РЖД» в лихое время перемен на железнодорожном транспорте России. Но говорил в тот день Ковалев, как видите, в большей степени именно о личных качествах Морозова, о его отношении к людям. Сам по-настоящему большой руководитель, он прекрасно видел тот фундамент, на котором строил свою профессиональную деятельность и всю свою жизнь Вадим Морозов.

В основе всего этого были именно люди и отношение к ним.

* * *

Значительная часть жизни любого крупного руководителя – это совещания. Умение проводить их, не теряя времени понапрасну и при этом добиваясь необходимого результата, наверное, совершенно особый талант. Но способность почувствовать при этом те подчас неумовимые моменты, которые могут повлиять на настроение кого-то из участников обсуждения, выбить того из колен, – это и вовсе тонкое искусство. Искусство чувствовать людей рядом с собой и не быть равнодушным к их внутренним переживаниям. Казалось бы, на плечах первого вице-президента компании лежала ответственность за всю огромную отрасль – какие уж тут заботы о внутреннем мире подчиненных? До того ли? Для Морозова ответ был очевиден. До того!

– В последние годы я отвечал за цифровизацию грузовых перевозок в ОАО «РЖД» и курировал этот проект, – вспоминает уже встречавшийся нам на страницах **Юрий Суродин**. – Несколько раз Вадим Николаевич проводил совещания по этому вопросу, и, бывало, я оказывался не согласен с его оценками или с его видением ситуации. Мне казалось, что он не прав, и где-то в душе я на него даже обижался. Кому понравится, когда вам начинают за что-то выговаривать или подгонять. У каждого свой лимит восприятия критики, но рано или поздно любой из нас примеряет роль несправедливо обиженного. Так устроен человек, точнее, таковы, наверное, его защитные реакции. Ты сидишь и думаешь: я и так все понимаю, хватит уже, я что, специально что-то не успел, из лени или из-за скудоумия?! А логика событий не позволяет перечить или оправдываться, получается просто игра в одни ворота. И ты сидишь – злишься, злишься и злишься. Лично меня это на конструктивный лад никогда не настраивало и уж точно никак не мотивировало. А угроза наказания – самый плохой

мотиватор из всего, что есть в арсенале руководителя. Так бывает на совещаниях с любыми руководителями.

После подобных разносов подчиненные часто выходят из кабинета руководителей, образно выражаясь, с фигой в кармане. И Морозов очень четко умел уловить это. Совещание заканчивается, и он говорит: «Юрий Николаевич, оставайтесь!» Я остаюсь и сижу с таким недовольным видом, как обиженный ребенок. А он вдруг начинает ни с того ни с сего рассказывать какую-нибудь историю из жизни – про Петербург, о знакомых, о случайных новостях или что-то еще. Вот он умел так две-три минуты поговорить вроде как на совсем отвлеченные темы. Не то чтобы он таким образом извинялся, потому что ему не за что было извиняться. Он всегда был корректен со всеми. Просто умел снять напряжение таким образом. Он умел тонко почувствовать изменение твоего настроения. Потом говорил почти ритуальную фразу: «Ладно, пойдемте работать». И ты в итоге выходишь из кабинета и думаешь: «Что же я вообще за человек?! Он-то ведь и по сути прав, так еще вынужден был тут перед тобой распинаться. Становится так стыдно! Идешь и думаешь, что надо не только сделать, как он говорит, а еще в два раза больше. Он умел говорить так, что у тебя совесть пробуждалась, и в этом плане я других таких людей не знаю».

Была еще очень хорошая черта у Вадима Николаевича, и я, признаться, этим пользовался. Если ты чего-то не успел или что-то пошло не так и чувствуешь, что тебя ждет какая-то вздрючка, то можно было ему всегда позвонить, доложить ситуацию и сказать, что у меня есть такая-то проблема и из-за нее я не мог чего-то сделать. Я вижу эту проблему, сегодня убрать пока не получилось, но дальше мы с этим справимся. И объяснить, как именно. И все. Потом можно было быть абсолютно уверенным, что дальше, за порог своего кабинета, этот разговор он не понесет и на совещаниях этого вопроса просто не будет. Знаю руководителей, которые были абсолютно другими. Они вызывали тебя на откровенность, а потом тебе за то, что никто и никогда бы не узнал, доставалось публично. Морозов никогда себе такого не позволял.

– Да, из-за своей эмоциональности он на совещаниях иногда даже перегибал, но не помню, чтобы на него кто-то обижался, – подтверждает заместитель генерального директора ОАО «РЖД» **Олег Валинский**. – Он понимал, когда перегибает, и, как правило, после этого человеку следовал звонок от Морозова – он посылал какой-то сигнал, что дело есть дело, ничего личного тут нет. Иногда мог и наутро позвонить: «А знаешь, я тут подумал, пожалуй, ты был вчера прав». В первый момент даже обида возникала – мол, разнесли меня при всех, а теперь правоту признали в личном общении. Но он всегда находил способ сделать так, чтобы этой обиды у тебя не осталось.

– Настоящим движенцем может быть только тот, кто постоянно повышает образование, контакты с людьми и, самое главное, тот, кто способен взять на себя ответственность. И только в таком случае можно стать Вадимом Николаевичем Морозовым – настоящим профессионалом. А человеческие качества вырабатываются с материнским молоком, а затем в рабочей среде, – говорит ставший впоследствии первым вице-президентом ОАО «РЖД» **Анатолий Краснощек**. – На нашей работе без жесткости и шума не обойтись, но он всегда контролировал себя. Бывало и такое, когда он после жесткого разбора приглашал к себе командира и говорил: «Не обижайся, я на тебя пошумел, но ведь ситуацию надо менять. Соберись в кулак, иди и работай». И еще важно, что он всегда давал людям думать и принимать решения самостоятельно.

– На его разборах я бывал часто и в разных должностях, и это была профессиональная школа очень высокого уровня, – вспоминает заместитель генерального директора ОАО «РЖД» **Михаил Глазков**. – И что удивительно: после такого разбора он даже выговор тебе завернет, упакует, ленточкой перевяжет, на поднос положит и на вытянутых руках тебе выдаст. И ты получаешь этот выговор как подарок, после чего хочется идти дальше работать. Это была настоящая «морозовская школа».

Воспоминания об одном или нескольких подобных эпизодах остались практически у всех людей, кому доводилось пересекаться с Морозовым на совещаниях. Рано или поздно прилетало от него всем, но и без какого-то продолжения эти истории чаще всего не оставались.

– Прекрасно помню, как однажды после непростого совещания, где разбирали конкретную проблему на производстве, я услышал от Вадима Николаевича довольно резкие замечания. От его внимания не укрылось ничего из того, что мы не смогли сделать, – рассказывает в ту пору начальник Северной железной дороги **Валерий Танаев**. – Через три часа после совещания раздался звонок. Вадим Николаевич лично мне позвонил и просто сказал: «Не смей вешать нос, продолжай идти вперед – и все у тебя получится!» В тот момент я понял, что я неотъемлемая часть команды и готов двигаться дальше, чтобы преодолевать любые трудности. Команду единомышленников он создавал и поддерживал постоянно, опирался на свой коллектив и давал каждому сотруднику понять, что он важен и насколько его работа необходима для общего результата.

* * *

Люди, которых Вадим Морозов на протяжении жизни выделял по профессиональным качествам, и вовсе оказывались под каким-то невидимым зонтиком его внимания. Разделить тут его рабочее и личное отношение было не всегда просто, но в какие-то критические моменты жизни они чувствовали, что бушующая где-то совсем близко стихия проходит рядом с ними. Зонтик был раскрыт, хотя проявлялось это совсем по-разному.

– Как-то я пришел к Морозову поздно вечером подписывать какой-то документ. Он пересел ко мне и позвал секретаршу: «Оля, неси нам чай», – вспоминает **Роман Баскин**. – Она принесла чай в фирменных подстаканниках, конфеты, баранки. И вот сидит первый вице-президент ОАО «РЖД», баранками хрустит. Я все-таки всегда его немножко побаивался, так что даже оберткой от конфеты шуршать было неудобно. Вадим Николаевич заметил это и говорит: «А ты что конфеты не ешь? Может, у тебя диабет?» Тут же встает и приносит мне глюкометр: «Давай-ка измеряй сахар». Себе померил – повышенный. Помощника Сергея Абатурова вызвал: «Сережа, иди сюда, ты померь». У того нормально. А у меня – 18. Страшно вспомнить, как он кричал: «Ты что, завтра же бегом к эндокринологу! Я тебя видеть до этого не хочу. Не хватало еще, чтобы ты у меня здесь в кабинете загнулся. Ты почему так относишься к своему здоровью?»

На следующий день я со страху действительно побежал к врачу. И именно с этого началось мое выздоровление, в процессе я похудел на 25 кг. Врач сказал: «Вашему диабету 5–6 лет, а вы за ним не следили». Мог быть инсульт – и все. И если бы не Вадим Николаевич, я бы просто умер...

Другим человеком, к которому Морозов относился с огромным профессиональным уважением, был главный редактор журнала «РЖД-Партнер» Александр Ретюнин, с которым они были знакомы еще со времен Октябрьской железной дороги. Именно при нем Ретюнин возглавил главную железнодорожную газету страны «Гудок», но парадоксальным образом первый вице-президент компании имел к этому событию лишь косвенное отношение. Зато впоследствии особое отношение Морозова и газета, и ее главный редактор чувствовали всегда.

– Действительно, к моему назначению в «Гудок» Вадим Николаевич прямого отношения не имел. Мне позвонил руководитель центра общественных связей ОАО «РЖД» Сергей Михайлов, который предложил эту работу, – рассказывает **Александр Ретюнин**. – Я ответил тогда, что компания «РЖД» – очень сложный организм, в котором много разных течений и отношений. Я участвовать во всем этом не люблю и не умею, поэтому могу обещать только

то, что буду делать газету, с концепцией которой согласится руководство ОАО «РЖД». Михайлов говорит: «Хорошо, твоя задача – делать хорошую газету, но такую, чтобы она еще и Морозову нравилась».

Вадим Николаевич был очень скрупулезным и неравнодушным читателем, так как воспринимал «Гудок» неотъемлемой частью железнодорожной культуры. Она была ему нужна и как руководителю, и как потребителю. Кому-то – чашка кофе с утра, ему – газета «Гудок». Видимо, еще с детства это было заложено. И до моего прихода он не давал покоя всем причастным, кто имел отношение к газете. В результате приняли такое решение, и я начал работать. Вадим Николаевич воспринял это с воодушевлением и даже лично приехал в редакцию меня представлять.

Потом он регулярно звонил с утра по поводу газеты. Необязательно с какой-то критикой, тут очень важно разделять: он не был цензором, он просто высказывал свое мнение по поводу той или иной публикации. Но никаких «чтобы этого больше не было» или «показывайте мне заранее». Поводом для звонка мог быть и просто какой-то конкретный вопрос по поводу нашей публикации, если ответ ему был важен перед планеркой, которую он проводил в 7.30 утра. Хотя бывало, конечно, всякое. Ежедневная газета – это такая вещь. Ты вроде смотришь на полосы вечером – там одно, а выходит газета утром – там как будто совершенно другое. И понять не можешь, как это произошло. А Вадим Николаевич совершенно искренне считал, что высказывает свое мнение как простой читатель.

Так прошли четыре года – непростая, но, как мне кажется, качественная деятельность. Потом поменялся состав центра общественных связей, поменялась дирекция издательства «Гудок» – и у меня появилось совершенно четкое ощущение дискомфорта. Я принял для себя решение уходить, и как-то надо было сообщить об этом Морозову, чтобы все было корректно. Я знал, что он со вторника уходит в отпуск, и в пятницу в конце дня пришел к нему в кабинет и сообщил о своем решении. Он был несколько, я бы сказал, обескуражен. Ему было неприятно, так как он не очень понимал, как может помочь. Спросил меня, написал ли я заявление. Я ответил, что собираюсь сделать это в понедельник и все закончить. Он сказал: «Хорошо, Александр Сергеевич, единственная просьба: не пишите заявление до понедельника».

В понедельник я специально не пошел на планерку в ОАО «РЖД», которую он проводил, чтобы не попадаться ему на глаза. И на 12 часов назначил совещание в редакции, собираясь на нем сообщить о своем уходе. И ровно без десяти 12 – звонок на мобильный телефон от Морозова. Уже все в «Гудке» собрались на совещание, а мы минут пятнадцать разговариваем, он старается узнать о моей ситуации и причинах решения во всех деталях. А в завершение разговора вдруг говорит: «Саша, я знаю, ты боец! Я сейчас уйду».

в отпуск, потерпи эти две недели, я вернусь – и мы все решим». Другого варианта, кроме как согласиться, у меня не было. Я выхожу к дверям и говорю всем, что совещание неожиданно отменяется.

В результате после его возвращения из отпуска все проблемы как-то разрешились, и после этого я проработал в «Гудке» еще два года. Хотя все чemoданы у меня были уже собраны, а какие-то коробки в дальней комнате я все эти два года так и не разбирал...

* * *

И еще один уровень проявления этой самой уникальной «морозовской школы» человеческих взаимоотношений буквально ежедневно присутствовал в его общении с людьми, которые постоянно находились рядом с ним. Морозов, который, подобно могучему атланту, удерживал на плечах все технологические заботы отрасли, выходя за дверь своего кабинета, никогда не забывал поинтересоваться, что происходит в жизни окружающих его людей. Его помощников. Его секретарей. Его водителей. И в этом не было ничего формального, вроде брошенной на бегу фразы «Как дела?» с не до конца расслышанным ответом. В этом всегда присутствовало что-то очень настоящее. Искреннее. И большое, как он сам.

– Выходных у нас не было вовсе. А если происходили какие-то сходы, аварии, то мы вообще сутками работали. Восстановят движение, и я думаю: ну все, сейчас домой поедем. А он – нет, заскочит, поменяет рубашку, и снова на работу. Пока полностью все последствия не будут ликвидированы, – вспоминает водитель Морозова **Геннадий Пустовалов**. – В первый год, как начали с ним работать, как-то под вечер поехали в Орехово-Зуево, где случилась авария. Всю ночь работали – поесть, конечно, негде. А он всегда о водителях переживал, как их накормить. В результате сходили вместе в магазин, купили чего-то – сели и перекусили, хотя друг друга еще и не знали особо. Конечно, он мог себе позволить что-то другое, но нет – остался со мной.

Потом уже отношения стали более близкими. Бывали, конечно, какие-то натяжки, но чтобы конфликты – нет. Иначе, я думаю, мы бы 15 лет вместе не отработали. Мои родители, бывало, ему что-то из деревни передавали – какие-то соленья, овощи, и он был очень благодарен, сам им тоже что-то всегда передавал. В этом смысле он был человек простой. И еще он был очень человечен. В выходные, бывало, ездили на футбол, это был лучший отдых для него. И он всегда следил за тем, чтобы у меня тоже был билет и мы вместе всегда сидели на трибуне. Другие водители часто стояли и ждали своих

руководителей в машине на парковке, а у нас такого быть даже не могло.

– Иногда придешь утром, еле-еле собрав себя в кучку, потому что только в три ночи мы закончили предыдущий какой-то сложный день, а в шесть утра уже надо быть на месте. И вот Вадим Николаевич приходит в это же время и что-то такое рассказывает о том, как смотрел передачу и услышал что-то очень интересное. Думаешь: как, когда? Мне бы только голову к подушке приклонить. А он делится тем, что он узнал, – рассказывает секретарь **Ольга Быкова**. – Когда я пришла сюда работать, моя дочка училась в начальной школе, и я ее практически не видела из-за этого графика. Она все с папой – уроки, школа, болезни. И Вадим Николаевич меня за это очень сильно ругал. Был случай, когда дочка была под Туапсе, в «Орленке», муж уехал к родителям в Оренбург, а я работала две недели без выходных и ждала, что дочка должна приехать. И вот, когда детей должны были отправлять в Москву, пришло сообщение, что там сильный дождь, оползни, пути размыты и движения нет. Пассажирские поезда стояли на размытых путях и не двигались. Но детей все равно отправили на вокзал. Я, естественно, переживаю, потому что они трое суток сидели на этом вокзале – без денег, айфонов еще тогда не было. Собрали денег, у кого сколько было, и по одной сосиске им давали. Конечно, работая не просто на железной дороге, а у Вадима Николаевича, я могла бы что-то сделать. Но мне было настолько неудобно, что я ему даже не говорила. И когда он об этом узнал, то очень сильно ругался: «Ты мать или ты кто?» А как бы я могла воспользоваться своим положением? Ведь все люди, которые там находились, точно так же терпели все эти трудности.

– Мы очень много лет работали вместе, но из личного мне особо запомнился один очень простой случай, – говорит начальник секретариата Морозова **Сергей Абатуров**. – У меня оба сына родились в Санкт-Петербурге. Но если первый – незадолго до того, как Вадим Николаевич пригласил меня в Воронеж, то младший – уже в Москве. В тот день где-то неподалеку от столицы Вадим Николаевич был с осмотром, я сам ничего ему не говорил, но он по моему поведению почувствовал, что у меня что-то происходит, – интуиция и внимание к людям у него были колоссальные. Он начал все у меня выяснять, так и узнал, что у меня только что родился второй сын. Все! Он тут же оставил все дела до того момента, пока не усадил меня в машину, чтобы я отправился в Москву. И дальше – срочно в Питер к жене и сыну. Другого отношения у него просто быть не могло.

* * *

Людмила Макеева, та самая первая учительница Вадима Морозова в профессии дежурного по сортировочной горке, уже давно находилась на пенсии. В один из летних дней она спокойно работала у себя на даче – и вдруг где-то в доме зазвонил мобильный телефон. Звонил долго, и она успела прийти с участка и взять трубку.

– Людмила Васильевна, с вами хочет поговорить Вадим Николаевич Морозов.

Она растерялась, так как уже много лет только и слышала о своем бывшем ученике, знала, где он работает и кем. Оказалось, что он на один день приехал в Санкт-Петербург, попросил кого-то ее разыскать, и она услышала так хорошо знакомый голос:

– Людмила Васильевна, дорогая ты моя, моя хорошая. Как жизнь, как здоровье, как семья?

Расспросил ее обо всем, и она узнала у него, как поживает жена, как сын. Пообщались очень тепло, как будто и не прошло трех с лишним десятков лет с того времени, как они вместе работали на Сортировке.

Они попрощались, и она положила трубку, не до конца понимая, что только что с ней произошло. Он – первый вице-президент ОАО «РЖД» и она – простая пенсионерка. И вот – просто позвонил узнать, как дела, поговорить.

– Какой же золотой человек! – только и произнесла она тихонько самой себе.

Глава 20

ПОДАРКИ И ПОВОРОТЫ СУДЬБЫ

Эта глава нашей книги будет очень отличаться от всех других. Говорить в ней будет сам Вадим Морозов, так как эта глава от первой до последней буквы – его собственное интервью. Интервью – с его личным взглядом на все то, о чем говорилось на страницах этой книги: о том, как он сам воспринимал крутые повороты на своем жизненном пути, о его отношении к реформе на железнодорожном транспорте, о собственном месте в жизни и о многом другом. До сих пор в нашей книге о Морозове говорили другие люди, в этой же главе, благодаря журналу «РЖД-Партнер», опубликовавшему это интервью осенью 2009 года, слово ему самому.

* * *

– Вадим Николаевич, насколько Вы удовлетворены сегодня тем, что успели сделать в своей жизни? Было ли что-то такое, что однозначно сделали бы по-другому, если бы представилась такая возможность? Преподносила ли Вам судьба очевидные подарки? Запомнились ли какие-либо совершенно неожиданные для Вас повороты?

– Знаете, от добра добра не ищут. Если человеку довелось в жизни поработать на руководящих должностях в Министерстве путей сообщения, а затем возглавить производственный блок такой компании, как «Российские железные дороги», согласитесь, было бы, наверное, каким-то ложным кокетством сетовать на ту или иную «неудовлетворенность». Всем, что мной пройдено, пережито, достигнуто, я очень дорожу и благодарен судьбе за это. Преподносила ли жизнь подарки? Конечно. И первый из них, думаю, это то, что родился там, где надо, и у тех родителей, у которых нужно. Второе – выбор профессии. Я с самого раннего детства болел железной дорогой и сегодня точно могу сказать, что вытянул счастливый билет, который дал мне возможность себя реализовать и в личностном, и в профессиональном плане. Еще один подарок судьбы – замечательные люди, с которыми мне посчастливилось работать. Неожиданные повороты? Пожалуй. Вся жизнь человека – это неожиданные повороты,

иногда менее крутые, иногда более. И я здесь не исключение. Главное, чтобы на перепутье всегда была возможность выбора. Вот тут-то и определяется судьба человека. Был, например, случай, когда мне, начальнику станции, предложили стать начальником отделения без опыта отделенческой работы. Верите ли, до сих пор горжусь тем, что выстоял тогда, переборол карьерный соблазн и не принял это предложение. А то наломал бы дров.

– Наверное, одним из самых неожиданных поворотов был тот, когда Вы в 1997 году ушли на выборы и затем стали работать заместителем председателя Законодательного собрания Ленинградской области.

– Это тоже было совершенно осознанное решение. Думаю, нет нужды сейчас говорить о ситуации, которая сложилась в тот момент на Октябрьской дороге, но оставаться в управлении дороги в тех условиях я просто не мог и потому решил попробовать себя на политическом поприще. Новая сфера деятельности дала мне очень много полезного (надеюсь, что и я, со своей стороны, принес родному Волхову и Ленинградской области в этом качестве определенную пользу). Там я на себе испытал, что политический хлебушек как нелегок и что добиваться в этой сфере конкретных положительных результатов порой гораздо сложнее, чем в хозяйственной деятельности. Но все же, когда мне было предложено поехать в Воронеж на Юго-Восточную дорогу, раздумывал недолго. И это, конечно, лучший ответ на вопрос, что я все-таки собой представляю.

– Следующая политическая должность в Вашей биографии – уже в 2003–2004 гг. – министр путей сообщения. Были ли какие-то сомнения при этом назначении? Надеялись ли изначально на то, что МПС просуществует хотя бы несколько лет, чтобы можно было под его руководством реализовать Программу структурной реформы? И как Вы собирались выстраивать отношения с ОАО «РЖД», которое возглавлял в то время Ваш бывший непосредственный начальник? Как Вы относитесь к столь быстрому упразднению МПС? Не плодотворнее ли было его оставить, прежде всего с точки зрения более качественного развития реформы?

– После того как в отрасли были разделены функции государственного управления и хозяйственной деятельности, было, наверное, вполне логичным назначить министром человека, работавшего до этого первым заместителем главы МПС. Наступал переходный период, нужно было не допустить провалов в работе железных дорог, в отношениях между участниками рынка перевозок. Я воспринимал это назначение как самое высокое оказанное мне доверие и по-другому к этому никогда не относился. Конечно, это было значительно сложнее, чем остаться при президенте компании заместителем. Ведь, казалось бы, в результате реформы само МПС оставалось, а из него вы-

делялся имущественный комплекс с образованием ОАО «РЖД». Но в жизни-то произошло все как раз наоборот! То, что являлось министерством, стало практически государственной акционерной компанией, а вот МПС предстояло создавать заново. На деле получилось, что при разделении функций государственного управления и хозяйственной деятельности полноценный хозяйствующий субъект был создан, а вот регулирующий орган – нет, и его еще надо было сформировать.

В первое время нам нужно было решать массу проблем – от кадров и внутренней нормативной базы до кабинетов и канцелярских принадлежностей. В этой связи с благодарностью вспоминаю нашу совместную работу в этом обновленном МПС с Сергеем Алексеевичем Аристовым, Михаилом Павловичем Акуловым, Виктором Павловичем Ивановым, Владимиром Леонидовичем Белозеровым, Алексеем Александровичем Дружининым и многими другими. Каждый из них мог отказаться, но они приняли мое предложение, заведомо зная, что будет намного сложнее, чем в компании. За тот непродолжительный период, который отвела нам судьба, мы максимально пытались сделать все, чтобы создать законодательное, нормативное обеспечение работы ОАО «РЖД» и всей отрасли в целом на том первом, очень ответственном этапе реформы. Нам нужно было вписаться, теперь уже в новом качестве, и в экономику страны, и в систему регулирующих органов.

И мне, как министру, нужно было занять уважаемое место в правительстве, чтобы отрасль ни в коем случае, скажем так, не просела, не потеряла свой авторитет. Надо было устанавливать свои связи, четко понимать, с кем сотрудничать, взаимодействовать, как строить новые отношения с аппаратом правительства, с другими министерствами и ведомствами, – вопросы все очень непростые.

Были ли какие-то проблемы во взаимоотношениях с образовавшимся ОАО «РЖД»? Кроме текущих организационных никаких не назову, потому что по большому счету мы делали общее дело – проводили реформу и обеспечивали перевозки. Нашим очень усеченным аппаратом такую работу проводить было, конечно, крайне сложно, но мы привлекали специалистов ОАО «РЖД» и действовали в целом достаточно слаженно. Ощутимая проблема заключалась в другом: в то самое время начиналась административная реформа, был запущен процесс коренного переустройства всего государственного аппарата управления страны.

– То есть структурная железнодорожная реформа на данном этапе прямо наложилась на административную и это привело к некоторой дезориентации в деятельности нового МПС?

– Да, конечно. Уже с осени 2003 года активно обсуждались вопросы об избыточных функциях министерств и ведомств. Более того, никто практически

до марта 2004-го не знал, будет ли вообще существовать МПС, или его скоро сольют с Минтрансом. Я все это время убеждал во всех инстанциях, что МПС не просто как-то там сопровождает реформу, а именно обеспечивает ее. Это не какие-то преобразования отдельной компании, а правительственная программа, и, осуществляя ее без МПС, мы очень сильно рискуем. Приходилось проводить много времени в приемных и кабинетах у заместителей председателя правительства – Владимира Яковлева, который курировал транспорт, Бориса Алешина. Слушать-то слушали, но в это время в связи с административной реформой уже началось резкое замедление нормальной деятельности аппарата правительства. Многие инициативы или документы, которые надо было проводить соответствующими решениями, просто зависали и не рассматривались – не по чьей-то злой воле, а в силу объективных причин. И все же, я думаю, главное, что в тот момент состоялось, – это то, что мы не допустили образования вакуума в поступательном развитии реформы, а с первого же дня создания ОАО «РЖД» работали над формированием нормальных условий его деятельности. Поэтому компания взяла хороший старт и стала набирать обороты. Понятно, что роли уже поменялись и, например, президент компании сидел на заседаниях правительства в зале, а министр находился за основным столом, но вопросы мы там отстаивали и решали, по сути дела, в унисон.

Ну а потом грянуло 9 марта. Это было для всех действительно неожиданно, и если кто-то сегодня говорит, что заранее знал обо всем (то есть еще в октябре знал о грядущем упразднении МПС), не верю, это не так. Но что меня больше всего тогда удивляло, так это процесс формирования железнодорожного блока в Министерстве транспорта. Ведь сначала не был создан даже отдельный профильный департамент, и ситуация-то шла просто вразнос. Поэтому когда говорят, что ОАО «РЖД» долго не хотело расставаться с регулирующими функциями, надо понимать, что в то время и передавать-то их оказывалось просто некому. Теперь это все уже позади, но не стоит забывать, какие большие были риски.

– Сегодня среди независимых экспертов можно считать общепринятым взгляд, что после создания ОАО «РЖД» темпы реформы значительно замедлились. Большинство связывают это с недостаточно активной деятельностью органов государственного регулирования в тот период. Как Вы считаете, если бы МПС осталось, была бы возможна иная ситуация?

– Видите ли, можно, конечно, пофантазировать на эту тему, но вряд ли это будет сегодня иметь практическое значение. Поэтому уж позвольте мне этого не делать. Главное, что в ходе реформы мы ничего худого не натворили и ничего серьезного не упустили. Напротив, положительные ее эффекты оче-

видны. Все эти годы ОАО «РЖД» выполняло функции экономического и социального стабилизатора, осуществляло субсидирование целого ряда отраслей промышленности, а также социально значимых пассажирских перевозок. Мы практически поступались прибылями как бизнес-компания, работая на общенациональные интересы. Посмотрите на динамику роста цен в других отраслях промышленности, на ту продукцию, которую потребляет ОАО «РЖД». С 1991 по 2008 год цены у энергетиков выросли в 129 раз, в металлургии – в 173, в топливной промышленности – в 198, в угольной – в 229. Наши же тарифы увеличились в 102 раза. Всем бы так отреформироваться!

* * *

– Вы регулярно бываете за рубежом, в частности в Европе, встречаетесь с руководителями железнодорожных компаний, знакомитесь с их опытом. Есть ли что-то такое, что РЖД, с Вашей точки зрения, могли бы перенять?

– Первое, что бросается в глаза, – глубокая интеграция каждой из железных дорог, будь то Франция, Германия либо другая страна, в общую большую европейскую транспортную систему. У нас тоже есть, конечно, Совет по железнодорожному транспорту стран СНГ и Балтии, ОАО «РЖД» участвует в крупных международных организациях МСЖД, ОСЖД и др., сотрудничает с администрациями железных дорог на двусторонней основе. При этом мы совершенствуем законодательную базу, договариваемся по конкретным вопросам и направлениям развития. Но вот, к примеру, такого мощного документа, как директива ЕС 1991 года, которая определяет единое поле в части реформирования и дальнейшей работы всех европейских железных дорог, у нас пока, увы, нет.

Мы сегодня пока еще живем за счет накопленного ранее – единства подвижного состава, нормативов, технологий и т. д. Но надо идти дальше, и Европа здесь подает нам хороший пример. Неважно, какой это подвижной состав – немецкий, французский и др., – он может совершенно свободно по единым правилам работать, конкурировать на всей европейской инфраструктуре. Вот это мне действительно понятные вещи, когда нет преград и барьеров – таможенных, пограничных и т. д. Свободное перемещение пассажиров и грузов – вот, я бы так выразился, профессиональная мечта транспортников всех стран. Мы сегодня стремимся к этому, и нас, уверен, ждет глобальная интеграция, а не разобщение. Собственность может и должна быть какой угодно разной – частной, консолидированной, государственной;

организации, компании, страны – все это тоже может и должно сохранять свою независимость и самобытность, а вот базовые цели и принципы проведения реформ на железнодорожном транспорте, правовое и технологическое поле должны быть едиными на всем пространстве СНГ, и тогда выиграют все и никто не проиграет. В идеале железнодорожный транспорт должен работать без искусственных барьеров, о которых я сказал выше, как часы, где ходу стрелки не мешают деления на циферблате, разграничивающие временные отрезки.

У нас еще не достигнут тот оптимальный баланс, который существует на Западе между государством и железными дорогами в части их регулирования. То, что мы должны сегодня идти по пути дальнейшей либерализации деятельности железных дорог, освобождения их от совершенно излишних и никак экономически не оправданных пут и обременений, – не подлежит никакому сомнению. В европейских странах государство участвует в строительстве и содержании инфраструктуры, но все остальное перевозчики зарабатывают только сами. Вы бы посмотрели, с какой тщательностью там выстроена ежедневная работа профессиональных команд специалистов в части определения уровней тарифов, которые уже давным-давно дерегулированы. Все идет в зачет: спрос, цены на товары, сезонность, время суток, чуть ли не погода. У нас же система тарифообразования явно устарела и нуждается в коренных переменах, определенных в том числе и Программой реформы. Вот в этих вопросах нам иностранный опыт очень даже нужно изучать и перенимать.

– Поскольку мы заговорили о западном опыте, то, как известно, там абсолютно иная картина в части железнодорожного бюрократизма и коррупции. У нас же иной раз приходится слышать и даже читать в СМИ, что у частных операторских компаний существуют свои знакомые диспетчеры и дежурные по отделениям, которые, мягко говоря, помогают им в работе. Или вот даже составитель поездов на станции, бывает, норовит так поставить частный вагон, чтобы было неудобно разгружать, а потом попытается взять деньги за дополнительную маневровую работу. Проводится ли какая-то целенаправленная работа по борьбе с такими явлениями?

– Наша корпоративная культура, кадровая работа, стратегия – все нацелено на то, чтобы полностью исключить, искоренить такие явления. Поверьте, ни один случай не останется без соответствующей реакции, мы заинтересованы в том, чтобы избавиться от этих пороков, и как можно скорее. Но люди, которые готовы пойти легким путем, есть. Если только нам становятся известны подобные возмутительные факты, мера ответственности за получение взяток одна: на железнодорожном транспорте этот человек работать не будет. Объек-

тивности ради скажу еще об одном. Нередко получается так, что жалуется на «дискриминацию», «бюрократизм» или на что-то еще тот, кто вовсе не пытается добиться «справедливости» или каких-то иных высших целей, а преследует свои собственные корыстные интересы и выгоды. Мы ведь сегодня живем в публичной среде, каждый может говорить все что угодно. Поэтому нужно рассматривать и PR-составляющую подобных заявлений. С этим ничего не поделаешь, это неотъемлемая часть ведения любого бизнеса. Мы это понимаем – полагаю, понимают это и читатели журнала «РЖД-Партнер».

– В числе Ваших любимых анекдотов есть, кажется, такой. Один из работников аппарата ОАО «РЖД» вдруг повадился уходить с работы домой в 18.00. Все уходят в 21 или 22 часа, а он – в 18. Наконец, коллеги не выдерживают и спрашивают его: в чем дело, почему такая наглость? «Но я же все-таки в отпуске», – скромно отвечает работник. А вот в управлении Финских железных дорог, как известно, работа после конца рабочего дня считается дурным тоном и вообще чуть ли не нарушением трудового законодательства. Как все-таки Вы относитесь к работе во внеурочное время? Считаете это правильным?

– Анекдот и в самом деле неплохой. Но без шуток скажу так: нет никакой самоцели в том, чтобы все сидели тут сутками и это говорило бы об эффективности нашей работы. К сожалению, надо признать, что успеть все сделать с 9.00 до 18.00 просто не получается в силу чисто технологических моментов. Существует большой объем почты, которая формируется ближе к концу рабочего дня, – делай тут что хочешь, но ее нужно прочесть, расписать, дать срочные решения и распоряжения, а это два-три часа – отдай их и не грехи. Встречи, переговоры, экстренные совещания в правительстве, министерствах, к которым надо готовиться. Мы ведь живем не в вакууме, почти каждый день необходимо куда-то ездить, а значит, собирать документы, справки, пояснительные записки, отчеты и т. д. Вот тут уж приходится и всем причастным во внеурочное время поработать, ничего не поделаешь. Помимо этого, движение поездов-то у нас на сети круглосуточное, а значит, и рабочий день у любого железнодорожного управленца никак не втиснешь в установленную норму, да и специфика нашей огромной страны с одиннадцатью часовыми поясами никому из руководителей не дает расслабиться даже во внерабочее время. Вот в Москве, допустим, 19 часов, а мне срочно нужно переговорить с начальником дороги в Хабаровске или Чите. Просто звоню и говорю, порой даже не задумываясь о том, который там час, так как дело совершенно не терпит отлагательств до следующего дня.

А он, в свою очередь, тоже не задается вопросом, как там стрелки расположены на часах, – ну какой тут нормированный рабочий день? То же и с выходными. Так на железной дороге в России было принято до нас, так работаем мы, так, думаю, будут работать еще долгое время и после нас. Еще раз повто-

ряю, здесь нет какого-то ореола трудоголиков, проводящих сутки на работе, как говорится, из любви к искусству. Это такой неизбежный рабочий процесс, ничего более. И так, кстати, не только у железнодорожников. Вот Вы можете мне сказать, как работают правительство, администрация президента страны, министерства, да и все те, кто добивается весомого результата в бизнесе? Не думаю, что восьмичасовой рабочий день является мерилom качества их работы. Просто Россия – большая страна, и поэтому работы в ней много.

* * *

– Хотелось бы задать также несколько мировоззренческих вопросов. Верите ли Вы в некий особый исторический путь России? Что, по Вашему мнению, мешает нам устраивать свою жизнь более счастливо и богато?

– Об «особом» пути России пусть славянофилы с западниками спорят. Я железнодорожник, производственник и привык смотреть на происходящее в профессиональном ракурсе. Давайте лучше зададимся вопросом: в какой период мы достигали наибольших результатов? Меня, например, очень впечатляет мощная динамика развития страны в 20-е и 30-е годы прошлого века, послевоенные темпы восстановления железных дорог. Конечно, это трудовой подвиг, который, как и победа в войне, стал возможен благодаря лучшим качествам нашего народа. Но это также говорит и о том, что плановая экономика как система имела определенные преимущества. Я убежден, что тот курс, который мы взяли в конце XX столетия и сегодня проводим, – правильный, хотя развитие идет явно не теми темпами, на которые можно было бы рассчитывать.

Что меня сегодня удивляет? В нашей жизни как-то стали пропадать или нивелироваться важные цели, которым мы должны следовать. Мне, например, всегда было очень близко и понятно стремление к тому, чтобы наша страна, наша отрасль занимали лидирующее положение в мире. Считаю, что Россия всегда должна быть лидером, ставить самые смелые и масштабные задачи, особенно в части развития инфраструктуры. Надо все же больше уважать себя, понимать, что все зависит на самом-то деле только от нас самих. Надо, чтобы мы опять поверили в себя, просто забыли про какую-то там гуманитарную помощь 90-х годов. Откровенно скажу, наблюдать за всем этим мне было просто дико. Ну какая может быть цена человеку, который все ждет от кого-то извне помощи, поддержки, а не берется за дело засучив рукава? Причем это надо понимать не только простому гражданину, труженику, а даже в большей степени тем, кто сегодня владеет и управляет разного рода активами.

Владеть – это же не только личное благо, но еще и большая ответственность, а ее подчас как раз и не хватает.

Есть здесь и еще один важный момент. Сегодня у нас созданы условия для развития крупного бизнеса. Но если по какой-то причине частные инвестиции не в состоянии прийти в развитие нашего авиастроения, машиностроения, в наукоемкие отрасли, если рынок не способен самостоятельно осилить инфраструктурные проекты, государство ни в коем случае не должно оставаться в стороне, оно должно брать на себя эти функции – благополучное время на дворе или кризисное, неважно. Некоторые говорят: не будет у нас своих самолетов, комбайнов, станков, технологий – ну и ладно, мы их где-нибудь купим. Не государственный это подход. Ставить большие и емкие задачи – вот что, по моему мнению, сегодня нам нужно.

– Вы сейчас высказались резко негативно по отношению ко всякого рода иждивенческим настроениям. Но ответственным и самостоятельным может быть только свободный человек, у которого есть возможность проявлять свою предприимчивость, инициативу. Что для Вас лично означает свобода как мировоззренческий принцип, как один из важнейших устоев жизни? Ведь Вы работаете в такой специфической организации, где инициатива всегда была как раз наказуема, а дисциплина едва ли не превосходила армейскую. Есть ли у Вас сегодня как у руководителя и человека потребность в каких-то более свободных решениях?

– Мое мнение таково, что свободы являются востребованными только тогда, когда уровень развития гражданского общества достаточно высок, чтобы большинство людей были готовы на практике обратить эту ценность человеческого бытия действительно во благо себе и окружающим. Соответствующая сила закона должна сочетаться с правовой культурой граждан, со сложившейся у них поколениями привычкой не путать свободу и анархию. Тогда будет свобода. А если всего этого нет, появляются предпосылки для произвола и сами же люди требуют от тех или иных своих лидеров навести элементарный порядок. История России последних двух десятилетий все это показала очень наглядно и, я бы так сказал, чувствительно. При этом я вот, например, и в прежние годы, которые иногда принято критиковать, особо не чувствовал для себя ущемлений или ограничений в плане своей свободы или, точнее, баланса свободы и сознательно принятой на себя ответственности, заставляющей жить и действовать в определенных рамках. А вот сегодня, когда свободы стало, казалось бы, несравнимо больше, улучшилось ли при этом социальное благополучие большинства людей? Стали ли они от этого счастливее, увереннее в завтрашнем дне, в возможности без страха встретить старость? Наконец, действительно ли улучшилось у людей отношение к труду или появилась ли в массовом порядке, как Вы говорите, предприимчивость, инициатива?

Ведь все это, по крайней мере, очень неоднозначно. Но я уверен: уровень социальной защищенности работников ОАО «РЖД» значительно выше, чем где бы то ни было в стране. У нас есть взвешенный коллективный договор, мы создали целый ряд корпоративных социальных программ для разных категорий наших работников, включая молодежь и ветеранов, которые даже сегодня, в непростые времена, реализуются в полном объеме. Да, это затратно. Но мы четко придерживаемся принципа: инвестиции в человеческий капитал – это инвестиции в будущее. А позитивные результаты видны уже сейчас и в плане роста мотивации и производительности труда, улучшения трудовой дисциплины, и в целом с точки зрения налаживания здоровой атмосферы в трудовых коллективах.

– Вадим Николаевич, работа на руководящих должностях – это во многом типичная рутина. Есть ли что-то такое, в чем Вы черпаете вдохновение? Есть ли вещи, которые не просто являются обязательными, а Вам действительно нравится их делать? От чего, проработав на железной дороге уже столько лет, Вы еще получаете удовольствие?

– Начну, как говорится, от противного. Думаю, что для людей моего типа наибольшим бедствием или даже просто жизненной катастрофой является невостребованность, невозможность делать любимое дело. Когда к таким переменам заранее готовятся в связи с какой-то датой или состоянием здоровья, все-таки легче. Но если такое происходит внезапно – это очень непросто. Я одно время работал в пенсионном фонде «Благосостояние» и, признаюсь, в первое время никак не мог там себя найти. Конечно, потом собрался с силами и твердо сказал себе: это тоже был твой выбор, раз согласился – надо заниматься новыми для тебя вопросами, вникнуть в существующие в этой сфере финансовые отношения и инструменты, разобраться в системе пенсионного обеспечения железнодорожников и т. д. И тем не менее я все же внутренне никогда не терял надежды вернуться, как раньше говорили, на передовую. От чего испытываю удовольствие? Наверное, как раз от этого – от работы на переднем крае, от востребованности, от осознания, что способен сделать что-то необходимое, от результатов своего труда, от того, что ситуация становится лучше, вопросы решаются и вообще все идет как надо.

* * *

Еще раз напомним, что это интервью Вадима Морозова состоялось в конце 2009 года. В компании «Российские железные дороги» ему в тот момент оставалось работать еще целых шесть лет. Всего шесть лет.

Глава 21

«ВСЕГДА ВАШ. ВАДИМ МОРОЗОВ»

В Иркутске, как назло, был сильнейший снегопад – нелетная погода. Посадить в местном аэропорту самолет, на котором первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов направлялся в столицу Восточно-Сибирской железной дороги, не было никакой возможности. После затяжных переговоров пилотов с диспетчерами было принято решение посадить самолет в аэропорту города Братска, где он вскоре благополучно и приземлился.

– Когда сможем полететь дальше? – спросил Морозов у встретивших его в аэропорту.

– Часов через пять, не раньше, с погодой не шутят.

Кто-то из сопровождавших Морозова позвонил в Иркутск начальнику Восточно-Сибирской, чтобы сообщить о задержке, и тот мгновенно распорядился прислать к Морозову начальника станции Братск и руководителя центра по организации работы станций. Двое этих молодых ребят, сибиряки, приехали в аэропорт буквально ни живы ни мертвы – еще бы, к ним только что и почти в буквальном смысле с неба свалился первый вице-президент РЖД, второй человек во всей железнодорожной отрасли России.

Двое железнодорожников из Братска стояли перед ним, гигантом, едва ли не навывтяжку, а Морозов был одет свободно – в джинсах, свитере. Костюмы остались в самолете. Смирившись с задержкой, он вдруг как-то совсем по-простому обратился к ним:

– Ну что, мужики, у нас пять часов. Что делать будем? Может, пока светло, посмотрим что-то интересное?

– У нас главная достопримечательность – Братская ГЭС.

– Поехали!

Съездили, посмотрели. Зима – красиво, интересно. И по ходу этой поездки атмосфера в компании как-то незаметно разрядилась и стала по-настоящему душевной, свойской. Морозов, словно сбросив с себя на время какое-то не отпускавшее его в другие часы напряжение, рассказывал молодым железнодорожникам из Братска самые разные истории из собственной жизни, которых не знали даже многие из тех, кто сопровождал его из Москвы. Как его отец вернулся с войны инва-

лидом, как сам он стал железнодорожником, как в институте лазил к будущей жене по пожарной лестнице на четвертый этаж, как начинал работать на станции Сортировочная, а потом заместителем начальника отделения по движению... Двое сибирских железнодорожников забыли обо всех своих страхах и смотрели на него, как на инопланетянина, внезапно приземлившегося в их жизни и рассказавшего им, что в этой жизни возможно абсолютно все.

...Прошло семь лет. В день смерти Вадима Морозова один из членов той делегации, на пять часов приземлившейся в Братске, разместил на своей странице в социальной сети его фотографию и текст о своих чувствах. И в комментариях к этой записи тогдашний начальник станции Братск Александр Гапоник написал: «Помните ту нашу встречу, когда Вы случайно оказались в нашем городе? Я стал после нее совершенно другим человеком, ведь до этого совсем по-другому представлял себе жизнь начальника станции, движенца. Нас же всегда учили, чем громче ты будешь орать, чем жестче будешь спрашивать, тем лучше. А тут у меня буквально глаза открылись. Я остался на железной дороге и не пожалел об этом, я пошел изучать японский и китайский языки, у меня вдруг все пошло по-другому. И это – за несколько часов общения! Какой же это был человек – Вадим Николаевич Морозов! Не представляю, что было бы сегодня со мной, если бы не та встреча...»

* * *

На юбилее Вадима Морозова, когда ему исполнилось 60 лет, он, встретив председателя центрального совета ветеранов ОАО «РЖД» Николая Грома, с улыбкой сказал:

– Ну вот, Николай Петрович, теперь я наконец-то могу пополнить ряды вашей ветеранской организации.

Тот поддержал шутливый тон.

– Вот уж нет, Вадим Николаевич, Вам еще работать и работать. Лет через тридцать, так и быть, мы примем Вас вне очереди.

Гром вообще не лез за словом в карман и в тот же день вспомнил об этом не вполне серьезном разговоре в такой же не слишком серьезной беседе с Владимиром Якуниным:

– Владимир Иванович, что, у Вас там уже совсем нечего делать, если Вадим Николаевич собирается вступать в наш совет ветеранов?

– Что Вы, Морозову еще пахать и пахать, – ответил тот.

Тогда все это воспринималось обычным шутивым обменом репликами в кулуарах юбилейного вечера. Но очень скоро времена изменились, и меньше чем через год сам Якунин вынужден был завести с Морозовым разговор на вполне серьезную тему.

– У нас всегда были прямые, честные и откровенные отношения, – вспоминает **Владимир Якунин**. – Тогда я уже должен был задумываться о том, как будет складываться дальнейшая судьба близких мне коллег по работе, и сделал Вадиму Николаевичу предложение перейти на работу на руководящую должность в Московский университет путей сообщения. Первоначально, как мне показалось, он подумал, что я просто-напросто в такой свойственной мне деликатной форме хочу от него избавиться. У нас тогда состоялся очень откровенный разговор, и впоследствии он часто возвращался к этому дню и искренне благодарил меня за правильное предвидение всех обстоятельств и событий, в которых мы вскоре окажемся. Пожалуй, это был один из самых непростых моментов в наших взаимоотношениях, но и в тот момент мы оба поступили именно так, как это следовало из тех отношений, которые мы выстраивали все эти годы. Мы расставили все точки над *i* в этом моем предложении и на том остановились.

Остановились и поняли тогда друг друга в этом разговоре эти два человека, но события, послужившие причиной этой беседы, никуда не делись. И вскоре изменили в системе железнодорожного транспорта России почти все. 20 августа 2015 года тогдашний председатель правительства РФ Дмитрий Медведев подписал распоряжение об освобождении Владимира Якунина от должности президента ОАО «РЖД». Почти сразу стало очевидно, что пришедшему на его место из Министерства транспорта 45-летнему Олегу Белозерову будет очень дискомфортно работать рядом со специалистом-железнодорожником такого масштаба, как Морозов. Было ясно, что Белозеров в своей деятельности станет ориентироваться на совершенно другую команду управленцев, и меньше чем через два месяца после появления у ОАО «РЖД» нового президента Вадим Морозов покинул пост его первого заместителя.

– Понятно, что при новом главе в компании к тому же начались организационные изменения, которые уже не совпадали с позицией Вадима Николаевича, – считает **Олег Шунатов**. – На первый план вышли вопросы бизнеса, прибыли, а технологические задачи совершенствования самого процесса управления ушли несколько в сторону. Он-то все это держал в своих руках, никуда не отпускал, и все в системе это чувствовали. А как будет вести дело его преемник? Наверное, уже совсем по-другому...

16 октября 2015 года стало последним днем Вадима Морозова в должности первого вице-президента ОАО «РЖД». Уходя из своего кабинета, в котором

провел больше десяти лет, он привел в полный порядок рабочий стол и прикрепил к стене небольшой плакат: «Здесь был Морозов (подпись) 17.08.2005–16.10.2015». Дождавшись своего преемника Анатолия Краснощека, Морозов произнес:

– Продолжайте. Успехов Вам!

* * *

Формально Морозов не ушел в тот момент из ОАО «РЖД», заняв должность старшего советника президента компании.

– Конечно, тот факт, что когда приходит новый руководитель, его первый заместитель должен быть другим, – это вполне объективная ситуация, – говорит **Александр Ретюнн**. – Но уверен, что в этом случае все должно было произойти как-то по-другому. Морозов, как мне кажется, в тот момент согласился бы на любую уважаемую работу, связанную с железнодорожным транспортом. Знали бы Вадима Николаевича люди чувствовали, что у него, например, было желание вернуться на Октябрьскую дорогу. А его в итоге назначили советником без каких-либо полномочий. Даже демонстративно как-то – типа пенсии. Он в тот момент говорил: «Встаю в 6 утра, делаю зарядку, на работу к 8 часам еду, как обычно. Просто по привычке уже».

Назначение президентом Московского университета путей сообщения (в качестве аббревиатуры все его по-прежнему называют МИИТ), о котором в свое время говорил еще Владимир Якунин, стало для Морозова одним из вариантов реализовать себя на каком-то принципиально новом поприще.

– Когда перед Морозовым стоял вопрос выбора места работы после ухода из РЖД, то понятно, что у него был целый ряд предложений из бизнеса. Для любой коммерческой структуры приход такого человека – это была бы находка, очень ценная и дорогая, – рассказывает тогдашний ректор МИИТ **Борис Лёвин**. – Но сам он совершенно не был склонен связывать свою дальнейшую судьбу с бизнесом. И мы определились так: поскольку МИИТ перешел в статус Российского университета транспорта, мы решили, что он принесет большую пользу, если придет к нам. Тем более что именно под него мы могли ввести должность президента университета. Раньше такой позиции у нас просто не было. Такая должность формально вводится под человека, который проработал ректором не менее 10 лет. Он ректором не работал, но ни у кого не было сомнений, что эту должность смело можно открывать под него.

Когда Вадим Николаевич пришел в МИИТ, у нас четко определилась линия дальнейшей совместной работы. Поскольку он был первым президентом университета, то мы с ним в какой-то степени поделили обязанности, которые раньше на себе нес только ректор. Я был уверен, что президент должен был возглавлять большой ученый совет, и нужно отдать должное Морозову – он очень хорошо справлялся с этой работой. Однажды он как человек, который учился в вузе, решил посмотреть, как ребята живут в общежитиях. Поехал не в лучшее, а в самое обычное общежитие – и многое для себя там увидел. Надо отметить, для ребят это было событие, что такого уровня человек к ним приехал и поговорил с ними. Кстати, большой неожиданностью это было и для тех, кто руководил этим общежитием, а это самое главное, я считаю. В результате последовали конкретные действия, которые даже без больших финансовых вложений позволили поднять уровень проживания студентов. И таких примеров конкретных дел за эти годы было очень много.

Если же говорить о личном, то Морозов был членом диссертационного совета, входил во все структуры вуза, очень четко выполнял те функции, которые ему полагались в соответствии с должностью президента. Но было видно, что энергии и желания у него намного больше, чем можно проявить у нас.

В университете мы проработали вместе с ним около пяти лет – до моего ухода по состоянию здоровья. Когда после этого в вуз пришла новая молодая команда, то в ней Морозов себя уже не видел, так как очень хорошо чувствовал людей. А будучи именно человеком команды, оставаться в таких обстоятельствах он уже не смог.

Именно уход из МИИТ стал моментом окончательного профессионального расставания Вадима Морозова с делом всей его жизни – железной дорогой. Насколько болезненным он был, можно судить по одной фразе, сказанной им в разговоре с сыном Дмитрием:

– Эх, если бы мне сейчас дали хотя бы небольшую станцию!..

Возможно, если вспомнить первые годы его работы на Сортировке, такой драматургически закольцованный жизненный сюжет действительно получился бы очень красивым. Но жизнь, к сожалению, слишком часто обходится без красивой драматургии.

* * *

Кто из нас уверенно может сказать, где именно находится тот порог, за которым иссякает внутренний ресурс даже у самого сильного человека?

В том, 2021 году злосчастный ковид стал настоящей трагедией семьи Морозовых, унеся жизни и старшего брата, и племянника Вадима Николаевича. Произошли эти события буквально одно за другим, и Вадим Морозов переживал эти потери близких людей очень болезненно.

А осенью беда пришла и к нему самому.

– Мы планировали встретиться в Сочи, где он как раз отдыхал. Я до сих пор являюсь председателем Ассоциации транспортных вузов России и планировал отвезти туда ректоров на очередное заседание ассоциации, – говорит **Борис Лёвин**. – Мы созванивались с Вадимом Николаевичем, он говорил, какая там погода, нужны ли маски и обо всем прочем. И вдруг я в Москве заболел ковидом, попал в больницу и позвонил Морозову, что приехать не смогу. И вот я уже должен был выписываться, и он звонит из Сочи и говорит, что тоже, по-видимому, попал. Я тогда говорю ему: делайте то-то и то-то, так как мы только что через все это прошли и жена у меня врач. Он говорит, что у него анализ положительный и он собирается улетать в Москву. Но мне показалось в тот момент, что он уже внутренне как-то расслабился – после ухода брата и племянника было в нем уже такое упадническое настроение. Я все время призывал его к нагрузкам, ходьбе лечебной, лежанию на животе, что важно для стабилизации работы легких, а он уже как-то не хотел, говорил, что ему тяжело...

– Железная дорога была для Вадима Николаевича всем, он жил и дышал в ее ритме, пульсе. О ней он знал все и имел свое аргументированное мнение, которое никогда не боялся высказывать, – говорит **Сергей Абатуров**. – Он не берег себя, не планировал жестко свою жизнь, да она зачастую ему этого и не позволяла. Но, чувствуя все и смотря вперед, он четко, железнодорожно, как будто спланировал свою смерть. Хотя и не терял надежды на лучшее.

Вадим Николаевич любил жизнь, всегда жил настоящим, но при этом смотрел в будущее на два, на три шага дальше большинства остальных людей. И, когда все врачи уверяли, что все будет хорошо, он надиктовывал свое завещание. Я не могу сейчас сказать за врачей, все ли было сделано. Могу сказать за себя: нет, не все. В тот момент я чего-то не осознал, чего-то не понял, на чем-то не настоял. И это останется моей болью. Ведь за 25 лет нашего знакомства и совместной работы Вадим Николаевич стал для меня не только

начальником, которому я и сейчас мысленно докладываю: это мы сделали, это смогли, это удалось. Он стал для меня еще и старшим товарищем, и учителем, а, по сути, вторым отцом!

Ни одному человеку не дано предугадать, какая мысль посетит его в последние минуты жизни. Вадим Николаевич, прощаясь с близкими, вспомнил Любань и министра путей сообщения Мельникова. Почему? Да потому, что железная дорога, вероятно, тоже не отпускала его. Настоятель любанского храма во имя святых апостолов Петра и Павла отец Евгений подтвердил, что Вадим Николаевич способствовал перенесению праха Павла Петровича Мельникова из пристанционного сквера в алтарную часть, кроме того, он долгие годы помогал этому храму.

Ирина Радиевна Морозова, вместе ним заболевшая, но на протяжении всей болезни и до самых сложных последних минут бывшая вместе со своим супругом, расскажет потом:

– Мой муж был верующим человеком, но молиться умел только делом! Для церкви в широком понимании этого слова он сделал очень многое. А простился со мной навсегда, держа в руке крестик и янтарные четки, которые ему когда-то подарил отец Мефодий в Валаамском монастыре.

* * *

Каждый из нас, оставшихся, рано или поздно по-своему решает эту не такую уж простую этическую задачу нового века при уходе близкого или просто хорошо знакомого человека. Как быть с номером его телефона в адресной книге смартфона, как поступить с перепиской в каких-то мессенджерах – со всем тем, что стало для вас своеобразным цифровым следом памяти о нем? Ведь порой сохранение всего этого, в очередной раз попадаясь на глаза, приносит столько боли, что рука волей-неволей тянется к простейшему из действий. И – да, пусть потом память остается именно в памяти человеческой, а не в недрах умных и бездушных устройств.

Любую переписку с Вадимом Морозовым оставили для себя после его ухода почти все, кому выпала честь и радость ее иметь. Ведь даже если она остается по большей части сухой и деловой, но нет-нет да и появится в ней в каком-нибудь WhatsApp его фирменное, абсолютно искреннее и от души. Что-то примерно такое: «С праздником, успехов во всем – сегодня и в будущем! Всегда Ваш. Вадим Морозов».

И только теперь понимаешь, что, получая это, ты становился адресатом не просто обращения к тебе как к конкретному человеку. Это было обращение ко всем нам.

«Всегда Ваш. Вадим Морозов».



ЧАСТЬ 3

Взгляд сквозь время.
ИНТЕРВЬЮ КОЛЛЕГ И БЛИЗКИХ ЛЮДЕЙ

Он был настоящим во всем



Михаил Акулов,
вице-президент ОАО «РЖД» (2005–2017 гг.)

– Познакомились мы с Вадимом Николаевичем, когда он был в должности заместителя министра по кадрам и социальным вопросам. По решению министра Аксененко меня назначили на должность первого заместителя начальника Южно-Восточной дороги, с которой Вадим Николаевич и перешел в министерство, а я фактически стал его преемником на ЮВЖД. Он и должен был представлять меня коллективу дороги. Это был май 1999 года.

До поездки мы с ним встретились, он делился своими впечатлениями о работе на дороге, о задачах, которые предстояло решать мне. Продолжить разговор планировали в поезде. Но ситуация за сутки изменилась – и его присутствие потребовалось в Москве. И меня представлял в Воронеже Александр Иванович Касьянов (он был заместителем министра по эксплуатационной работе).

Приезд Вадима Николаевича все же состоялся – ровно через три года. Это запомнилось на всю жизнь. По итогам первого квартала 2002 года Юго-Восточная дорога стала победителем отраслевого соревнования – и Вадим Николаевич приехал для вручения нам диплома. Для нас это было вдвойне почетно. Во-первых, это первое призовое место дороги в отраслевом соревновании за последние 7 лет, тем более что мы завоевали первое место. Во-вторых, первый квартал – это начало работы нового руководства в отрасли – министра Фадеева, его первого заместителя Морозова – и мы, юго-восточники, сработали с наилучшим результатом! Было очень волнительно получать эту награду из рук Вадима Николаевича, что-то в этом было символичным, тем более что и его труд был вложен в эту победу.

– С тех пор у вас и завязались не только производственные отношения, но и дружеские?

– Действительно, понимание у нас проявилось с первой встречи. И потом на всех периодах жизни мы были рядом.

В 2002 году Вадима Николаевича назначают на должность первого заместителя министра путей сообщения. Через несколько месяцев меня назначают заместителем министра путей сообщения (отвечал за безопасность движения и экологию). И так случилось, что в комплексе «Рублево» (где находились служебные дачи) мы с ним были соседями.

– Чем запомнился Вам период работы в МПС, когда именно Морозову доверили построение нового механизма государственного регулирования железнодорожной отрасли?

– Это был самый ответственный и, думаю, сложный период в судьбе Вадима Николаевича, которому и пришлось, с великим сожалением, закрыть последнюю страницу в истории МПС. Таким же сложным это время было и для всей его команды, в том числе и для меня (я был его первым заместителем). Ведь при меньших полномочиях, штатной численности МПС, но как один из элементов федеральной исполнительной власти оно продолжало олицетворять отрасль и весь комплекс вопросов, который решало в прежнем формате. Количество задач не уменьшилось, а полномочия министерства были сокращены в связи с реформой.

В этот период была серьезная работа по выстраиванию механизмов взаимодействия с РЖД, федеральными органами власти. Сохранения отрасли как основной темы тогда не существовало – она уже работала в новых условиях. ОАО «РЖД», как госкомпания, приняло на себя ответственность за устойчивость эксплуатационной деятельности и финансовый результат – и это полностью соответствовало целям и задачам реформы федерального железнодорожного транспорта, которые были приняты в 2001 году.

Вадим Николаевич отчетливо понимал: важно, чтобы функционал министерства соответствовал рыночным требованиям экономики, потому что со всем согласиться было нельзя, но и стоять на прежних позициях тоже было ошибочно. И когда мы увидели опыт государственного регулирования в смежных отраслях транспорта – авиации, морских перевозках, дорожном хозяйстве, для нас открылось много нового и интересного. Они имели уже практику применения современных механизмов господдержки и частного бизнеса в развитии своих отраслей. У нас его не было, мы всегда работали сами на себя – что зарабатывали, то и тратили. От государства практически ничего не имели. И здесь опыт Вадима Николаевича как крупного руководителя периода перехода от административно-командной системы к рыночным отношениям, опыт его законодательной работы в Ленинградской области оказался бесценным. Так что сегодня можно сказать, что Вадим Николаевич является одним из создателей фундамента РЖД.

– Но на этом фундаменте Морозову не нашлось достойной должности...

– Он был слишком велик для любой другой должности. Ему нельзя было занимать другую должность. Он просто не «влезал» в другое кресло. Не знаю, кому сказать спасибо, что он остался в то время в отраслевом контуре. Конечно, деятельность пенсионного фонда – это не первоочередная тема для ОАО «РЖД», но и там он нашел интерес, новые знания: банковские механизмы, биржевые котировки, стоимость денег, управление финансами. В тот период он себя еще больше подпитал. Конечно же, как руководитель, на каждом своем месте он знал экономику, а тут уже работал с современными рыночными механизмами, возглавляемый им фонд «Благосостояние» зарабатывал средства для компании. Это все пошло ему в актив. Я был безмерно рад, когда его назначили первым вице-президентом ОАО «РЖД».

Трудовой путь Вадима Николаевича на редкость состоял из взлетов и падений. Любое спотыкание на карьерной лестнице переживают все, но он, принципиальный во всем человек, в каждой этой ситуации, я думаю, корил за этот срыв прежде всего себя, он был чрезвычайно самокритичен. Он был начальником Октябрьской железной дороги и не стал им, был заместителем министра путей сообщения, а стал первым заместителем начальника Московской дороги, был министром, а потом стал руководителем фонда «Благосостояние»...

Эта пила пилила по его нервам, по его здоровью, по его семье. Но Вадим Николаевич все это вытерпел, сохранил лучшие человеческие качества и не обозлился на людей.

И конечно, десятилетие его активной производственной жизни в должности первого вице-президента – это бриллиант в короне его биографии. Человека, который бы прошел трудовой путь от слесаря в депо Волховстрой до руководителя отрасли и трудился на этом посту более 10 лет с такими впечатляющими результатами, мы больше не встретим!

– Как Вы думаете, почему Якунин, когда стал президентом ОАО «РЖД», первым своим замом выбрал Морозова?

– Я предполагаю... Во-первых, был период, когда они работали вместе в должности первых заместителей министра путей сообщения – с 2002 года по октябрь 2003-го. У них было общение, точки взаимопонимания, взаимоуважения. Думаю, Владимир Иванович понял: брака в продукте железнодорожной отрасли под названием «Морозов Вадим Николаевич» не будет. С точки зрения профессиональной Морозов – эталон железнодорожника, а Владимир Иванович – опытный управленец – сумел создать команду и не ошибся в выборе своего первого заместителя. Отрасль может гордиться этими людьми. В ноябре 2005 года Владимир Иванович пригласил и меня в свою команду (не исключаю, что это произошло с подачи Вадима Николаевича).

– В должности вице-президента Вы оказались с ним в одной упряжке. Легко ли было работать, сохраняя дружеские отношения?

– Сразу скажу, чтобы стать другом Вадима Николаевича, надо было соответствовать его человеческим качествам и жизненным принципам. Он мог доверять и даже покровительствовать руководителю (но это надо было завоевывать своей профессиональной состоятельностью), но при решении производственных задач никто не мог рассчитывать на преференции с его стороны.

Работать с ним в команде (в центральном аппарате, я имею в виду) было не просто, но интересно. Было бы проще, если бы он был менее опытным, менее знающим и не таким въедливым. Ведь для того, чтобы с ним вести разговор, надо было подготовить аргументы, выверить их и в то же время не надеяться, что этих аргументов будет достаточно и он согласится. Он был очень внимателен к собеседнику. Часто после встреч, обсуждений у него появлялось удовлетворение, иногда даже радость, если узнавал что-то новое и полезное для себя. И потом этим делился с другими. И мы знали, если идем на совещание к Морозу, то «посидим крепко». Он действительно хотел, чтобы по результату таких совещаний все было разложено так, чтобы не осталось сомнений для окончательного решения, которое будет принимать он или руководитель компании. Это была его ответственность за порученное дело. Можно ли было такой трудоемкий процесс заменить другими механизмами? Наверное, да, но, к сожалению или к нашему счастью, пока сохраняются те инструменты, которые являлись классическими в нашей отрасли, все работает и движется. Хотя сегодня – тренд на новый формат системы управления, о чем узнаем из публикаций в «Гудке».

Здесь хочу вспомнить время, когда редактором газеты был Ретюнин. Вадим Николаевич имел привычку по дороге на работу читать «Гудок» и, войдя в кабинет, нажимал кнопки и требовал объяснений по негативной информации. И мы все привыкли следить за СМИ, что пишут о нашей отрасли. Сейчас ведомственная газета чисто новостная, и это не делает ее лучше. Раньше, когда ехали руководители на дорогу, обязательно приглашали региональных журналистов. Проводили брифинги, подходы, пресс-конференции. И с помощью прессы общественность была в курсе развития такой крупной и важной отрасли. Это делал не только Морозов, но и Фадеев, Якунин и Аксененко. При посещении дорог в программе вице-президентов всегда были запланированы встречи с журналистами, к этому обязывает и закон, ведь РЖД – государственная компания.

Все значимые проекты того периода воплощались под руководством первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Морозова: скоростное движение, запуск «Сапсана», «Аллегро», обновление пассажирского подвижного состава, создание инфраструктуры и обеспечение перевозок в Олимпийском Сочи 2014 года. Проект МЦК разгонял именно он.

Мы разрабатывали модель движения дневных поездов (чтобы пассажиры не ночью ехали, а днем), и когда Вадиму Николаевичу докладывали эти предложения, именно он предложил название – дневной экспресс. При его непосредственном участии разрабатывался проект запуска двухэтажных поездов. Ведь это не только двухэтажный вагон, но и инфраструктура: нагрузка на ось, длина отправочных путей, реконструкция мостов и тоннелей. Всем этим руководил Морозов. И он отправлял первый двухэтажный поезд с Казанского вокзала 1 ноября 2013 года из Москвы в Сочи, на котором поехали первые волонтеры на Олимпиаду 2014.

– Михаил Павлович, расскажите, пожалуйста, какой-нибудь эпизод из вашей совместной командировки.

– Внутрироссийские поездки чаще всего были связаны с какими-то событиями. К примеру, в 2002 году было сильное наводнение на Ставрополье и Кубани. Фадеев меня сразу туда отправил. Прилетал туда и Якунин, и Вадим Николаевич (как первые заместители министра). Наводнение было очень масштабное по территории от гор до равнин, и мы на вертолете прилетели с Вадимом Николаевичем на станцию Кавказская. После доклада о ходе восстановительных работ мы осматривали последствия стихии. Станция была на ручном управлении, и мы шли к зданию дежурного по станции (главному месту управления всей работой). Впереди стояла группа рабочих, мы еще до них не дошли, а Вадим Николаевич начальнику дороги говорит: «Что же это такое? Беда, наводнение, а люди стоят и ничего не делают». Подходим к группе, и руководитель дороги спрашивает: «Почему стоим?» А в ответ слышим: «Мы лодку ждем» – и видим впереди огромный котлован, заполненный водой. Подошла лодка, мы вместе с рабочими вскочили в лодку и добрались до поста электрической централизации. Так и оказались два зама министра в одной лодке с рабочими.

Конечно, бывал с ним и в заграничных командировках. Финляндию я даже не беру, потому что там авторитет Морозова зашкаливал. Они понимали, что имеют дело с профессионалом высшей категории, были знакомы с ним еще по его работе на Октябрьской дороге. Но меня очень радовало, как к нему относились в Польше, в Голландии, в Германии, где Вадим Николаевич представлял стальные магистрали России. Безусловно, авторитет российских железных дорог – это априори, но его достоинство, с каким он представлял РЖД, его компетенции, которые проявлялись при общении, в ответах на любые вопросы, вызывали заслуженное уважение зарубежных коллег. Конечно, масштаб личности выражался и в его физических данных. Он всегда очень ответственно и, я бы сказал, щепетильно следил за каждым своим шагом, за каждым словом, протоколом. Он был аккуратен, для него было важно никого не подвести.

Памятна работа под руководством Вадима Николаевича, которую мы проводили по поручению президента ОАО «РЖД» Якунина по решению задачи разблокирования железнодорожного сообщения с Приднестровьем в 2006 году. Мне пришлось много времени провести в командировках на Украине и Молдавии, при этом я постоянно находился на телефонной связи с Морозовым. Вадим Николаевич координировал наши действия с компетентными органами исполнительной власти в Москве с целью максимально быстрого достижения поставленной цели. Интенсивность наших с ним переговоров была такова, что мне приходилось за день дважды перезаряжать оба мои сотовых телефона. Задачу мы решили, поезда из России пошли напрямую в Тирасполь! Мы поздравили друг друга, когда в ноябре 2007 года распоряжением президента России Путина нам были объявлены благодарности.

Что касается его человеческих качеств, для этого есть определение в одно слово – НАСТОЯЩИЙ во всем: как человек, как гражданин, как железнодорожник, как товарищ...

Он любил читать и в одной из последних наших бесед порекомендовал мне почитать книгу Гарина-Михайловского «Инженеры». Она посвящена судьбам молодого поколения интеллигенции переломного времени. «Тебе будет интересно», – отметил Вадим Николаевич.

И еще одна очень показательная его черта – отношение к празднику Победы. Он всегда принимал участие в церемонии отправления 9 мая поезда Победы, который ежегодно отправлялся из Москвы в 10 часов (в последние годы это был Киевский вокзал).

После отправления поезда мы шли в депутатский зал и смотрели по телевизору военный парад на Красной площади до конца. В память о погибших поднимали рюмку, и Вадим Николаевич всегда вспоминал своего отца-фронтовика. Эта церемония – митинг, отправление поезда на паровозной тяге с ветеранами, детьми, музыкой, цветами – проникала в его душу. И понятно. Ребенок 1954 года, у всех свежи воспоминания – и вот они, эти фронтовики: во дворе, на улицах, на станции, в депо, и ко всему этому он относился трепетно. Это была частица его жизни, и он был воспитан в этой атмосфере памяти отцом. И уже когда мы не работали в РЖД, в этот святой день мы созванивались и, поздравляя друг друга, вспоминали, как праздновали 9 Мая.

Вадим Николаевич заслужил, чтобы память о нем была увековечена хотя бы на одном железнодорожном объекте. Надеюсь, что руководители отрасли примут это решение.

Очень редкий человек, воспоминания о нем вызывают душевные страдания. Для нашей семьи весть о его уходе была ударом. Трудно поверить, что его нет с нами, и лучшего человека – старшего товарища, друга – рядом со мной не было и не будет никогда!

«Мы потеряли очень близкого человека...»



Ольга Бурдакова,
директор Волховской средней школы № 5
Ленинградской области (2002–2022 гг.)

– Вадим Николаевич Морозов... Человек, имя и дела которого широко известны за пределами его малой родины, трудовую биографию которого мы ставим в пример сегодняшним школьникам. При этом не только знаменательная профессиональная лестница успеха вызывает восхищение этим удивительным человеком, но и то, что порой остается за кадром.

Однажды Вадим Николаевич сказал о себе очень просто: «Моя Родина – это мои школьные учителя и одноклассники. Мои родители – простые и честные люди, пользовавшиеся уважением земляков. Всем хорошим, что есть во мне, я обязан моему родному городу и людям, в нем живущим». Дорогого стоят такие слова. А ведь это не просто слова. В них – любовь и забота о своих земляках, которые и сегодня с уважением и гордостью произносят: «Наш Морозов». Почетный гражданин города Волхова Вадим Николаевич Морозов – это звание как высшая степень признания и доверия простых волховчан, и заслужить это дано не каждому. Будучи далеко в Москве, решая вопросы государственного масштаба, он никогда не переставал помнить о земляках.

И школа, в которой он учился, обыкновенная, а для него осталась любимой. Вадим Николаевич окончил школу № 61 станции Волховстрой Октябрьской железной дороги (сейчас – Волховская средняя школа № 5). Конечно, сегодня это уже не деревянное с печным отоплением, а современное удобное здание...

Школу я приняла в 2002 году. С 1990-х, как все мы помним, были большие проблемы с финансированием. Но школа – это ведь живой организм, здание требует постоянной поддержки, учебный процесс – оборудования. А для детей хотелось создать настоящую школу радости.

И вот нам учебный год начинать, а спортзал, оставшийся еще от того прежнего здания, совершенно непригоден для занятий. Что делать? Была не была.

Разыскала телефон Вадима Николаевича. На удивление, дозвониться до него оказалось достаточно легким делом. Я на проблему пожаловалась, и он сказал, что подумает, как можно помочь. А нашему Волхову как раз очень нужна была хоккейная коробка. И город тоже обратился с этой просьбой к В. Н. Морозову. Достаточно быстро через железнодорожные предприятия нашего города было изыскано 2 миллиона рублей, но Вадим Николаевич поставил условие: 500 тысяч из этих денег должны быть выделены нашей школе. Вот так и появился у нас хороший спортзал.

Повезло школе, скажут некоторые. Не могло быть иначе, говорят те, кто знал семью Морозовых. «Доброта, простота и любовь к жизни передаются в этой семье из поколения в поколение. Когда тебя сталкивает с такими людьми, то хочется стать лучше» (А. А. Анипкина, учитель, в молодости – секретарь Николая Ивановича Морозова). «Неудивительно, что в этой замечательной семье родился такой человек, патриот нашей Родины. Очень активный ученик. Трудолюбивый. Неудивительно, что Вадим Николаевич добился таких успехов» (В. И. Рыман, классный руководитель).

Так или иначе, а за нашей школой закрепилось – «школа Морозова». Без лишних слов, внимательно и чутко, следил за ее судьбой выпускник 1971 года Вадим Морозов. Незримый помощник и защитник каждого школьника и каждого учителя.

Современная и добрая школа, школа XXI века – такую школу не на словах, а на деле помогал создавать Вадим Николаевич. Нравящиеся к ее проблемам и стремление помочь почувствовал каждый. Будь то ремонт спортивного зала, библиотеки, учебных помещений или рекреаций, восстановление уличного освещения школьной территории или кровли, технологическое оборудование для столовой, компьютерные классы, мультимедийное оборудование, мебель в учебных кабинетах и учительской... Бесконечен ряд его добрых дел – свидетельств подлинной и постоянной заботы о детях.

Годы шли... Поначалу я нередко задавала себе вопрос: ну откуда Вадим Николаевич в очередной раз узнал, что у нас форс-мажор? То кровля после урагана протекла, то холодильные витрины в школьной столовой пришли в негодность (стыдно перед детьми), то немедленно требуется комплексное покрытие стен противопожарным составом... Да много всего. И тут же от него звонок: хотел бы помочь школе. А лишь только я сообщала ему о какой-то проблеме, она как-то незаметно решалась. Разве это не чудо? А потом поняла. Просто никогда он не забывал свою школу, и когда следует вмешаться – интуиция, наверное, подсказывала. А его благородство и деликатность никогда не позволяли ждать просьбы, он сам всегда предлагал руку помощи.

Не было такого года, чтобы мы остались без поддержки Вадима Николаевича. Он находил благотворителей из разных регионов России. Не скупился на

помощь из личных средств. И на протяжении ряда лет перечислял школе свою зарплату, преподавая в университете! Вот так просто отдавал свою зарплату на благо сегодняшних учеников.

Эстафету заботы о своей школе Вадим Николаевич передал и сыну. Кроме оказания неоценимой материальной помощи, Дмитрий Вадимович долгое время участвовал в управлении в составе совета школы, воспринимая ее проблемы как свои собственные. При его огромной занятости никогда не жалел времени на встречи со школьниками. Просто и доброжелательно общался с ребятами, душой болел за их образование и здоровье.

Мечты сбываются. Да. Благодаря таким светлым людям, как Вадим Николаевич и Дмитрий Вадимович, сбылись мечты наших учителей. Педагог-психолог получил в подарок кабинет психологической разгрузки «Релакс» – и теперь каждый ребенок приобретает там заряд положительной энергии или снижает свою тревожность, если таковая есть. Учитель физической культуры и безопасности жизнедеятельности даже представить не мог, что в его распоряжении окажутся оздоровительные тренажеры, которые помогают детям противостоять даже травмам. Преподаватели английского языка владеют теперь лингафонными кабинетами и современным интерактивным оборудованием. И это помогает им творить чудеса в обучении детей иностранным языкам. Заведующая библиотекой не нарадуется медиатеке и новой мебели. А заместитель директора по воспитательной работе знает, что все мероприятия в актовом зале пройдут на высоком уровне, ведь теперь там – современное аудио- и видеооборудование.

Всегда поражалась тому, насколько искренне Вадим Николаевич интересовался жизнью школы. Ему было важно все: наши программы и проекты, наши задумки и планы. Он откровенно радовался нашим победам и вместе с нами грустил в случае неудач. Всегда трепетно поддерживал наши инициативы, был открыт и отзывчив к школьным инновациям. Уверена, что именно поэтому школа многого достигла. И всегда покоряло безграничное доверие Вадима Николаевича.

Он всегда был с нами, всегда рядом. И конечно, огромную признательность, благодарность и восхищение испытывал и сегодня испытывает наш школьный коллектив педагогов, других работников, родителей, учеников. На протяжении 20 лет Вадим Николаевич бессменно возглавлял школьную Галерею звезд в номинации «Выпускник года».

Удивительно, но так получилось, что мы с Вадимом Николаевичем ни разу не встретились лично. Я родилась на Волховской земле, но мы росли и учились в разное время. Я видела его на праздновании 70-летнего юбилея школы, но тогда еще не была директором. И все-таки позже, когда мы постоянно были в контакте, у меня было такое ощущение, что мы знакомы всю жизнь.

А теперь мы с ним не встретимся уже никогда... Впервые за много-много лет мы не получили от Вадима Николаевича поздравления с праздником 1 сентября. Впервые за много-много лет мы не получили поздравления с Днем учителя. Впервые за много-много лет школа не получит поздравления к юбилею (в 2022 году нам исполняется 95 лет)... Больно.

Не стало Вадима Николаевича... До сих пор не стихает боль и грусть от потери не просто покровителя и друга, а очень близкого человека. Чутким и деликатным, внимательным и отзывчивым, открытым и бесконечно добрым навсегда останется в нашей памяти Вадим Николаевич Морозов!

Низкий поклон и светлая память великой души Человеку!

«Он был в душе инженером...»



Олег Валинский,
заместитель генерального директора –
начальник Дирекции тяги ОАО «РЖД»

На сортировке возможностей

– Олег Сергеевич, как Вы познакомились с Вадимом Николаевичем Морозовым? Каким было Ваше первое впечатление?

– По сути, я с ним познакомился, когда был дежурным по станции Ленинград-Сортировочный-Московский. А он тогда только вступил в должность заместителя начальника Ленинград-Московского отделения Октябрьской железной дороги. Обычно дежурные с руководителями такого ранга знакомятся при не самых благоприятных обстоятельствах. Вот и у меня было на станции нарушение, в результате которого произошло повреждение вагонов.

Я находился в парке формирования, а он приехал... Такой молодой, высокий, строгий. С шевелюрой, которая своим видом являла контраст этой строгости. Он очень спокойно тогда ко всему отнесся. Меньше всего стремился найти стрелочника. А больше занимался вопросами восстановления. Это меня даже несколько удивило.

Затем меня назначили заместителем начальника станции по грузовой работе. А Вадим Николаевич возглавлял тогда в отделении комиссию по несохранным перевозкам. У нас Сортировка – большая станция, огромное количество вагонов, и несохранные перевозки возникали достаточно часто. Так что я был звездой вереницы разборов по этим случаям. У кого объемы работы поменьше – у тех один-два случая за период. А у меня накапливалась, как ни старайся, целая пачка.

Сказать, что я боялся отчетов, – нет, но всякий раз с трепетом шел на встречу с Морозовым. Он ведь был всегда въедливым, всегда стремился докопаться, что да как произошло и почему. Вот тут требовались четкие ответы на вопросы.

А еще у нас в техотделе станции работала Ирина Радиевна, его супруга. Так что с Вадимом Николаевичем я встречался еще и помимо исполнения им своих обязанностей – он за ней приезжал на своем красном «Запорожце». Ну, тут уже он становился совсем другим, спрашивал: «А ты правда играешь на барабанах, стучишь? И что там у вас нового?» Совершенно другим тоном – не то чтобы разделял мое увлечение рок-н-роллом, но интересовался. Просто как человек. Границ все же не переходил. Но был искренним. И это подкупало.

На Сортировке, как я уже говорил, часто и много всего случалось. Тут уж мы пересекались по другому поводу – как правило, при восстановлении после повалок. Его нельзя было отнести к очень терпеливым людям. Он умел «весь мозг вынуть». В таком режиме мы и отработали 10 лет.

– А как складывались отношения дальше? Вы ведь тоже шли на повышение, а Вадим Морозов со временем стал первым заместителем начальника Московской железной дороги...

– В этот период мы пересекались на разных совещаниях в Москве. Иногда он звал в гости – в свой кабинет в управлении дороги. Так продолжалось, пока он не стал первым замом президента ОАО «РЖД». Тут уж сразу дал понять: личные отношения нельзя смешивать со служебными. Стал очень жестким, требовательным руководителем. Так что с этим приходилось считаться.

Правда, это не мешало мне иногда не соглашаться, хотя понимал, к чему это ведет. Вадим Николаевич стал еще более эмоциональным. Иногда даже перегибал чуть-чуть. И все же не припомню, чтобы кто-то глубоко обижался. Он понимал, когда перегибает. Мне, например, в этом случае, как правило, потом раздавался звонок. Чем-то интересовался, что-то выяснял. Но уже спокойно. Тем самым он как бы посылал сигнал: дело есть дело, ничего личного тут нет.

Иногда мог наутро позвонить и прямо сказать: «А знаешь, пожалуй, ты прав». Вот тут становилось досадно – мол, вчера ведь разнес меня в пух и прах при всех, а теперь звонит один на один. И этого никто не видит. А вчера все видели, как меня распекал. С компромиссами у него было тяжело. Такой вот был характер.

На пути реформ

– Как же Вам удавалось отстаивать свое мнение? Ведь каким-то образом проводили в жизнь свои решения. У Вас ведь тоже накопи-

вался опыт и знания, менялись должности. За Вами всегда следовал авторитет. Вы всегда отличались умением находить нестандартные решения...

– Однозначно Вадим Николаевич мог слушать предложения и воспринимать их суть. Зерно истины улавливал четко. Но для этого нужно было правильно выбрать время. Если же шел разбор – это был явно не тот момент.

И никогда, выслушав чье-то мнение, он сразу не давал заключение. Ему требовалось время. Скажем, пару дней, пока находил время обдумать. Но ничего не забывал. Потом непременно предлагал вернуться к затронутой теме.

Такого, чтобы на лету цеплялся за какую-то идею, не было. Но и ценные предложения не пропускал, умел облечь в форму решений.

– А как Морозов воспринял реформу РЖД? Ведь он был назначен министром путей сообщения РФ как раз незадолго до упразднения этой структуры и создания ОАО «РЖД»...

– Это был уже следующий виток отношений. Он стоял, по сути, у истоков реформы. Мы стали плотно общаться, когда я стал первым заместителем начальника Октябрьской железной дороги.

Институту первых замов Морозов придавал очень большое значение. Вадим Николаевич по-своему объединил НЗ-1, которые в ходе реформ как бы чуть выпали из общей вертикали администрирования. Ведь это производственники. Везде нужны, но вроде как ничьи, замкнуты в узком кругу аппарата начальника железной дороги.

Морозов стал нас собирать не только на селекторах, но и на совещаниях в Москве. Мы узнали друг друга, получили возможность понять, что происходит на других дорогах. Раньше ведь только на селекторных друг друга слышали. Но не виделись. А тут два раза в год стали встречаться вживую. С его легкой руки начались и стыковые совещания дорог.

Это было так: поднимался какой-то узкий вопрос, подписывалась телеграмма. И мы собирались для конкретного решения – те, кто имел больше опыта по данному вопросу. Приходилось еще и принимать в расчет, что в ОАО «РЖД» были выстроены отраслевые бизнес-блоки. А за ними всегда стояли интересы кого-то из отраслевых вице-президентов. И они пересекались еще и с компетенциями начальников железных дорог.

Получалась своего рода интрига. Ведь суммарные показатели дороги – это, собственно, показатель еще и качества работы НЗ-1. Правила игры формально прописаны, но были и белые пятна. Многие регламенты в ходе реформы приходилось вырабатывать на ходу.

Бывало, посовещались, а из департаментов уже летело указание о перемещениях. Что бы мы ни предлагали – все равно обсуждение шло на пользу. Лучше понимали нюансы решений, о которых вчера еще только размышляли, как

сделать лучше, а сегодня – вот она, готовая формулировка цели. И требовалось искать способы, как ее достигнуть.

Морозов как раз и создал такую форму взаимодействия, при которой реформы на начальном этапе удалось отладить. Люди его уровня играют в крупную клетку. Как работает каждая клетка, он проверить не мог, а ему нужно было, чтобы работал весь организм. И здесь многое зависит от команды на местах, а не сложилась команда, пробуксовывает движение – возникают изъёмы в процессе самого реформирования.

Полагаю, что в той ситуации, в которой мы все тогда находились, Вадим Николаевич сделал максимум. Я с замиранием сердца представляю себе, что было бы, окажись на этом месте человек с другими компетенциями, – отрасль могла бы попасть в довольно рискованное положение. Но он не дал. Вывел отрасль на указанный реформой путь.

Экономика и политика

– В это сложно поверить. Некоторые ведь относили Вадима Морозова в стан противников реформы железнодорожного транспорта. Кто-то говорил о нем, как о скрытом противнике реформ, а кто-то называл открыто несогласным...

– Душу он никому не открывал, но я иногда чувствовал, что не очень-то он принял идею реформирования. Просто для себя решил, что против катка не пойдешь. Старался, чтобы этот каток не раздавил что-то ценное в технологии работы сети. Ведь первоначально институт НЗ-1 хотели оптимизировать. Вадим Николаевич по этому поводу взвился по максимуму: он видел в этом институте некий инструмент балансировки сетевой работы. В том смысле, что железных дорог много, а сеть – одна. И масштаб слишком большой, чтобы превращать ее в одну железную дорогу.

Да, наверное, под таким углом зрения сторонником реформ он не был. В данном случае он стремился максимально рационально распределить все ресурсы при этой вертикали, чтобы минимизировать риски на местах. Он принял реформу, как человек дисциплинированный. И старался ее укрепить. Как раз в тот период, когда было увлечение западными школами управления, была сделана ставка на лидерство и бережливое производство, Вадим Николаевич постепенно вник во все эти новшества и со временем стал их сторонником, причем не на словах, а на деле, изучал не формально, а в прикладном осмыслении.

У тогдашнего президента ОАО «РЖД» Владимира Ивановича Якунина с Вадимом Николаевичем выстроилась достаточно гармоничная система распределения ролей: президент вырабатывал политику, а ЦЗ-1 занимался эксплуа-

тационной работой. Он не был генератором идей. Его сложно назвать и ярким проводником реформы.

Например, поначалу Вадиму Николаевичу очень нравилось, как работают частные операторы в соседних странах, например в Эстонии. Но там ведь масштаб другой. Мнение изменилось с появлением в РФ частных парков: он увидел в них источник хаоса, который способен затормозить сеть.

Однако когда понял, что процесс не остановить, стал весьма энергично вместе с движенцами выстраивать технологическую ипостась. Он всегда стремился отладить производственные процессы, которые должны работать при любом сценарии развития железнодорожной отрасли.

– Так кем Вадим Морозов все-таки был в душе?

– Он был профессиональным руководителем, безусловно. Но в душе всегда оставался инженером.

Попробую пояснить это на примере. Однажды, когда я уже стал начальником Санкт-Петербург-Витебского отделения ОЖД, а он только получил портфель первого заместителя начальника дороги, мы выехали вместе посмотреть горловину станции Автово. Там были постоянные заторы.

Вернулись в управление дороги, и он спрашивает: «А что ты хочешь тут изменить?» Я сформулировал свои предложения. А он выдал свои. И я вдруг осознал, что он – тот, кто уже давно не занимался проблемой данной станции, – понимает технологию лучше. Он, как движенец, уловил глубинные причинно-следственные связи. И увидел, какие поправки реально можно внести в действующую систему перевозок.

Аналогичная ситуация сложилась, когда мы обсуждали, как модернизировать станцию стыкования двух родов тока Бабаево. Станция была поперечного типа, то есть ее парк располагался параллельно один другому, что ограничивало длину принимаемых поездов. Вадим Николаевич предложил другую схему работы – продольный тип станции. Эту идею в итоге реализовали. И ее пропускная способность станции удвоилась.

Вадим Николаевич умел находить ключевые моменты и эффективные решения. Правда, при этом не всегда воздерживался от того, чтобы жестко не указать на те моменты, которые оппонент не всегда мог даже и предвидеть. Например, это касалось вопросов обеспечения безопасности движения или нюансов взаимодействия с морскими портами, погранпереходами. Его разборы всегда были длинными. Он погружался в суть множества вещей и деталей. Так глубоко, насколько это оказывалось возможным. «Я не удовлетворен, потому что мы так и не разобрались в ситуации. И вы не разобрались. А это очень важно – понять суть для оценки адекватности мер, которые в дальнейшем позволят исключить повторение негатива», – мог сказать в такой ситуации Морозов.

Любовь и признание авторитета

– Наверное, слышать такое было неприятно. Говорят, Вадим Морозов не пользовался у подчиненных любовью. Это правда?

– Отношение было разным. Специалисты железной дороги относились к нему однозначно лучше, чем менеджеры центрального аппарата. Любили или нет его на дороге, но когда уходил на повышение, то как на отделении, так на магистрали его провожали едва ли не со слезами. Такая вот неоднозначность профессионального пути. В центральном аппарате к нему относились поначалу настороженно. Но в итоге он зарекомендовал себя авторитетным руководителем.

– Был ли он, скажем так, консерватором? Или неправильно так считать?

– Вадим Николаевич говорил, что для него основное – обеспечение эксплуатационной работы сети и выполнение главных показателей. Каждую субботу проводил с нами селекторное. Если перед этим выступал Владимир Иванович, президент ОАО «РЖД», то он нередко передавал своему первому заму дальнейшее ведение заседания. Тогда Морозов мог сказать: «Ну вот, политика закончилась. Теперь перейдем к экономике». И скрупулезно разбирал каждую дорогу. Это была своего рода процедура, при которой он старался дистанцироваться от проводимых преобразований, если они не затрагивали перевозочный процесс как таковой.

Все понимали: Владимир Иванович Якунин – фигура политическая. Но когда он начинал мыслить категориями страны, а не железной дороги, то мы чувствовали себя, наверное, не в своей тарелке. Морозов мыслил категориями производственника.

Вряд ли кто-то мог бы похвастаться тем, что заглядывал ему в душу. Он был очень начитан. Сыпал афоризмами, не повторяясь. Всегда любил высказать свое мнение, даже если оно и не совпадало с официальным.

– Говорили ли вы о рок-музыке, если доводилось встречаться неформально?

– По-моему, он был достаточно равнодушен к музыке – слушал внешне внимательно, но как-то отстраненно, будто ему это по барабану. Однако нередко проявлял интерес к чему-то, что увидел по телевизору.

«Вон там человек в шортах бегает по сцене – ты тоже так можешь?» – мог и вот так спросить. Мог быть абсолютно другим на отдыхе, если удавалось абстрагироваться от работы.

Но это не всегда получалось. Скажем, ходили на футбол – на «Петровский». Я болею за «Зенит». Держал это в тайне. Но он это чувствовал. И пытался пресечь, поскольку был президентом клуба «Локомотив». В общем, если «Локо-

мотив» проигрывал, то это кончалось фразой, что, мол, такой футбол нам не нужен. И он говорил со мной только о работе. Причем в негативном ключе. Дескать, дорога стоит, а вы ничего делать не умеете. Я понимал, что для него это был удар, если его клуб сыграл не очень, а еще и потому, что я попадал в категорию не разделяющих его беспокойство. Но когда у меня не хватало терпения и возникали попытки рецидива с возвращением из железнодорожной сферы к музыке, то он говорил: «Хватит уже, давай иди работать».

Так что Вадим Николаевич Морозов – это моя юность. Эпоха постижения тонкостей работы железнодорожной сети. А дальше начались для меня нелегкие трудовые будни, в которых искать решения приходилось самому.

«Работаете и работайте – мешать не буду...»



Михаил Глазков,
заместитель генерального директора ОАО «РЖД»

– Михаил Олегович, Вы довольно быстро поднимались по карьерным ступеням. Во многих назначениях Вадим Николаевич играл главную роль. После его ухода какие истории, случаи остались в памяти?

– В становлении меня как профессионала он был первой скрипкой. Морозовым стать нереально, но его методы руководства, манера общения с людьми, отношение к жизни были и остались полезны.

Неординарных встреч было много. Помню, когда меня назначили начальником станции Москва-Пассажирская-Октябрьская (Ленинградский вокзал), Вадим Николаевич занимал должность заместителя министра. Среди заместителей тогда были и другие питерцы, и они часто ездили в Северную столицу. В силу своей должности я их провожал и встречал. И если он уезжал, то проходил в свой вагон, а если провожал какую-то делегацию, то приезжал за 40 минут и раньше, и все уже знали, что кто-то что-то отгребет, вопрос только кто. Он проверял все. Проходил весь состав, территорию вокзала, общался с нами и редко когда не находил повода для воспитательной работы. Так было и в очередной раз. Прошли везде и даже в камеру хранения обследовали. По настроению, смотрим, все нормально. Заходим в зал официальных делегаций, а там на стене висит картина «Парусник». «А что эта картина делает на железнодорожном вокзале?» – возмутился заместитель министра.

Хочу заметить – все это были какие-то отцовские нравоучения.

На его разборах (а это была удивительная школа) я бывал часто в разных должностях. Конечно, у него была особая тактика разбора любого ЧП. Удивительным было то, что после тщательного расследования даже выговор он завернет, упакует, ленточкой перевяжет, на вытянутых руках на поднос положит и выдаст тебе. А ты получаешь его, как подарок, и хочется идти

работать... Это была интересная морозовская школа. Она была подобна системе менеджмента качества, которую пропагандировал Виктор Васильевич Степов. Но вначале Вадим Николаевич к этому относился очень осторожно. Когда мы готовились к очередному разбору, у нас было две папки. Одна, если разбор будет проводить Владимир Иванович (он поддерживал В. В.), другая для Морозова (это должно было быть по-старому). Но потом он все-таки принял новые подходы в управлении и даже говорил, что это единственный способ при дефиците ресурса доказать правоту и необходимость как инструмент.

– Какие его привычки, манеры Вы берете на вооружение?

– Вадим Николаевич был профессионалом высшей пробы, и еще его важная черта – человек труда. И не потому, что он с утра до вечера горел на работе, а по отношению к работягам. Бывало, мы с ним разговаривали, и он напоминал: мы сидим с вами в теплых кабинетах, а в это время десятки тысяч наших железнодорожников обеспечивают движение по РЖД и создают нам с вами такие условия. И таких образов было очень много. У Вадима Николаевича была привычка, выйдя из вагона поезда, подойти к машинисту, пожать ему руку и сказать спасибо. Вроде бы мелочь, а на самом деле это и есть уважение к человеку. Даже на разборах, будучи движенцем со стержнем, он всегда разбирался объективно и до мелочей. Любой разбор начинался с объективки, он досконально изучал, где могут быть проблемы у человека, которые привели к таким последствиям.

И еще меня поражало его умение оперировать цифрами. Сам люблю работать с цифрами, но у Вадима Николаевича это был высший пилотаж.

– При назначении на повышение каждый кандидат проходил согласование на должность у первого вице-президента. Какие-то особенности были у Морозова при этой процедуре?

– При назначении на повышение пройти согласование у него равнялось подвигу. Группа назначенцев формировалась 20–25 человек, до него доходило где-то 15, и не все проходили его рубеж. Я был у него на нескольких назначениях. Обычно собеседование начиналось с пристального изучения объективки. Вопросы претенденту он задавал самые разные. И когда уже человек сел, выдохнул, он начинал общаться с другим. А затем мог обратиться к предыдущему и спросить: «А Вы как думаете?» А тот уже в своих мыслях и не сразу может ответить. И тогда он возмущался: «Рано расслабились. Ведь я всех вас позвал, чтобы вы не только ответили на свои вопросы, а чтобы учились на вопросах, которые я задаю другим». И бывало, что он не согласовывал людей, которые так терялись.

Подловил однажды и меня. Я ответил на все вопросы и получил разрешение сесть. Он продолжил беседовать со следующим претендентом на повышение,

а тот поплыл с ответом. Вадим Николаевич повернулся ко мне (в то время очень остро стоял вопрос по долгам субъектов Федерации пригородным пассажирским компаниям) и спросил: «Глазков, а у тебя кто злостный должник?» У меня хорошая память на цифры, а в фамилии я запоминаю первую букву, а дальше могут быть сложности. Я встал и – «Ш-ш-ш...» Он спрашивает: «Ну что шипишь?» Я говорю: «Да фамилия на Ш...» «Да Вы и ночью обязаны называть фамилию должника», – настаивает он. И тут я сразу вспомнил – Шевелев (губернатор Тверской области).

Если Вадим Николаевич замолчал и начал покусывать усы – все! Это было страшнее, чем повышенный тон.

Морозов – человек-эпоха. При упоминании этой фамилии кто-то вздрагивает, у кого-то озноб идет, кто-то улыбается, но никого она не оставляет равнодушным. Даже если вызывает раздражение – это тоже хорошо. Потому что он заставлял думать, меняться, выводил из той зоны комфорта, в которой некоторые пытались сохранить свои должности. Он выводил людей из этой зоны своими задачами, вопросами, нестандартными подходами.

Однажды после очередного назначения он дал мне первое поручение – написать письмо на имя президента РФ за подписью президента компании Якунина. Я несколько растерялся... А он говорит: «Задачу понял? Иди выполняй». Понятно, из того письма, что я за ночь напечатал, осталась только суть, но это было неважно. Самое главное, что до подписания этого письма я принимал участие в редактировании документа, в его доработке. От такой школы доверия крылья вырастают.

– Нестандартные методы воспитания и помощи молодым руководителям были в арсенале Морозова?

– Вадим Николаевич на работу приезжал в 7.00, самое позднее в 7.10. К этому времени руководители должны были иметь полную информацию о ситуации на магистрали, потому что вопросы могли быть самые разные.

И еще пример. Когда меня назначили начальником отделения, он часто звонил с вопросом: как обстановка? Сначала отвечаешь набором слов, второй раз вооружаешься цифрами, далее подтягиваешь проекты, а потом это входит в привычку – и возникает живая оперативная работа (которая меняется каждую секунду). Ты начинаешь четко отмечать важное и сразу планируешь свой день. А через месяц первый вице-президент перестал мне звонить. При встрече я даже попытался выяснить причину. На что получил ответ: «Работаете и работайте. Я не буду Вам мешать...»

Сейчас я уже понимаю, что тогда он просто хотел поддержать молодого руководителя и ненавязчиво вводил в ритм работы отрасли.

И еще мне запомнилось его изречение в поздравлении с днем рождения. Однажды, как обычно, пожелал: счастья, здоровья, удачи. После паузы сде-

лал поправку: нет, удача сопутствует слабым, а сильным сопутствует успех. Успеха вам!

Он следил за спортивным клубом «Локомотив». Приехал как-то на Ленинградский вокзал. Вышел из машины, и видно было, что в глазах молнии прямо сверкают. И дальше все ему было не так. Перед отходом поезда, как обычно, собрал нас и спрашивает: «А вы знаете, как сегодня сыграл «Локомотив» – женская команда по волейболу? Ответа не услышал и добавил: «Проиграла!!!» После этого перед встречей с ним мы обязательно покупали «Спорт-Экспресс» и смотрели результаты игр нашего «Локомотива».

Он всегда был как струна. Эта внешняя суровость и есть отражение профессионализма. В то же время он был человеком ранимой души и глубокого интеллекта.

– Михаил Олегович, хотелось бы Вам воплотить в жизнь проект, который был в планах Морозова, но он не успел его реализовать?

– С Вадимом Николаевичем было интересно работать. И планов у него было много, и проектов интересных. Я даже догадываюсь, какой проект вы имеете в виду.

Когда меня ставили первым заместителем начальника Октябрьской железной дороги, собеседование со мной проводили Владимир Иванович Якунин и Вадим Николаевич. И еще тогда они мне сказали: работа работой, но посмотри, как можно московский опыт применить в Питере. Речь шла о транспортных развязках в Санкт-Петербурге. Полукольца, радиальное направление, скоростное движение (пригородное), то есть те проекты, которые мы отработывали еще в 2015 году. Тогда мы подготовили план и на совещании у губернаторов Санкт-Петербурга и Ленинградской области за 40 минут (которые мне дали) я все рассказал, показал. Они внимательно меня выслушали. Минут 10–15 задавали вопросы. А напоследок спросили: что ты хочешь? Я предложил с этой инициативой выйти на координационный совет правительства РФ. К сожалению, тогда не стали активно продвигать эту тему. Меня перевели на другую работу – и я больше не мог лоббировать реализацию этого проекта, а уже многое могло быть сделано...

До сих пор через исторический центр города везут сыпучие грузы, нефтянку (не дай бог что-то рассыплется, разольется). Сегодня в регионе нужно развивать Волховстрой, дальние подходы, а Сортировку из города убрать, территорию отдать под пассажирское движение. Шушары – сегодня по большому счету здесь отстойник. А ведь эту станцию можно использовать как сухой порт. То есть то, что сегодня везем через Сортировку, а дальше маленькими отправками везем в Автово и в Новый Порт. И зачем порожняк, который вывозим с Лужской, загоняем на Сортировку? Эти темы в последнее время мы обсуждали с Вадимом Николаевичем. К сожалению, это

один из тех проектов, который ему не удалось воплотить в жизнь. Заняться этим проектом предстоит нынешнему штабу (в списке которого я состою). Его воплощение в жизнь и будет моим вкладом в память о моем учителе, наставнике, руководителе.

Я благодарен судьбе, что по жизни меня сопровождали и делают это до сих пор такие наставники, как Вадим Николаевич Морозов, Геннадий Викторович Верховых, Анатолий Анисимович Краснощек, Михаил Александрович Голдовский, Олег Сергеевич Валинский.

«Чтобы все успеть и подстелить соломку под будущее...»



Алексей Грибанов,
член президиума СОЖТ, начальник управления
внешних связей МПС (2003–2004 гг.)

Когда Вадим Морозов стал главой МПС, на должность начальника управления внешних связей министерства был приглашен Алексей Грибанов. В этот момент требовалось грамотно выстроить отношения с государствами пространства 1520.

– Алексей Владимирович, в чем была специфика работы МПС в последние месяцы его существования перед вхождением в состав Минтранса?

– Это был тяжелый момент. Многие ключевые специалисты МПС перешли в ОАО «РЖД», туда же ушла часть функций министерства. Пришлось выстраивать работу почти заново. В это время Вадим Николаевич меня позвал в МПС, и я с радостью откликнулся на призыв, потому что знал его и как величайшего специалиста в области железнодорожного транспорта, и как человека. Наше знакомство состоялось, когда он был еще заместителем министра. Специфика международной работы такова, что мы оказывались с ним в других странах, было много общения, в том числе и неформального. А при неформальном общении раскрываются человеческие качества. И я, зная, что с этим человеком можно смело идти по жизни, с удовольствием принял его приглашение возглавить работу по международному сотрудничеству МПС.

А трудностей было много. Одно только разделение функций с ОАО «РЖД» вносило на первых порах много сумбура. Но Вадим Николаевич, надо отдать ему должное, всегда понимал, что внешние связи – это в первую очередь функция государственная. И в качестве министра он активно поддерживал наше управление, меня лично во взаимодействии с иностранными партнерами и международными организациями. Морозов сам активно участвовал в международной жизни и переговорах. Например, МПС от лица РФ выпол-

няло функцию акционера (50% акций) Улан-Баторской железной дороги. И мы достаточно активно общались с Министерством транспорта Монголии. Согласовывали бюджеты, планы работы, принимали отчеты, участвовали в управлении.

Задачей МПС было обеспечить правовые основания для дальнейшей международной деятельности ОАО «РЖД». На эту тему нужно было находить общий язык с партнерами в такой структуре, как Совет по железнодорожному транспорту государств – участников Содружества. Зарубежных железнодорожников нужно было подготовить к тому, что Россию в перспективе в совете будет представлять ОАО «РЖД».

– Каким было Ваше первое впечатление от встречи с Вадимом Морозовым?

– Одним из моих первых совместных с Морозовым мероприятий была поездка в Молдавию на заседание совета. Он тогда был еще заместителем министра. В отличие от многих других, он всегда очень серьезно готовился к совещаниям. Я обратил на это внимание. В то время требовалось, чтобы у всех стран пространства 1520 была унифицирована законодательная база и нормативная документация в части перевозок пассажиров и грузов.

А когда он уже был министром, мне запомнилась поездка в Казахстан в рамках визита президента РФ. Мы очень долго готовились, он хотел быть в курсе всех проблем, потому что руководитель страны в ходе такой поездки может задать любой вопрос, и нужно дать быстрый, четкий и исчерпывающий ответ. Толщина папки, которую взял с собой Морозов, была, наверно, сантиметров сорок. И это все было проштудировано, поскольку на страницах стояли пометки, сделанные его рукой. Причем формально в этот момент мы оба были в отпуске. Вадим Николаевич был очень скрупулезен в работе. Глубоко копал, изучал детали, мелочи, спрашивал, что происходит в стране, в которую он едет, пытался во все вникнуть и понять причинно-следственные связи. Немного людей на железной дороге, которые так глубоко вникают в международную деятельность.

– Когда у Вас появилось понимание, что министерство будет проходить через ликвидационные мероприятия?

– Было ясно, что государственные функции никому, кроме государства, передать нельзя. Особенно в области международных связей. Поэтому когда стало ясно, что мы входим в большое объединенное министерство, то было принято решение о том, что мне придется какое-то время поработать в Минтрансе и лично передать все наши наработки и контакты. И после упразднения МПС я ненадолго, на полгода, перешел в Минтранс. Так же поступили специалисты МПС и по другим направлениям.

– Как Морозов переживал эту нестандартную ситуацию?

– Вадим Николаевич отстаивал в правительстве такую позицию, что если ликвидация МПС и неизбежна, то не нужно делать этого впопыхах. ОАО «РЖД» было еще слишком молодой компанией, и нужно было дать время, прежде чем передать ей все функции. А в самом министерстве говорил, что нам нужно работать интенсивнее, чтобы все успеть и подстелить соломку под будущее.

У него было чувство юмора. Но он никогда не шутил по поводу железной дороги. Это было святое. А вот к политическим решениям относился с долей юмора и легким цинизмом. Политическое решение о ликвидации МПС в рамках административной реформы фактически было принято еще за два с половиной года до того, как он возглавил министерство. Нести на себе крест последнего министра путей сообщения России ему было трудно, грустно. Мне казалось, что он переживал это так, что нам не понять. Но пошутить над политической составляющей это не мешало. Я поначалу даже не всегда его понимал.

Ну вот однажды подхожу к нему с вопросом, касающимся реформы, который сам не мог решить. Говорю: «От меня требуют того-то. Что будем делать?» Он отвечает: «Удовлетворить на 50%». Я в недоумении. Переспрашиваю, что он имеет в виду. А он делает такой характерный народный жест, когда одной рукой бьют под локоть другую. Переспрашиваю: «Вы эти 50% имеете в виду?» Отвечает: «Да». Тогда понятно. То есть фиг им, только поглубже. Позиции не сдаем.

На совещаниях и мозговых штурмах с Морозовым можно было спорить, но когда он принимал решение, мы все шли и делали, как он сказал. На железной дороге по-другому не бывает. И, как показывало будущее, он всегда оказывался прав.

Морозов переживал: все ли он сделал, чтобы сохранить министерство? Понимал, что в результате административной реформы будет утрачено много ценных кадров. Переживал за людей, потому что знал: не всем найдется место в новых структурах, кто-то будет вынужден искать себе другую работу. Но независимо от того, ликвидируется МПС или нет, нужно было заложить крепкую базу для функционирования железнодорожного транспорта и формирования рынка операторских услуг.

– В дальнейшем, после МПС и Минтранса, Вы сами стали работать в операторском секторе, а Морозов вошел в руководство ОАО «РЖД». Приходилось ли Вам обращаться к нему с просьбами, жалобами?

– Нет, не приходилось. На той базе, которую мы закладывали в МПС, все уже было хорошо выстроено. В отличие от морских операторов, железнодорожные не убегали в другую юрисдикцию, потому что был создан нормальный климат в отрасли. Для российского операторского сообщества написаны четкие правила и созданы условия для развития, в том числе и в банковском сегменте.

За то время, которое я работаю в операторском сообществе, я не помню проблем с ОАО «РЖД». РЖД и совет Содружества всегда поддерживают операторов. Когда было нужно взять вагоны в аренду, их брали и в Прибалтике, и в Молдавии. Поэтому в то время, когда Вадим Николаевич занимал руководящие должности в РЖД, смысла с ним взаимодействовать не было по одной простой причине: все работало четко. Общение было, а рабочие моменты обсуждать не приходилось. За все время только одно или два письма мы Морозову написали. С просьбой организовать маршрутизацию, которая даст положительный эффект от оборота вагонов и нам, и РЖД. И это предложение было принято. Морозов всегда поддерживал технологические решения, улучшающие работу.

А неформально, вне работы, мы, конечно, общались. Он раз в год старался собрать бывших сотрудников своего министерства. Встречались на конференциях, выставках. Я очень рад, что судьба меня свела с двумя замечательными людьми: Морозовым-специалистом и Морозовым-человеком. Он очень четко разделял, где работа, а где личное общение. Там, где заканчивалась работа и начинался простой разговор о жизни. У него в такие минуты даже лицо менялось.

«Он мог почитать на совещании Петрарку, выдать справку, как в фильме «Гараж»



Алексей Дружинин,
руководитель Федерального агентства
железнодорожного транспорта (Росжелдора)

Алексей Дружинин работал с Вадимом Морозовым в самый сложный момент реформирования железнодорожной отрасли. Когда Морозов был последним министром путей сообщения России, Дружинин являлся начальником правового, а затем юридического управления МПС. Он помнит, как Вадим Николаевич умел улыбнуться и закрыть глаза на мелкие просчеты. Не прощал только одного – непрофессионализма.

– Алексей Александрович, как Морозов воспринимал свою работу в качестве главы МПС, ведь он возглавил его в момент, когда министерство уже было поставлено в очередь на упразднение?

– Мы не думали о ликвидации министерства, хотя такие слухи ходили. Нужно было решать вопросы правового регулирования отрасли в новых условиях. Делать это требовалось быстро и на многие годы вперед. Ряд документов, которые мы тогда приняли, действуют по сей день и являются базисными. В 2003-м и начале 2004 года мы выстраивали будущую модель работы РЖД. Проблема последнего созыва МПС после создания РЖД была в том, что министерство потеряло часть своих функций, которые казались вечными, а государственное регулирование работы железнодорожного транспорта требовалось при этом сохранить. И для этого во главе МПС была нужна очень сильная личность, очень уважаемая в отрасли фигура. То, что эту миссию взял на себя Вадим Николаевич, позволило отрегулировать работу на будущее. Ряд законов были приняты еще до того, как Морозов стал министром, но с отсрочкой, чтобы перед вступлением в силу сеть могла их изучить. И мы должны были обеспечить, чтобы документы, принятые весной 2003 года, стали всем понятны и начали нормально работать с 1 января 2004 года. Поэтому выходных у нас не было. Я с Вадимом Николаевичем был знаком раньше, но именно тогда увидел, как он может

работать буквально сутками. После бессонной ночи первое совещание – в половине восьмого утра.

Кроме всего прочего, Вадиму Николаевичу приходилось решать вопросы, которые по значению ниже статуса федерального министра. Например, размещение сотрудников по кабинетам. Раньше у МПС не было проблем, где организовать рабочие места тому или иному отделу. Всегда находилось помещение. А тут здание стало неожиданно маленьким, потому что в нем появилось ОАО «РЖД». В каком-то департаменте МПС было 40 человек, а когда он перешел в структуру РЖД, то штатная численность была увеличена и требовалось расширение площадей. Если у МПС была одна бухгалтерия, то теперь появилось две: одна у министерства, другая – у РЖД. Два правовых подразделения, два департамента технической политики... А площади остались прежними, и получилось, что стало требоваться вмешательство министра в такие мелкие вопросы, как кабинет, стол и кресло рядового сотрудника.

Начались сложности с межведомственным согласованием бюджета. Для Морозова было совершенно нормальным поехать в Минфин к начальнику отдела. Федеральному министру – поехать к начальнику отдела. Потому что на среднем уровне нашим сотрудникам какие-то вопросы решить не удавалось. И Вадим Николаевич, естественно, как тяжеловес добивался согласования сначала от начальника отдела, потом от директора департамента, потом от замминистра в другом министерстве. То есть сам проходил ту цепочку, которую должны были пройти его подчиненные, и совершенно спокойно к этому относился. Если возникала проблема, то он всегда был готов подключиться, а уровень оппонента не имел значения.

Во время согласования положения об МПС с Минэкономразвития был очень забавный случай. Замдиректора одного из департаментов предъявил нам целый ряд сложных замечаний, без учета которых получить визу в их министерстве было бы сложно. Морозов попросил этого чиновника приехать в МПС к семи вечера, а разговор затянулся в итоге до трех часов ночи. Спорили. И примерно в два часа ночи коллеге из Минэкономразвития позвонила жена. Вадим Николаевич сказал: «Я готов переговорить с Вашей супругой», взял у него трубку. «Доброй ночи, это говорит министр путей сообщения, Ваш муж у нас, мы в процессе работы». Нетрудно понять супругу, которой в два часа ночи сообщают, что муж сидит где-то с федеральным министром. Вероятно, у нее остались сомнения. И тогда, как в фильме «Гараж», Вадим Николаевич потребовал от секретаря напечатать на бланке справку о том, что действительно с 19.00 до 3.00 сотрудник Минэкономразвития находился на совещании МПС в присутствии федерального министра, который справку и подписывает. Морозов подписал, поставили печать.

Это была наша работа. Вадим Николаевич – чиновник такого уровня, действительно, глыба, человек с огромным влиянием в отрасли – совершенно спо-

койно общался с рядовыми сотрудниками своего министерства и с некоторой иронией мог написать справку для жены сотрудника среднего звена из другого министерства. И все мы, кто находился под его руководством, видели: если у нас что-то не получается, он всегда поймет и примет на себя те претензии, которые к нам предъявлялись. Такая поддержка со стороны министра была нам необходима. Он не считал зазорным на любых уровнях проводить защиту интересов отрасли, своих сотрудников, не жалел на это своего времени.

– Как отреагировал Вадим Николаевич на решение правительства о ликвидации МПС?

– Нам требовалось очень оперативно передать дела и с гордо поднятой головой войти в три разные структуры: в новый Минтранс, который возник при слиянии министерств путей сообщения, транспорта, связи, в агентство и в службу по надзору в сфере транспорта. Мы это сделали, сохранив свои наработки и не потеряв специалистов. В этих трех структурах мы должны были сохранить железнодорожный транспорт без потери управляемости им. Найдя свои места в этих разных государственных структурах и в РЖД, мы продолжали периодически встречаться своим (теперь уже неформальным) министерством у Вадима Морозова, который после ликвидации МПС некоторое время возглавлял негосударственный пенсионный фонд для железнодорожников. Еще когда мы проводили ликвидационные мероприятия по МПС, он предложил нам, чтобы первое время, разойдясь по разным структурам, мы координировали свои действия. Потому что многое было непонятно.

Перед ликвидацией МПС и сразу после этого нужно было решить массу вопросов. Что будет с учреждениями здравоохранения МПС? Их передали в РЖД, но лицензии-то выданы на госучреждение. И чтобы поликлиники по всей сети продолжали нормально работать, требовалось решить вопрос лицензирования. Мы это сделали, провала не допустили. То же самое относилось и к учебным заведениям. Их имущество передали РЖД, а лицензия оставалась у ликвидируемого МПС. В итоге удалось все сделать так, чтобы головная боль осталась только у нас, а для всех остальных переход остался безболезненным и незаметным. В этом была большая заслуга Морозова: даже перестав быть министром, он на переходный период держал все под контролем, чтобы реформа прошла гладко. Сейчас спроси, например, у машинистов, которые перешли из структуры МПС в РЖД: они заметили что-то? Нет, все было гладко.

– Вы сказали, что Морозов был готов сделать работу, которая оказалась не по силам подчиненным. Он подвергал их при этом критике, был суровым или мягким руководителем?

– Ну если мы знали, что «Локомотив» проиграл, то по возможности старались не попадаться Вадиму Николаевичу на глаза. Потому что он болел сердцем. Точно так же он болел сердцем за железную дорогу. Ошибки прощал, непро-

фессионализма не любил. Однажды, когда докладчиками были финансисты МПС, он спросил: «А можно мне на совещание позвать финансистов»? Те удивились, говорят, что они и есть финансисты. Он отвечает: «Нет, вы – бухгалтеры. Вы мне рассказываете, как нельзя. А это я и так знаю, или Дружинин может подсказать. А мне нужно, чтобы финансисты придумали, как можно».

И равнодушных Морозов не любил. А чтобы не было равнодушия, он ввел формат мозговых штурмов по субботам, когда нет особой текучки, можно поговорить без спешки и без галстуков. Мы садились, спорили по самым разным проблемам. Спорить с министром допускалось в таких случаях и даже приветствовалось. Это был вполне свободный обмен мнениями. Иногда он сам спрашивал совета. Такой формат нашего общения был во время работы в МПС и сохранялся еще 2–3 года после.

– Когда Вы познакомились с Вадимом Николаевичем?

– В самом начале 2002 года он пришел на должность первого заместителя министра с Московской железной дороги. Я тогда работал в ЦФТО, и довольно большой блок производственных вопросов был замкнут именно на Вадима Николаевича. Руководители ЦФТО часто приходили на совещания к Морозову командой. По ряду вопросов Вадим Николаевич предпочитал выслушать не руководителя, а начальника отдела или заместителя начальника управления, кем я и являлся. Морозов, как человек с огромной практикой, понимал, что каких-то частностей и деталей начальник может не знать, а специалисты среднего звена могут дать больше информации. Поэтому на некоторые вопросы ему отвечали не мои руководители, а слово давали мне. Кроме того, я входил в то время в штаб МПС по реформе отрасли. Заседания этого штаба тоже собирал Вадим Николаевич.

– Когда Вадим Николаевич перешел в систему РЖД, вы общались только по работе или был личный дружеский контакт?

– Мы общались не только по работе. Но он был старше меня по возрасту, он был старшим товарищем. Поэтому в данном случае речь не о дружбе, а о взаимном уважении. Между нами были иногда жесткие дискуссии по работе, когда я уже работал в Минтрансе, а он в РЖД. Позиции, естественно, часто не совпадали. Мы могли горячо поспорить на совещании, но, выйдя за порог, абсолютно нормально поговорить без каких-либо обид. Ну в крайнем случае пятнадцать минут обиженно попынтеть, а после этого все приходило в норму. Вадим Николаевич не был слишком вспыльчивым, но очень болел за дело и, когда видел, что позиция компании «РЖД» не услышана федеральной властью, он искренне вскипал. И это было комфортно, потому что я понимал: он спорит со мной, защищая не свои интересы и амбиции, а интересы нашего общего дела, железнодорожной отрасли.

Когда Вадим Николаевич приезжал в Минтранс, он всегда знал, куда можно зайти между деловыми беседами и совещаниями. Он заходил ко мне, чтобы

выпить по чашечке чая или кофе, покурить, обсудить текущие вопросы. Часто звонил мне по служебным делам. И всегда звонил или присылал телеграмму, чтобы поздравить с днем рождения. Каждый год поздравлял.

– Говорят, что на неформальных дружеских встречах он любил и спеть, и стихи почитать. Это правда?

– Чтобы стихи почитать, ему неформальная встреча не требовалась. Он был очень эрудированным человеком не только в области транспорта. Будучи министром, мог на рабочем совещании, чтобы проиллюстрировать какой-то тезис, процитировать литературного классика. Например, на одном совещании, посвященном сроку службы парка вагонов, Вадим Николаевич совершенно неожиданно взял из шкафа томик Франческо Петрарки и прочитал фрагмент, иллюстрирующий его мысль. Мало руководителей, которые так знают Петрарку. Да и итальянский поэт-гуманист удивился бы, что его мысли имеют отношение к железнодорожной отрасли и вагонному хозяйству в частности. Когда Морозов уже был президентом МИИТ, я к нему приезжал несколько раз на рабочие встречи и помню, как он удивлял молодых инженеров и ученых литературными и историческими метафорами.

– Вы помните какие-то фразы, которые были коронными, повторялись Вадимом Николаевичем неоднократно?

– Применительно ко мне это была фраза: «Ну вот, опять...» Вадим Николаевич, как и положено железнодорожнику, был жаворонком и часто назначал совещания на полвосьмого утра. А я, к сожалению, ярко выраженная сова. Поэтому я иногда опаздывал. Причем иногда не на полминутки. И когда я, начальник правового управления, входил на совещание у министра и с видом крайней заинтересованности занимал свое место в кабинете в начале десятого, ни у кого не было сомнения, что все нормально. Но потом Вадим Николаевич говорил эту фразу.

Незадолго до ликвидации МПС Морозов объявил на совещании, что завтра собираемся в 9.30. Кто-то из участников спросил: «Почему так поздно?» В ответ Морозов ткнул в меня пальцем и сказал: «Ну если ты завтра опоздаешь...»

– А какую самую большую ошибку или провинность совершили лично Вы и как Морозов отреагировал?

– Однажды на коллегии МПС я совершил грубую, непростительную протокольную ошибку при свидетелях. Когда я шел к трибуне с докладом – прошел за спиной у руководителя коллегии. Есть такое неписаное правило: где бы вы ни сидели, если вас вызывают на трибуну, вы обязаны обойти общий стол, а не проходить за спиной у председательствующего. Я этого не знал. И Вадим Николаевич сказал: «Эх, Алексей, эх, молодежь, учить вас еще и учить...» Понятно, что на трибуну я взошел с очень красными ушами.

«Морозов делал то, с чем никто не мог справиться...»



Сергей Кобзев,
первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД»

Мудрец на равных с работягой

– Сергей Алексеевич, Вы можете вспомнить, как познакомились с Вадимом Николаевичем Морозовым?

– Первое знакомство – в 1998 году. Я был начальником отделения на Юго-Восточной железной дороге, а его к нам перевели с Октябрьской. Для меня самым главным человеком в эксплуатационной работе был НЗ-1, то есть первый заместитель начальника дороги, отвечающий за организацию движения поездов. Им и стал Морозов.

Для Вадима Николаевича ЮВЖД оказалась новым участком работы с незнакомой прежде спецификой. И он старался лучше узнать коллектив, понять его особенности и разобраться в проблеме. Морозов был очень активным организатором. Не могу сказать, что между нами была очень большая разница в возрасте – не 20–30 лет, а только 10, но я стал относиться к Вадиму Николаевичу не просто как к руководителю, а как к мудрецу. Мне, молодому НОДу, было интересно выслушивать точку зрения ленинградца, столичного жителя, о том, как должна быть выстроена работа. На первых порах Вадим Николаевич всем дал понять: есть перевозочный процесс, график движения поездов, требования технологической дисциплины, но есть моменты, когда можно и пофилософствовать. За пределами рабочего времени.

Постепенно он раскрывался не просто как профессионал, а как весьма глубокий, эрудированный, талантливый человек. Очень любил поэзию и знал много произведений. Когда он читал стихи в узком кругу, то чувствовалось, что они соответствуют его пониманию жизни – насколько она сложна, многогранна и что в ней главное. Он любил петь. У него были такие «души прекрасные порывы», когда он чувствовал себя в кругу близких людей. Он мог

быть прекрасным другом. Всегда давал хороший совет: «Если не знаешь, как поступить, поступай по закону и по совести».

Наши пути с момента знакомства не расходились. Когда я стал начальником Московско-Рязанского отделения МЖД, у меня возникали моменты, в которых сохранить равновесие и проявить выдержку было непросто. И беседы с Вадимом Николаевичем помогали. Когда становилось трудно, он говорил, что это не самое сложное испытание, его нужно пройти и двигаться дальше. И это позволяло мне мобилизоваться.

В первое время работы на Московской железной дороге и для меня, и для него все было ново. И я был для него своего рода инструментом, который позволял пробиться к корням той или иной проблемы и найти решение. Такой поиск в профессиональной деятельности был очень важен для него. На МЖД Морозов постоянно встречался с разными людьми, и у него никогда не было панибратства, но не было и высокомерия. Его манера общения позволяла работникам самого разного профиля и статуса начать с ним говорить как с равным. В душе работяги происходила метаморфоза: он поднимался до уровня большого руководителя – и они говорили на одном языке.

Вадим Николаевич для меня – человек-глыба.

Ремонт на лезвии ножа

– Вам приходилось дискутировать с Вадимом Николаевичем? Каков он был в пылу спора?

– Когда я работал начальником департамента локомотивного хозяйства ОАО «РЖД» в середине нулевых, у нас были постоянные дискуссии об организации движения поездов. Вадим Николаевич смотрел на процесс как очень сильный движенец, а я – с позиций локомотивщика. И эти дискуссии мне помогали приобрести навыки и знания, которые оченьгодились, когда я стал начальником Куйбышевской железной дороги.

В Самаре мы с подчиненными придумали один из способов, как пропустить большее количество поездов через станцию Кропачево, не жертвуя при этом ремонтными работами на путях. Через станцию проходит уголь с Запсиба, плюс добавляется налив, а Куйбышевская дорога – самая большая по наливу. Все это движется в одну сторону – в европейскую часть. И при этом надо еще делать окна в движении, чтобы обслуживать инфраструктуру.

Мой заместитель Владимир Кутумов придумал технологию, которую назвал «пятисуточный цикл». Рассчитал и составил план-график, который наглядно показывал, когда планировать ремонтные окна и где находятся поезда в это время.

Вадим Николаевич в эту идею посекундного планирования не поверил. Он говорил: «А если что, если из-за этих перерывов вы сорвете график движения?» И трудно было ему доказать по телефону, что в основе лежит инженерный расчет. У нас состоялся эмоциональный разговор, и он сказал: «Все! Я через два дня приезжаю, и ты мне в Самаре, в ЦУПе, покажешь, как все это выглядит».

Мы исполнили график на листах ватмана, он был длиной ровно 7 метров, и прикрепили его в коридоре центра управления перевозками. Морозов посмотрел, пошел на диспетчерский пункт, забросал персонал вопросами...

Короче, вникал Вадим Николаевич во все технологические решения с 8.30 и до 18.00. Видим: хмурится, никаких оценок не дает. Мы, все 20 человек, которые корпели над этой работой, дико напряжены. Я понимаю, что он возбужден, что у него уже творческий процесс бурлит и он думает: либо мы ему голову морочим, либо в этом что-то есть. И как на ровном месте вдруг появилась такая технология?

Я ему говорю: «Вадим Николаевич, смена скоро заканчивается, пусть люди меняются». Он: «Да-да, да-да... Нет, давай так. Сейчас всех отпускаем, но ты, НЗ-1 Сергей Соложенкин и НЗ Кутумов остаетесь. Мы сейчас еще переговорим, а потом уже будем ужинать».

И он задает уже в этом узком кругу вопрос Соложенкину: «Ты вообще во все это веришь?» А НЗ-1 отвечает: «Что значит веришь, мы так работаем. Уже месяц». Вадим Николаевич парирует: «Да... Работаете месяц... Показатели исполнения расписаний – 100 процентов... Вы их рисуете». Дальше он поворачивается к Кутумову: «Ты скажи вот. А что будет, если сломается кто-то на путях?» «Да, Вы правы, Вадим Николаевич, это происходит почти каждый день. То локомотив сломается, то путевая машина. Но Вы же обратили внимание: у нас есть резервы, все составы проходят по расписанию».

Он как-то успокоился и уже за ужином говорит: «Технология хорошая, но по лезвию ножа ходите, по лезвию ножа. Я до сих пор не понимаю, почему у вас все так – тютелька в тютельку».

Это было в июне 2010 года. А в октябре мы завоевали первое место среди дорог за квартал. После этого на сети РЖД появился официальный термин – директивный план-график летних путевых работ. И теперь мы уже не мыслим работы без такого расчета на месяц вперед, где все дни отличаются друг от друга. Технология охватывает сейчас все грузовое движение. Сегодня мы без нее просто не смогли бы решать задачи по перевозке такого объема грузов ни на Дальний Восток, ни в порты Северо-Запада и Юга. Морозов – автор директивного графика сети. Он внедрил эту технологию, и график теперь не у каждой отдельной дороги, а единый. Допустим, ремонтное окно начинается на Красноярской железной дороге и постепенно, в течение пяти дней, перемещается до Дальневосточной, образуя так называемый створ. И если он прихо-

дит даже в ночное время, то все знают, что надо ночью выходить и работать, потому что утром уже пойдут поезда. На всех нормативных документах для этой технологии стоит его подпись. Поэтому технологию так и называют на дорогах – «график Морозова».

Он был дотошный человек, своими вопросами изводил, но добивался, чтобы все на сети работало как часы.

«Морозовская карта» в неизвестное

– Оцените, пожалуйста, вклад Вадима Морозова в реформу РЖД.

– Он был локомотивом и стабилизатором реформы. В 2011 году Вадим Николаевич предложил президенту РЖД Владимиру Якунину перевести меня с Куйбышевской дороги в Центр технологической координации ОАО «РЖД». Реформа РЖД завершалась, уже появились узкофункциональные вертикали, но нужно было увязать их с общим делом – перевозкой. И в этот момент Морозов проявил себя как очень талантливый организатор.

На первых этапах реформы монолит бывшего МПС разбился на составные части: сеть, операторы разного профиля, тяга... Но не хватало компромисса между ними и консенсуса. Тогда и появилась технологическая карта, которую утвердил Морозов, и мы ее до сих пор называем «морозовская карта». Это выглядит как плакат, где все связи и взаимодействия всех дирекций и предприятий показаны. А фактически – огромное количество нормативных документов. С 2012 по 2013 год под его руководством многое было сделано: описан перевозочный процесс – как таковой и как правовой. Нам удалось создать основные правила, и мы по ним до сих пор работаем. Это понятная система планирования общего перевозочного процесса, в которой каждый видит, за что он несет ответственность. В наши дни мы уже работаем не над этим скелетом, а над тем, как его усовершенствовать.

А в то время вопрос был очень простым, но, казалось бы, нерешаемым. Как сбалансировать систему планирования и погрузки с интересами частных собственников вагонного парка? Требовалось внедрить датчики, которые показывают устойчивость сети РЖД. Установить нормативы: погрузка не должна превышать три дня и т. д. Создать формулы, как это все должно работать и контролироваться.

Как у любой большой системы, конструкторов здесь было много, но мы все приходили в кабинет к Морозову, показывали, что делаем. Он давал оценку и как эксперт, и как руководитель. Была куча споров. Вадим Николаевич очень бережно относился к Роману Валерьевичу Баскину, который отвечал за развитие железнодорожного бизнеса, и ценил его точку зрения. Но при этом

Роман всегда предлагал управлять парками как большими инструментами, а я всегда говорил, что этого недостаточно и нужны более тонкие настройки. И Морозов помогал нам друг друга услышать.

В то же время он проводил границу: вот до этой черты вы идете, а дальше – смотрим. Он чувствовал, когда есть риски разрегулировать систему с какими-то катастрофическими последствиями. Мы-то как творческие личности подходили к работе, а нормативные документы подписывать – ему, и ответственность на нем. Это была творческая среда, но Морозов всегда оставался осторожным. В большой системе, от которой зависит экономика всей страны, быть неосторожным нельзя. Первопроходец не может идти напролом, идя в неизвестное. Компетентный железнодорожник Вадим Морозов на тот момент был фигурой, которая смогла удержать баланс всей сети, не мешая ее рыночному развитию. Не знаю, насколько он сам это осознавал, но он эту миссию выполнил.

Любые эксперименты и новации на железнодорожной сети – это операции на живом организме, на живом теле, если провести аналогию с человеком. И такие эпохальные изменения, причем чтобы ничего не уронить, а только добавить, – это прецедент, которого в мире не было. И он оказался удачным, что признано в том числе и за рубежом.

– При этом Морозова все-таки считали не новатором, а консерватором...

– Представьте себе, что вы за рулем машины и у вас в салоне пассажиры. И вам сверху говорят: а давайте накреативим – поверните резко руль вправо, резко влево, тормозните. Что будут чувствовать пассажиры? Во-первых, они не будут знать причины, что у вас там, в голове, щелкнуло. Они будут испытывать дикий дискомфорт. А вот водителя, который ведет машину спокойно, без всех этих опасных экспериментов, мы вдруг называем консерватором. Это категорически неправильно! Морозов никогда не был консерватором, заявляю это совершенно ответственно. Ему всегда были интересны новации. Но одно дело новацию рассмотреть, а другое – гарантировать удобство пассажирам.

И такие оценки, как «консерватор», давали те, кто не до конца понимает стремление Морозова следовать главному врачебному принципу «не навреди». Требовалось все изменить, но сохранить надежность и устойчивость.

Эволюция Морозова

– Судьба Вадима Николаевича баловала или он иногда получал от нее удары?

– Судьба его испытывала. На Октябрьской железной дороге Вадим Николаевич прошел путь от маневрового диспетчера станции Ленинград-Сортировочный-

Московский до начальника ОЖД, но пробыл в этой должности недолго. Он предлагал изменения в структуре управления, и кому-то это не понравилось. В итоге он оказался на ЮВЖД. Когда из столицы и центра интеллигенции вдруг попадаешь в Воронеж, едешь по станциям среди бескрайних степей, где казаки – люди непростые, прижимистые, их предков в свое время раскулачивали, или по Тамбовской области, где бродили антоновские банды, люди самодостаточные на земле... Это не так просто. Но и огромный жизненный опыт одновременно.

Он рассказывал такой эпизод. Приехал на одну станцию ЮВЖД, начальник встречает, докладывает, что у него 6 путей, 18 стрелок... А пути никудышные. Гнилые шпалы, целые кусты из 5–6 шпал. Пришли на стрелочный перевод, там брус гнилой и стрелка того и гляди развалится. И вот стоит понурый начальник станции, а Морозов думает, что стоит только распорядиться – и брус дадут, и все, что нужно. А начальник дороги вдруг ему говорит: «Ну ты крепись, крепись» – и пошел дальше. Разве он бруса никогда не просил? Но бруса нет, а ты за все в ответе. И Вадима Николаевича этот образ понурого начальника станции резанул, стал призывом к тому, чтобы не потерять состояние управляемости системы.

На МЖД Морозов впервые, как движенец, столкнулся с такими гигантскими объемами пассажирского движения, притом что и грузовое тоже было не слабым. Каждый этап его карьеры давал ему новые знания и повышал его ценность как специалиста. Трудности его не ломали, он эволюционировал.

Он был неравнодушным. Создавал профессиональные сообщества, гильдии операторов.

А как он костерил футболистов «Локомотива»! Живого места на Смородской не оставлял после проигрыша. Я всего пару раз был с ним на футболе – это фонтан эмоций. На трибуне – совсем другой, чем в жизни.

Бился с парком локомотивов. Мы не могли понять, почему один и тот же слесарь Иван Иванович Иванов при работе с американским двигателем следует регламенту, а с русским – нет. А слесарь отвечал: «Ну, этот же наш – он не сломается. А с тем случись чего – за него потом и не рассчитаешься». Чисто психологическая такая история, и она многое определяла.

Работал он практически без перерыва. Я вообще не знаю примеров, когда крупный руководитель – не работающий человек. Почти все пахнут 24 часа в сутки. А железная дорога – это постоянно живущий организм. Если ты отвлекся на 3–4 часа и не посмотрел какие-то контрольные цифры и параметры, наверстать потом уже невозможно. Жить неким самопожертвованием – это свойство всех железнодорожников, а прежде чем стать хорошим руководителем, предстоит выбор: семья или работа.

Морозов никогда не считал часы и дни своего рабочего времени. Не прийти в субботу на работу – это катастрофа. Даже в воскресенье звонил и спрашивал какой-то контрольный параметр. Вот такой он был человек.

Он всегда был на связи



Надежда Коновалова,
корреспондент газеты
«Санкт-Петербургские ведомости»

– Вадим Николаевич к журналистам относился с уважением, но каждое интервью визировал лично. Отмечу, не его помощники, а сам Морозов. Бывало, позвонит корреспонденту и в рамках дискуссии выскажет свои пожелания. У репортеров его приезд в Петербург всегда вызывал большой интерес – независимо от масштаба мероприятия.

Пресс-подходы, пресс-конференции в то время были неотъемлемой частью любого события, что важно для такой отрасли. Вадим Николаевич мог пригласить СМИ и на испытания «Сапсана», и в Усть-Лугу, и даже на вручение знамени Октябрьской железной дороге. Для него было важно предоставить полную информацию общественности, а это можно сделать только с помощью средств массовой информации.

С этим уникальным человеком я была знакома без малого 40 лет. За это время было много встреч, интервью в разных его должностях о его (хоть и короткой) депутатской деятельности, беседовали и о жизни...

Помню, когда Вадим Николаевич был начальником Октябрьской железной дороги, на пресс-конференции я спросила его: «Тяжело ли быть начальником дороги?» Он ответил так: «Самое тяжелое на железной дороге – это шпалы таскать. Для меня руководство дорогой не тяжесть, а ответственность за принятие решений по существующим проблемам и ее развитие».

Высокую ответственность, порядочность и человечность он сохранял до конца жизни.

Конечно, в те времена многие руководители к журналистам относились с уважением и проявляли элементы внимания. К примеру, Фадеев мог своим зонтиком прикрыть от дождя корреспондента, Комаров – пригласить в свой лимузин и довезти репортера из Кронштадта до Санкт-Петербурга, а Якунин,

видя, как дрожит корреспондент от холода, – накинуть на девушку пиджак со своего могучего плеча...

Вадим Николаевич, узнав, что журналист оказался в сложной ситуации, просто пригласил человека домой. Эпизод произошел в начале 2000-х. Меня пригласили в Москву на социально-экономический форум отрасли. После его окончания, по договоренности с помощником министра путей сообщения Пашковым, министр Фадеев пообещал встретиться со мной и дать интервью. Геннадия Матвеевича вызвали в правительство, и после окончания мероприятия он сообщил мне, что встреча переносится на завтра. Это означало, что надо менять билет (но это было сделать несложно). А вот гостиницу найти тогда было непросто. Заметив мою растерянность, Вадим Николаевич (в то время он возглавлял пенсионный фонд) поинтересовался, что случилось. И в итоге говорит: «Не переживайте. Сейчас позвоню супруге и сообщу, что приеду с гостьей...» Но тут подошел Константин Пашков и сказал, что сейчас меня отвезут в гостиницу. Вечером Вадим Николаевич позвонил и спросил, все ли в порядке. «Если нужна помощь, я на связи...»

На связи он был всегда. Об этом свидетельствует и его последнее СМС, которое он прислал мне 22 октября 2021 года:

«Уважаемая Надежда Владимировна! Благодарю Вас за публикацию моего поздравления с юбилеем Олега Сергеевича Валинского. По состоянию здоровья приехать в Петербург не смог. Спасибо, что с помощью вашей газеты я смог выразить свою признательность близкому товарищу и замечательному человеку. Для меня Ваше отношение к железнодорожникам всегда было очень ценно, и я дорожу (позволю так сказать) дружбой с Вами. До встречи...

Всегда Ваш. Вадим Морозов».

Лаборатория имени Морозова



Борис Лёвин,
президент Российского университета
транспорта (МИИТ), д. т. н., профессор

– Борис Алексеевич, как Вы познакомились с Вадимом Николаевичем Морозовым? Какое впечатление он на Вас произвел?

– Сотрудничать мы начали в 1998 году, когда он стал первым заместителем начальника Юго-Восточной железной дороги – активного партнера МИИТ. Но тесное знакомство с Вадимом Николаевичем, руководителем и человеком, состоялось в мае 1999 года, когда он был назначен на должность заместителя министра путей сообщения. Он отвечал за кадровую политику МПС, его работа была тесно связана с деятельностью отраслевых вузов. Вадим Николаевич очень активно содействовал развитию партнерства министерства с ведущим вузом транспорта – МИИТ. Мне, как ректору университета, назначение Морозова представлялось очень удачным и оправданным. Сразу стало ясно, что Вадим Николаевич – профессионал самого высокого уровня. Внешность его очень располагала – настоящий богатырь из русских былин, высокого роста, статный, широкоплечий, с открытым взглядом. На первый взгляд он казался суровым, даже неприступным. Но стоило ему улыбнуться, и эта улыбка открывала перед нами человека приветливого, деликатного, несколько сомневающегося в себе и уважающего людей. Деликатность и вежливость в общении органично сочетались с принципиальностью, нетерпимостью к пустословию, повышенной требовательностью к тем, с кем он работал. Впрочем, наиболее требовательным он был к самому себе, очень тщательно вникал в любые вопросы и готовился ко всем мероприятиям, с повышенным вниманием относился к интересам и мнению руководителей и специалистов вузов. Он обладал уникальной способностью мобилизовать себя в проблемных ситуациях. Ректорам вузов было очень комфортно работать с таким человеком, и результаты совместной работы во многом содействовали дальнейшему развитию отраслевых вузов и транспортного образования.

– Этот этап деятельности Морозова, как известно, был непродолжительным. Потом ваше общение прекратилось?

– Наоборот, усилилось. Ведь он был назначен на должность первого заместителя начальника Московской дороги – нашего главного партнера. Потом был пост заместителя министра путей сообщения, а в октябре 2003 года все ректоры отраслевых вузов с большим удовлетворением восприняли назначение Морозова на должность министра путей сообщения. И эти слова – не дань вежливости его памяти. Вадим Николаевич всегда считал одним из главных приоритетов отрасли развитие системы транспортного образования и внес реальный ощутимый вклад в достижение этой цели. Говорю об этом и как ректор МИИТ (в то время), и как член коллегии МПС. И самое главное, что между нами всегда существовала общность интересов и полное взаимопонимание.

В начале XXI века судьба отраслевой высшей школы, без преувеличения, висела на волоске – возникла угроза передачи транспортных вузов Министерству образования, что фактически уничтожало уникальную систему транспортного образования, которое к тому времени без малого два века достойно выполняло свою важную государственную миссию.

Нам тогда повезло, что министром транспорта был Игорь Евгеньевич Левитин, он убедил руководство страны отказаться от необдуманного реформирования, а одним из его самых активных союзников был Вадим Николаевич Морозов. У него не было сомнений, что после упразднения МПС наши вузы должны были перейти в систему Министерства транспорта.

Вадим Николаевич вошел в историю как последний министр путей сообщения. А первым был легендарный Павел Петрович Мельников...

Уже говорилось о том, что Морозов умел полностью мобилизовать себя и окружающих в проблемных ситуациях. Приведу показательный пример. Мы встречались регулярно. В очередной раз встретились, когда в Сибири произошло серьезное крушение на железной дороге. Помню большой экран в его кабинете. На экране – подробная картина крушения в онлайн-режиме. По глазам Морозова вижу, что он весь там, на месте крушения. И самое главное в том, что он реально руководит экстренной и слаженной работой по ликвидации последствий ЧП: из московского кабинета быстро, властно и четко отдает команды, которые в сложившейся ситуации являются единственно правильными. Вадим Николаевич словно перевоплотился и представлял собой сгусток уверенности в себе, энергии, которая передается людям за тысячи километров. Кстати, этой уверенностью заряжались и те, кто находился в его московском кабинете, – это было видно по их глазам. Вспомнил этот эпизод как яркую иллюстрацию высочайшего профессионализма и таланта руководителя Вадима Николаевича.

– Известно стремление Морозова заниматься железнодорожной наукой. Когда в нем это начало проявляться?

– Вадим Николаевич был великолепным руководителем с громадным опытом практической деятельности – в отрасли он прошел путь от слесаря локомотивного депо до министра путей сообщения. Но мне кажется, что на определенном этапе жизненного пути у него возникла потребность не только отдавать приказы и руководить людьми, но и подкреплять практику собственными идеями. Отсюда решение заниматься научной деятельностью. Да и по складу характера, обстоятельного, склонного к размышлениям, поиску самостоятельных путей решения сложных вопросов Вадим Николаевич был создан для науки.

Лестно, что для реализации этой цели он выбрал МИИТ, где с успехом защитил сначала кандидатскую, а потом и докторскую диссертацию. Мне удалось быть свидетелем этих защит. Всем было ясно, что диссертации полностью соответствуют требованиям ВАК. Членов диссертационного совета подкупал исследовательский подход соискателя, стремление к нестандартному мышлению. А главное, что темы диссертаций не имели ничего общего с отвлеченными научными рассуждениями, а были тесно связаны с жизнью, направлены на эффективное научное сопровождение решения самых актуальных для отрасли вопросов. Было ясно, что новые научные решения и подходы предлагаются руководителем самого высокого уровня и способствуют развитию управленческой железнодорожной и транспортной науки в целом. Так что понятно, почему при защите и первой, и второй диссертации поддержка всех членов диссертационного совета была единогласной.

В стенах МИИТ Морозов эффективно совмещал научную и преподавательскую деятельность. С 2010 года он был доцентом, а затем – профессором кафедры «Транспортная безопасность», а в 2011–2015 гг. заведовал кафедрой «Управление эксплуатационной работой и безопасностью на транспорте».

Позволю небольшое отступление, впрочем, связанное с научной деятельностью Морозова. «Соавтором» своих научных достижений он сам считал супругу Ирину Радиевну. В научном мире существует такая поговорка: «Доктором может стать тот, кого жена не посылает в булочную». У человека, который работает над докторской диссертацией, должен быть хороший, крепкий тыл. Это Ирина Радиевна обеспечивала, она не меньше мужа желала успешного результата. Как-то она мне сказала прямо: «Очень хочу, чтобы он защитил докторскую диссертацию, понимаю, что он очень загружен, и чувствую, что могу помочь ему». И не только «не посылала мужа за хлебом», но и оказывала неоценимую моральную поддержку – добрым словом, постоянным вниманием, жизненным советом, словом, обеспечивала в семье необходимый, еще тес-

нее объединяющий супругов психологический климат. Считаю, что это сыграло основополагающую роль.

– Таким образом, переход Вадима Николаевича из компании ОАО «РЖД» в МИИТ, когда пришло время смены деятельности, был практически предопределен?

– Правильнее будет сказать, что он сам сделал такой выбор. В то время проходило энергичное реформирование отрасли, создавались бизнес-структуры, в том числе крупные. Любая из них рада была видеть в своем составе Морозова. Он, с его громадным опытом руководителя, авторитетом ученого, обширными связями, был настоящим кладом для новых транспортных компаний. Уверен, что из него получился бы бизнес-менеджер самого высокого уровня. Но Вадим Николаевич не прельстился заманчивыми финансовыми предложениями от бизнеса, а предпочел образование и науку. Что говорит само за себя.

Миитовцы с воодушевлением отнеслись к появлению в вузе человека такого масштаба. Для него была введена должность президента университета, и он идеально для этого подходил. Мне, как ректору, было ясно, что на этом посту он принесет значительную пользу вузу и транспортному образованию в целом. При этом он получил часть полномочий, которыми ранее обладал ректор, и фактически стал курировать научную деятельность университета, что делал с большим энтузиазмом и успехом. Сразу проявился масштаб его личности, которая не укладывалась в рамки отведенных в вузе, пусть даже очень широких полномочий. Для него это было большим испытанием – обладать такой мощью и потенциалом и не быть полностью востребованным на транспорте. Он внимательно следил за всем, что происходило в железнодорожной отрасли, мы часто обсуждали различные вопросы и пути их решения. Вадим Николаевич близко к сердцу принимал нерешенные проблемы, и было видно, что, дай ему волю и полномочия, он горы свернет. Но воли в требуемом масштабе, к сожалению, не давали. Он весь ушел в работу, главным поприщем для него стал МИИТ.

Отмечу, что мне и моим коллегам пришлось гораздо чаще общаться с Вадимом Николаевичем, так сказать, и на житейском уровне. И тут он раскрылся по-человечески. Суровость его была внешней, на самом деле это был отзывчивый, тактичный и приветливый человек. Он воплощал в себе лучшие черты российской инженерной интеллигенции, обладал тонким чувством юмора, разносторонними интересами, богатой эрудицией. К примеру, миитовцы были даже несколько удивлены, когда нашли в Морозове подлинного знатока русской истории и классической китайской философии...

В университете мы проработали вместе лет пять. Когда обсуждали вопрос моего вынужденного – по состоянию здоровья – ухода с поста ректора, то мно-

гие считали, что он самый лучший, если не идеальный, преемник. И это, как казалось, было реально.

Но к руководству вузом пришла новая, молодая команда – и Вадим Николаевич в конечном итоге членом ее себя не увидел. Жаль, что так получилось и большие планы масштабного развития вузовской науки и упрочения ее связи с производством осуществить не удалось. А ведь именно Вадим Николаевич мог вывести партнерство МИИТ с реальным сектором экономики на совершенно новый уровень.

Почему так произошло? МИИТ получил новый статус – общетранспортного университета, и актуальным стало мнение, что таким вузом должен руководить не узкий специалист – железнодорожник, а человек, обладающий опытом управленца, и необязательно в транспортной отрасли.

С приходом нового руководства для Вадима Николаевича открыли новую, не менее важную должность – научного руководителя университета.

Вадим Николаевич был очень увлечен новой работой, отдавал себя ей целиком, без остатка. Во-первых, старался изыскивать возможности для финансирования новых научных разработок, во-вторых, содействовал их реальному внедрению на практике, обеспечивая связь науки с производством. К примеру, он очень много уделял внимания кафедре «Вагоны», которая занималась разработкой новых тележек под скоростные, а также грузовые вагоны, участвовал в увеличении объемов внедрения разработанных в университете уникальных анкерных рельсовых скреплений. Авторитет его как в университете, так и среди транспортного сообщества был на прежнем, самом высоком уровне. Он также вдохновлялся опытом работы своей альма-матер – ПГУПС, где аналогичной деятельностью успешно занимался еще один знаменитый выпускник университета Валерий Иванович Ковалев. Он, так же как и Морозов, пришел в отраслевой вуз с высокого поста в МПС (в 1997–1999 гг. – первый заместитель министра путей сообщения РФ), был авторитетным ученым. На посту ректора ПГУПС Ковалев особое внимание уделял развитию связи науки с образовательным процессом и производством. Особая его заслуга, как и позднее Морозова, в том, что оба внимательно изучали портфели научных разработок вузовских ученых и активно содействовали их внедрению в производство. При Ковалеве в первый год его работы в ПГУПС доход от науки составил около миллиарда рублей. Позднее и в МИИТ тоже был свой научный, уже «морозовский» миллиард.

Когда Вадим Николаевич ушел из РУТ (МИИТ), должность научного руководителя университета ликвидировали – не нашлось человека, который мог бы взять на себя груз ответственности за это направление работы. В отраслевых вузах всегда были очень квалифицированные и талантливые проректоры по

науке, но научный руководитель, на мой взгляд, – это иные компетенции и профессиональные ценности.

– Что Вы почувствовали, узнав, что Вадим Николаевич ушел из жизни?

– Был подавлен и ошеломлен, не мог в это поверить, чувствовал, что потерял не только коллегу, но и близкого, уже родного для меня человека. Вадим Николаевич даже в условиях пандемии был полон энергии и жизнелюбия, постоянно делился планами на будущее. А планы эти были, как всегда, подчинены одному стремлению – служить родной отрасли и Отечеству. Коварная болезнь этому помешала, это был настоящий удар не только для родственников, но и для всех, кто знал Вадима Николаевича и имел счастье с ним работать.

Таких людей, как он, по праву называют человеком-легендой, человеком-эпохой. Он был Человеком с большой буквы во всех отношениях и навсегда сохранится в благодарной памяти коллег, соратников, последователей и учеников.

– В РУТ (МИИТ) идет кампания по увековечиванию памяти людей, сыгравших значительную роль в истории университета. Относится ли это к Вадиму Николаевичу Морозову?

– Безусловно. Статусом мемориальных залы, лаборатории, аудитории вуза по традиции наделяются 26 сентября – в день рождения нашего университета.

В свое время Вадим Николаевич помог осуществить, точнее, возродить отличное правило советских времен: если первый образец нового оборудования поступал на производство, то второй направлялся в вуз. Это было залогом подготовки классных инженеров-практиков, в том числе и на перспективу.

При перестройке про это правило забыли. В МИИТ оно вернулось благодаря Морозову. Станция Бекасово получила самое современное оборудование. Вадим Николаевич помог найти средства, чтобы второй комплект такого же оборудования поступил в университет. Так в вузе появилась уникальная лаборатория «Станция Бекасово».

И вполне логично, что принято решение в этом году назвать лабораторию «Станция Бекасово» именем Вадима Николаевича Морозова. Так будет увековечена память человека, который внес значительный вклад в развитие университета, транспорта и России.

«Я по-человечески благодарен ему за школу...»



Антон Награлин,
заместитель начальника Управления президента РФ
по внутренней политике

– Антон Александрович, кем для Вас был Вадим Николаевич Морозов?

– С наукой управления я познакомился благодаря железнодорожному транспорту. Один из главных моих учителей, безусловно, Вадим Николаевич Морозов. Для меня Морозов – это наставник, старший товарищ, выдающийся пример крепкого и сильного руководителя. Сейчас все отчетливее понимаю, какой честью и удачей было поработать с ним, увидеть его в деле, в его стихии, в ситуации принятия решений, когда счет идет на минуты... Это бесценная школа и опыт.

– Как Вы с ним познакомились?

– Я познакомился с Вадимом Николаевичем, когда пришел на работу в РЖД в 2007 году. С первых же месяцев работы я получил возможность постоянно учиться у него. В 2012 году меня назначили руководителем департамента управления персоналом, и тогда мое взаимодействие с Вадимом Николаевичем стало особенно интенсивным. В этот период ежедневно я находился с ним в постоянной коммуникации, с самого раннего утра и до позднего вечера – думаю, что это был самый яркий период моей работы в РЖД. Ко мне он относился по-отечески. Несмотря на разницу в возрасте, мы с ним очень хорошо понимали друг друга – буквально с полуслова. Даже в спорных ситуациях всегда получалось найти консенсус, он всегда был готов к диалогу – это лишний раз свидетельствует о его неравнодушии к людям и работе, которой он посвящал себя без остатка.

– И все же какое главное качество Вы выделили бы в Морозове?

– В условиях колоссальной нагрузки Морозову всегда удавалось оставаться прежде всего человеком. К нему можно было обратиться с любым вопросом, с ним было интересно обсуждать любую тему. К работе он подходил творчески –

не только готовился к каждому совещанию, но и любил начинать или заканчивать их какой-то цитатой. У него была уникальная способность от частных фактов перейти к общим системным выводам и наоборот, не упустив ни одной детали. Вадим Николаевич всегда уделял важное внимание самосовершенствованию, никогда не останавливался в своем профессиональном развитии – и это было очень заметно. Морозов всегда поощрял инициативность и смелые идеи.

– Не могли бы Вы привести конкретный пример?

– Вспоминаю, как накануне празднования 40-летия БАМа мы вышли с предложением совершить поездку расширенной рабочей группой центрального аппарата, чтобы, проехав весь БАМ, реализовать в дальнейшем масштабную программу повышения качества жизни железнодорожников, несущих свою службу на магистрали. Вадим Николаевич, ни секунды не сомневаясь, поддерживал нашу задумку, раздал все необходимые команды, для того чтобы поездка состоялась и прошла максимально результативно.

Меня до сих пор удивляет тот колоссальный уровень работоспособности, который был у Морозова. Всегда работал на износ, старался глубоко разобраться в каждом вопросе.

– Прошел почти год с момента ухода Вадима Николаевича из жизни. О чем вы сейчас сожалеете, вспоминая его?

– К сожалению, все с возрастом сталкиваются с неизбежными процессами – нужно отходить от дел и уступать дорогу следующему поколению. Такие люди, как Вадим Николаевич, должны очень постепенно выходить из потока нагрузки. Образ жизни и образ мыслей должны перестроиться, имевшуюся нагрузку нужно заместить другой деятельностью. Тогда этот процесс пройдет гладко. Резкий отказ от работы создает трудности. В том числе и поэтому я последние годы периодически уговаривал его начать писать, осмыслять прожитое в тексте. Таким образом он мог бы передать свой бесценный опыт будущим поколениям. Он не успел, а я теперь очень жалею, что не настоял.

Я очень скорблю о его уходе и корю себя за то, что не смог до конца помочь в последние дни его жизни. На память о нем я сохранил в домашнем архиве его записки. Я по-человечески благодарен ему за школу и доброе отношение. Он, безусловно, продолжает жить в моем сердце, но его очень не хватает.

«В душе он всегда оставался мальчишкой...»



Вячеслав Петренко,
председатель совета директоров
АО «Компания Усть-Луга»

– Вячеслав Александрович, чем Вам запомнился Вадим Николаевич Морозов?

– Это совершенно неординарная личность, в нем были сокрыты такие загадки, которые, может быть, не все видели. В душе, как мне кажется, он всегда оставался мальчишкой, было в нем что-то хулиганское. И это привносило в его характер то, что он всегда мог даже к решению самых серьезных вопросов подойти нетривиально, в тяжелые моменты разрядить обстановку, снять напряжение в процессе сложных совещаний, мог пошутить, привести какие-то забавные примеры из жизни, из практики. Все это, видимо, было заложено в его характере с детства.

Я не беру его профессионализм, карьерный рост от ступеньки к ступеньке, это само собой, а именно ту часть, которая была сокрыта от строгих рабочих процессов и которую я увидел в период нашего с ним продолжительного и довольно тесного общения.

– Вспомните, пожалуйста, какой была ваша первая встреча?

– По-моему, это был 1990 год, я учился в аспирантуре ЛИИЖТ, а он был тогда заместителем начальника Октябрьской дороги. По сложившейся традиции он возглавлял государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) по приему дипломов. А я, учась в аспирантуре, вел дипломников и тоже был на защитах выпускников кафедры «Железнодорожные станции и узлы».

Темой одной из дипломных работ было развитие станций под длинносоставные поезда, где в том числе был дан опыт работы на полигонах разных дорог. Морозов В. Н. тогда сказал, что этот материал слабо отражает положение дел на Октябрьской дороге. И кто-то из членов ГЭКа тут же пошутил: «Так это не к дипломнику вопрос, а к Вам, Вадим Николаевич!» И он, улыбнувшись, от-

реагировал, что замечание принято, что ему в том числе надо шире освещать эту тему на страницах транспортных изданий.

Потом, после аспирантуры, я пришел работать на станцию Ленинград-Сортировочный-Московский. А к нему обратился как к главному инженеру дороги за отзывом на диссертацию. Ехал я совершенно вслепую, не по какому-то звонку, просто попросил встречу и поехал. Он меня внимательно выслушал, мои материалы оставил у себя, и потом уже я их получил подписанные.

Затем мы уже встретились по работе, когда я с Сортировки пришел на объединенное Санкт-Петербургское отделение на должность заместителя начальника грузового отдела, а он, вернувшись из управления дороги, стал начальником этого отделения.

И снова мы пересеклись, когда я перешел в управление дороги, в грузовую службу, а Вадим Николаевич позже был назначен первым заместителем начальника дороги. Именно он курировал грузовую службу. Тогда как раз создавался ДЦФТО, который я потом возглавил. Это было время, когда появились ваши новые, интересные издания – журнал «Партнер», газета «Стрела». Вадим Николаевич поддержал все эти инициативы... А затем я был переведен в МПС.

– Так ваши пути разошлись?

– Нет, не разошлись. Отношения с дорогой у меня не терялись. И с Вадимом Николаевичем мы всегда были на связи. Он в это время работал в законодательном собрании Ленобласти.

А уже после этого он стал первым заместителем начальника Юго-Восточной дороги. И мы опять плотно работали вместе. В этот период мне часто доводилось бывать там, на дороге, как участнику балансовых комиссий МПС. Вспомните, какое время было: зачеты, неплатежи, отсутствие погрузки и т. д.

Потом он был назначен заместителем министра по кадрам, и опять мы с ним – под одной крышей, можно сказать. И так далее. Уже позднее он – первый замминистра, опять же в его функционал входил ЦФТО, снова плотное взаимодействие. Доклады, оперативки, дежурства, совещания и т. п.

– Скажите, пожалуйста, как Вадим Николаевич переживал процесс ликвидации Министерства путей сообщения?

– Могу сказать одно: тяжело переживал. Еще когда ранее МПС хотели ликвидировать, слышал, что министр вместе с начальниками ведущих дорог в правительстве доказали, что МПС – эта та отрасль, которую нельзя быстро реформировать без предварительной серьезной подготовки, нужна осторожность, внимательность и эволюционный подход. Они тогда были услышаны, поэтому отрасль реформировалась одной из последних...

И когда он стал первым вице-президентом уже созданного ОАО «РЖД», плотная совместная работа продолжалась. Вадим Николаевич был, можно сказать,

невыездной, он всегда был на месте, практически без всяких командировок, он просто всегда работал.

Был период, я шесть лет возглавлял департамент госполитики в области железнодорожного транспорта в Минтрансе. И здесь наша связь не терялась.

– Менялся ли его характер за те годы, что Вы были с ним знакомы?

– Думаю, да. По-моему, это характерно для любого человека. Чем выше должность, тем больше ответственность. Требования к себе и подчиненным меняются. А то, что в нем всегда оставался неизменным юношеский задор, – это да, я видел это.

Когда нужно было аргументировать позицию в поддержку или защиту железнодорожной отрасли, например, на совещаниях правительственного уровня, он мог совершенно неожиданно свою позицию подкрепить чем-то неординарным. Один раз по ходу дела он задал присутствующим вопрос: «Вы были в Пскове, на железнодорожном вокзале?» Никто не понимает, к чему это. А он: «Вы видели там, на здании вокзала, мемориальная табличка с такой надписью: «15 марта 1917 года в салон-вагоне царского поезда император Николай II отрекся от престола Государства Российского»? Кто знает, почему там и как это произошло? Ответ простой: поезд, на котором ехал император в Польшу после Февральской революции, остановился, дальше просто не пошел. Видите, что может произойти, если поезд встанет? Принимая решения, помните об этом. Поезда не должны стоять!»

Иногда, наоборот, он сам делал для себя открытия в привычных, казалось бы, вещах. Как-то были мы с ним в Финляндии. Тогда Пану Хаппала возглавлял VR. Мы сидим, обсуждаем совместные текущие дела и вдруг понимаем, что у них там что-то случилось. Заходят его помощники, докладывают ему. А он по-русски немного говорил. Морозов спрашивает: «Авария? Тогда вам есть чем заниматься и без нас...» А Пану Хаппала спокойно отвечает: «Что Вы, что Вы! У нас есть специалисты, которым положено этим заниматься, это не работа начальника дороги». Вот это поворот!

– Можно ли сказать, что ваши отношения с Морозовым были неформальными?

– В чем была неформальность? Мы общались и вне работы. Когда ты едешь вместе с ним в командировку, в вагоне-салоне, например, живешь рядом, то волей-неволей общаешься – за обеденным столом, во время какого-то досуга, на нерабочих совместных мероприятиях встречаешься. Тут, конечно, и шутки-прибаутки, и веселье. Вот неформальное отношение и есть. На каждой ступеньке каждый год оно было, конечно, свое. Но отчуждения никогда не было. И эти отношения сохранились до самого конца. Скажу, что в неформальном общении и в формальном это был один и тот же человек. Конечно, бывало по-разному. Ради дела он мог и голос повысить, наорать, отдельный

разбор устроить... Но пошумит, пошумит – и тут же сам разрядит напряжение. Общение за пределами работы никогда не переносилось на служебные отношения. И это было хорошо понятно.

– Что можно вспомнить о его увлечениях?

– Футбол любил. Был заядлый болельщик. Мы неоднократно вместе бывали на стадионе, когда играл питерский «Локомотив». Общение в ложе, разговоры... Но если они начинались с футбола, то заканчивались обязательно работой. Или наоборот – от работы к футболу. Он вообще болел за все, за что брался, что делал.

Как-то он спросил, откуда у меня такой красивый галстук, который был на мне. Я сказал, что если что-то подобное увижу, то для Вас привезу обязательно. Привез галстук, на котором была изображена какая-то сетка. Он улыбнулся и сказал, что рыбалка – это его любимое занятие, а здесь, на галстуке – и сетка, и крючки. Попал в точку!

Я был просто сражен тем, как он поет. Это было на его 60-летнем юбилее. Когда большинство гостей уже разошлись и остались только самые близкие, Вадим Николаевич вдруг вышел к микрофону, пошептался с музыкантами и запел... «Я убью тебя, лодочник». Это очень эмоциональная песня, и тот, кто ее знает, меня поймет. Он начал с надрывом, хриплым голосом на манер профессора Лебединского, ничем не отличишь. Все просто обалдели.

– Что для Вас ушло вместе с Вадимом Николаевичем Морозовым?

– Вместе с ним для меня уходит и целая эпоха. Когда ты приходишь на производство зеленым пацаном, видишь руководителей. Целая портретная галерея. Они растут, идут еще выше, достигают самых высот. Непревзойденные авторитеты. А потом, спустя годы, картинка в этой галерее начинает меняться... И что-то меняется в тебе самом.

Знаете, мне посчастливилось работать со многими сильными руководителями. Одним из них был Вадим Николаевич Морозов.

«Я рад вашим успехам...»



Антон Петров,
начальник Дирекции скоростного сообщения
ОАО «РЖД»

– Антон Юрьевич, Вы являетесь поздним (молодым) последователем Вадима Николаевича Морозова. Первый вице-президент ОАО «РЖД» чем отличался от других руководителей отрасли такого масштаба?

– Прямые контакты с Вадимом Николаевичем Морозовым у меня начались с июля 2015 года, когда я был назначен на должность начальника Дирекции скоростного сообщения. С линейного уровня я уже знал механизмы его управления – строгость, четкость, требовательность и даже некоторая жесткость.

Сразу после моего назначения состоялась первая рабочая встреча с Вадимом Николаевичем. Не скрою, я очень переживал и даже побаивался. Я предполагал, что это будет скрупулезный разговор, в какой-то мере предвзятый. И конечно, серьезно к нему готовился. Но сразу отмечу, что все мои опасения были напрасны. Беседа прошла в доброжелательной и дружеской атмосфере.

Докладывать первому вице-президенту мне пришлось по результатам проверки дирекции, которая была проведена перед моим назначением при другом руководителе. Он предложил сесть за столом друг напротив друга. Я достал большую папку с документами. Подробно рассказал, какие вижу проблемы и как планирую их решать. Вадим Николаевич внимательно выслушал меня, не перебивая, а после обозначил главные направления в развитии высокоскоростного движения в стране и пожелал успехов. Такое общение меня очень вдохновило.

Дальнейшие встречи были связаны с началом тактового движения «Сапсанов» между Москвой и Петербургом, открытием участка Москва – Крюково – Тверь для запуска электропоездов «Ласточка». Они имели рабочий характер, но я чувствовал поддержку молодому руководителю со стороны первого вице-президента компании.

Помню, как запускали «Ласточку» в Волховстрой. Он счел необходимым лично участвовать в процессе, чтобы отдать дань признательности своей малой родине.

Далее по долгу службы я часто встречал и провожал поезда, на которых ехал Вадим Николаевич (он часто ездил в Петербург), и у меня была возможность с ним общаться. Меня восхищала его скрупулезность. Он досконально знал все случаи нарушения безопасности движения, которые происходили на сети, и деликатно интересовался, знаю ли я. Но, конечно, к встрече с ним я всегда готовился и был в курсе всех событий.

– Кроме профессиональных, какие человеческие качества Морозова импонировали Вам?

– Вадим Николаевич проявлял интерес не только к профессиональному росту молодого руководителя, интересовался и личным. После моего переезда в Москву из Санкт-Петербурга прошло не так много времени, и при очередной встрече он поинтересовался, как я обосновался в Москве: где семья, что с жильем? Меня это тронуло до глубины души, потому что со стороны руководителей подобной практики я не встречал, но слышал от своих коллег, что эта черта была свойственна Вадиму Николаевичу. Он считал это важным для профессиональных, рабочих отношений.

Когда Вадим Николаевич ушел с поста вице-президента и стал советником, а затем президентом МИИТ, он очень внимательно следил за происходящими событиями на сети: читал газеты и по случаю всегда звонил и искренне радовался успехам.

Он был очень внимательным и небезразличным человеком. Мы всегда поздравляли друг друга с днем рождения, со всеми праздниками. Человеческая теплота – это важное, но редкое сегодня качество.

Даже короткий период работы с ним – для меня это были курсы повышения квалификации. И я думаю, что школа Морозова – особый предмет для изучения.

Неравнодушный читатель



Александр Ретюнин,
главный редактор журнала «РЖД-Партнер»

– Александр Сергеевич, Вы очень хорошо знали Вадима Николаевича, были знакомы на протяжении многих лет и общались тогда, когда и Вы, и он занимали самые разные должности. А как произошло ваше знакомство, какое он произвел на Вас первое впечатление?

– 1987 год. Я тогда только начинал работать в газете «Октябрьская магистраль», а Вадим Николаевич был заместителем начальника Ленинград-Московского отделения Октябрьской железной дороги, это было мое первое интервью с ним. Он увидел меня впервые. Это был молодой крупный мужчина, и – что мне очень понравилось – он был очень доброжелательный. Была такая бросающаяся в глаза доброжелательность, что для железнодорожной среды, конечно, не очень-то характерно.

Он ответил на все мои вопросы по работе отделения, при этом, понимая, что перед ним не профессионал, деликатно провел своеобразный ликбез по наиболее сложным моментам. И еще мне как журналисту понравилось, что он ничего не просил согласовывать – просто сказал, что если будут дополнительные вопросы или уточнения, то он всегда готов ответить.

Стоит сказать, что у Вадима Николаевича всегда было уважительное и внимательное отношение к прессе. Однажды, в это же примерно время, был такой случай. Я сидел в приемной в ожидании интервью, а вокруг – еще целая очередь людей, которые тоже ждали приема. И секретарь выходит ко мне и говорит: «Александр Сергеевич, Вадим Николаевич просил извиниться за задержку, Вы зайдете следующим». То есть определенное внимание к отраслевой прессе было уже тогда. И уже потом, занимая пост первого вице-президента, он многих из журналистов и «Гудка», и журнала «РЖД-Партнер» знал лично или выделял по публикациям. На многие важные совещания отраслевая пресса обязательно приглашалась, при этом никаких ограничений с точки зрения

содержания публикаций не устанавливалось. Все строилось на доверии, каждый должен был качественно делать свою работу.

– Вы сказали, что Вадим Николаевич уважительно относился к отраслевой прессе. Значит ли это, что он никоим образом не пытался повлиять на редакционную политику «Октябрьской магистрали», уже будучи начальником ОЖД, или все же были какие-то прецеденты?

– На редакционную политику, наверное, нет, но отношение Вадима Николаевича к газете «Октябрьская магистраль» отличалось от отношения к нам прежнего начальника ОЖД Зайцева. Анатолий Александрович исходил из того, что газета в максимально возможной степени должна показывать все, что есть: и достижения, и недостатки. И мы могли критиковать правительство, МПС, местные власти, любого человека на дороге – всех, кроме разве что персонально начальника дороги. Но эта была вещь, с которой мы мирились (смеется).

Вадим Николаевич не подвергал сомнению сами эти принципы, но, как мне казалось, иногда он какую-то критику проецировал на себя лично, особенно если имел к этому вопросу какое-то отношение. И определенные недоразумения по этому поводу время от времени возникали. А вспылчив он был уже тогда.

С этим, кстати, связана вот такая история. Идея создания журнала «ОМ-Партнер» возникла достаточно давно. И при появлении системы ФТО нам стало понятно, как его можно будет распространять. Тем более что тогда гораздо больше внимания стало уделяться качеству обслуживания в сфере железнодорожных перевозок.

Первый номер журнала мы сделали буквально за несколько недель. К Вадиму Николаевичу мы пришли с хорошо проработанной концепцией (был план номера, частично уже шла работа над материалами). И нам нужно было взять у него интервью для журнала, а кроме того, получить его одобрение на распространение журнала через систему ФТО и помощь от новой структуры в составлении перспективных планов. Мы торопились сделать все это к итоговой коллегии МПС, которая была назначена на двадцатые числа декабря.

А утром того дня, когда мы должны были идти к Вадиму Николаевичу по этим вопросам, у нас на первой полосе вышел материал, который жутко не понравился начальнику дороги. Главный редактор газеты Валерий Николаевич Авилов пошел с утра к Вадиму Николаевичу договариваться о встрече. А в тот же день, чуть позже, было селекторное совещание. Я пришел на него, и вот перед самым началом туда вбегает Валерий Николаевич – взволнованный, лицо красное. И потом заходит такой же Морозов. Я спрашиваю: «Что случилось?» Авилов хватается за голову. И вот идет селекторное совещание, Вадим Николаевич проходится по газете, говорит о силе печатного слова и ответственности редакции.

Вечером мы все-таки пришли в приемную по поводу журнала. Дело-то все равно надо делать, тем более что мы знали, что Морозов быстро остывает. Говорим секретарю, что будем ждать последнего посетителя. И вот, наконец, 8 часов вечера, мы заходим. Вадим Николаевич уже улыбается: «Ну, с вас сегодня начал день – вами и закончу».

И мы напоминаем про журнал. Он говорит: «Все хорошо, но денег на сегодня у меня для вас нет». Слово «сегодня», конечно, прозвучало оптимистически (смеется). Но мы ответили, что денег и не просим, так как уже собрали рекламу. Он сказал, что идея очень хорошая, мы договорились об интервью, и он тут же позвонил в ЦФТО насчет распространения.

Сделали мы этот журнал. Сейчас, конечно, без слез не взглянешь. Но тогда выглядело вполне достойно. На коллегии МПС мы разложили номер на столах перед всеми участниками совещания, а Вадим Николаевич в своем выступлении представил журнал – вот, мол, теперь у нас есть новая форма диалога и работы с клиентами, с грузовладельцами.

– А как складывались ваши отношения в то время, когда Вы были главным редактором газеты «Гудок»? Наверное, многие думали, что Вадим Николаевич был как-то причастен к этому назначению.

– К моему назначению он отношения не имел, но эту новость воспринял с воодушевлением. О назначении объявили на селекторном совещании, и Вадим Николаевич приехал в редакцию меня представлять.

Он вообще для «Гудка» делал очень много – с точки зрения популяризации и отношения к газете это было очень важно. Авторитет газеты очень сильно опирался на его отношение к ней. Я даже шутил, что ему надо премию выписывать за популяризацию издания.

Вадим Николаевич был очень скрупулезный и равнодушный руководитель и читатель, он воспринимал «Гудок» как неотъемлемую часть железнодорожной культуры и как реальный инструмент корпоративного управления. Но газета была ему нужна и как потребителю. Кому-то чашка кофе с утра, ему – газета «Гудок». И он оценивал ее не просто как начальник, а как читатель.

Он регулярно звонил мне с утра по поводу публикаций. Необязательно с критикой, что, впрочем, случалось, особенно когда речь шла о конкретных ошибках. Но тут очень важно разделять: он не был цензором, а просто высказывал свое мнение по поводу той или иной публикации или задавал вопросы. Но никаких «чтобы этого больше не было» или «показывайте сначала специалистам». Для меня это был особенный опыт, который заставлял поддерживать себя в тонусе и глубже вникать в содержание любой заметки в газете, да и в целом тематики.

Могли быть вопросы по поводу публикации в газете перед планеркой, которую он проводил в 7.30–8.00. Или что-то после планерки по вопросу, который

там поднимался и, на его взгляд, это полезно взять газете на заметку. Примечательно, что некоторые руководители просили меня с вечера отправлять им номер «Гудка» в электронном виде, чтобы была возможность заранее подготовиться к утренней планерке у Морозова.

Он и в течение дня мог позвонить в любую точку РЖД по поводу интересовавшей его информации, узнать подробности, а то и высказать свое отношение, не всегда позитивное, что редакцию немного тревожило. На свежем номере газеты можно было найти его пометки, адресованные подчиненным. То есть газета воспринималась и как реальный источник информации. Кстати, такие пометки в газете и закладки в журналах я видел на многих дорогах, на столах многих руководителей и специалистов, что, конечно, определенным образом демонстрировало, что свой хлеб журналисты-железнодорожники едят не зря.

Иногда были какие-то оценки – например, это вы классно сделали. Вадим Николаевич совершенно искренне считал, что высказывает свое мнение как обычный читатель. А я делал вид, что воспринимаю это именно так, хотя когда ты разговариваешь с первым вице-президентом компании, которая является собственником газеты, это непросто.

– Морозов являлся председателем редакционного совета и газеты «Гудок», и журнала «РЖД-Партнер». Было ли какое-то отличие в его отношении к изданиям?

– Редакционный совет – это орган, который помогал редакции в формировании как основных принципов редакционной политики, так и основных тематических направлений. Это полезная история, потому как в совет входили крупные руководители, специалисты, которые приносили в нашу работу много полезных вещей. Авторитет Вадима Николаевича помогал делать эту деятельность неформальной, действительно эффективной.

Он считал, что «РЖД-Партнер» играет важную роль своеобразного моста между РЖД и частным бизнесом, клиентами и партнерами компании. Очень удачным и он, и Владимир Иванович Якунин считали название, которое отражает как раз эту связывающую функцию. Вообще тогда в РЖД уделяли много внимания поддержанию и углублению диалога между участниками транспортного рынка, это способствовало повышению качества общей работы. И роль журнала соответствующим образом оценивалась. При этом редакция проводила независимую редакционную политику, что воспринималось совершенно нормально, хотя, конечно, некоторые конкретные статьи вызывали порой реакцию бурную и даже негативную. Но это тоже часть нашей работы.

Но отношение это к журналу я бы сформулировал все-таки большей частью как рациональное – руководителя, который понимает, что перед ним ценный инструмент доведения до целевой аудитории своей точки зрения по многим

важным вопросам, возможность убедить ее по каким-то важным моментам. Закладки в номерах журнала и его реплики свидетельствовали о том, что мнение и аргументы оппонентов его тоже интересовали в немалой степени.

Но что касается «Гудка», то, я еще раз повторю, налицо было яркое эмоциональное личное восприятие газеты. Он, кстати, несколько раз в год приезжал в редакцию, общался с коллективом, и ему, по-моему, было комфортно.

В компании немалое число сотрудников, особенно среди кадровых железнодорожников, которые изначально к газете испытывают схожее, пусть и не такое эмоционально окрашенное отношение. Немало таковых и среди руководителей, которые являются одновременно и лидерами общественного мнения. Крайне важно, на мой взгляд, чтобы газета, помимо всего прочего, была интересна для них.

– Какие периоды его биографии представляются Вам наиболее важными в восприятии самого Вадима Николаевича?

– Возможно, подобный вопрос я задавал ему в одном из интервью. Но если говорить о моей точке зрения, то таких периодов было два. Это, конечно, 2011–2013 гг., когда набирала обороты внутренняя реформа структуры управления РЖД. Были, с одной стороны, созданы вертикально интегрированные дирекции по видам деятельности как производственно-хозяйственные структуры. С другой стороны, была значительно ограничена роль начальников дорог в управлении перевозочным процессом на конкретной территории. Здесь не место оценивать плюсы и минусы этих преобразований, но в результате возникли существенные риски сбоя в перевозочном процессе, потому как каждая дирекция отвечала только за часть его, взаимодействие между ними еще только нужно было отладить. И специалисты-железнодорожники эти риски реально осознавали. И в какой-то момент вышло так, что за работу производственного комплекса в целом, включая перевозочный процесс со всеми сопутствующими производными, в огромной компании на огромной территории отвечал фактически только один человек – первый вице-президент. У которого первоначально даже минимального аппарата для этого не было.

Вадим Николаевич, как мне кажется, этот вызов принял с честью и, я бы сказал, с некоторым драйвом. Несколько раз заходил к нему рано утром, когда он в одной рубашке, без пиджака, порой с таблетками в руках (здоровье все-таки оставляло желать лучшего), на каком-то особом эмоциональном подъеме, решал накопившиеся оперативные проблемы. А уж затем приступал к выработке и решению более системных вопросов. Особый эмоциональный нерв, пульсирующий при этом, нельзя было не почувствовать.

Но вместе с тем наиболее эмоционально близкий ему период работы приходился на годы, проведенные на Ленинград-Московском, затем на объединенном Санкт-Петербургском отделении Октябрьской железной дороги. Во

всяком случае, вспоминая тот период, он говорил о нем с особой теплотой. Как я понимаю, это был максимальный уровень комфорта: масштаб решаемых задач, фейерверк инженерных решений, атмосфера в коллективе. Да и сам руководитель был молод в те годы, поэтому элемент ностальгии не будем сбрасывать со счетов.

Кроме того, был тогда какой-то очень романтичный период. Начиная с конца 1980-х, когда появился хозрасчет, внедрялись новые экономические модели, и до момента принятия решения о структурной реформе на железной дороге активно развивалась, если можно так сказать, железнодорожная мысль – и научная, и практическая, и (что было заметно и лично мне симпатично) была очень высокий уровень самостоятельности.

Отделение дороги было тогда важным и производственным, и экономическим субъектом. И в его рамках внедрялись стимулы для снижения издержек, для получения дополнительного дохода и так далее, проводились какие-то постоянные анкетирования, встречи, совещания, дискуссии. Я встречался тогда со многими людьми и видел, что это действительно равнодушные люди. Потом, после структурной реформы и создания ОАО «РЖД», все это после какого-то периода инерции если не исчезло совсем, то значительно уменьшилось. Так что для Вадима Николаевича это была какая-то особенная история – очень специальная и важная работа.

– Как Вы считаете, мог бы Вадим Николаевич (и хотел ли бы) занимать какую-то прикладную, а не представительскую должность в компании после ухода с поста первого вице-президента ОАО «РЖД»?

– Мне кажется, что он согласился бы на любую уважаемую работу, где можно было делать реальное дело. Кто-то говорил, что у него было желание вернуться на ОЖД. А в итоге при смене команды и уходе Якунина его назначили советником, но без каких-либо полномочий, так что де-факто отправили на пенсию.

И потом, мне кажется, далеко не все его подчиненные достаточно бережно к нему относились. В МИИТ, наверное, многие считали, что он может обеспечивать их какими-то заказами на научные разработки, а удавалось это только отчасти.

До конца работы в МИИТ он участвовал в самых разных отраслевых конференциях. Он очень хорошо понимал профессиональные, конкретные вещи, и это, конечно, не могло не вызывать отклика у аудитории. Но чувствовалось, что постепенно общение с бывшими коллегами давалось ему со все большим трудом.

– Если подводить итоги беседе, каким он Вам запомнился прежде всего?

– Мне всегда казалось, что он выделялся из своего окружения, которое в основе своей составляли блестящие руководители-инженеры и прекрасные

люди. Такой рафинированный офицер царской армии – с чувством чести, достоинства, благородства и порядочности.

Хотя он тоже был, конечно, неидеален. И иногда при каких-то разборах в оценках людей и ситуаций был чрезмерно жесток и несправедлив.

У него было такое неплохое чувство юмора, но иногда настолько своеобразное, что люди не очень комфортно себя чувствовали. При этом он был удивительно человечен. Иногда он мог быть в чем-то наивным, но в этой наивности была какая-то трогательность. Кроме того, я, например, всегда удивлялся, как он при всей своей нагрузке еще успевает читать книги. В последние годы уклон явно был на биографии известных людей – Черчилля, Рузвельта, Форда. Он активно их цитировал. И это – при практически круглосуточной работе!

Ко всему прочему, он всегда успевал следить за новостями.

Но в целом высочайшая квалификация в железнодорожном деле – это, конечно, его золотое качество. Он что-то придумывал сам, мог разглядеть золотые проблески в каких-то идеях, предложениях, инициативах. Мог увидеть рациональное зерно и довести всю историю до какого-то логического конца. И его квалификация и открытость к чужим идеям, помноженная на не имеющую равных, иногда казавшуюся чрезмерной работоспособность, сделала его каким-то особенным. При этом хотя он был компанейским человеком, но в итоге в железнодорожной системе казался если не одиноким, то каким-то самим по себе.

И мне кажется, он себя недооценивал. Как будто у него была некоторая неуверенность – нормальное качество для порядочного человека. Когда каждый раз кажется, что ты мог что-то сделать лучше. Он бы точно еще много раз мог сделать лучше.

«Мы были счастливы, что остались живы...»



Сергей Сергеев,
директор института прикладной психологии
при ПГУПС (в начале 2000-х гг.)

– Сергей Сергеевич, через станцию Ленинград-Сортировочный-Московский прошли многие представители Октябрьской дороги, ставшие со временем генералами железнодорожной отрасли. В том числе и Вадим Николаевич Морозов. Вам тоже довелось трудиться на этой станции в восьмидесятые годы. Попробуйте, пожалуйста, передать атмосферу того времени, когда наблюдался пик перевозок на железных дорогах, когда многие из тех, кого мы вспоминаем сегодня, были молоды и энергичны...

– Это действительно было время напряженной работы. Но мы воспринимали все это очень естественно, пропадая на станции столько, сколько было нужно. Представьте себе, если вам, маневровому диспетчеру станции, поздней ночью вдруг звонит начальник дороги (это был Геннадий Матвеевич Фадеев): «Кто у телефона?» Докладываю. И он не то требует, не то просит: «Я очень устал. Дайте возможность мне отдохнуть хотя бы этой ночью...» Что все это означает? Понятно, дорога не выполняет планы приема, формирования и отправки поездов... Собираю смену (по телефону, конечно), говорю: «Ребята, так и так, надо напрячься и показать, на что мы способны. Звоню дежурному по дороге, этой ночью работал Михаил Голдовский, прошу помощи в плане вывоза готовых поездов. Он делает все, что только в его силах. Сортировка кипит, бурлит и движется одно-временно. Все планы в ту ночь были не только выполнены, но перевыполнены...

В 7.30 снова звонок по телефону. Начальник дороги: «Сергей Сергеевич, спасибо Вам огромное. Вы позволили мне восстановиться. За отличную работу Вам дополнительный оклад, вашей смене – такая-то сумма, распределите на месте сами». И положил трубку.

Это об атмосфере. Но эту самую атмосферу в значительной степени определяют первые лица. В описываемый период нашей станцией руководил Юрий

Иванович Холодов. Это человек колоссального опыта и знаний, и что отличало именно его – он не устал делиться всеми своими знаниями, учил нас. Я пришел на станцию после железнодорожного техникума, учился в институте на вечернем. Он сказал: «Никаких вечерних, в армию уйдешь – все забудешь, а ты можешь быть отличным движенцем. Срочно переводись на дневное отделение». Холодов и Морозова на работу принимал.

– Расскажите, пожалуйста, какую-нибудь историю, связанную с Морозовым...

– Морозов – недавно назначенный молодой начальник станции. Солнечный летний субботний день. Я был ответственный дежурным по станции. Вдруг раздается звонок – Вадим Николаевич! Он попросил меня выйти и подойти к гаражу. Я подошел и увидел Вадима Николаевича, а рядом – новенький, только что купленный красный «Запорожец». Причем этот «Запорожец» был настолько красный, что ему позавидовала бы любая пожарная машина. «Запорожец» рядом с Вадимом Николаевичем выглядел какой-то детской игрушкой. Я был крайне удивлен, как он вообще мог в него влезть, будучи серьезного роста и телосложения. Он увидел мое изумление и сказал: «Садись, прокатимся вместе». Мы с ним с трудом влезли в машину, Вадим Николаевич был очень доволен, мы прокатились по всей станции. Это была его первая машина. Не «Мерседес», конечно, тогда и речи ни о чем подобном быть не могло. Но Вы не представляете, сколько радости доставила эта машина ему, да и мне вместе с ним! Это тоже своего рода атмосфера на станции!

– А если о чем-то серьезном?

– Боюсь, что это более чем серьезно. Потому что на железной дороге бывает всякое. И самое главное – ты никогда не знаешь, что тебя может подстеречь в следующую минуту.

Было это поздней осенью. Я заступил в ночь ответственным дежурным по станции. Работу дневной смены принимал начальник станции Морозов. Я обратил внимание, что он был в новом красивом костюме, было понятно, что сегодня вечером он идет на какое-то мероприятие. Смену приняли быстро, хотя ситуация была не из легких (что для тех лет было в порядке вещей). Когда Вадим Николаевич был уже на выходе, вдруг раздался какой-то скрежет и очень сильный удар донесся со стороны 4-й горки. Дежурный по горке доложил: сход на 3-й тормозной позиции, перегорожен пучок. Естественно, Морозов вместе со мной побежал на пути. Картина была следующей: холод, мокрый снег, перевернутые вагоны... Я, как ответственный дежурный, стал делать все, что необходимо в таких случаях: вызвал кран, закрыл стрелки, вызвал технических специалистов.

После закрытия стрелок, ведущих на эти пути, подошел к перевернутым вагонам и стал думать, как лучше установить кран. И в этот момент я почув-

ствовал сильный удар – и тут же оказался в яме замедлителя. Я не мог понять, что произошло. А рядом со мной в этой же яме, наполненной водой, мазутом и грязью, лежал начальник станции в своем новом костюме...

Оказывается, несмотря на закрытие стрелок, дежурный по горке бросил сюда отцеп – и он летел на меня. Как потом рассказывали очевидцы, людей вокруг стояло немало. Но все они просто оцепенели от ужаса. Никто не мог сдвинуться с места. И только Вадим Николаевич успел добежать, столкнуть меня в яму и упасть туда вместе со мной...

Выбрались – все грязные, в мазуте, в рваной одежде... Но мы были счастливы, что остались живы. Пришли в кабинет, чтобы как-то очиститься и переодеться. И в этот момент звонит супруга Вадима Николаевича и недовольным голосом интересуется, сколько она должна его еще ждать. Вот попробуй объясни, почему ты не пришел вовремя с работы?

– Я знаю, что в Вашей жизни был такой период, когда Вы занимались психологией железнодорожного транспорта, если так можно выразиться. Каким образом, если переходить в практическую плоскость, эта наука связана с безопасностью движения?

– Попробую объяснить вам на конкретном примере. В те годы количество ошибок персонала, и прежде всего дежурных по станции, поездных диспетчеров и т. д., было значительно выше, чем сейчас. И это было вызвано в первую очередь тем, что к работе допускались люди, исходя лишь из медицинского отбора и образовательного уровня. А работа движенцев настолько тяжела и сложна, ошибки настолько критичны и опасны, что психологический отбор здесь просто необходим.

Сначала этими разработками мы занимались в лаборатории при одной из кафедр эксплуатационного факультета ПГУПС. А когда ректором стал Валерий Иванович Ковалев, который активно поддерживал эту деятельность, удалось создать специальный институт. Исследуя положение дел на разных дорогах, мы вывели разработки на более высокий уровень. В результате на сети стало падать количество случаев брака, аварий, крушений.

Но еще в пору становления этой работы, до создания института, произошел такой случай. На Тайгинском отделении Кемеровской железной дороги случилось крушение. Ранее на этом отделении мы тоже проводили исследования. Нередко в ходе своей работы мы выносили вердикт, что те или иные движенцы просто не годны для этой работы. А документа, на основании которого можно было бы такого человека перевести на другую работу, не было. Так и лежала наша характеристика в личном деле каждого специалиста.

Разбор крушения, тем более с жертвами, приехал проводить министр путей сообщения Фадеев. Он попросил личные дела всех потенциальных виновни-

ков этого ЧП. Последней бумажкой в личном деле диспетчера, чья смена была в тот злополучный день, лежало наше заключение. В нем черным по белому было написано: данный человек не может быть допущен к работе поездным диспетчером, поскольку он не сможет справиться с экстремальной ситуацией, если таковая возникнет. На самом деле именно это и произошло, что в конечном итоге и привело к крушению.

Фадеев спросил, что это такое и кто вообще это писал? Меня сразу же нашли, вызвали к Фадееву на ковер. И министр в жесткой форме спросил меня, почему эта система не работает на всех дорогах. Я попробовал объяснить, что это сделать не так просто. Тогда передо мной положили лист бумаги и попросили написать, что для этого необходимо. Я написал, и все это было выполнено в течение одной недели. И наш программный продукт пошел на все дороги. (Именно за реализацию комплекса этих работ я был награжден знаком «Почетный железнодорожник».)

– А Вадим Николаевич знал, что Вы занимаетесь такого рода деятельностью?

– И не просто знал. Да, институт наш был создан при Ковалеве. Но задумывалась эта работа намного раньше, когда я еще трудился на Сортировке, начальником которой был Морозов. Именно с ним я поделился своими мыслями и стал просить, чтобы он отпустил меня учиться на психологический факультет АГУ. Он согласился, но с одним условием: чтобы после института я вернулся на Сортировку специалистом-психологом железнодорожного транспорта. Я обещал и слово свое сдержал. Но Вадим Николаевич был уже на стадии перехода в отделение дороги. Я проработал три положенных года – дежурным по станции, маневровым диспетчером. А затем ушел ПГУПС, где и стал заниматься психологией.

К сожалению, после ухода Ковалева разработку этого направления в вузе решили прикрыть. Она не интересовала новое руководство университета. Работать стало неинтересно. И мне пришлось уйти, хотя было очень жаль проделанной работы. Сейчас в этой теме железнодорожный транспорт отброшен очень далеко назад.

– Скажите, пожалуйста, остались ли какие-то вопросы, которые Вы не успели задать Морозову при его жизни?

– Был такой вопрос: мне очень хотелось узнать из уст самого Морозова, какой период работы, какая должность – а ведь он дошел до самых верхов – были для него самыми трудными. Но мне представился случай задать этот вопрос лично Вадиму Николаевичу. Он был тогда министром путей сообщения. И вот что он ответил: «Первый год, когда стал начальником станции Ленинград-Сортировочный-Московский. Если бы я тогда остановился, не смог преодолеть все те трудности, сломался, то и не стал бы тем, кем стал. Когда бывает

очень тяжело, я вспоминаю то время и людей, с которыми тогда работал и у кого учился». Да, Сортировка нас сильно воспитывала...

– **Каким в Вашей памяти остался Вадим Николаевич Морозов?**

– В двух словах я бы сказал так: это был совершенно уникальный человек с большим внутренним миром. Главные качества: профессионализм, надежность и порядочность. Его яркость была не в том, как он себя вел, а в том, что и как он делал. У него никогда не было саморекламы. Рекламировали дела, которых на его счету очень и очень много. Он приходил на работу в 7.00, а заканчивал, бывало, за полночь. Такой подход к делу, конечно же, не прибавлял здоровья. Работа и забрала его здоровье...

«Еще при жизни он стал легендой...»



Владимир Соколов,
генеральный директор ООО «Трансойл»

– Владимир Михайлович, если бы Вас попросили коротко охарактеризовать деятельность Вадима Николаевича Морозова, что бы Вы сказали?

– Вадим Николаевич был ярким и смелым реформатором, энергичным и талантливым управленцем, открытым и радушным человеком. В сложные годы, на переломе исторических эпох, он многое сделал для развития железных дорог, еще при жизни стал легендой, образцом чести и достоинства истинного железнодорожника, настоящего профессионала и патриота своей великой Родины. Его трудолюбие и самодисциплина, честность и ответственность, уважение к людям, стойкость и неугасающий интерес к меняющейся жизни были и останутся примером для подражания.

– А как однокурника по институту?

– Это был интересный молодой человек, почти профессионально занимался баскетболом. Очень красиво играл, и мы ходили болеть за него. Он много читал, всегда отличался быстротой мышления. Обладал самыми высокими человеческими качествами – скромностью и честностью. Вадим был надежным и обязательным человеком. Сказал и не сделал – это не про него. Так было в студенческие годы, и этому он следовал до последних дней жизни.

На выходные Вадим всегда уезжал домой в Волховстрой. Он был просто реактивный, все делал очень быстро. Красиво оформлял курсовые работы. Очень красиво рисовал. Он не был отличником по оценкам, но твердым хорoshiстом – всегда.

В 2022 году мы планировали отпраздновать 50-летие нашего знакомства. В 1972-м, после поступления в ЛИИЖТ, нас объединила не только аудитория, но и общая комната в общежитии. Вадим много читал, любил ходить в театры и уже тогда обладал быстротой мышления... Мы провели нашу юбилейную встречу с однокурсниками, но уже без Вадима. Все очень тепло вспоминали о нем, о том, каким он был, как энергично, радостно и остроумно шутил.

– А как семьянина и мужа?

– На втором курсе к нам пришла новая студентка, Ира. А на третьем курсе они поженились. Жили на Софийской, рядом с Сортировкой. И после окончания вуза их обоих направили работать на эту станцию. Он рассказывал: «Только лягу спать – вагоны свалились, я бегом туда. Быстренько подняли, вернулся домой, снова спать лег. Через два часа опять звонок... Бывало, за ночь раза два вставал, а третий – уже каждодневный подъем – 6 утра. Рабочий день начался». И Ира всегда все понимала и была рядом с ним. Она была его надежным тылом, а он платил ей любовью, заботой и вниманием. Несмотря на свою занятость, Вадим был очень семейным человеком. Позднее нежные чувства и заботу он проявлял и к своим внукам.

– А как отца?

– Вадим безумно любил сына Диму. И хотел, чтобы Дмитрий был всегда рядом. А парень вырос и стремился к самостоятельной жизни. И когда Вадим переехал в Москву, он настаивал, чтобы и Дмитрий тоже там жил. И однажды пришлось нам с Сашей Березиным убеждать друга, чтобы он дал свободу сыну и не душил его самостоятельность. И только после этой беседы его немного отпустило и он позволил Диме самому решать, как ему поступать.

– А как коллегу по работе?

– Мы еще более сблизились, когда стали работать на Октябрьской дороге. Какое-то время были в одних должностях. Я – начальник станции Новый Порт, он – начальник станции Ленинград-Сортировочный-Московский. Он первый заместитель НОДа, я в той же должности на Ленинград-Витебском отделении. Потом он стал расти быстрее и, уже будучи начальником дороги, назначал меня НОДом. Отделение было непростое: 16 тысяч работников, сотни самостоятельных хозрасчетных предприятий, погранпереходы, порты.

Бывало, начальник дороги Фадеев нас вместе отправлял на Сортировку. Тогда были большие проблемы с отправкой поездов, и мы с Вадимом провели там не одну ночь.

Но где бы мы ни работали, мы не расставались. И когда я стал трудиться в бизнесе, а он занимал высокие посты в государственной структуре «РЖД», мы продолжали встречаться, обсуждать происходящее. Он всегда сверял свои часы с тем, кого знал и кому доверял. Мы с ним много раз выступали на конференциях. Разрабатывали совместные мероприятия РЖД и бизнеса. И хотя у нас разные кошельки, но было полное понимание общегосударственных задач. Видение общего курса движения транспорта в России.

– А теперь, когда его нет, что Вы чувствуете?

– Вадим никогда не уйдет из моего сердца, из сердец тех, кто его знал и любил.

Благородное воинство Вадима Морозова



Владимир Якунин,
президент ОАО «РЖД» (2005–2015 гг.)

Знаменитую фразу Булата Окуджавы «Совесь, благородство и достоинство – вот оно, святое наше воинство», к сожалению, сегодня мало к кому можно отнести. Но именно эти качества отмечали наши собеседники, вспоминая бывшего первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Николаевича Морозова.

– Владимир Иванович, до прихода на работу в РЖД Вы уже были знакомы с Вадимом Николаевичем. А помните Ваше первое впечатление о нем?

– С Вадимом Николаевичем мы познакомились до того, как я перешел на работу в РЖД. Я был тогда заместителем министра транспорта и отвечал за вопросы взаимодействия между железнодорожным и другими видами транспорта. В тот период времени это, конечно же, было достаточно формальное знакомство. И, что греха таить, у меня, уже привыкшего к достаточно демократичной форме управления, которую осуществлял тогдашний министр транспорта Сергей Франк, естественно, манера поведения и манера управления, которая была свойственна Министерству путей сообщения, вызывала, мягко говоря, определенные вопросы. Личного общения тогда с ним было мало, а что касается профессионального общения, то с Вадимом Николаевичем отношения выстраивались ровные и профессиональные. Мои впечатления складывались позже, и должен сказать, что Вадима Николаевича отличало свойство многих управленцев высокого уровня, когда за внешним фасадом с жестко сжатыми губами, нахмуренными бровями скрывался человек разносторонний, но который пытался соответствовать тому уровню, на котором он находился в управленческой иерархии. Поэтому первое впечатление было: жесткий, сложный, трудный в коммуникации. И это впечатление в дальнейшем было изменено...

– Но ведь было время, когда с Морозовым вы оба работали первыми заместителями министра путей сообщения (с 2002 по 2003 г.). Как тогда у вас складывались отношения?

– Тогда у каждого был участок, за который он отвечал, и с этой точки зрения мы по большому счету с Вадимом Николаевичем встречались и общались в основном на каких-то официальных совещаниях, которые проводил министр. И тогда более глубоких, предметных отношений, что называется, по заведыванию, как у нас говорят, по участкам, которые у нас были, в тот период тесного общения не было. Потому что в силу определенной иерархии это общение шло через тогдашнего министра путей сообщения (Фадеева). Но и тогда уже я замечал его черту: способность быстро мобилизоваться и моментально разрешить сложнейшие ситуации.

– Почему, на Ваш взгляд, именно Морозов был назначен министром путей сообщения после образования РЖД?

– Потому что, во-первых, он был наиболее подготовленным для этой роли. Во-вторых, наверное, могу без всякого преувеличения сказать, что министр путей сообщения исходил из того, что это абсолютно надежный человек, который по своим профессиональным и личным качествам, безусловно, будет следовать тем задачам, которые вырабатывались на тот период времени по реформированию Министерства путей сообщения и созданию компании. И, безусловно, министр был абсолютно уверен, что его авторитет для Вадима Николаевича будет в том числе гарантией того, что Министерство путей сообщения под руководством Морозова будет четко работать на выполнение обоюдных задач по созданию компании «РЖД» и прекращению деятельности Министерства путей сообщения.

– После своего назначения президентом ОАО «РЖД» по каким критериям Вы подбирали первого вице-президента? Были ли другие кандидатуры? Как быстро было принято это решение?

– С учетом той колоссальной работы, которую Вадим Николаевич проделал и после прекращения деятельности Министерства путей сообщения, и уже зная его, честно говоря, вопроса о том, кто мог бы стать первым заместителем, отвечающим за управление движением, по сути дела, за основную деятельность компании, у меня тогда не возникало. Да и конкурирующих персоналий не было. Поэтому решение было принято достаточно четко, быстро, и разговор, который состоялся, носил абсолютно доброжелательный характер, очень деловой, конкретный. При этом никаких условий перед претендентом не ставилось, кроме необходимости совместно эффективно реализовывать задачи, которые перед нами ставил президент РФ и правительство РФ по реформированию железнодорожного транспорта. Мы прекрасно понимали, с какими трудностями это будет сопряжено. Вот и все. Единственное, о чем мы сразу и навсегда договорились: если будут возникать какие-то вопросы, то мы их откровенно задаем и очень доброжелательно решаем. Больше никаких условий вообще не было.

Для меня, пришедшего с позиции заместителя министра транспорта, не очень знакомого с железнодорожной отраслью, было весьма важно сформировать команду единомышленников, прежде всего из профессиональных железнодорожников.

И будучи, с одной стороны, инженером, а с другой стороны, человеком, который прошел очень хорошую управленческую школу, я всегда исходил из принципа, которому нас учили, – работать надо не с теми, кто нравится, а с теми, кто профессионально подходит для выполнения той или иной задачи. И в этом плане выбор Вадима Николаевича являлся, по сути дела, естественным, но произошло это уже после того, как он отработал министром путей сообщения на самом первом этапе реформирования, куда был направлен по согласованию с тогдашним министром путей сообщения, который переходил на должность президента РЖД. У меня выбор был предопределен по той простой причине, что после окончания своей функции в качестве министра путей сообщения, после ликвидации министерства, Вадим Николаевич просто возвращался в альма-матер.

– Что Вы можете сказать о Морозове-руководителе, о Морозове-инженере, о Морозове-ученом, о Морозове-преподавателе, о Морозове – человеке разносторонних увлечений?

– Во-первых, если говорить о Морозове-инженере или о Морозове-ученом (о Морозове-преподавателе говорить не могу, потому что я его в деле, честно говоря, не видел), то вот по этим двум вопросам говорить достаточно просто. Блестящая школа подготовки инженеров-железнодорожников формировала людей очень высокого качества профессионализма. И, безусловно, традиции нашей вузовской науки (я по-прежнему говорю – нашей железнодорожной вузовской науки), еще со времен создания первого университета, они сохранялись. И в этом смысле что Вадим Николаевич, что другие наши коллеги – они отличались очень высоким уровнем инженерной подготовки в своей области. Именно эти качества и знания впоследствии позволили ему заявить о себе не только как об управленце, об инженере, но и как об ученом, о чем свидетельствует диссертация, которую он защитил, и о чем свидетельствует его ученая степень. При этом, возвращаясь к первой части этого вопроса, Морозов-руководитель... Опять-таки могу сказать, что Вадиму Николаевичу в значительной степени была присуща достаточно авторитарная манера управления. И по этому поводу у нас были с ним откровенные разговоры, абсолютно доброжелательные, и я отдаю должное тому, что в любом управленческом процессе, помимо демократических форм выработки решений, в бизнесе всегда существует точка, когда именно руководитель должен принять на себя ответственность и решение. При этом зачастую приходится выбирать. И это было свойственно в том числе и Вадиму Николаевичу – из множества различных

вариантов выбрать именно тот, который будет реализован. Вот что отличало Вадима Николаевича. Подчас в мягкой манере я ему на это пенял – для того чтобы собрать все эти разнообразные знания и разнообразные подходы, он иногда проводил немислимо продолжительные совещания – по четыре, а то и по пять часов. И я ему всегда говорил, что это совсем не тот случай, когда количество перейдет в качество. Хорошего помаленьку.

Любой руководитель должен заранее готовить себя к выработке определенного решения на основании предварительно изученных материалов. А если эти материалы изучаются в процессе совещания, то это не оперативное совещание, а некий семинар или научная консультация, и надо эти две формы познания разделять. По этому поводу разговоры у нас были, но, тем не менее, это свойство досконально вникнуть в проблему, понять ее, даже если первоначально она ему была не очень хорошо известна, было присуще Вадиму Николаевичу. Это как две стороны одной медали. С одной стороны, я был сторонником более динамичных оперативных совещаний, а с другой стороны, понимал, что в процессе реформирования железнодорожного транспорта эти вопросы были новы для него, точно так же, как и для меня. Может быть, степень подготовленности у нас была несколько разная. Поэтому я всегда опирался на его знания, именно железнодорожные, и никогда у меня не было случая, чтобы я разочаровывался. Хотя да, были вопросы, были темы, по которым мы вели дискуссии. Это вообще было принято в тот период времени – прежде чем я принимал решение, любой железнодорожник, тем более руководитель, на этапе подготовки решения имел право высказывать свое мнение, совершенно не опасаясь того, что это может привести к каким-то негативным последствиям. И мне кажется, что и Вадим Николаевич это понял, и поэтому дискуссии иногда были достаточно жаркими.

– Владимир Иванович, припомните какую-нибудь нестандартную историю в общении с Вадимом Николаевичем.

– Что касается нестандартных историй, их было более чем достаточно. Потому что все, что мы делали в тот период времени, каждое решение, каждый вопрос были абсолютно нестандартными. И я помню, как в том числе и Вадим Николаевич был крайне удивлен (хотя его отличало стремление к познанию), когда я начал с того, что мы все, включая меня самого, пошли на специальную каскадную систему обучения. Скорее, даже переобучения, с приглашением людей со стороны – для того чтобы изучать теорию и практику управления качеством как основу для использования в дальнейшей своей работе. И он был, мягко говоря, ошарашен, что ему с его знаниями, опытом, да уже и в возрасте солидном, надо этим тоже заниматься. Но он увидел, что и я точно так же пошел на эти занятия, хотя мне эта тематика была известна и знакома значительно раньше, чем я пришел даже в Мини-

стерство транспорта, тем не менее счел необходимым вместе со всеми этот путь проходить. И это повлияло на то, что и у него первоначально настороженное отношение к такой учебе сменилось активной работой, активным участием. Потом он лично контролировал, чтобы каждый руководитель от первичного звена до топ-менеджера прошел университет для успешной работы в новых условиях.

– Из вашей совместной деятельности – какой разговор был самым непростым?

– Да, такой момент был. Здесь я хочу отметить очень важную черту характера моего первого заместителя. Вадим Николаевич никогда, ни при каких условиях не занимался интриганством. По крайней мере в общении со мной это были всегда отношения прямые, откровенные. А запомнился очень важный разговор для меня и дальнейшей его судьбы. В последний этап нашей совместной работы я задумывался о том, как будет складываться судьба близких мне товарищей по работе. Пригласил Вадима Николаевича и сделал ему предложение перейти на работу в МИИТ. Как мне показалось, он посчитал, что я просто-напросто в такой деликатной, свойственной мне форме от него хочу избавиться. Потом еще у нас были откровенные беседы на эту тему – и не только по моей инициативе, но и по его. В этот момент он поступил именно так, как мы с ним выстраивали отношения. Он пришел ко мне уже после того, как я сделал это предложение, через несколько дней, и достаточно прямо поставил вопрос, не соответствует ли он моим представлениям о том, каким должен быть мой первый зам, отвечающий за управление движением. В этом разговоре мы расставили все точки над *i* и на этом предложении и остановились.

И я вспоминаю, сколько раз потом, найдя себя в этой новой должности президента нашего головного университета и полностью увлекшись деятельностью в этом качестве, он возвращался к этому дню и искренне благодарил меня за правильное предвидение тех обстоятельств и событий, в которых мы окажемся. Это был один из самых непростых моментов в наших взаимоотношениях.

– Насколько часто Морозов позволял дискутировать с президентом РЖД по тем или иным вопросам? Как это происходило? Влияла ли его точка зрения на перемену решения?

– Все дискуссии проходили по мере необходимости. Во-первых, сама атмосфера, которую мы пытались создать в компании, – это атмосфера ухода от административно-репрессивного стиля управления. Я никогда в жизни не пытался человека ставить в неудобное положение или тем более в оскорбительное, тем самым демонстрируя свое положение и его нижестоящее. И именно поэтому мы в компании проводили политику, которая заключалась в очень простом тезисе: «До момента принятия решения каждый имеет право

высказать свое мнение». Никто никогда не был наказан с моей стороны за высказывание своего личного мнения, даже если в конечном итоге оно не совпадало с моим личным мнением. И даже если по итогам этих совещаний мною уже принималось решение, которое тоже не совпадало с иным мнением. Ни один человек никаким репрессиям не подвергался. Безусловно, для первого заместителя это была особая форма отношений – к его опыту, опыту железнодорожника, управленца высокого уровня и инженера, я неоднократно прибегал. Точно так же, как и после моего назначения на эту работу в качестве президента ОАО «РЖД», я предложил только двум представителям правления покинуть это правление. А все остальные остались на местах. Вот так выстраивались наши отношения и с Вадимом Николаевичем Морозовым.

– Отношение Морозова к внешней части реформы железнодорожного транспорта, образованию института операторов, частных перевозчиков... Как оно отражалось на практической деятельности РЖД? Удалось ли инженерам-движенцам во главе с Морозовым найти в новых условиях (частного парка) новый эффективный алгоритм управления перевозочным процессом?

– Что касается отношения Вадима Николаевича к реформе железнодорожного транспорта, которая подразумевала развитие операторского бизнеса, приватизации и т. д., то, безусловно, у профессиональных железнодорожников, воспитанных в школе Министерства путей сообщения, эти тенденции вызывали далеко не однозначную реакцию, и Вадим Николаевич в этом отношении исключением не был. Но, например, с точки зрения необходимости операторского бизнеса – вот в этом у него никаких сомнений не было, точно так же как и у меня.

Сомнения возникали относительно положения операторов и относительно усложнения системы управления движением поездов, управления подвижным составом. Когда частные операторы, по сути дела, создавали новую, я бы сказал даже, проблему для управления с точки зрения железнодорожного транспорта РЖД, поскольку для нас задача заключалась в максимальном использовании наличного подвижного состава и эффективном его использовании, а у операторов, как Вы понимаете, задачи заключались в наиболее эффективном коммерческом использовании своего подвижного состава. Вагон мог проезжать мимо груза, потому что этот груз был невыгодным или требовал дополнительного движения несколько в сторону. И вот с этим, конечно же, у всех были большие дискуссии, проблемы, мы все это обсуждали. Но при этом мы исходили из абсолютной необходимости проведения реформы именно в том виде, в котором она была определена правительством. Поэтому дискуссии дискуссиями, а выполнение этих задач было в приоритете.

Что касается отражения сомнений или сложностей с появлением частных операторов – на самом деле они проявились-то раньше. Просто назывались несколько по-другому. Частных перевозчиков не было по той причине, что перевозчиком являлось и является по сию пору только ОАО «РЖД», как владелец инфраструктуры. А это определяющее качество перевозчика. Операторы и их интересы, их появление, безусловно, усложнило всю систему управления движением. Как я уже говорил, чтобы найти максимально согласованный алгоритм управления движением, нам пришлось создать и усилить коммерческое направление деятельности в компании. В отработке системы работы с частными владельцами подвижного состава, помимо В. Н. Морозова, очень значительной была роль вице-президента С. М. Бабаева и работников всего этого блока. Это были начальники железных дорог, практически все без исключения. При поддержке правительства мы могли формировать такие алгоритмы управления подвижным составом, которые позволяли, не вмешиваясь в право собственности частных операторов, максимально эффективно использовать пропускную и провозную способность инфраструктуры.

Далеко не всегда находили общее понимание и подчас (теперь могу сказать) со стороны некоторых представителей правительства из молодых членов, заточенных именно на реформирование, но не особенно осведомленных об особенностях работы нашей отрасли, в том числе о работе этих отраслей в зарубежных странах. А мы досконально изучали эти вопросы. Подчас они принимали решения в пользу частных операторов исходя из того, что по определению государственная компания не может быть эффективнее, чем компания частная. Я тогда не соглашался с этим, и в этом отношении мы с Вадимом Николаевичем были едины. Да, есть определенные отрасли, где частный бизнес более эффективен, но то, что касается таких направлений, как, например, управление инфраструктурой или фундаментальные исследования (для этого можно почитать известных экономистов, в том числе британских и американских), очень многое делалось именно за счет государственного ресурса. И инфраструктура всегда была и оставалась именно государственным ресурсом, поэтому здесь определенные дискуссии возникали, но не у меня с моим первым заместителем, а, скорее, у нас, у компании, с некоторыми представителями правительства.

– Существует точка зрения, что создание Первой грузовой компании стимулировало независимых операторов к активному выходу на рынок полувагонов и таким образом были созданы дополнительные проблемы с точки зрения управления движением на сети. Насколько это утверждение имеет право на жизнь и какова была позиция Морозова?

– К тому времени операторы уже достаточно активно вышли на рынок. Это было частью реформы, одной из важнейших частей реформы. Поэтому, скорее,

мы шли за ними с точки зрения создания ПГК, а не наоборот. Поскольку наиболее эффективным с коммерческой точки зрения тогда считалось использование именно полувагонов, то они (операторы) и стали приобретать их в достаточно большом количестве. Что, с одной стороны, продолжало решать проблему нехватки подвижного состава, а с другой, безусловно, создавало проблемы для управления огромной массой полувагонов, которые уже не подчинялись единому алгоритму использования, но подчинялись единым правилам управления движением. И вот это было одной из основных проблем, связанных с управлением движением. Вадим Николаевич вместе с другими коллегами проделывал огромную работу, чтобы согласовать эти противоречия. Кстати, в дальнейшем, уже после своего ухода из компании, я встречался с руководителями объединений перевозчиков, и мы, вспоминая былое, очень доброжелательно приходили к выводу, что и они признавали, что в тот период времени они часто не совсем правильно воспринимали то, что делалось компанией.

– Отношение Морозова к внутренней реформе РЖД, ликвидации отделений, изменению роли дорог, созданию вертикалей управления и т. д. Принимал ли он активное участие в дискуссиях по этим вопросам? Существовали ли в тот момент риски, связанные с контролем за управляемостью перевозочного процесса? Роль Морозова в этот переходный период?

– Да, это были непростые изменения. Изменения, связанные с ликвидацией отделений, роли дорог, выстраиванием единой вертикали управления, но это все началось еще до того, как я стал президентом компании. Поэтому мы уже подошли достаточно адаптированно к этим задачам, потому что понимали, что в рамках реформы необходимо было выстраивать вертикаль управления, основанную не на субъективно-управленческих, репрессивных методах управления, а на коммерческих обоснованных основаниях. На основаниях четкой деятельности и неукоснительности исполнения решений, которые принимались правлением компании. Это были чрезвычайно сложные вопросы, потому что существовали риски утраты управляемости, например, содержания инфраструктуры. Безусловно, сокращались возможности начальников дорог по взаимодействию с регионами, и это потом сказывалось. Но в тот момент нам необходимо было выстроить совершенно новую систему управления ресурсами, в том числе и финансовыми ресурсами, и в конечном итоге мы все были достаточно сплоченными и исповедовали единое понимание того, почему необходимо было это сделать. Не без труда, не без дискуссий, но мы приходили к единому пониманию задач, и в том числе Вадим Николаевич был очень четким проводником этой системы.

– Считается, что Вадим Николаевич был качественным инженером путей сообщения и в широком, и в узком понимании этого слова. Вы не

железнодорожник, но тоже качественный инженер. А в чем был секрет инженерного мастерства Вадима Николаевича?

– Он действительно был специалистом глубоким и широким – в инженерном плане и плане управленческом. Именно инженерные качества для нас были важны, когда мы обсуждали вопросы организации управления движением и развития инфраструктуры, а также при принятии решений по проектированию и заказам нового подвижного состава. Ведь дело в том, что, когда мы подошли к реформе, в отрасли, к сожалению, уровень изношенности основных средств превышал критические отметки. По некоторым типам локомотивов их износ превышал 70%. О чем здесь можно было говорить? Поэтому нам приходилось одновременно с реформой заниматься и вопросами чисто инженерными – проектированием и приобретением нового подвижного состава. Мы размышляли на темы правильности перехода к новому стандарту колеи, который задолго до нас был сделан. И железнодорожники рассказывали мне, как поезда, особенно на поворотах, резали рельсы и прямо стружка нарезалась. Но мы никогда не принимали никаких решений иначе, чем через систему научно-технического совета или систему взаимодействия с нашими базами, профильными научно-исследовательскими институтами, – и здесь качество инженера и ученого Морозова Вадима Николаевича было бесценным. Точно так же, как и других руководителей компании, именно инженеров. И мне, честно говоря, очень польстило, когда в обсуждении чисто технологических, технических вопросов я в пылу дискуссии, обращаясь к одному из своих заместителей, говорю: «Вы мне что, хотите повесить лапшу на уши?» – и ответ, который я услышал, потом запомнил на всю жизнь. Ответ таков: «Вы знаете, Владимир Иванович, еще в течение первых трех лет, может быть, и было бы желание по-легкому решить вопросы таким образом, сейчас же это просто невозможно». И я считаю, что это высшая оценка той совместной работы по повышению наших квалификаций как в области управления изменениями, связанными с реформированием железнодорожного транспорта, так и в области моего личного повышения инженерного знания отрасли и способности вместе со своими коллегами, главным из которых был мой первый заместитель, решать эти вопросы.

– Владимир Иванович, что значит для Вас Вадим Николаевич Морозов?

– Спасибо судьбе, что 10 лет за моей спиной стояли такие глыбы, как Вадим Николаевич Морозов. Он был честен и принципиален не только в работе. Это кредо было его жизненной позицией. Вся его жизнь соответствовала фразе Булата Окуджавы «Совесть, благородство и достоинство – вот оно, святое наше воинство».



ЧАСТЬ 4

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА.
ИНТЕРВЬЮ ВАДИМА МОРОЗОВА
РАЗНЫХ ЛЕТ

«Октябрьская магистраль»

28 апреля 1994 г.

У самого мощного отделения и планов – громадьё

Создание Санкт-Петербургского отделения железной дороги для Санкт-Петербурга и области событие, безусловно, знаменательное. Журналисты изданий самого разного профиля задали свои вопросы начальнику недавно созданного отделения
Вадиму Николаевичу Морозову.

– Чем было обусловлено создание укрупненного отделения?

– Прежде всего – предпосылками экономического характера. Снижение объемов перевозок грузов в I квартале к уровню 1988 года составляет 50 процентов, а к 1993 году – 22 процента. Но и в 1993 году мы реально понимали, что зарабатываемых средств не хватает не только на реализацию принятых производственных и социальных программ, а, с учетом дебиторской задолженности, и на такие первостепенные потребности, как своевременная выплата зарплаты. В совокупности с убыточными пассажирскими и пригородными перевозками по результатам работы в I квартале года это привело к тому, что два мощных отделения – Ленинград-Московское и Ленинград-Финляндское – сработали с убытком 4,5 миллиарда рублей. Согласитесь, что в этих условиях надо было что-то делать. Поэтому по указанию начальника дороги было подготовлено технико-экономическое обоснование, в результате был сделан именно такой выбор.

– В чем же суть создания такого отделения: протяженностью почти 2000 километров, численностью на эксплуатации более 21 тысячи человек, 150 станциями, 9 дистанциями пути и т.д.?

– Ликвидация внутридорожных стыков – а границы эти отнюдь не были прозрачными – принесет вполне реальные результаты. Работа по накладным плечам обслуживания на участке Выборг – Санкт-Петербург – Волховстрой позволяет экономить до 11 электровозов, на вывозном движении – 4 локомотива. Сокращение порожнего пробега за счет работы стыка Заневский Пост – Горы на 5 процентов даст сразу почти 1 миллиард экономии эксплуатационных затрат. И так по многим показателям. При этом экономический эффект достигается только за счет организационных мероприятий.

Конечно, многих интересует, как будет решаться вопрос по приведению численности контингента к уровню выполняемой работы. Сокращение аппарата управления позволяет сэкономить около 400 миллионов рублей фонда зарплаты в год, но, конечно, не решит проблему и является только первым этапом. В настоящее время ведется разработка технологии работы локомотивного хозяйства в новых условиях объединения погрузочно-разгрузочных дистанций с крупными грузовыми станциями и др. Во всех этих случаях мы привлекаем ученых Санкт-Петербургского университета инженеров железнодорожного транспорта, руководителей служб дороги.

Конечно, мы заглядываем и вперед. Управление движением на таком отделении должно соответствовать современному уровню: микропроцессорная, а не релейная аппаратура в центре управления, АРМ поездного диспетчера с функциями не только справочно-информационными, но и рекомендательно управляющими. Над этим уже развернулась работа специалистов дороги совместно с разработчиками института «Гипротрансигнализация» и учеными.

Все это впереди, а пока с утра до вечера основное время занимают совсем другие вопросы: выплата зарплаты, дебиторская задолженность клиентов железной дороги, безопасность движения, работа ОРСов и многое, многое другое.

– Отразится ли слияние отделений на пассажирах?

– По этому поводу я не разделяю пессимистических настроений. Пока состояние наших электричек можно назвать приличным, все покрашены. Мы почистили перегоны, постарались создать нормальную атмосферу на вокзалах. Скоро Игры доброй воли, а на подготовку к ним нам никаких средств не выделено, все предстоит делать за счет местных доходов. Я намерен проявить настойчивость в этом вопросе. Считаю, нам должны «скостить» часть налогов. Почему мы обязаны платить в таком объеме налоги на здравоохранение, на содержание милиции, если они у нас свои, ведомственные? А еще – налог на землю. За счет уменьшения процента выплаты налогов мы могли бы покрыть убытки от пригородных перевозок. Тех трех миллиардов, что выделены властями Петербурга на эти цели, увы, не хватает.

– Будут ли строиться депо в Металлострое и в Ручьях?

– Идею строительства депо в Металлострое поддерживают буквально все. Мы попросили в МПС 10 миллиардов для этого, там сумму значительно урезали. Но, полагаю, за счет дорожных средств кое-что сделаем в этом году. В Ручьях согласовано пятно застройки. Депо там крайне необходимо.

– Какие вопросы в первую очередь придется решать новому отделению дороги?

– Прежде всего – наша Сортировка, которая нуждается в развитии: не ширирь, не вглубь, она требует достойного технического оснащения, рекон-

струкции. Это – по самому большому счету. Ждет реконструкции и станция Санкт-Петербург-Главный, которой предстоит работать по единой технологии с РАО «ВСМ».

Отделение дороги имеет два пограничных перехода с Финляндией. Будет продолжена реконструкция станции Бусловская. Надеюсь, что она продлится не больше двух лет при наличии финансирования. Перевозки в Финляндию возросли у нас на 16 процентов. И ни один из бюджетов принять участие в этом «не хочет». Все опять же ляжет на нас. Финны предлагают взять кредит, министр идею поддержал, и сейчас решается вопрос по возвратности этого кредита. В один из ближайших дней я встречу с главой Выборгской администрации, обсудим перспективы развития станции Выборг.

Будет рассматриваться проект реконструкции – с увеличением скорости пассажирских поездов за счет отклонения грузового движения – хода Санкт-Петербург – Лужайка – и далее на Финляндию.

Надо разрешить проблемы, связанные с электрификацией участка Новолисино – Рогавка – Радофинниково. По предложению начальника дороги кафедрой экономики ПГУПСа прорабатывается возможность электрифицировать этот участок, что реально на сегодня только с помощью территориального акционерного общества. Требуется еще 70 миллиардов, для нас не представляется возможным изыскать их. Таким образом, для меня это одна из «болячек».

Фирма «Сименс» готовит для нас проект переустройства контактной сети участка Любань – Торфяное на скорость 200–250 км в час – это тоже впервые на сети дорог. Ну и, конечно, необходимо сдать в этом году 20 тысяч квадратных метров жилья для железнодорожников. Сделать, как видите, предстоит немало.

– Ходили разговоры вокруг административно-производственного корпуса Ленинград-Московского отделения, что на него имеет виды РАО «ВСМ»...

– Объединенному отделению нужно более подходящее помещение – в старом нормальные условия труда, и в том числе автоматизированный диспетчерский центр, не создать. Кроме того, существует генеральный план реконструкции вокзального комплекса, и те, кто занимается им, хотели бы здесь видеть отнюдь не административное здание, а что-нибудь для пассажиров. И те помещения, что мы освобождаем на Финляндке, ведь не сдаются ни в какую аренду коммерческим структурам: туда въедет либо «Путьрем», либо объединение вагонного хозяйства. Для аппарата Санкт-Петербургского будет проектироваться новое, современное здание.

Ирина Верховная

«Октябрьская магистраль»,

30 августа 1996 г.

«Мы должны приучить себя принимать нетрадиционные решения...»

Тяжелая финансовая ситуация – пожалуй, сегодня главная проблема для железных дорог страны. Не случайно совещание в МПС, которое пройдет сегодня в Москве под руководством министра А. Зайцева, посвящено как раз вопросам поиска решений по оздоровлению финансово-экономического положения. С предложениями от Октябрьской в столицу прибыл начальник дороги В. Морозов.

Этой же теме была посвящена большая часть интервью, которое Вадим Николаевич дал нашей газете на следующий день после своего назначения на должность.

– Вадим Николаевич, насколько очевидны сегодня внутренние резервы дороги по оздоровлению финансового положения?

– Не открою тайн, если скажу, что любое финансовое благополучие зиждется на трех китах: достаточное поступление доходов, экономичное ведение хозяйства, рациональное вложение имеющихся средств.

На мой взгляд, проводимая в последние годы на дороге работа позволила нам подойти к созданию системы отношений, решить имеющиеся проблемы. Хотя для того, чтобы она обрела законченный вид, сделать предстоит немало.

В первую очередь наша задача – выйти минимально на прошлогодний уровень объема перевозок. Здесь я возлагаю большие надежды на созданный недавно дорожный центр фирменного транспортного обслуживания, появление которого должно придать законченный вид системе улучшения качества предоставляемых услуг грузовладельцам и, как следствие, способствовать увеличению объемов перевозок. Грамотные маркетинговые исследования, гибкая тарифная политика, нетрадиционные погрузочные схемы, высокий уровень сервиса – все эти составляющие в максимальной степени должны работать на удовлетворение спроса грузовладельцев. И мы сегодня обязаны и, главное, имеем возможность действовать в соответствии с правилами, которые диктует рынок. Более того, в наших силах

влиять на ситуацию на рынке, способствовать оживлению производства, а значит, и росту перевозок.

Если говорить о пассажирских перевозках, то, по всей видимости, мы достигли здесь своего нижнего предела. Задача – в кратчайшие сроки начать движение в обратном направлении. Не может не вызвать удовлетворения информация о том, что в проекте бюджета страны на будущий год отдельной строкой должна быть прописана часть расходов, которую государство собирается выделить железнодорожному транспорту, в том числе и на погашение убытков от дальних пассажирских перевозок. Кроме того, Октябрьская дорога считается одной из лучших на сети по созданию системы взаимоотношений с местными администрациями, направленной на погашение убытков от пригородных перевозок.

Но мы-то прекрасно понимаем, что этот уровень взаимоотношений еще явно недостаточен и бремя убытков от пригородных перевозок тяжелой ношей ложится на бюджет дороги. Есть ли здесь резервы? Безусловно. И в наших силах их реализовать в ближайшее время. И в Петербурге, и на местах.

Ведя речь о пассажирских перевозках, я хотел бы обратить внимание вот на какую деталь. Развивая сервисное обслуживание на вокзалах, мы почти все внимание сосредоточили на самых крупных из них. В какой-то степени это, может, и оправданно: где выше пассажиропоток, больше и потенциальные доходы дороги. Однако нельзя забывать и о небольших городах, где объективно вокзал может быть не только местом приобретения билета на поезд, но и торговым, даже культурным центром населенного пункта. Тем более что большая часть региона, где проходит Октябрьская, представляет из себя туристские маршруты. В прошлое воскресенье я осматривал вокзал в Зеленогорске и поразился: здесь проходит бесчисленное количество людей, которые хотят попить, перекусить и не могут этого сделать. И люди не понимают, почему мы не можем удовлетворить их желание потратить свои деньги на железной дороге.

– Не может не вызвать тревогу тот факт, что подсобно-вспомогательная деятельность дороги приносит в последнее время убытки...

– Я пока не хотел бы подробно комментировать этот момент, дал указание подготовить все необходимые документы для проведения тщательного анализа. Но одно могу сказать твердо: безусловно, подсобно-вспомогательная деятельность должна приносить прибыль. И немалую. И направления ее развития изначально должны иметь рентабельную окраску. Думается, после того, как мы проанализируем имеющуюся здесь ситуацию, будет выработана конкретная программа на сей счет.

– Вадим Николаевич, существует мнение специалистов, что в целом ряде отраслей, в том числе и на железнодорожном транспорте, продол-

жает действовать затратный механизм, что не стимулирует работу по более экономному ведению хозяйства. Каков здесь, по вашему мнению, выход?

– Доля правды в этом утверждении имеется. Железной дороге в частности и железнодорожному транспорту в целом должно быть выгодно сокращать расходы. На практике, когда все наши усилия нивелируются уменьшением доходной ставки, если говорить об отношениях внутри МПС, или замораживанием тарифов, если вести речь об отношениях с правительством, стимулирования этого процесса не происходит. Для рыночной экономики, в условиях которой мы пытаемся работать, это неприемлемо. Необходимы четкие правила игры, согласованность действий как со всеми железными дорогами, так и с исполнительной властью страны. Я думаю, возможность для изменения ситуации сегодня имеется.

В то же время определенные проблемы в этом плане существуют и на самой дороге. Связаны они, на мой взгляд, с оставшейся в подсознании привычкой действовать в условиях экономики с фиксированными ценами и с незаконченностью работы по изменению структуры управления дороги. Сегодня очевидна диспропорция в наших отношениях с предприятиями, производящими для нас продукцию или оказывающими какие-либо услуги. Сами, имея нулевой уровень рентабельности, мы умудряемся размещать заказы по тяжелым видам ремонта, например, локомотивов, давая возможность заводам получать норму прибыли до 100 процентов. Хотя рынок – это, извините, торг, возможность выбора, смены партнера. Еще 6–7 лет назад мы жили по-другому, но теперь-то времена изменились. Конечно, контроль здесь будет ужесточен, но обратите внимание, что в ДОРВК, являющейся самостоятельным хозяйственным объединением, ситуация в этом плане гораздо более благополучная, нежели, к примеру, в службах локомотивного хозяйства или электроснабжения, которые еще работают в условиях прежней структуры. То есть в первом случае предприятие самостоятельно ведет счет своим деньгам и на кабальные условия так просто не согласится. Вот вам еще один довод в пользу существования отраслевой структуры управления, работа над созданием которой продолжается.

– Сегодня, когда прибыль дороги имеет чисто символические величины, с особой остротой встал вопрос о сохранении социальной сферы, значительная доля которой финансируется именно из этого источника...

– Социальная сфера должна быть сохранена в объемах, которые необходимы для поддержания нормального производственного процесса. Там, где можно передавать ее объекты местным администрациям, это необходимо делать. Конечно, нам следует помнить о будущих поколениях железно-

дорожников, поэтому ряд элитных школ с ярко выраженной профессиональной ориентацией будет сохранен; крайне важен вопрос здравоохранения, поэтому программа сокращения расходов на медицину составлена в крайне корректной форме. В тех сферах, где возможно от убыточности перейти к получению прибыли, это, например, касается функционирования совхозов, должна быть составлена четкая, расписанная по времени программа мероприятий, которая приведет к позитивному результату. Но в целом процесс этот идет, и он неизбежен.

– Октябрьская дорога нередко критиковалась руководством МПС за распыление средств в различных коммерческих структурах. Насколько эта критика оправдана и что делается для выправления положения?

– Безусловно, имеющиеся факты, о которых, кстати, писала и ваша газета, когда на некоторых отделениях деньги вкладывались в фирму, которая разорялась или оказывалась неплатежеспособной, не могут не получать должной жесткой оценки со всеми вытекающими отсюда выводами. В то же время процесс инвестирования, то есть рационального, выгодного вложения средств в проекты, которые дадут отдачу Октябрьской дороге (в виде необходимой продукции, не имеющей аналогов, или по более низким, нежели у конкурентов, ценам, возможности оказания новых видов услуг, что благотворно скажется на основной деятельности магистрали), оправдан и необходим. Другое дело, что мы, как нормальные капиталисты, вложив средства в какой-то проект, должны осуществлять жесткий контроль за тем, насколько эффективно используются эти деньги. Способ здесь очень простой: крупный акционер участвует в управлении производством. Недавно дорога приобрела дополнительный пакет акций Тихвинского АО «Трансмаш» под конкретную программу развития производства, по нашим оценкам, крайне выгодную для дороги. И я, как начальник дороги, ответственный за финансы предприятия, считаю своим долгом держать процесс реализации этой программы под жестким контролем.

Если говорить об инвестициях, то и внутри дороги мы, вкладывая средства в развитие, должны более четко представлять экономический эффект от реализации конкретной инициативы, выдвигая этот критерий основным при определении системы приоритетов. Процесс этот идет, но требует безусловной динамики.

– Вадим Николаевич, а насколько реальными вам кажутся перспективы вложения средств в Октябрьскую сторонних инвесторов, притом что железные дороги относятся к федеральной собственности?

– Я думаю, что форма собственности здесь не является существенной преградой. Экономические отношения сложны и своеобразны, к ним нельзя подходить, рассматривая только простые схемы. У потенциальных инвесторов

могут быть самые различные интересы, связанные с улучшением работы железной дороги или каких-то ее подразделений, и наша задача состоит именно в том, чтобы их четко отслеживать и предлагать взаимоприемлемые варианты приложения сил и средств. Возьмем недавний пример из моего разговора с директором объединения «Киришинефтеоргсинтез». Солидное предприятие, за счет которого развивается этот город. А вокзал, надо признать, представляет собой грустное зрелище. Собственных средств построить новый у дороги нет. Почему не попытаться сделать это на паях? В результате принципиальное согласие на это было получено. Теперь, я думаю, дело начальника станции найти со специалистами объединения взаимовыгодные механизмы реализации этого проекта.

В заключение нашей беседы хотелось бы особо подчеркнуть, что в такое непростое, быстро меняющееся время крайне сложно добиться позитивных результатов, работая по накатанной. Нам всем необходимо научиться принимать нестандартные, оригинальные решения существующих проблем. И поскольку мы начали разговор с имеющихся на дороге резервов, это представляется мне одним из наиболее важных.

Валерий Авилов, Татьяна Куценина, Александр Ретюнин

Исходить из государственных интересов

30 сентября был подписан сводный передаточный акт на имущество и обязательства организаций федерального железнодорожного транспорта, передаваемого в качестве вклада в уставный капитал ОАО «Российские железные дороги».

Это означает, что на железнодорожном транспорте произошло официальное разделение функций государственного регулирования и хозяйственного управления. В прошлом номере журнала мы подробно рассказывали о том, какие цели ставит перед собой ОАО «РЖД» при выполнении компанией своих функций, как планирует построить свою работу с партнерами по перевозочному процессу. Сегодня наш гость – министр путей сообщения России Вадим Морозов, который был назначен на эту должность Указом Президента страны 7 октября. Тема беседы очевидна: роль и задачи обновленного министерства в формировании и развитии отношений на железнодорожном транспорте.

– Вадим Николаевич, подписанием передаточного акта Вы от лица МПС подвели некую черту хозяйственной деятельности министерства. Каковы же главные итоги?

– Я думаю, МПС России на протяжении всей своей деятельности успешно справлялось с главной своей задачей: обеспечить потребности российского общества и национальной экономики в перевозках и транспортных услугах. Есть чем гордиться министерству и в этом году: прирост погрузки по итогам девяти месяцев составил восемь процентов; грузооборота – одиннадцать, что превышает плановые показатели. Увеличен по сравнению с тем же периодом прошлого года и объем пассажирских перевозок. Более стабильным стало финансовое положение отрасли. При всем при этом железные дороги имеют целый ряд серьезных проблем, связанных прежде всего с необходимостью обновления основных фондов, привлечения внешних инвестиций, усиления мотивации труда и т.д. Новая организационно-правовая форма в виде открытого акционерного обще-

ства «Российские железные дороги» создает условия для решения этих и других проблем. Министерство путей сообщения сосредоточит свои усилия на вопросах государственного регулирования на железнодорожном транспорте.

– Чем ближе было время «Ч», знаменующее окончание первого этапа структурной реформы на железнодорожном транспорте, тем острее становилась дискуссия о будущем МПС. Сторонники слияния Министерства путей сообщения с Минтрансом ссылаются, в частности, на зарубежный опыт, утверждая, что МПС России – это нечто исключительное.

– Опыт, который данными оппонентами, видимо, не до конца изучен. Есть целый ряд государств, где в силу объективных причин существует доминирующий вид транспорта, имеющий приоритетное значение для развития всей экономики. К примеру, в Китае – это железные дороги; в Греции – морской транспорт. Соответственно функции их государственного регулирования в первом случае осуществляет министерство железных дорог, во втором – министерство морского транспорта.

В России (с ее огромной территорией и соответствующим размещением производительных сил) железнодорожным транспортом сегодня перевозится более 84-х процентов грузов и 40 процентов пассажиров. Причем мы говорим о технологически сложном виде транспорта, где крайне важное значение имеют безопасность и, соответственно, государственный контроль за ее соблюдением.

Что касается исключительности, то она действительно была – если говорить о совмещении функций государственного регулирования и хозяйственного управления. Динамика развития отрасли потребовала их разделения. Однако это разделение знаменует собой окончание только первого этапа реформы; впереди серьезные задачи, связанные с выделением из состава ОАО «РЖД» дочерних компаний, с формированием и развитием при осуществлении железнодорожных перевозок конкурентного сектора и так далее.

Не случайно в правительственном Постановлении № 384 от 18 мая 2001 года, которое определяет порядок проведения структурной реформы на железнодорожном транспорте, именно на Министерство путей сообщения возлагается основная ответственность за дальнейшее осуществление преобразований. Это прежде всего позволит сохранить главный принцип реформы: минимизацию рисков и необратимых последствий при осуществлении каждого из ее этапов – в том числе за счет постоянного контроля и глубокого анализа результатов происходящих изменений со стороны государства.

Дальше время покажет – какие способы государственного регулирования на железнодорожном транспорте будут наиболее эффективными. Пока же все разговоры вокруг этого вопроса кажутся мне надуманными.

– Тем не менее при прежней структуре на первый план выходили все-таки хозяйственные функции МПС: обеспечение объемов перевозок, качество сервиса, доходы и расходы. Функции государственного регулирования оставались где-то в тени... Изменятся ли последние в связи с окончанием первого этапа структурной реформы?

– Меняются не столько функции, сколько их реальное наполнение. И связано это именно с происходящими на железнодорожном транспорте изменениями. Образована крупнейшая транспортная корпорация ОАО «РЖД». Необходимо гармонизировать отношения государства с этой новой структурой таким образом, чтобы обеспечивалось удовлетворение растущего спроса на услуги (предоставляемые железнодорожным транспортом) при одновременном снижении народно-хозяйственных затрат на перевозки грузов.

Но следует подчеркнуть, что ОАО «РЖД» – не единственный участник перевозочного процесса. Развивается конкурентный сектор. Сегодня на рынке железнодорожных перевозок работают более 80-ти компаний-операторов, владеющих подвижным составом уже в сопоставимых с парком ОАО «РЖД» величинах. Функционируют частные транспортные компании – владельцы железнодорожной инфраструктуры; формируется институт независимых перевозчиков.

Это очень важные и интересные процессы, которые требуют своего дальнейшего правового и нормативного обеспечения, а также контроля за исполнением вводимых правил. Ведь та огромная работа, которая была проделана в последние два года в этом направлении, – это только начало большого пути. В данных условиях многократно возрастает роль государственного регулирования, обеспечение которого и возлагается на МПС Российской Федерации.

– Нередко высказывались мнения, что в ситуации – когда МПС выступало и как орган государственного регулирования, и как владелец инфраструктуры, и как крупнейший перевозчик – даже чисто по объективным причинам оно не могло одинаково ровно относиться к другим участникам перевозочного процесса... Сумеет ли министерство в новом качестве выполнять роль своего рода «беспристрастного судьи» по отношению ко всем участникам перевозок, имея в виду историческую близость МПС и ОАО «РЖД»?

– Как человек, проработавший полтора последних года первым заместителем министра путей сообщения, не могу согласиться с приведенными утверждениями. Если говорить об отношениях с пользователями и транспортными компаниями, то по моему глубокому убеждению – в качестве базового использовался принцип поиска баланса интересов. Так было при

подготовке основных законов по структурной реформе железнодорожного транспорта, при разработке новой редакции «Прейскуранта № 10-01», или новых «Правил перевозок» и так далее. Хотя, безусловно, ситуация, когда один из игроков определяет правила игры, требовала исправления. И сейчас это сделано.

МПС сегодня – это федеральный орган исполнительной власти, проводящий государственную политику в сфере железнодорожного транспорта общего пользования. Независимо от организационно-правовой формы, формы собственности или ведомственной принадлежности участников перевозочного процесса. И одной из главных функций министерства является разработка и реализация именно этой государственной политики в области железнодорожного транспорта – направленной на максимальное удовлетворение спроса населения, потребностей всей страны и отдельных ее хозяйствующих субъектов в перевозках.

Один из важных способов решения данной задачи – реальное развитие конкуренции в сфере железнодорожного транспорта.

Поэтому МПС должно и будет стремиться обеспечить равные условия взаимодействия перевозчиков на железнодорожном транспорте с владельцами инфраструктуры, а также недискриминационного их доступа к таковой: естественно с соблюдением прав и законных интересов пользователей услуг железнодорожного транспорта, выражающихся (в том числе) в снижении их транспортных издержек.

Это базовый принцип, на основе которого будет строиться наша работа. Хотел бы также подчеркнуть, что каждое решение крайне редко может приниматься как сумма всех имеющихся интересов – особенно в ситуации, когда они не тождественны. В любом случае будем искать компромисс, баланс этих интересов и наиболее справедливую форму. Не вмешиваться в хозяйственную деятельность, а создавать нормальные условия для работы участников рынка железнодорожных перевозок – вот обязанность министерства.

– Это относится и к тарифной политике, подготовка предложений по проведению которой для рассмотрения в правительстве так же остается в ведении МПС?

– Да, это так. В связи с чем я хотел бы отметить, что в текущем году была проведена очень большая работа в данном направлении. Был принят, в частности, новый «Прейскурант», в котором (по моему мнению) учтены принципиальные изменения, происходящие сегодня на рынке транспортных услуг. Обсуждался документ достаточно долго и тщательно, с привлечением многих заинтересованных сторон, и в результате получился довольно сбалансированный вариант. Сейчас идет его настройка; выявляются недостатки, которые будут исправляться. Но тарифная политика уже сегодня, а тем более завтра

не может ограничиваться одним «Прейскурантом». Я говорю о возможности свободного ценообразования в конкурентных сегментах перевозочного рынка, о введении договорных тарифов и тому подобных решениях.

– Одной из функций МПС является подготовка предложений по объемам и направлениям финансирования средств, выделяемых из федерального бюджета, на нужды железнодорожного транспорта. Известно, что на сегодня – это чисто символическая величина. Могут ли быть подвижки в данном вопросе?

– Развитию транспорта в нашей стране уделяется повышенное внимание – что справедливо, если учесть его значение для экономики страны в целом, а также транзитные возможности России и ее геополитическое положение. Прошедшее в конце октября заседание Государственного совета, на котором обсуждалась транспортная стратегия России, это подтвердило. Что касается железнодорожного транспорта, то проблему инвестиций можно разделить на две части.

Одной из целей создания ОАО «РЖД» и развития частного бизнеса при осуществлении железнодорожных перевозок является привлечение внешних инвестиций в коммерчески выгодные проекты. МПС будет всячески способствовать решению этой задачи. С другой стороны, целый ряд проектов может носить некоммерческий, но необходимый для дальнейшего развития отрасли характер. В качестве примера можно привести ситуацию с развитием железнодорожных пограничных переходов. Их сейчас 58. Как показывают расчеты, 60 процентов средств при их оборудовании затрачивается на модернизацию непосредственно железнодорожной инфраструктуры, а остальные 40 – на обеспечение работы пограничной и таможенных служб. В последнем случае логично предположить, что речь должна идти о выделении на эти цели бюджетных ассигнований. Но в отличие от автомобильных погранпереходов, эта проблема пока не решена. Задача нашего министерства совместно с Минэкономразвития – доказать необходимость финансирования подобных программ за счет государственных источников. Будем говорить откровенно: сегодняшние 15 миллионов рублей, выделяемые из федерального бюджета на развитие железнодорожного транспорта, при 130-ти миллиардах непосредственно инвестиционной программы ОАО «РЖД» – это слишком большая разница.

– Известно, что помимо центрального аппарата МПС, планируется создание семи региональных управлений в административных центрах федеральных региональных округов. Каковы будут основные задачи этих управлений?

– Коротко говоря – осуществление функций государственного регулирования на железнодорожном транспорте в конкретных регионах. Не будем

также забывать, что на МПС возложены очень важные функции контроля в области безопасности движения, а также промышленной, экологической, пожарной и санитарно-эпидемиологической безопасности; за соблюдением норм, правил и стандартов при осуществлении перевозок; за лицензированием, стандартизацией и сертификацией... Естественно, качественно осуществлять такую обширную деятельность только из Москвы невозможно. С другой стороны – было принято решение не дублировать нынешнюю структуру 17-ти российских железных дорог, хотя со всеми ними (а также другими участниками перевозочного процесса в конкретном регионе) и с территориальными органами власти будет налажен постоянный контакт. Вообще предполагается, что в центральном аппарате МПС будет 415 сотрудников, а в составе региональных управлений – 420.

– А если говорить обо всех предприятиях, относящихся к МПС?

– Это порядка восьмидесяти тысяч человек, из них более пятидесяти тысяч являются сотрудниками ФГУП «Ведомственная охрана». Хотел бы особенно подчеркнуть, что в ведении МПС остались десять университетов путей сообщения и шестьдесят один техникум и колледж, готовящие специалистов железнодорожного транспорта. В основе своей – это учебные заведения с очень сильным преподавательским составом, с мощным научным потенциалом и современным оборудованием. Наша задача – сделать все, чтобы укрепить этот потенциал и помочь их дальнейшему развитию. Ведь речь фактически идет о будущем отрасли: о молодой смене мыслящих по-современному менеджеров, которые придут и в ОАО «РЖД», и в транспортные и логистические службы предприятий-грузовладельцев, в транспортные компании.

– Как идет сегодня, на Ваш взгляд, формирование штата Министерства путей сообщения? Имеются ли в этом плане какие-либо проблемы?

– Естественно, в первую очередь наш аппарат формируется за счет работников непосредственно Министерства путей сообщения и железных дорог. Мы договорились с президентом ОАО «Российские железные дороги» Г.Фадеевым о возможности привлечения тех кадров, которые нужны сегодня министерству. Это грамотные и высококвалифицированные люди, преданные железнодорожному транспорту.

– От редакции нашего журнала и его читателей позвольте пожелать Вам успехов на новом поприще...

– Спасибо. Я надеюсь, что успешная работа МПС самым положительным образом отразится на практической деятельности всех тех, кто имеет отношение к железнодорожным перевозкам.

«Главное – обеспечить потребности развивающейся экономики страны»

В преддверии одного из важнейших ежегодных транспортных форумов – III Международной конференции «ОАО «РЖД» на рынке транспортных услуг: взаимодействие и партнерство» первый вице-президент ОАО «Российские железные дороги» Вадим Морозов дал эксклюзивное интервью журналу «РЖД-Партнер», подробно остановившись практически на всех основных сторонах деятельности компании.

«Наша работа могла бы быть еще более эффективной»

– Вадим Николаевич, разрешите начать традиционно с анализа эксплуатационной работы ОАО «РЖД» в 2005 году. Какова динамика основных показателей и Ваша оценка деятельности компании в данной сфере?

– Динамику эксплуатационных показателей и в целом работу компании за прошедшие девять месяцев я оцениваю положительно. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года отправление грузов выросло на 3,9%, грузооборот – на 2,4%, пассажирооборот – на 12,5%. Особенно хотел бы отметить работу компании в сентябре, когда прирост объемов составил 5,7 процента, а 29 сентября была достигнута рекордная за 12 лет суточная погрузка – 3 миллиона 789 тысяч тонн. В текущем году компания полностью удовлетворяла спрос на транспортные услуги, причем во многих сегментах рынка наблюдался существенный рост. Мы можем констатировать, что внедрение современных технологий, инновационные разработки, улучшение организации движения поездов и ускорение пропуска вагонопотоков позволили улучшить основные качественные показатели использования подвижного состава. Оборот грузового вагона ускорен на 7,7 часа. Средняя участковая скорость движения грузовых поездов достигла 40,3 км/ч, что выше уровня аналогичного периода прошлого года

на 0,8 км/ч. Средний вес грузового поезда увеличился на 1,3%. Улучшаются показатели использования локомотивного парка ОАО «РЖД». Так, среднесуточный пробег локомотива по результатам девяти месяцев составляет 563 км, что на 2,2% выше, чем за сопоставимый период 2004 года. Удалось улучшить и другие производственные показатели работы компании, что позволило выполнить намеченные объемы работы меньшим парком подвижного состава.

– Правильно ли понимать, что все заявленные грузовладельцами объемы перевозок сполна вывозились, или все-таки были отказы ввиду дефицита подвижного состава?

– Сегодня спрос на перевозки мы полностью удовлетворяем. Однако наша работа в этом направлении могла быть еще более эффективной, если бы не некоторые «барьерные места» во взаимодействии с партнерами по логистической цепочке. Так, всем хорошо знакома проблема наших отношений с портами. Из-за отсутствия необходимых мощностей за восемь месяцев 2005 года российскими портами было отклонено более 6,1 млн. тонн экспортных грузов, а припортовыми нефтеперевалочными базами – 2,8 млн. тонн нефти и нефтепродуктов. Другим сдерживающим фактором выступают пропускные мощности иностранных железных дорог, которыми было отклонено около 7,9 млн. тонн экспортных грузов. На сегодняшний день компания не испытывает дефицита подвижного состава. Инфраструктурных мощностей также вполне достаточно для эффективной организации перевозок.

– Отмечены ли в этом году какие-либо принципиальные изменения по номенклатуре грузов, направлениям грузопотоков или средней дальности перевозок?

– Нет, номенклатура перевозимых грузов серьезных изменений не претерпела. Как и в прошлом году, наши основные грузы – это каменный уголь, руда, строительные материалы, нефть и нефтепродукты, лес. Кардинальных изменений в направлениях и объемах грузопотоков в 2005 году также не наблюдалось. Продолжала расти транспортировка грузов через российские порты при некотором снижении объемов перевозок во внутригосударственном сообщении и через погранпереходы. В целом можно отметить, что изменения грузопотоков соответствуют меняющейся структуре производства и распределения товаров, то есть транспортная отрасль гибко адаптируется к рыночным реалиям. Что же касается средней дальности перевозок, то здесь мы зафиксировали тенденцию ее снижения. Это объясняется тем, что грузоотправители оптимизируют маршруты доставки. Меняются и сами экономические связи между участниками рынка, что также оказывает определенное влияние.

«Эту тенденцию мы переломили»

– Каковы коммерческие результаты деятельности ОАО «РЖД»?

– Нам удалось обеспечить доходную работу, но прибыль могла быть больше, если бы не воздействие негативных факторов – ценового давления поставщиков и изменения структуры грузооборота. Осуществленная в августе 2005 года дополнительная индексация тарифов стала компенсацией лишь части потерь в доходах ОАО «РЖД» и была направлена на стабилизацию финансового состояния компании. В связи с указанными факторами рост доходов компании за девять месяцев 2005 года ожидается в размере 11,5%. Чистая прибыль за этот период оценивается в размере 3,3 млрд.рублей, а по результатам года должна составить не менее 8,7 млрд.

– Удалось ли преодолеть наблюдавшуюся в первом полугодии 2005-го тенденцию опережающего роста расходов по отношению к росту доходов?

– Да, эту тенденцию мы переломили, обеспечив, как я уже сказал, прибыльную работу. Однако несмотря на это проблема опережающего роста расходов над доходами все еще сохраняет актуальность, так как цены на продукцию некоторых отраслей промышленности достигли своего максимума. Как, например, по топливу. Это существенно усиливает давление на издержки компании. Так, за 10 месяцев 2005 года индекс фактического удорожания закупаемых ОАО «РЖД» материально-технических ресурсов значительно увеличился. Наибольшее влияние оказало изменение индекса цен по следующим товарным группам: запасные части подвижного состава (1,10); черные металлы и изделия из них (1,13); нефтехимическая продукция (1,34).

– Важнейшей причиной снижения доходной ставки в работе ОАО «РЖД» в первом полугодии являлась продолжавшаяся переориентация грузопотоков на российские порты. Удалось ли изменить этот фактор?

– Нет, несмотря на проведенную дифференцированную индексацию тарифов 2 и 3 разделов Прейскуранта № 10-01, рост объемов перевозок через российские порты по сравнению с погранпереходами лишь несколько замедлился. Другим весомым фактором, влияющим на перераспределение грузопотоков, стала максимальная загрузка некоторых морских портов.

– На доходность перевозочной деятельности также негативное влияние оказывала и тенденция ухода высокодоходных грузов на другие виды транспорта и к частным компаниям-операторам? Какова здесь ситуация сегодня?

– Данные августа-сентября демонстрируют некоторое укрепление наших позиций в этой сфере, хотя такая проблема действительно существует вследствие растущей конкуренции на рынке.

– Как известно, сегодня одним из актуальных вопросов в сфере финансов ОАО «РЖД» является налаживание в компании раздельного учета по видам деятельности. Достигнута ли, по Вашему мнению, в этом деле ясность? Можно ли уже говорить о коммерческих результатах в основных видах деятельности ОАО «РЖД»?

– С первого января текущего года, в полном соответствии с Постановлением Правительства РФ № 871, мы обеспечиваем ведение раздельного учета по видам деятельности. То есть полная ясность в этом вопросе достигнута. Однако говорить о коммерческих результатах отдельных видов деятельности компании пока несколько преждевременно, необходимо сформировать отчетную базу. Работа по совершенствованию методологии раздельного учета ведется параллельно с накоплением информации.

– Итак, Ваша оценка итогов финансово-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД»...

– В целом положительная. Хотя, безусловно, нам хотелось бы выйти на несколько более высокие показатели прибыльности работы.

«От цены к качеству»

– Понятно, что коммерческий успех напрямую связан с качеством продаваемой продукции. Можно ли, на Ваш взгляд, утверждать, что качество обслуживания Российскими железными дорогами грузовладельцев за последнее время улучшилось? В чем это проявляется? По каким основным направлениям можно ожидать улучшения сервиса клиентов в ближайший период времени?

– Вы затронули очень важную тему, так как, действительно, сегодня в большинстве отраслей экономики ценовая конкуренция уступает место конкуренции по качеству. Поэтому компания работает над диверсификацией портфеля предоставляемых услуг таким образом, чтобы максимально соответствовать запросам рынка и обеспечивать наилучшее соотношение «цена-качество». Что сделано в данном направлении? Для улучшения обслуживания клиентов разработана автоматизированная система ЭТРАН, позволяющая в режиме реального времени осуществлять оформление перевозочных документов, не выходя из собственного офиса. В 2006 году планируется переход на безбумажную технологию оформления всех документов, на организацию перевозок грузов с применением электронной цифровой подписи. В настоящее время ведется разработка технологической документации по организации взаимодействия с экспедиторскими организациями. Это даст возможность осуществлять подтверждение оплаты перевозок грузов со стороны экспедиторов в режиме ре-

ального времени. Кроме того, разработана электронная торговая площадка транспортных услуг (ЭТП ТУ), позволяющая на первом этапе через Интернет получать информационные услуги в части отслеживания местонахождения вагонов и контейнеров, информацию о рейсе локомотива и работе станции, осуществлять предварительный расчет провозных платежей. До конца этого года на ЭТП ТУ планируется начать предоставление информации о состоянии лицевого счета, а также ряд новых информационных услуг, предоставляемых по произвольному набору показателей. Также мы продолжаем проводить целенаправленную работу в области ускорения сроков доставки, повышения сохранности грузов и безопасности перевозок.

На среднесрочную перспективу мы наметили разработку и внедрение корпоративной системы управления качеством, являющейся основой организации и совершенствования бизнес-процессов. Целями разработки этой системы является ликвидация существующих проблем и «узких мест», препятствующих укреплению позиций компании на ключевых рынках, росту рентабельности активов и развитию кадрового потенциала. Полномасштабное внедрение корпоративной системы управления качеством в ОАО «РЖД» – дело нескольких ближайших лет, но я уверен, что результаты ее внедрения грузовладельцы увидят уже в скором будущем.

– Как Вы можете оценить ход объявленной в прошлом году реформы СФТО? Каким образом ее результаты скажутся на качестве обслуживания грузовладельцев?

– Реформа СФТО полностью направлена на совершенствование взаимодействия с грузоотправителями и практическую реализацию маркетинговой политики компании. В ходе этой реформы созданы условия для предоставления услуг по перевозкам грузов в соответствии с принципом «одного окна» и сформирована вертикаль, обеспечивающая взаимосвязь линейного и центрального уровня при обслуживании клиентов. В ЦФТО и на железных дорогах организованы отделы управления качеством, основной задачей которых является контроль работы подразделений системы при оказании услуг клиентам ОАО «РЖД».

– Сегодня мы говорим о качестве обслуживания не только грузовладельцев, но и операторских компаний, которые и дают основной прирост объемов перевозок. По каким направлениям развивалось взаимодействие с операторскими компаниями? Известны ли Вам случаи дискриминации операторов при пропуске их поездов? Каким образом можно сравнить эффективность работы ОАО «РЖД» как перевозчика и компаний-операторов?

– Начнем с нормативной базы. Взаимодействие ОАО «РЖД» с операторами железнодорожного подвижного состава определено положениями Федераль-

ного закона «О железнодорожном транспорте в РФ». Основы правового регулирования деятельности компаний-операторов и их взаимодействия с перевозчиками должны быть определены Правительством РФ. В настоящее время ФАС России подготовлен соответствующий проект Постановления Правительства, который находится в стадии согласования.

Что касается взаимоотношений ОАО «РЖД» с компаниями-операторами, то на сегодня их недискриминационный доступ обеспечен ко всем видам услуг, предоставляемых компанией: инфраструктурных, ремонтных, услуг локомотивной тяги. Уже с этого года объемы ремонта вагонов железным дорогам запланированы с учетом потребностей, заявленных компаниями-собственниками. То есть на данный момент вполне можно говорить о формировании единого плана ремонта грузовых вагонов. Нами установлено, что цены на материалы и запасные части для подвижного состава, не принадлежащего ОАО «РЖД», не должны превышать уровня цен на те же ресурсы, используемые для ремонта вагонов парка ОАО «РЖД».

Я хотел бы ответственно заявить, что никакой дискриминации компаний-операторов при пропуске их поездов не существует. При рассмотрении вопросов организации обращения поездов, принадлежащих операторам, во главу угла ставятся аспекты обеспечения безопасности движения – это наш безусловный приоритет как собственника инфраструктуры. Главное, чтобы перевозки операторов не нарушали сложившийся на железных дорогах технологический процесс пропуска и обслуживания поездов.

Теперь что касается эффективности нашей работы в сравнении с операторами. Условия, в которых работает ОАО «РЖД», являющееся публичным перевозчиком, нельзя сравнивать с условиями работы иных собственников, которые избирательно работают на наиболее привлекательных с точки зрения доходности маршрутах. Кроме того, компания находится в неравных условиях с операторами в части регулирования вагонной составляющей, которая у собственников является важным инструментом адаптации к изменениям конъюнктуры рынка. Сравнить эффективность ОАО «РЖД» как публичного перевозчика с деятельностью компаний-операторов крайне сложно еще и потому, что у нас кардинально разные принципы организации работы.

– Есть ли позитивные тенденции в вопросе улучшения качества работы во взаимоотношениях железных дорог с портами? Можно ли назвать примеры образцовых отношений между конкретными железными дорогами и портами или наоборот? Что, по Вашему мнению, сегодня тормозит процесс взаимодействия данных участников транспортного рынка?

– Как известно, благодаря протекционистской политике государства в отношении российских портов в последние годы произошло значительное пере-

распределение грузопотоков внешнеторговых грузов. Так, за последние два года объемы железнодорожных перевозок в адрес отечественных портов увеличились более чем на 40%. Но, к сожалению, многие российские порты не обеспечили адекватного развития портовой инфраструктуры, что в ряде случаев создает «барьерные места» в обеспечении российского экспорта.

Для решения этих проблем ОАО «РЖД» активно сотрудничает с портовиками. Сегодня на железных дорогах ведется работа по заключению соглашений об электронном обмене данными с портами. Организация такого взаимодействия дает возможность ОАО «РЖД» и портам оперативно осуществлять согласование заявок на перевозку грузов, и такие соглашения уже подписаны с ОАО «Новороссийский морской торговый порт», ОАО «Владивостокский морской торговый порт» и с «Черноморской компанией по обслуживанию судовых предприятий».

– Как складываются отношения с железными дорогами соседних стран? Каковы здесь общие проблемы? На каких направлениях существуют особые сложности и каковы пути кардинального решения вопросов? Что, по Вашему мнению, сегодня необходимо предпринимать для более интенсивного развития основных международных транспортных коридоров на территории России?

– Одной из основных стратегических целей компании является повышение глобальной конкурентоспособности Российских железных дорог на международном транспортном рынке. И в этом вопросе важнейшую роль играет активное взаимодействие с железными дорогами других стран и международными транспортными организациями. В последнее время ОАО «РЖД» осуществляет тесное сотрудничество с железными дорогами Германии, Китая и традиционно – с Финляндией. Ведутся трехсторонние переговоры с Северной и Южной Кореей о соединении Транссиба с Транскорейской магистралью. С Немецкими железными дорогами (ДБ АГ), которые являются давним и надежным партнером нашей компании, подписан ряд Соглашений, направленных на совместное развитие международных грузовых и пассажирских перевозок. Огромное значение имеет активная работа по развитию перевозок в сообщении со странами СНГ и Балтии. Учитывая, что железные дороги этих стран и России работают в рамках Соглашений между железнодорожными администрациями государств – участников СНГ и стран Балтии 1997 года, на данных направлениях возможно достижение максимальной эффективности внешнеторговых перевозок.

С Ираном и Азербайджаном ведется работа по развитию коридора «Север-Юг». В то же время развитие перевозок грузов по международным транспортным коридорам сдерживается рядом технических, технологических и нормативно-правовых факторов. Это и разная ширина колеи, и различия в

требованиях к габаритам подвижного состава, и несоответствие отдельных норм транспортного права при перевозках грузов. Кроме того, на конкурентоспособность Российских железных дорог на международном транспортном рынке негативно влияет неразвитость «сквозного» сервиса при международных перевозках, а также сложность процедур пересечения границ, что значительно снижает качество транспортных услуг.

Для повышения привлекательности перевозок по международным транспортным коридорам, проходящим по территории России (в первую очередь, это коридоры «Запад-Восток» и «Север-Юг») мы продолжаем работать над совершенствованием технологии перевозок, модернизацией и развитием инфраструктуры. Для этого общий объем инвестиций в текущем году увеличен более чем на 15% и превысил 150 млрд.рублей.

Кроме того, важнейшим условием эффективного развития международных перевозок является совместное формирование всеми участниками перевозочного процесса взвешенной тарифной политики, обеспечивающей баланс интересов компании, иностранных железных дорог, перевозчиков и грузо-владельцев.

– Итак, каковы Ваши главные предложения в сфере более тесного взаимодействия всех участников транспортного рынка?

– Данная тема настолько обширна, что я подчеркну лишь самое главное. Наша компания была, есть и будет транспортным интегратором. Основные направления развития взаимодействия со всеми участниками транспортного рынка лежат в области логистики, совершенствования нормативной базы и обеспечения недискриминационного доступа к услугам.

«Пока крутите педали – вы двигаетесь»

– Вадим Николаевич, есть точка зрения, что сегодня следовало бы взять некий тайм-аут в процессе реализации Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте, оценить достигнутое, внести корректировки по срокам в Постановление Правительства РФ № 384 от 18 мая 2001 года. Вы так не считаете?

– Я считаю, что процесс институциональных преобразований на железнодорожном транспорте останавливать нельзя. Его можно сравнить с ездой на велосипеде: пока крутите педали – двигаетесь, как только перестали – падаете. Это естественно, что многие моменты в 2001 году виделись совершенно определенным образом, а сегодня практическая реализация структурной реформы вносит свои коррективы. Однако неизменными остаются цели и принципы реформы – повышение эффективности работы и развитие железнодорожного

транспорта на благо клиентов, общества и государства. А инструменты реформирования, очевидно, могут меняться.

– Каковы, на Ваш взгляд, будут основные трудности с выделением из ОАО «РЖД» Федеральной пассажирской компании?

– Безусловно, это наиболее масштабное из всех мероприятий, намеченных Программой структурной реформы. Создание ФПК неразрывно связано с разработкой механизма компенсации убытков пассажирского комплекса и поддержки социально значимых перевозок, предусмотренного Программой реформы. Подобная практика существует в европейских странах (во Франции, Великобритании, Германии), а также в США и Канаде. Мы готовы предпринять со своей стороны все необходимые усилия, чтобы добиться решения данного вопроса.

Еще одним элементом, без которого невозможно обеспечить создание ФПК, является новый Прейскурант № 10-02-16, в котором тариф на перевозки разбит на составляющие. Сейчас над ним идет активная работа, и мы надеемся, что в результате ставки тарифа по видам деятельности (в том числе по услугам инфраструктуры и локомотивной тяги) будут определены на уровне, который позволит покрыть все экономически обоснованные издержки этих видов деятельности.

Проблемы, связанные с перспективой организации эффективной технологии взаимодействия между ОАО «РЖД» и ОАО «ФПК», безусловно есть. Мы должны решить их до завершения создания Федеральной пассажирской дирекции – филиала ОАО «РЖД».

– Что сдерживает сегодня выполнение плана выделения из ОАО «РЖД» дочерних и зависимых компаний? Какие ДЗО будут выделены в 2005–2006 годах? Обобщается ли как-то опыт выделения первой дочерней компании ОАО «Электротехнические объединенные заводы» («ЭЛТЕЗА»)? Какие, исходя из него, делаются выводы на перспективу?

– Как известно, правлением и советом директоров ОАО «РЖД» в течение 2004–2005 годов одобрены концепции реформирования по всем сферам деятельности компании, предусмотренным Программой структурной реформы. Согласно Плану мероприятий по реализации этой Программы в 2005 году уже созданы дочерние общества по производству средств железнодорожной автоматики и телемеханики (упомянутая вами «ЭЛТЕЗА»), а также по производству и ремонту путевой техники. До конца года на рассмотрение совета директоров ОАО «РЖД» будет вынесен вопрос о создании ДЗО по капитальному ремонту грузовых вагонов и производству запасных частей для них, по капитальному ремонту пассажирских вагонов и электроподвижного состава и производству запасных частей, а также в сфере специализированных грузовых перевозок. В секторе пригородных пассажирских перевозок уже созда-

ны с участием органов власти субъектов Российской Федерации семь пригородных пассажирских компаний. Работа по созданию ДЗО будет продолжена и в 2006 году.

Надо сказать, что процесс образования ДЗО – трудоемкий и долгосрочный, включающий в себя мероприятия подготовительного характера. Связанные прежде всего с имущественными отношениями. Кроме того, необходимы протоколно-процедурные мероприятия. Весь организационно-технологический процесс создания ДЗО составляет порядка восьми месяцев. Практика образования дочернего общества «ЭЛТЕЗА» и проведение подготовительных мероприятий по созданию других компаний подтвердили, с одной стороны, правильность выбранных подходов, а с другой – высветили некоторые проблемные вопросы, требующие дополнительной проработки. В частности, необходимость в методическом Руководстве по обеспечению начала хозяйственной деятельности дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД».

– Какова Ваша позиция по вопросу перспективы полного разделения инфраструктуры и перевозочного бизнеса в ОАО «РЖД»?

– Выбор модели организации железнодорожного бизнеса в России, предусмотренный Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте, осуществлялся с учетом состояния транспортной отрасли, опыта работы зарубежных железных дорог, а также российской практики реформирования естественных монополий и других отраслей промышленности. На мой взгляд, к решению этого сложного и неоднозначного вопроса могут быть намечены некоторые принципиальные подходы, основанные на мировом опыте.

Наша позиция основывается на объективном анализе рыночной ситуации и стратегических прогнозах развития. Вопрос интегрированности инфраструктуры и перевозочной деятельности не является сегодня фактором сдерживания развития конкуренции на рынке транспортных услуг, так как независимых, конкурирующих между собой перевозчиков грузов просто не существует. Пока мы имеем дело с операторами железнодорожного подвижного состава, которым становиться полноценными перевозчиками невыгодно. Ведь перевозчик принимает на себя гораздо больший объем ответственности перед грузоотправителем и должен выстраивать сложную систему взаимодействия с собственником инфраструктуры и государственными регулирующими органами.

Поэтому с позиций сбалансированности интересов государства, общества, клиентов и нашей компании при реформировании российского железнодорожного транспорта более целесообразно следовать модели вертикальной интеграции при гарантиях свободного доступа к инфраструктуре частных перевозчиков. Это единственно возможный вариант развития ввиду отсут-

ствия у государства значительных инвестиционных ресурсов для решения задач развития железнодорожной инфраструктуры.

– Какие, по Вашему мнению, необходимо провести еще меры, чтобы сформировать дееспособные мотивационные механизмы работы железных дорог и других инфраструктурных подразделений ОАО «РЖД»?

– В настоящее время основные механизмы, о которых вы говорите, в нашей компании уже реализованы на практике. Формируется мотивационный бюджет, состоящий из двух частей: бюджет развития и бюджет персонального стимулирования. Размер мотивационного бюджета для каждого структурного подразделения ОАО «РЖД» зависит от выполнения либо перевыполнения определенных показателей, заданных в качестве индикаторов. Безусловно, в непросом вопросе мотивации как отдельных сотрудников, так и целых структурных подразделений достаточно сложно быстро выстроить эффективно работающую систему. Однако мы постоянно ищем новые пути решения этих вопросов, в том числе основываясь на лучшем отечественном и зарубежном опыте.

Относительно дальнейшего совершенствования мотивационных механизмов внутри ОАО «РЖД» я могу сказать, что в настоящее время разрабатывается Концепция корпоративной системы оплаты труда. Для оценки эффективности деятельности компании в целом, ее филиалов и структурных подразделений, а также работников, будут использоваться ключевые показатели эффективности деятельности (КПЭ).

– Как известно, железнодорожная реформа в прошлом году пересеклась с преобразованиями в сфере государственной исполнительной власти. Что, по Вашему мнению, сегодня необходимо предпринять в рамках завершения административной реформы, чтобы регулирующие ведомства в сфере транспорта обрели свои наиболее целесообразные функции и полномочия для эффективного регулирования транспортного рынка?

– Да, реформирование железнодорожного транспорта совпало по времени с реализацией административной реформы, целью которой является формирование эффективной системы и структуры федеральных органов исполнительной власти. К настоящему времени органы власти, регулирующие деятельность железнодорожного транспорта, сформированы и, на мой взгляд, наделены достаточными полномочиями.

Я могу высказать только отдельные пожелания, касающиеся государственного регулирования в сфере насущных для железнодорожного транспорта проблем. Во-первых, необходимо принять меры по изменению качества участников перевозочного процесса на железнодорожном транспорте. Меры эти заключаются в создании условий для формирования на рынке полноценных перевозчиков, принимающих на себя соответствующие обязательства.

Во-вторых, необходимо принятие мер по совершенствованию государственной тарифной политики путем либерализации тарифов в уже сложившихся конкурентных сегментах железнодорожных перевозок – как грузовых, так и пассажирских. Кроме того, существует проблема компенсации убытков от пассажирских перевозок в дальнейшем следовании, решение которой невозможно без государственного участия.

В целом хочу отметить, что по моему мнению, в вопросах регулирования деятельности железнодорожного транспорта мы с государственными регуляторами должны работать в одном направлении, обеспечивающем прозрачные, равные рыночные условия для транспортных организаций, что является, в свою очередь, основой высокой степени удовлетворенности потребителей.

«За счет скрытого межотраслевого субсидирования»

– Важнейшим фактором транспортного рынка остается, что называется, «цена вопроса», то есть тарифная политика. Какие основные изменения в Прейскурант № 10-01 предлагает сегодня провести ОАО «РЖД»? В каком состоянии находится этот процесс?

– ФСТ России уже приняты отдельные решения о внесении в Прейскурант ряда изменений и дополнений, связанных с корректировками оплаты перевозок. Например, в три раза снижены тарифы на перевозку грузов по Сахалинской железной дороге. Расширена сфера применения понижающих тарифов при пробеге отдельных собственных локомотивов. Установлено взимание единого сбора, компенсирующего расходы ОАО «РЖД» при проведении процедур государственного контроля только по факту выполнения работ. Изменен порядок оплаты перевозки порожних контейнеров длиной 20 футов, максимальной массой брутто 30 тонн.

В целях совершенствования Тарифного руководства № 1 уже направлены и находятся на рассмотрении в ФСТ предложения ОАО «РЖД», связанные с повышением конкурентоспособности компании и предотвращением неоправданных потерь доходов. В частности, рассматривается вопрос об исключении из Прейскуранта № 10-01 пункта 1.14, согласно которому на перевозки порожних собственных (арендованных) универсальных вагонов Федеральной службой по тарифам установлены понижающие исключительные тарифы. Этот вопрос практически согласован. Но учитывая то, что он напрямую связан с изменением порядка оплаты порожнего пробега универсальных вагонов, оснащенных съемным и несъемным оборудованием, которое не выдается на станции назначения грузополучателю вместе с грузом, ФСТ планирует ввести оба эти изменения в действие с 1 января 2006 года.

Кроме того, практически согласованы наши предложения о тарифах на перевозки специальных и воинских грузов, которые также будут, очевидно, введены в действие с 1 января. Указанные предложения были направлены ОАО «РЖД» в ФСТ в виде проекта раздела 5 Прейскуранта № 10-01, предусматривающего порядок определения плат при данных перевозках, что приводит их в соответствие с методологией построения данного Тарифного руководства.

Назрела необходимость изменения порядка оплаты порожнего пробега вагонов. Увеличение объемов перевозок грузов в собственных вагонах еще раз подтверждает правильность методологических подходов, предусмотренных в Прейскуранте № 10-01, относительно выделения в тарифах вагонной составляющей. В то же время имеют место случаи нарушения предусмотренного порядка, когда для того, чтобы не оплачивать возврат порожних вагонов из-под грузов третьего тарифного класса, на короткое расстояние перевозится груз первого тарифного класса. В связи с этим мы направили предложения об установлении единого тарифа на возврат собственных (арендованных) вагонов по правилам, применяющимся для второго тарифного класса. Тарифы, рассчитанные по этим правилам, будут отражать реальные затраты на осуществление таких перевозок. Принятие предложения ОАО «РЖД» привело бы к сближению тарифов на перевозки грузов различных тарифных классов в вагонах иных собственников. Однако ФСТ не соглашается с этим предложением. В 2006 году совместная работа по данному вопросу будет продолжена в рамках утвержденного регулирующим органом плана работ по совершенствованию Прейскуранта № 10-01.

Как известно, год назад ОАО «РЖД» направило также свои предложения об установлении тарифов за использование инфраструктуры независимыми перевозчиками (проект раздела 4 Прейскуранта № 10-01). К сожалению, ФСТ рассматривает их крайне медленно.

Кроме того, по мнению ОАО «РЖД», сегодня назрела необходимость и в пересмотре существующей системы распределения грузов по тарифным классам. Это объясняется тем, что за последние годы производителями были значительно увеличены цены на сырьевую продукцию, отнесенную к первому тарифному классу, например на кокс, руду и др. При этом указанные грузы по-прежнему перевозятся с применением скидок от 25% до 45%, в зависимости от дальности перевозок.

На рассмотрении в ФСТ находится и ряд других наших предложений. Мы надеемся, что все эти вопросы также будут рассмотрены при проведении в 2006 году работ по совершенствованию Прейскуранта № 10-01.

– Когда предполагается утвердить новые Тарифные руководства № 2 и № 3? Как они теперь будут выглядеть? Каковы их основные отличия от старых руководств?

– В декабре 2003-го и январе 2004 года компания направила в ФСТ проекты новых Тарифных руководств № 2 и № 3, учитывающие изменения в законодательстве и предусматривающие ряд принципиальных изменений в методологии их построения. Однако спустя восемь месяцев ФСТ проинформировало нас о необходимости разработки концепции построения данных ставок и правил их применения. Работа над этими документами продолжается уже год.

Кроме того, по мнению руководства компании, необходимо выделение работ и услуг по погрузке и выгрузке грузов, а также платы за пользование вагонами, контейнерами из сферы естественной монополии в конкурентные сегменты рынка. В них, в соответствии с законодательством о конкуренции, должен осуществляться государственный контроль. Соответствующие предложения компании направлены 22 сентября текущего года в ФСТ.

Также в сентябре Федеральной службой по тарифам утвержден План мероприятий по разработке Тарифных руководств «Плата за пользование вагонами и контейнерами ОАО «РЖД» и «Сборы за дополнительные операции, связанные с перевозкой грузов ОАО «РЖД», концепций построения указанных плат и сборов и правил их применения. ОАО «РЖД» совместно с ВНИИЖТом будет принимать участие в работе по его реализации.

Однако уже сегодня в процессе рабочего согласования проектов концепций указанных Тарифных руководств у ОАО «РЖД» возникли принципиальные разногласия с ФСТ по ряду вопросов. Например, по плате за использование инфраструктуры ОАО «РЖД»; по уменьшению действующих тарифов на перевозки грузов в вагонах и контейнерах ОАО «РЖД»; по компенсации расходов ОАО «РЖД» при уборке вагонов на места общего пользования; по вопросу компенсации расходов ОАО «РЖД» при подаче и уборке вагонов на железнодорожные станции, закрытые для производства грузовых операций.

– Вадим Николаевич, Вы были одним из инициаторов идеи дерегулирования тарифов на перевозку нефтеналивных грузов. Сегодня позиция ФСТ России заключается в том, что это возможно лишь при обособлении дочерней компании ОАО «РЖД» по перевозке нефти и нефтепродуктов. Каковы перспективы реализации таких проектов?

– Сегодня конкуренция в сфере железнодорожных перевозок нефтяных грузов развивается в двух основных направлениях: между ОАО «РЖД» и компаниями-операторами, а также между ОАО «РЖД» как собственником железнодорожной инфраструктуры и другими инфраструктурами – трубопроводного и речного транспорта. Поэтому высказанная ФСТ позиция позволяет только отчасти повысить ценовую конкуренцию на рынке относительно вагонной составляющей тарифа. Создание специализированных дочерних обществ, которые на равных с существующими компаниями-операторами

будут иметь право самостоятельно устанавливать вагонную часть тарифа, позволит ОАО «РЖД» конкурировать наравне с частниками исходя из конъюнктуры на российском и международном рынках. В настоящее время компания проводит подготовительную работу по оценке создания ДЗО в отдельных сегментах рынка перевозок, в том числе нефтяных грузов. Скорее всего, проект создания ДЗО, которое станет специализироваться и на перевозках нефти, будет реализован уже в будущем году. Вместе с тем такая мера, по нашему мнению, не позволяет говорить о системном решении вопроса создания конкурентной среды при организации транспортировки нефти и нефтепродуктов.

«РЖД-Партнер»

№ 5 май 2006 г.

И конкуренция, и партнерство

Железнодорожная отрасль находится в стадии активных реформ и структурных преобразований, одной из основополагающих целей которых является формирование реальной конкурентной среды. В этой связи в ОАО «РЖД» считают крайне важным определение алгоритма взаимоотношений между компанией и другими участниками транспортного рынка, имея в виду соблюдение баланса между конкурентным и партнерским аспектами в их деятельности. Об этом наша беседа с первым вице-президентом ОАО «РЖД» Вадимом Морозовым.

– Вадим Николаевич, давайте начнем с международного направления деятельности ОАО «РЖД». Как бы Вы охарактеризовали место Российских железных дорог в существующем сегодня мировом разделении труда? Какие здесь имеются тенденции и по каким основным направлениям компания намерена добиваться роста экспорта транспортных услуг?

– Как известно, Российские железные дороги занимают второе место в мире по эксплуатационной длине, первое – по протяженности электрифицированных линий, третье – по перевозкам грузов и четвертое место – по перевозкам пассажиров. При этом исторически так сложилось, что именно железнодорожный транспорт является в России основой транспортной системы. На современном этапе развития стратегической задачей национального масштаба для Российской Федерации является значительное расширение своего присутствия на мировых рынках в качестве одного из ведущих игроков. В связи с этим важнейшее значение приобретают вопросы обеспечения конкурентоспособности российских товаров и услуг на международном уровне.

Осуществляя государственную программу структурного реформирования железнодорожного транспорта, сегодня мы приступили к ее завершающей стадии – реализации третьего этапа. Напомню, что на данном этапе должен быть создан развитый конкурентный рынок железнодорожных перевозок. При этом одной из главных задач, в нашем понимании, является повышение глобальной конкурентоспособности ОАО «РЖД» на мировом рынке транспорт-

ных услуг и обеспечение роста их экспорта. И здесь для ОАО «РЖД» на первое место выходит проблема конкуренции с зарубежными железнодорожными инфраструктурами и компаниями-перевозчиками. Так, можно отметить четкую тенденцию усиления конкуренции со стороны железных дорог стран СНГ и Балтии, а также Казахстана и Китая, и попыток отклонения международных грузопотоков с территории России на альтернативные направления. За ближайшие пять лет в КНР предполагается построить около 15-ти тыс.км путей с финансированием до \$20 млрд. в год в виде государственных инвестиций. Реализация намеченных планов позволит Китаю превзойти Российские железные дороги по протяженности сети и выйти на второе место в мире уже в 2010 году. Значительные средства вкладываются в развитие железнодорожной инфраструктуры и в Казахстане, в частности в создание новых магистралей для перевозок транзитных грузов. При поддержке международных организаций планируется финансирование строительства транспортного коридора «Европа-Кавказ-Азия», что может нанести ущерб экономике нашей страны и ее политическим интересам.

Серьезным конкурентом ОАО «РЖД» на международном рынке транзитных перевозок является морской транспорт, так как основная часть транзитного потока на сегодняшний день перевозится иностранным морским флотом через зарубежные порты, минуя территорию России. Объемы торговли между Европой и Азией достигают \$600 млрд. в год. Общий ежегодный объем перевозок грузов в контейнерах между Западной Европой и Восточной Азией в настоящее время составляет более шести млн. ДФЭ при суммарной стоимости товаров \$250 млрд. Из этого объема по Российским железным дорогам перевозится, к сожалению, лишь около 1%. И это притом что Россия как «континентальный мост» между Европой и Азией обладает рядом существенных конкурентных преимуществ. Это прежде всего особое географическое положение, обеспечивающее транзит по единой территории, тогда как конкурентам приходится искать консенсус между интересами различных суверенных государств. Нужно иметь в виду и сокращение времени доставки транзитных грузов, так как путь из АТР в Европу по Транссибирской магистрали вдвое короче морского маршрута. Также мы говорим о достаточно развитой здесь инфраструктуре и т.д.

Понимая важность интеграции Российских железных дорог в Евро-Азиатскую транспортную систему для повышения конкурентоспособности и ОАО «РЖД», и экономики страны в целом, особое значение мы придаем партнерским отношениям с зарубежными коллегами. Компания активно сотрудничает с железными дорогами других стран в области создания совместных предприятий с целью формирования конкурентоспособных и востребованных грузоотправителями транспортных услуг. Также мы считаем,

что огромное значение имеет дальнейшее развитие партнерских отношений с участниками рынка транспортных услуг и признаем необходимым формирование логистических центров, глобальной задачей которых должно стать ускорение продвижения материальных потоков, снижение суммарных затрат грузовладельцев, а также ликвидация «барьеров», возможных на пути продвижения товаров. Положительным примером интеграционных процессов в транспортном сообществе является активизация сотрудничества с железными дорогами стран – участниц международного транспортного коридора № 2 и особенно с Немецкой железной дорогой, которая является давним и надежным партнером Российских железных дорог. В настоящее время ОАО «РЖД» рассмотрен вопрос о создании совместно с нашими немецкими партнерами логистической компании, целью которой является увеличение объемов железнодорожных перевозок в транспортном коридоре «Запад-Восток». Также ОАО «РЖД» осуществляет тесное сотрудничество с Белорусской железной дорогой в осуществлении международных перевозок и с Финскими – в развитии скоростного пассажирского движения.

– Какие бы Вы назвали сегодня наиболее зримые тенденции в сфере развития конкуренции на транспорте?

– Прежде всего следует отметить интенсивное развитие межвидовой конкуренции. Здесь наиболее характерны следующие соотношения. Между железнодорожным и автомобильным видами транспорта – на относительно коротких расстояниях, которые соответствуют протяженности межобластных транспортных связей соседних регионов или областей одного экономического района. Между железнодорожным и внутренним водным – на параллельных путях сообщения в периоды навигации. И между железнодорожным и трубопроводным транспортом – на параллельных направлениях (например, Самарская область связана обоими видами транспорта с Белгородской и Ленинградской областями, Астраханская – с Ростовской и Краснодарским краем).

Следует отметить, что межвидовая конкуренция усилилась после введения в 2003 году нового Прейскуранта № 10-01. В связи со снижением железнодорожных тарифов на дальние расстояния перевозки и повышением на короткие (до 1000 км) многие грузоотправители при перевозке готовой продукции на короткие расстояния отдают предпочтение автомобильному транспорту. Потери погрузки у железнодорожников отмечаются по довольно широкой номенклатуре грузов. Среди них – бумага, зерно, овощная продукция, сахар, продукты перемола. По ряду других грузов при общем росте объемов производства нет ожидаемого прироста погрузки на коротких и средних расстояниях, что говорит об уходе продукции на автомобильный транспорт. А это есть не что иное, как расширение межвидовой конкуренции. С целью раз-

вития института частного предпринимательства на железнодорожном транспорте разработаны и приняты нормативно-правовые акты, обеспечивающие недискриминационный доступ собственников подвижного состава к услугам по использованию инфраструктуры; внесены соответствующие дополнения в Федеральный закон «О железнодорожном транспорте в РФ». В целом же свою работу ОАО «РЖД» сегодня строит на принципах эффективного взаимодействия с другими видами транспорта. Наша позиция является абсолютно прагматичной и рыночной. Мы понимаем важность повышения качества транспортных услуг в борьбе за грузоотправителя, а также и то, что в одиночку мы не сможем предложить клиенту сервис мирового стандарта.

Уже сегодня Россия является частью маршрута, связывающего две части Евразийского континента, пролегающего по территории нескольких государств. В него вовлечено большое число участников: агентов, экспедиторов, судовых компаний портов и стивидоров, автомобильных перевозчиков. В этой длинной логистической цепи не должно быть убытков. «Русская тройка» – пример успешной совместной работы железнодорожного транспорта и Дальневосточного морского пароходства в сфере логистики. За первый год работы она перевезла 19 тысяч контейнеров высокотехнологичной продукции компании Hyundai, обеспечив при этом выполнение всех стандартов качества и требований безопасности железнодорожных перевозок. Кроме того, в структуре ОАО «РЖД» идет процесс создания дочерних зависимых обществ, основой работы которых станет применение принципов логистики, настроенных под деятельность каждого ДЗО в отдельности. Это касается как железнодорожных перевозок, так и материально-технического обеспечения дочерних обществ и материнской компании.

– Каковы особенности развития конкуренции внутри отрасли в настоящее время и что, по Вашему мнению, нужно сделать для оптимизации этих процессов?

– Как известно, новый Прейскурант № 10-01 наряду с другими факторами стал решающим стимулом к дальнейшему развитию внутриотраслевой конкуренции. В 2003–2005 годах существенно увеличился удельный вес перевозок, осуществляемых в подвижном составе иных собственников. Если в 2003-м в вагонах, принадлежащих иным собственникам подвижного состава, отправлялось 26,7% грузов (по грузообороту это составляло 21,8%), то в 2005 году в частных вагонах было отправлено 34,1% объемов перевозок грузов (грузооборот – 31,3%). Сегодня мы констатируем, что развитие перевозок грузов в вагонах иных собственников осуществлялось на принципах партнерства. Многие частные компании начинали свою деятельность с аренды вагонов ОАО «РЖД». Сегодня они имеют возможность наращивать свои парки за счет приобретения нового подвижного состава.

И мы с удовлетворением отмечаем, что одним из наиболее зримых и реальных положительных результатов реформы стало привлечение частного капитала на сумму около 80-ти млрд.рублей для приобретения и обновления более 100 тысяч грузовых вагонов.

В настоящее время в России в распоряжении 2,5 тысячи собственников подвижного состава находится более 280-ти тыс.вагонов, что составляет свыше 40% всего рабочего парка.

Однако уместно будет лишний раз отметить, что «частники» работают на рынке транспортных услуг избирательно исходя из получения максимальной прибыли, занимая наиболее рентабельные сферы деятельности на экономически выгодных направлениях и в высокодоходных сегментах. При этом основная нагрузка по выполнению низкорентабельных перевозок ложится полностью на ОАО «РЖД». По ряду позиций собственники уже заняли монопольное положение. Так, например, ими перевозятся около 65% нефтепродуктов, 70% минеральных удобрений. Развивается внутриотраслевая конкуренция при перевозках сырьевых грузов. Еще в 2003 году удельный вес перевозок в частных вагонах каменного угля составлял 10%, кокса – 3%, лесных грузов – 21%, руд всяких – 36%. В 2005-м доля перевозок этих грузов в вагонах иных собственников выросла, соответственно, до 18%, 13%, 28% и 55%.

– То есть Вы хотите сказать, что сегодня по целому ряду перевозок как железнодорожный транспорт в целом, так и ОАО «РЖД» в частности утратили основные черты естественного монополиста?

– Совершенно верно. Однако сохраняющееся жесткое государственное регулирование тарифов на перевозки, осуществляемые в вагонах ОАО «РЖД», ставит компанию в неравное положение по отношению к иным собственникам подвижного состава и другим видам транспорта. Выделение из сферы естественной монополии конкурентных сегментов транспортного рынка и дерегулирование в них тарифов будет, по нашему мнению, способствовать расширению сферы использования рыночных принципов хозяйствования, улучшению финансового результата деятельности компании и обеспечению потребностей экономики и государства в перевозках. Федеральным законом «О естественных монополиях» предусмотрен переход от регулирования деятельности субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок к регулированию деятельности субъектов естественных монополий в сфере предоставления услуг по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования. Широкомасштабное развитие внутриотраслевой конкуренции позволяет осуществить этот переход в течение 2006–2007 годов. Данный Федеральный закон (статья 9, пункт 5) предусматривает прекращение государственного регулирования тарифов «в случае появления возможности для развития конкуренции на соответствующем

щем товарном рынке и (или) в случае изменения характера спроса на товар субъектов естественных монополий».

В отношении вагонной составляющей тарифов сегодня все эти признаки налицо: действующим Прейскурантом дана возможность для осуществления любой коммерческой организации эффективной экономической деятельности; грузовладельцу предоставлено право выбора подвижного состава по принадлежности для осуществления перевозок. То есть сегодня уже изменился характер спроса на услуги субъектов естественных монополий и практически на всех направлениях перевозок работают частные собственники подвижного состава. Таким образом, в отношении вагонной составляющей, на наш взгляд, вполне возможно решение вопроса о дерегулировании тарифов. В отношении же инфраструктурной составляющей сегодня в ряде случаев возможны лишь «сегментарные» решения. Это обусловлено наличием параллельно работающих инфраструктур, а также тем фактом, что на различных видах транспорта сближаются правила доступа к инфраструктурам (на автотранспорте происходит тенденция развития платных автодорог). Для решения вопросов демополизации сфер естественных монополий у регулирующих органов (ФСТ и Минтранса России) имеются все полномочия, которые определены Федеральным законом «О естественных монополиях», положениями о данных ведомствах.

– Мы говорили сейчас о развитии конкурентной среды в грузовых перевозках. Между тем аналогичные процессы начали наблюдаться и при перевозках пассажиров. Как можно оценить их динамику и нет ли опасности, что наличие многих независимых от ОАО «РЖД» компаний по перевозке пассажиров может привести к потере управляемости в этой сфере и соответственно к снижению качества обслуживания пассажиров?

– Хотел бы сначала вкратце охарактеризовать общую ситуацию в этой области. На рынке пассажирских перевозок Российскими железными дорогами обеспечивается около 40% общего объема пассажирооборота всей транспортной системы России. Здесь существует реальная конкуренция ОАО «РЖД» с авиационным транспортом на сверхдальних маршрутах, с автомобильным – на основных маршрутах перевозок пассажиров в дальнем следовании и пригородном сообщении. В настоящее время особо усиливается конкурентная борьба за пассажира с автомобилистами. Это обусловлено тем, что около 70% железных дорог на всем протяжении дублируются автомобильными трассами федерального значения, активно продолжается развитие автодорог, к осуществлению перевозок пассажиров получили доступ частные предприниматели. Таким образом, на рынке пассажирских перевозок значительно развита межвидовая конкуренция.

С началом реформ на железнодорожном транспорте все больше крупных инвесторов стали проявлять интерес к рынку пассажирских перевозок. Соответствующую лицензию получили уже более двух десятков компаний. Например, по осуществлению пригородного движения такие, как ОАО «Экспресс-Пригород» (Новосибирск), ОАО «Омск-Пригород», ОАО «Алтай-Пригород», ОАО «Кузбасс-Пригород» и др. В дальнейшем следовании – это ЗАО «Окдайл» (Санкт-Петербург), ЗАО «Транспортная компания «Гранд Сервис Экспресс» (Москва), ООО «Транслайн» (Санкт-Петербург) и др.

При этом внутриотраслевая конкуренция при осуществлении пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте сегодня нарастает. Целый ряд новых частных компаний-операторов претендуют на место в пассажирском бизнесе. Например, за доходный маршрут Москва-Санкт-Петербург ведут борьбу сразу пять частных компаний.

В то же время ОАО «РЖД» не намерено сдавать свои позиции на «престижных» рентабельных направлениях пассажирских перевозок. Мы убеждены, что должны быть равные условия как для частных перевозчиков, так и для ОАО «РЖД». Появление на рынке новых независимых перевозочных компаний для нас означает не подмену одних перевозчиков другими, а расширение бизнеса за счет привлечения пассажиров с других видов транспорта и стимулирование роста транспортной подвижности населения.

Для эффективного адаптирования тарифной политики в области пассажирских перевозок к условиям рыночной экономики, а также создания условий для развития конкуренции в сфере пассажирских перевозок и перевозок багажа и грузобагажа, сегодня необходим новый подход к формированию Прейскуранта № 10-02-16. Создание новой гармонизированной системы тарифов на пассажирские железнодорожные перевозки обеспечит экономически эффективную работу владельцев инфраструктуры и перевозчиков независимо от форм собственности; равные условия для создания и функционирования перевозочных компаний независимо от форм собственности; развитие конкуренции в сфере пассажирских перевозок, а также привлечет дополнительные инвестиции для обновления подвижного состава.

– Какие Вы бы определили приоритеты в вопросе соотношения конкуренции внутренней и международной?

– Если говорить с позиций общегосударственных, то по каким бы направлениям ни развивалась конкуренция внутри отрасли, определяющим моментом все равно является общая конкурентоспособность отечественной транспортной системы. Для России с ее огромной территорией и мощными сырьевыми потоками этот момент особенно важен, поскольку транспортная инфраструктура создает необходимую основу для формирования единого экономического пространства и предпосылки для процесса повышения конкурентоспособно-

сти на макро- и микроуровне. Именно поэтому развитие транспортной инфраструктуры под государственным управлением и контролем в ближайшие годы должно стать неотъемлемым элементом стратегии обеспечения устойчивого экономического развития страны. Понимая роль железных дорог в процессах ускорения социально-экономического развития, наша компания формирует и реализует стратегию, результаты которой повысят глобальную конкурентоспособность России.

Однако собственных средств ОАО «РЖД» для обеспечения высоких темпов развития инфраструктуры и поддержания экономического роста в стране явно недостаточно. Для решения данной проблемы необходимо выполнение как минимум трех условий: выделение бюджетных средств на ликвидацию перекрестного субсидирования пассажирских перевозок, осуществляемых в настоящее время за счет отвлечения финансового результата компании; совершенствование системы тарифообразования на железнодорожном транспорте и оптимизация правовых условий для развития конкуренции; участие государства в развитии железнодорожной инфраструктуры через механизмы государственно-частного партнерства и использования средств Инвестиционного фонда Российской Федерации. Мы убеждены, что выполнение данных мер позволит создать наиболее оптимальный баланс между развитием внутренней конкуренции и деятельностью транспортного комплекса России на международной арене.

«РЖД-Партнер»
№ 26 июль 2009 г.

«Россия – большая страна, и работы в ней много»

Подарки и повороты

– Вадим Николаевич, разрешите начать с некоторых Ваших самооценок. Например, насколько Вы удовлетворены сегодня тем, что успели сделать в своей жизни? Было ли что-то такое, что однозначно сделали бы по-другому, если бы представилась такая возможность? Преподносила ли Вам судьба очевидные подарки? Запомнились ли какие-либо совершенно неожиданные для Вас повороты?

– Знаете, от добра добра не ищут. Если человеку довелось в жизни поработать на руководящих должностях в Министерстве путей сообщения, а затем возглавить производственный блок такой компании, как «Российские железные дороги», согласитесь, было бы, наверное, каким-то ложным кокетством сетовать на ту или иную «неудовлетворенность». Всем, что мной пройдено, пережито, достигнуто, я очень дорожу и благодарен судьбе за это. Преподносила ли жизнь подарки? Конечно. И первый из них, думаю, это то, что родился там, где надо, и у тех родителей, у которых нужно. Второе – выбор профессии. Я с самого раннего детства болел железной дорогой и сегодня точно могу сказать, что вытянул счастливый билет, который дал мне возможность себя реализовать и в личностном, и в профессиональном плане. Еще один подарок судьбы – замечательные люди, с которыми мне посчастливилось работать. Неожиданные повороты? Пожалуй. Вся жизнь человека – это неожиданные повороты, иногда менее крутые, иногда более. И я не исключение. Главное, чтобы на перепутье всегда была возможность выбора. Вот тут-то и определяется судьба человека. Был, например, случай, когда мне, начальнику станции, предложили стать начальником отделения без опыта отделенческой работы. Верите ли, до сих пор горжусь тем, что выстоял тогда, переборол карьерный соблазн и не принял это предложение. А то наломал бы дров.

– Наверное, одним из самых неожиданных поворотов был тот, когда Вы в 1997 году ушли на выборы и затем стали работать заместителем председателя законодательного собрания Ленинградской области.

– Это тоже было совершенно осознанное решение. Думаю, нет нужды сейчас говорить о ситуации, которая сложилась в тот момент на Октябрьской дороге (она, кстати, достоверно описана в книге А. И. Гурьева «Из тупика»), но оставаться в управлении дорогой в тех условиях я просто не мог и потому решил попробовать себя на политическом поприще. Новая сфера деятельности дала мне очень много полезного (надеюсь, что и я, со своей стороны, принес родному Волхову и Ленинградской области в этом качестве определенную пользу). Там я на себе испытал, что политический хлебушек – ох как нелегко и что добиваться в этой сфере конкретных положительных результатов порой гораздо сложнее, чем в хозяйственной деятельности. Но все же когда мне было предложено поехать в Воронеж, на Юго-Восточную дорогу, раздумывал недолго. И это, конечно, лучший ответ на вопрос, что я все-таки собой представляю.

– Следующая политическая должность в Вашей биографии – уже в 2003–2004 гг. – министр путей сообщения. Были ли какие-то сомнения при этом назначении? Надеялись ли изначально на то, что МПС просуществует хотя бы несколько лет, чтобы можно было под его руководством реализовать Программу структурной реформы? И как Вы собирались выстраивать отношения с ОАО «РЖД», которое возглавлял в то время Ваш бывший непосредственный начальник? Также хотелось бы спросить, как Вы относитесь к столь быстрому упразднению МПС. Не плодотворнее ли было его оставить, прежде всего с точки зрения более качественного развития реформы?

– После того как в отрасли были разделены функции государственного управления и хозяйственной деятельности, было, наверное, вполне логичным со стороны президента РФ назначить министром человека, работавшего до этого первым заместителем главы МПС. Наступал переходный период, нужно было не допустить провалов в работе железных дорог, в отношениях между участниками рынка перевозок. Я воспринимал это назначение как самое высокое оказанное мне доверие и по-другому к этому никогда не относился. Конечно, это было значительно сложнее, чем остаться при президенте компании заместителем. Ведь, казалось бы, в результате реформы само МПС оставалось, а из него выделялся имущественный комплекс с образованием ОАО «РЖД». Но в жизни-то произошло все как раз наоборот! То, что являлось министерством, стало практически государственной акционерной компанией, а вот МПС предстояло создавать заново. На деле получилось, что при разделении функций государ-

ственного управления и хозяйственной деятельности полноценный хозяйствующий субъект был создан, а вот регулирующий орган – нет, и его еще надо было сформировать.

В первое время нам нужно было решать массу проблем – от кадров и внутренней нормативной базы до кабинетов и канцелярских принадлежностей. В этой связи с благодарностью вспоминаю нашу совместную работу в этом обновленном МПС с Сергеем Алексеевичем Аристовым, Михаилом Павловичем Акуловым, Виктором Павловичем Ивановым, Владимиром Леонидовичем Белозеровым, Алексеем Александровичем Дружининым и многими другими. Каждый из них мог отказаться, но они приняли мое предложение, заведомо зная, что будет намного сложнее, чем в компании. За тот непродолжительный период, который отвела нам судьба, мы максимально пытались сделать все, чтобы создать законодательное, нормативное обеспечение работы ОАО «РЖД» и всей отрасли в целом на том первом, очень ответственном этапе реформы. Нам нужно было вписаться, теперь уже в новом качестве, и в экономику страны, и в систему регулирующих органов.

И мне, как министру, нужно было занять уважаемое место в правительстве, чтобы отрасль ни в коем случае, скажем так, не просела, не потеряла свой авторитет. Надо было устанавливать свои связи, четко понимать, с кем сотрудничать, взаимодействовать, как строить новые отношения с аппаратом правительства, с другими министерствами и ведомствами, – вопросы все очень непростые.

Были ли какие-то проблемы во взаимоотношениях с образовавшимся ОАО «РЖД»? Кроме текущих организационных, никаких не назову, потому что по большому счету мы делали общее дело – проводили реформу и обеспечивали перевозки. Нашим очень усеченным аппаратом такую работу проводить было, конечно, крайне сложно, но мы привлекали специалистов ОАО «РЖД» и действовали в целом достаточно слаженно. Ощутимая проблема заключалась в другом: в то самое время начиналась административная реформа, был запущен процесс коренного переустройства всего государственного аппарата управления страны.

Всем бы так отреформироваться!

– То есть структурная железнодорожная реформа на данном этапе прямо наложилась на административную и это привело к некоторой дезориентации в деятельности нового МПС?

– Да, конечно. Уже с осени 2003 года активно обсуждались вопросы об избыточных функциях министерств и ведомств. Более того, никто прак-

тически до марта 2004-го не знал, будет ли вообще существовать МПС, или его скоро сольют с Минтрансом. Я все это время убеждал во всех инстанциях, что МПС не просто как-то там «сопровождает» реформу, а именно обеспечивает ее. Это не какие-то преобразования отдельной компании, а правительственная программа, и, осуществляя ее без МПС, мы очень сильно рискуем.

Приходилось проводить много времени в приемных и кабинетах у заместителей председателя правительства – В. А. Яковлева, который курировал транспорт, Б. С. Алешина. Слушать-то слушали, но в это время в связи с административной реформой уже началось резкое замедление нормальной деятельности аппарата правительства. Многие инициативы или документы, которые надо было проводить соответствующими решениями, просто зависали и не рассматривались – не по чьей-то злой воле, а в силу объективных причин. И все же, я думаю, главное, что в тот момент состоялось, – это то, что мы не допустили образования вакуума в поступательном развитии реформы, а с первого же дня создания ОАО «РЖД» работали над формированием нормальных условий его деятельности. Поэтому компания взяла хороший старт и стала набирать обороты. Понятно, что роли уже поменялись и, например, президент компании сидел на заседаниях правительства в зале, а министр находился за основным столом, но вопросы мы там отстаивали и решали, по сути дела, в унисон.

Ну а потом грянуло 9 марта. Это было для всех действительно неожиданно, и если кто-то сегодня говорит, что заранее знал обо всем (то есть еще в октябре знал о грядущем упразднении МПС), не верю, это не так.

Но что меня больше всего тогда удивляло, так это процесс формирования железнодорожного блока в Министерстве транспорта. Ведь сначала не был создан даже отдельный профильный департамент, и ситуация-то шла просто вразнос. Поэтому когда говорят, что ОАО «РЖД» долго не хотело расставаться с регулирующими функциями, надо понимать, что в то время и передавать-то их оказывалось просто некому. Теперь это все уже позади, но не стоит забывать, какие большие были риски.

– Сегодня среди независимых экспертов можно считать общепринятым взгляд, что после создания ОАО «РЖД» темпы реформы значительно замедлились. Большинство связывают это с недостаточно активной деятельностью органов государственного регулирования в тот период. Как Вы считаете, если бы МПС осталось, была бы возможна иная ситуация?

– Видите ли, можно, конечно, пофантазировать на эту тему, но вряд ли это будет сегодня иметь практическое значение. Поэтому уж позвольте мне этого не делать. Главное, что в ходе реформы мы ничего худого не натворили и ничего серьезного не упустили. Напротив, положительные ее эффекты

очевидны. На протяжении всех пяти лет компания удовлетворяет спрос на перевозки. Почти на 27% вырос грузооборот, более чем на 12,5% – пассажирооборот. При этом производительность труда увеличилась на 50% – это же просто прекрасный результат. Да еще все эти годы ОАО «РЖД» выполняло функции экономического и социального стабилизатора, осуществляло субсидирование целого ряда отраслей промышленности, а также социально значимых пассажирских перевозок. Мы практически поступались прибылями как бизнес-компания, работая на общенациональные интересы. Посмотрите на динамику роста цен в других отраслях промышленности, на ту продукцию, которую потребляет ОАО «РЖД». С 1991 по 2008 год цены у энергетиков выросли в 129 раз, в металлургии – в 173, в топливной промышленности – в 198, в угольной – в 229. Наши же тарифы увеличились в 102 раза. Всем бы так отреформироваться!

Иными словами, повышение эффективности деятельности железнодорожного транспорта, которое подразумевалось при начале реформы, несомненно, состоялось. Второй момент – то, что касается непосредственно самих институциональных изменений или формирования рыночной среды на железнодорожном транспорте. Сегодня создано и выведено на рынок уже 58 дочерних и зависимых обществ, и еще примерно столько же находится в процессе подготовки.

При этом, что самое главное, мы перевели на рыночные рельсы наиболее важное направление – перевозочную деятельность. Созданы «ТрансКонтейнер», «Рефсервис», Первая грузовая компания, определены планы по формированию Второй грузовой. Наши «дочки» выходят на IPO. Мы открыли инфраструктуру для конкуренции частных грузовых и пассажирских компаний. Приняты, как известно, конкретные планы и по созданию Федеральной пассажирской компании, которая, в принципе, могла бы быть образована и раньше, если бы мы год или два не потеряли на дебаты и убеждения в различного рода инстанциях. Я уже не говорю о других рынках – строительном, машиностроительном, ремонтном и т. д., где реформа и либерализация являются практически свершившимся фактом. Более того, у нас принята Стратегия развития железнодорожного транспорта до 2030 года, увязанная с другими общегосударственными целевыми долгосрочными программами. И обратите внимание: там предусматривается участие федерального бюджета в инвестиционных проектах в размере менее 20%. Ну и порядка 5% дадут субъекты Федерации. А что еще? То, что называется частным капиталом. Между прочим, такого даже и в Европе нет, а они там реформируются с конца 1980-х. Так же и в перевозках. В европейских странах частные перевозчики занимают на рынке, как правило, 10–15–20%, а остальное перевозят компании, выделившиеся из ра-

нее находившихся в государственной собственности железных дорог. А у нас в приватном подвижном составе без дочерних компаний ОАО «РЖД» перевозится уже 30–35% грузов. Да, пока это не перевозчики, а операторы подвижного состава. Но ведь во многом суть дела от этого не меняется. Конечно, с формированием рынков для нас же самих порой возникают и проблемы. Конкурентная среда, рынок – и здесь, как говорится, все по-настоящему. Но кто обещал, что будет легко?

– А как Вы в таком случае оцениваете ход реформы на железнодорожном транспорте относительно результатов реструктуризации в других монополиях, например в электроэнергетике?

– Если сравнивать две реформы, то, с одной стороны, мы видим интегрированную компанию «Российские железные дороги» как мощный управляемый холдинг. А с другой – полная дезинтеграция и расчленение по бизнесам – то, что произошло в электроэнергетике. Не берусь категорично судить, насколько это все там оправданно и каков будет конечный результат. Однако как потребитель задаюсь вопросом: каковы, например, первые результаты реформы электроэнергетики для железнодорожного транспорта? Сегодня для нас 70% – это регулируемые тарифы, остальное – нерегулируемые. То есть имеется свободный рынок и выбор. Но при объявленной индексации цен на регулируемые тарифы в размере 19% нерегулируемые ставки выросли более чем на 20%. Что же это такое? Почему в условиях спада производства электроэнергия вдруг стала каким-то дефицитом с ростом на нее цены, хотя должно быть наоборот?

Откровенно говоря, для меня это большой вопрос. Для ОАО «РЖД» это очень дорогая реформа. С момента создания компании доля платы за электроэнергию при перевозках выросла на 15% (с 6,6 до 7,6% в 2009 г.). За 5 лет энерготариф на тягу поездов поднялся на 73% и, как следствие, с учетом динамики объемов перевозок затраты компании на эти цели увеличились более чем в 2 раза. При этом топливо на электростанции мы возим по таким тарифам, что получается явное перекрестное субсидирование от железнодорожников к электроэнергетикам. А, например, транспортная составляющая в конечной цене нефтяных грузов была снижена в прошлом году на 18%. При проведении реформы было заявлено: приватизация активов в электроэнергетике идет для привлечения в эту отрасль инвестиций. И то, как это будет реализовано, во многом определит успех реформы и ответит на Ваш вопрос.

При этом ни единым словом не утверждаю, будто структурная реформа в электроэнергетике не нужна. Нужна, конечно, и никакой разумной альтернативы нормальной, качественно регулируемой рыночной экономике сегодня просто не существует. Но вот возьмите внутреннюю сторону же-

лезнодорожной реформы. Мы же здесь тоже отнюдь не заморожены. Идет мощнейшее переустройство всей внутренней системы управления. И это тоже важнейший элемент реформы, когда мы не держимся за свои прежние структурные, так скажем, завоевания, отработавшие полвека и верой и правдой отслужившие под огромными нагрузками. Ведь произошедшие за последние годы изменения – автоматизация, модернизация, компьютеризация, информатизация и т. д. – конечно, позволяют сегодня создавать новые центры управления перевозками и производствами, дают нам право на проведение внутренней глубокой реструктуризации с образованием дирекций, сокращением звеньев управления, переходом от видов деятельности к бизнес-единицам и т. п.

Вот, например, формируется дирекция по ремонту пути. Это, безусловно, элемент рыночных отношений, и здесь подразумевается возможность конкуренции, если к этому будет интерес частных компаний. Пожалуйста, создавайте свои ПМС, приходите, объявляйте цены, инвестируйте, работайте. Или возьмите дирекцию ремонтных локомотивных депо. С кем эти депо могут конкурировать? С тем, кто пожелает заняться данным бизнесом и сможет вписаться в этот рынок по условиям «цена – качество». Пожалуйста, инвестируйте. Другое дело, если сегодня у бизнеса есть желание по-прежнему все так же пристроиться где-то с наименьшими затратами и максимальным эффектом по прибыли (что достигается не в равной конкурентной борьбе, а в условиях как раз неравных прав). Но этот романтический период, конечно, уже закончился. То есть, резюмируя ответ на Ваш вопрос, еще раз подчеркиваю: мы тоже активно идем на внутреннюю реструктуризацию, но при этом все время следим за тем, чтобы общий процесс был управляемым, контролируемым. Вот что очень важно.

До 18.00 – не получится

– Вы регулярно бываете за рубежом, в частности в Европе, встречаетесь с руководителями железнодорожных компаний, знакомитесь с их опытом. Есть ли что-то такое, что РЖД, с Вашей точки зрения, могли бы перенять?

– Первое, что бросается в глаза, – глубокая интеграция каждой из железных дорог, будь то Франция, Германия либо другая страна, в общую большую европейскую транспортную систему.

У нас тоже есть, конечно, Совет по железнодорожному транспорту стран СНГ и Балтии, ОАО «РЖД» участвует в крупных международных организациях МСЖД, ОСЖД и других, сотрудничает с администрациями железных дорог

на двусторонней основе. При этом мы совершенствуем законодательную базу, договариваемся по конкретным вопросам и направлениям развития. Но вот, к примеру, такого мощного документа, как директива ЕС 1991 года, которая определяет единое поле в части реформирования и дальнейшей работы всех европейских железных дорог, у нас пока, увы, нет.

Мы сегодня пока еще живем за счет накопленного ранее – единства подвижного состава, нормативов, технологий и т. д. Но надо идти дальше, и Европа здесь подает нам хороший пример. Неважно, какой это подвижной состав – немецкий, французский и др., – он может совершенно свободно по единым правилам работать, конкурировать на всей европейской инфраструктуре. Вот это мне действительно понятные вещи, когда нет преград и барьеров – таможенных, пограничных и т. д. Свободное перемещение пассажиров и грузов – вот, я бы так выразился, профессиональная мечта транспортников всех стран. Мы сегодня стремимся к этому, и нас, уверен, ждет глобальная интеграция, а не разобщение. Собственность может и должна быть какой угодно разной – частной, консолидированной, государственной; организации, компании, страны – все это тоже может и должно сохранять свою независимость и самобытность, а вот базовые цели и принципы проведения реформ на железнодорожном транспорте, правовое и технологическое поле должны быть едиными на всем пространстве СНГ, и тогда выиграют все и никто не проиграет. В идеале железнодорожный транспорт должен работать без искусственных барьеров, о которых я сказал выше, как часы, где ходу стрелки не мешают деления на циферблате, разграничивающие временные отрезки.

Разумеется, со своей стороны мы прикладываем большие усилия для этого, работу возглавляет лично президент компании Владимир Иванович Якунин. За последние годы в рамках Совета и международных железнодорожных бизнес-форумов «Стратегическое партнерство 1520» были приняты важнейшие решения, способствующие сохранению единой транспортной системы, созданию единых норм технического регулирования на железных дорогах общего пользования с колеей 1520 мм. И в этом плане нам и нашим коллегам еще очень многое предстоит сделать.

У нас еще не достигнут тот оптимальный баланс, который существует на Западе между государством и железными дорогами в части их регулирования. В европейских странах государство участвует в строительстве и содержании инфраструктуры, но все остальное перевозчики зарабатывают только сами. Вы бы посмотрели, с какой тщательностью там выстроена ежедневная работа профессиональных команд специалистов в части определения уровней тарифов, которые уже давным-давно дерегулированы. Все идет в зачет: спрос, цены на товары, сезонность, время суток, чуть

ли не погода. У нас же система тарифообразования явно устарела и нуждается в коренных переменах, определенных в том числе и Программой реформы. Причем образование Второй грузовой компании здесь отнюдь не снимет все проблемы. Вот в этих вопросах нам иностранный опыт очень даже нужно изучать и перенимать.

– Поскольку мы заговорили о западном опыте, то, как известно, там абсолютно иная картина в части железнодорожного бюрократизма и коррупции. У нас же иной раз приходится слышать и даже читать в СМИ, что у частных операторских компаний существуют свои знакомые диспетчеры и дежурные по отделениям, которые, мягко говоря, помогают им в работе. Или вот даже составитель поездов на станции, бывает, норовит так поставить частный вагон, чтобы было неудобно разгружать, а потом попытается взять деньги за дополнительную маневровую работу. Проводится ли какая-то целенаправленная работа по борьбе с такими явлениями?

– Наша корпоративная культура, кадровая работа, стратегия – все нацелено на то, чтобы полностью исключить, искоренить такие явления. Поверьте, ни один случай не останется без соответствующей реакции, мы заинтересованы в том, чтобы избавиться от этих пороков, и как можно скорее. Но люди, которые готовы пойти легким путем, есть. Если только нам становятся известны подобные возмутительные факты, мера ответственности за получение взяток одна: на железнодорожном транспорте этот человек работать не будет.

Объективности ради скажу еще об одном. Нередко получается так, что жалуются на «дискриминацию», «бюрократизм» или на что-то еще тот, кто вовсе не пытается добиться «справедливости» или каких-то иных высших целей, а преследует свои собственные корыстные интересы и выгоды. Мы ведь сегодня живем в публичной среде, каждый может говорить все что угодно. Поэтому нужно рассматривать и PR-составляющую подобных заявлений. С этим ничего не поделаешь, это неотъемлемая часть ведения любого бизнеса. Мы это понимаем – полагаю, понимают это и читатели журнала «РЖД-Партнер».

– В числе Ваших любимых анекдотов, есть, кажется, такой. Один из работников аппарата ОАО «РЖД» вдруг повадился уходить с работы домой в 18.00. Все уходят в 21 или 22 часа, а он – в 18. Наконец коллеги не выдерживают и спрашивают его: в чем дело, почему такая наглость? «Но я же все-таки в отпуске», – скромно отвечает работник. А вот в управлении Финских железных дорог, как известно, работа после конца рабочего дня считается дурным тоном и вообще чуть ли не нарушением трудового законодательства. Как все-таки Вы относитесь к работе во внеурочное время? Считаете это правильным?

– Анекдот и в самом деле неплохой. Но без шуток скажу так: нет никакой самоцели в том, чтобы все сидели тут сутками и это говорило бы об эффективности нашей работы. К сожалению, надо признать, что успеть все сделать с 9.00 до 18.00 просто не получается в силу чисто технологических моментов. Существует большой объем почты, которая формируется ближе к концу рабочего дня, – делай тут что хочешь, но ее нужно прочесть, расписать, дать срочные решения и распоряжения, а это два-три часа – отдай их и не грехи. Встречи, переговоры, экстренные совещания в правительстве, министерствах, к которым надо готовиться. Мы ведь живем не в вакууме, почти каждый день необходимо куда-то ездить, а значит, собирать документы, справки, пояснительные записки, отчеты и т. д. Вот тут уж приходится и всем причастным во внеурочное время поработать, ничего не поделаешь. Помимо этого, движение поездов-то у нас на сети круглосуточное, а значит, и рабочий день у любого железнодорожного управленца никак не втиснешь в установленную норму, да и специфика нашей огромной страны с одиннадцатью часовыми поясами никому из руководителей не дает расслабиться даже во внерабочее время. Вот в Москве, допустим, 19 часов, а мне срочно нужно переговорить с начальником дороги в Хабаровске или Чите. Просто звоню и говорю, порой даже не задумываясь о том, который там час, так как дело совершенно не терпит отлагательств до следующего дня.

А он, в свою очередь, тоже не задается вопросом, как там стрелки расположены на часах, – ну какой тут нормированный рабочий день? То же и с выходными. Так на железной дороге в России было принято до нас, так работаем мы, так, думаю, будут работать еще долгое время и после нас. Еще раз повторяю, здесь нет какого-то ореола трудоголиков, проводящих сутки на работе, как говорится, из любви к искусству. Это такой неизбежный рабочий процесс, ничего более. И так, кстати, не только у железнодорожников. Вот Вы можете мне сказать, как работают правительство, администрация президента страны, министерства, да и все те, кто добивается весомого результата в бизнесе? Не думаю, что восьмичасовой рабочий день является мерилем качества их работы. Просто Россия – большая страна, и поэтому работы в ней много.

Каковы цели, такова жизнь

– Хотелось бы задать также несколько мировоззренческих вопросов. Верите ли Вы в некий особый исторический путь России? Что, по Вашему мнению, мешает нам устраивать свою жизнь более счастливо и богато?

– Об «особом» пути России пусть славянофилы с западниками спорят. Я железнодорожник, производственник и привык смотреть на происходящее в профессиональном ракурсе. Давайте лучше зададимся вопросом: в какой период мы достигали наибольших результатов? Меня, например, очень впечатляет мощная динамика развития страны в 20-е и 30-е годы прошлого века, послевоенные темпы восстановления железных дорог. Конечно, это трудовой подвиг, который, как и победа в войне, стал возможен благодаря лучшим качествам нашего народа. Но это также говорит и о том, что плановая экономика как система имела определенные преимущества. Я убежден, что тот курс, который мы взяли в конце XX столетия и сегодня проводим, – правильный, хотя развитие идет явно не теми темпами, на которые можно было бы рассчитывать.

Что меня сегодня удивляет? В нашей жизни как-то стали пропадать или нивелироваться важные цели, которым мы должны следовать. Мне, например, всегда было очень близко и понятно стремление к тому, чтобы наша страна, наша отрасль занимали лидирующее положение в мире. Считаю, что Россия всегда должна быть лидером, ставить самые смелые и масштабные задачи, особенно в части развития инфраструктуры. Надо все же больше уважать себя, понимать, что все зависит на самом-то деле только от нас самих. Надо, чтобы мы опять поверили в себя, просто забыли про какую-то там гуманитарную помощь 90-х годов. Откровенно скажу, наблюдать за всем этим мне было просто дико. Ну какая может быть цена человеку, который все ждет от кого-то извне помощи, поддержки, а не берется за дело засучив рукава? Причем это надо понимать не только простому гражданину, труженику, а даже в большей степени тем, кто сегодня владеет и управляет разного рода активами. Владеть – это же не только личное благо, но еще и большая ответственность, а ее подчас как раз и не хватает.

Есть здесь и еще один важный момент. Сегодня у нас созданы условия для развития крупного бизнеса. Но если по какой-то причине частные инвестиции не в состоянии прийти в развитие нашего авиастроения, машиностроения, в наукоемкие отрасли, если рынок не способен самостоятельно осилить инфраструктурные проекты, государство ни в коем случае не должно оставаться в стороне, оно должно брать на себя эти функции – благополучное время на дворе или кризисное, неважно. Некоторые говорят: не будет у нас своих самолетов, комбайнов, станков, технологий – ну и ладно, мы их где-нибудь купим. Негосударственный это подход. Ставить большие и емкие задачи – вот что, по моему мнению, сегодня нам нужно.

Кризис тут не помеха. И тот шанс, который у нас есть сегодня, нельзя упустить. Инвестиции в инфраструктуру – один из наиболее эффективных инструментов борьбы с кризисными явлениями в экономике. Мы доказываем

это везде, но объявленная ранее схема поддержки инвестиционных программ ОАО «РЖД» развалилась в финансовом блоке правительства. У нас нет сомнений: если, к примеру, ОАО «РЖД» при финансовой поддержке государства продолжит реализацию запланированных инвестпроектов, это приведет к росту ВВП. Это новые рабочие места и весьма ощутимое оживление спроса на продукцию смежных отраслей.

Александр Ретюнин

«Гудок»

2 августа 2012 г.

Идти в ногу со временем

Профессиональное совершенствование – вот что является реальной основой для роста производительности труда.

– Вадим Николаевич, как бы вы охарактеризовали ситуацию в компании и в отрасли в преддверии Дня железнодорожника?

– В текущем году российские железные дороги успешно справляются с задачей перевозок грузов и пассажиров, обеспечивая потребности экономики страны в полном объёме. Так, грузооборот железнодорожного транспорта с учётом порожнего пробега частных и арендованных вагонов в первом полугодии увеличился на 4,4% к аналогичному периоду прошлого года при росте ВВП также на 4,4%, а промышленного производства – на 3,1%. Погрузка относительно уровня первого полугодия прошлого года увеличена на 3,5%, пассажирооборот – на 4,4%.

Необходимо отметить, что по показателю грузооборота компания превысила докризисные значения 2007 года. Достигнуто это прежде всего за счёт роста экспорта грузов и средней дальности перевозок. Это очень важная тенденция, так как при меньшем, чем прогнозировалось до кризиса, уровне погрузки и ВВП существенно возросла нагрузка на основных экспортных направлениях сети, в частности на Дальневосточном полигоне, что уже сейчас усложняет работу и требует серьёзных усилий по организации перевозочного процесса. Что касается эксплуатационной работы, тут, к сожалению, несмотря на реализуемые мероприятия, сохраняется немало проблем, обусловленных объективными условиями. Так, один из ключевых показателей эффективности работы железных дорог – участковая скорость – снижен. И не последней причиной этого являются неустранённые проблемы с организацией курсирования частных вагонов. Не до конца решены проблемы с вагонным литьём из-за недобросовестности ряда украинских и российских производителей подвижного состава.

– Одним из наиболее острых вопросов последнего времени была проблема рационального управления вагонными парками. Какова в этом вопросе ситуация сегодня?

– Прежняя технология управления движением, применявшаяся десятилетиями, была основана на том, что весь парк – общий и перемещался балансовым методом, который был отработан на очень высоком уровне. Все автоматизированные системы – управления станциями, управления движением – были настроены именно на то, что парк не имеет привязки к собственнику. В ходе реформирования железнодорожного транспорта эти принципы претерпели изменения. И главная причина в том, что весь парк стал приватным. Результаты нам всем известны: произошло увеличение порожних пробегов и снижение темпов оборачиваемости вагонов. От этого страдают не только грузоотправители и ОАО «РЖД» (как перевозчик и владелец инфраструктуры), но и доходность операторского бизнеса. В то же время грузопотоки концентрируются на наиболее напряжённых направлениях сети с почти исчерпанными пропускными способностями: Транссибе, полигонах Кузбасс – Северо-Запад и Кузбасс – порты Юга. Свою роль сыграло и то, что количество подвижного состава увеличилось за последние 8 лет на 35% (или на 290 тыс. единиц) и составляет около 1 млн 100 тыс. единиц. При этом очевидной проблемой стало избыточное их наличие, что приводит к отставке на станционных путях до 400 организованных составов в ожидании их востребованности. В этой ситуации ОАО «РЖД» разработало и предлагает организовать системное взаимодействие всех участников перевозок на основе Единого сетевого технологического процесса железнодорожных грузовых перевозок (ЕСТП). Он предусматривает максимальное приближение перевозочных технологий к объективно сложившимся реалиям. Хорошие примеры сотрудничества ОАО «РЖД», операторов и грузоотправителей уже имеют место на ряде дорог, в частности на Октябрьской. Там формируются логистические схемы, внедряются вдвоенные операции, учитываются пропускные способности сети для того, чтобы уменьшить непроизводительный пробег порожних вагонов. Принятие новой сетевой технологии должно сопровождаться изменениями в основополагающих документах, таких как Устав железнодорожного транспорта. Собственник вагона должен понимать, что если он сам хочет им управлять, он должен подчиняться единым требованиям, прописанным в законе. В частности, платить за нахождение вагона на станциях и путях общего пользования, перемещать порожние вагоны только туда, где они действительно нужны.

– Какова ваша оценка работы привлечённого парка ОАО «РЖД»?

– Введение парка привлечённых полувагонов (ВСП) в целом для экономики сыграло положительную роль. С учётом ценообразования вагоны ВСП особо востребованы в сегменте низкодходных, нетехнологичных перевозок с большой долей повагонных отправок. Наличие и работа парка ВСП на рынке транспортных услуг создают условия для снижения цены транспортной со-

ставляющей. И это не только оценка менеджмента ОАО «РЖД», но и признание многими руководителями федеральных органов власти, включая Министерство экономического развития, и бизнеса.

– Насколько вы удовлетворены динамикой изменения правовой базы в сфере железнодорожного транспорта?

– Нормативно-правовая база в сфере железнодорожного транспорта медленно, но верно совершенствуется. Так, с 1 ноября 2012 года должны вступить в силу изменения и дополнения в Прейскурант 10-01, обеспечивающие унификацию тарифов на порожний пробег. Это позволит исключить схемы так называемой тарифной отмывки вагонов, которые значительно усложняют и делают неэффективной логистику перемещения вагонов.

Пока идёт доработка технологии управления вагонным парком в условиях множественности операторов, действует постановление правительства № 1051, определяющее порядок привлечения ОАО «РЖД» железнодорожного подвижного состава для перевозок грузов и устанавливающее особый порядок ценообразования. Благодаря ему ОАО «РЖД» имеет возможность управлять привлечённым парком, обеспечивая потребности грузоотправителей.

Однако этих мер не вполне достаточно. До сих пор не определён статус операторов грузовых вагонов, их права и обязанности. Для этого требуется принять изменения в ФЗ «О железнодорожном транспорте» и ряд других нормативных документов об операторской деятельности, устанавливающих, например, обязательный порядок предоставления вагонов операторами по обращениям перевозчиков и грузоотправителей, устанавливающих определённую квоту вагонов, которые оператор должен передавать перевозчику в аренду по его обращению. Требуется также создать систему саморегулирования операторской деятельности, обязать операторов страховать гражданскую ответственность и др.

– Возникла ли необходимость в ходе применения приказа Минтранса № 258 о регулировании порожнего парка внести в него какие-либо изменения?

– Реализация на практике положений этого приказа показала необходимость корректировки отдельных его положений, а также дополнительных изменений Правил перевозок грузов железнодорожным транспортом. Так, в настоящее время в Минтранс России направлены предложения по особенностям переадресовки порожних вагонов, отцепленных в пути следования от групповой (маршрутной) отправки. Готовятся предложения по порядку исчисления сроков доставки порожних вагонов.

– Обеспечивает ли новая система управления должное качество взаимодействия между филиалами центральных дирекций и ДЗО на региональном уровне? Вполне ли подготовлена для этого нормативная база в виде соглашений о взаимодействии, регламентов?

– В настоящее время проводится работа по подготовке регламентирующих документов, необходимых для исполнения начальниками железных дорог поставленных задач в отношении дочерних и зависимых обществ. Дороги и ДЗО могут взаимодействовать на основе сквозных общекорпоративных регламентов, вводимых в действие через советы директоров обществ, на основе соглашений о взаимодействии между ОАО «РЖД» и ДЗО, хозяйственных договоров (об услугах, о выполнении функций органа управления, о совместной деятельности). Каждое дочернее общество имеет свой специфический хозяйственный комплекс, который определяет способ управления. В связи с этим одной из ключевых задач является обеспечение совместимости систем управления дочерних обществ и головной компании. Её решение предполагает в том числе адаптацию систем управления ДЗО к требованиям документов о порядке взаимодействия с ними ОАО «РЖД» на всех уровнях управления, включая железные дороги. Механизмы взаимодействия пока будут отработаны на пилотных ДЗО – Федеральной пассажирской компании и Второй грузовой компании.

– Какое место в новой структуре управления занимает Центр по технологической координации и технологические службы?

– Технологические службы во главе с Центром по технологической координации созданы для обеспечения согласованной работы хозяйств в рамках эксплуатационной деятельности. Вертикаль технологической координации призвана находить те «узкие» места, где система организации и обеспечения перевозок на том или ином уровне даёт сбой, где выявляются проблемы во взаимодействии между различными службами и хозяйствами ОАО «РЖД». Её главная задача – оптимизировать работу через формирование новой нормативной базы и осуществлять мониторинг исполнения этой работы, объединять деятельность всех причастных к перевозкам подразделений для достижения корпоративного эффекта.

При этом на технологические службы возлагаются задачи по контролю реализации технологических процессов всеми его участниками на региональном уровне и оценке последствий нарушения установленной технологии.

– Когда железные дороги начнут работу в статусе региональных центров корпоративного управления? Каковы их задачи в новых условиях и как при этом изменятся функции начальников дорог?

– Железные дороги начнут функционировать в качестве региональных центров корпоративного управления в октябре текущего года. Начальники дорог станут полномочными представителями президента ОАО «РЖД», преобразуясь из руководителей территориального масштаба в руководителей сетевого уровня, и будут нести ответственность за общесетевой результат. Одной из ключевых задач железной дороги в качестве регионального органа корпоративного центра холдинга станет обеспечение соблюдения подразделениями

ОАО «РЖД» и ДЗО, расположенными в границах железной дороги, требований единой корпоративной политики, регламентов, методик, норм и стандартов. Подразделения железной дороги будут выполнять две основные функции: контроля и анализа. Начальники железных дорог в новой системе будут корректировать действия всех участников процесса. Они также станут инициаторами внесения изменений в действующие политики, регламенты, методики, нормы и стандарты, смогут накладывать дисциплинарные взыскания и производить кадровые перестановки. В ведении региональных центров останутся некоторые хозяйственные функции: обучение персонала, инженерное обеспечение, управление непрофильными активами. Последние необходимо вовлекать в хозяйственный оборот по тем видам деятельности, которые планируется развивать в холдинге, либо перепрофилировать, продавать, вносить в качестве вклада в инвестиционные проекты.

– Сегодня одна из основных наиболее тревожных проблем – недофинансирование инфраструктуры. Каковы, по вашему мнению, риски дальнейшего промедления в решении этого вопроса и какие предложения выдвигает здесь ОАО «РЖД»?

– Проблема адекватного финансирования железнодорожной инфраструктуры не случайно поднимается нами на всех уровнях. Несмотря на то что к ней удалось привлечь внимание государственных руководителей, бизнес-партнёров, общественности, пока не получается выработать совместное сбалансированное решение по кардинальному наращиванию инфраструктурных инвестиций. Вместе с тем потери от недофинансирования железнодорожной инфраструктуры для экономики страны весьма высоки. По прогнозам, суммарное снижение ВВП составит за период 2011–2015 годов 2,3 трлн руб., за период 2011–2020 годов – 5,8 трлн руб. Для того чтобы соответствовать темпам развития экономики, необходимы инвестиции на строительство новых железнодорожных линий (в том числе высокоскоростных магистралей), развитие инфраструктуры к чемпионату мира по футболу в 2018 году, развитие Московского и Санкт-Петербургского железнодорожных узлов. В соответствии со сложившейся практикой такие проекты должны осуществляться по отдельному решению государства на принципах проектного финансирования. В зависимости от темпов и масштабов реализации этих проектов суммарный объём инвестиций в развитие железных дорог должен составлять ежегодно 1–1,5% ВВП. Понятно, что решить эту задачу единолично у ОАО «РЖД» даже при максимальном привлечении заёмных средств не получится. Крупнейшим инвестором в инфраструктуру должно быть государство. Дорогостоящие и не окупаемые для ОАО «РЖД» проекты развития железнодорожной инфраструктуры ему выгодны за счёт получаемого мультипликативного эффекта для всей экономики страны. Взаимодей-

ствие между государством и ОАО «РЖД» для обеспечения финансирования инфраструктурных проектов необходимо осуществлять на основе механизма регуляторного (сетевого) контракта.

– Можно ли наряду с различными формами государственного участия использовать и частный капитал?

– Для развития инфраструктуры в виде долгосрочных займов можно привлекать доходы от использования средств Фонда национального благосостояния, пенсионные накопления, находящиеся в управлении, средства страховых фондов и национальных институтов развития. Необходимо более активно переходить к использованию долгосрочных договоров с грузоотправителями, частью которых могут быть и инвестиционные условия. Это предложение компании нашло поддержку у руководства страны. В январе этого года в Кемерове было подписано соглашение между ОАО «РЖД», Внешэкономбанком и крупнейшими компаниями – пользователями услуг железнодорожного транспорта о долгосрочных условиях сотрудничества. А в начале июля текущего года премьер-министр России Дмитрий Медведев на совещании во Владивостоке дал поручение ряду федеральных министерств совместно с ОАО «РЖД» и системообразующими банками подготовить предложения по привлечению внебюджетных инвестиций в развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования. Кроме того, было поручено рассмотреть возможность привлечения средств на концессионных условиях.

– Имеется государственная программа по частичной приватизации ОАО «РЖД». Как будет проходить этот процесс? С какой целью это делается? Что даст положительного для отрасли продажа пакета акций ОАО «РЖД» в частные руки? Как это может сказаться на общем управлении компанией?

– Излишне напоминать, что ОАО «РЖД» относится к стратегическим предприятиям. И особенностью приватизации компании является то, что она одновременно является субъектом естественной монополии, а также исполнителем ряда значимых услуг по госзаказу. Таким образом, государство выступает по отношению к ОАО «РЖД» и как собственник акций, и как регулятор, и как заказчик услуг. Поскольку ОАО «РЖД» подвергается существенному регулированию со стороны государства, во многом результаты его деятельности зависят от качества соответствующих решений и наличия долгосрочных соглашений с государством, обеспечивающих стабильность деятельности. Чёткая и долгосрочная определённости этих условий, их нормативно-законодательное закрепление создаёт основу для привлекательности и позитивной оценки стоимости акций такой компании со стороны инвесторов. Пока ряд аспектов не урегулированы или урегулированы в не-

достаточной степени. К их числу можно отнести создание долгосрочного механизма индексации тарифов в регулируемых сегментах, в том числе с учётом инвестиционной составляющей; определение перечня услуг ОАО «РЖД», подлежащих тарифному регулированию; введение механизма «сетевого контракта». Пока эти решения не приняты, потенциальные инвесторы оценят акции ОАО «РЖД» ниже, чем если бы их продавали в условиях устойчивой регуляторной модели. Таким образом, государство, будучи заинтересовано в повышении инвестиционной привлекательности компании, возможно, активизирует решения накопившихся проблем.

– Каковы могут быть риски, связанные с приватизацией ОАО «РЖД»?

– Наш холдинг уже в течение последних 10 лет находится в состоянии реформирования и оптимизации внутренней системы управления. Поэтому накоплен большой и неоценимый опыт. Все структурные изменения осуществляются максимально осторожно, продуманно, без допущения необратимых негативных последствий. Поэтому и принятие этого в буквальном смысле исторического решения должно осуществляться по тем же принципам.

– Какие вопросы функционирования и развития отрасли, как стратегические, так и тактические, вы бы выделили из общей массы в качестве приоритетных?

– К числу первоочередных задач относится улучшение качества обслуживания клиентов, создание новых продуктов и услуг, повышение надёжности, открытости и доступности компании для потребителей. Нужно продолжить реализацию мероприятий четвёртого этапа структурной реформы на железнодорожном транспорте. К настоящему времени практически завершено формирование конкурентного рынка операторских услуг. Поэтому сейчас необходимо выработать технологии, отвечающие реалиям сегодняшнего дня, как с точки зрения безопасности, так и с учётом чёткого понимания последствий для технологической устойчивости и эффективности работы железнодорожного транспорта в интересах обеспечения развития экономики страны. Нужно выверенно подходить к реализации пилотных проектов создания локальных перевозчиков, особенно в условиях формирования Единого экономического пространства. Этот вопрос должен рассматриваться в контексте интересов и национального права каждой из стран – участниц ЕЭП, не допуская дестабилизации отлаженной работы системы. Необходимо продолжить реформирование в сфере пассажирских перевозок и обеспечить создание всех необходимых условий для работы на безубыточной основе, полного прекращения перекрёстного субсидирования и формирования минимально необходимых инвестиций для развития пассажирского комплекса, о чём много и правильно пишет «Гудок». Но какие бы задачи ни ставились, важнейшим фактором их реализации всегда был и остаётся человеческий капитал. Повы-

шение квалификации работников, профессиональное совершенствование – вот что является реальной основой для роста производительности труда и адекватного повышения заработной платы.

– Каковы ваши пожелания труженикам стальных магистралей в канун Дня железнодорожника?

– Прежде всего хочу поблагодарить работников компании за преданность делу, за высокую ответственность перед пассажирами и клиентами и за тот большой труд, который мы вместе проделали в последнее время, чтобы справиться с последствиями экономических трудностей. Перед ОАО «РЖД» стоит много задач: ускорение технического перевооружения и реконструкции железнодорожного транспорта, внедрение новой техники и ресурсосберегающих технологий, создание благоприятных условий для высокопроизводительного и более качественного труда железнодорожников, реализация социальных программ. Но, конечно, чтобы эти замечательные планы воплотились в жизнь, в первую очередь все мы должны быть целеустремлёнными, добросовестными, инициативными людьми, готовыми идти в ногу со временем. Выражаю большую признательность ветеранам железнодорожного транспорта за постоянную поддержку в решении производственных задач и участие в воспитании подрастающего поколения!

С праздником вас, дорогие друзья! Желаем вам и вашим близким крепкого здоровья, благополучия, счастья, новых успехов в труде!

Денис Виксне

«Санкт-Петербургские ведомости»

9 октября 2013 г.

Реформа продолжается. ОАО «РЖД» подводит итоги первого десятилетия

Железнодорожная сеть России раскинулась с запада на восток, а с севера на юг простирается от Заполярья до зоны субтропиков. Эксплуатационная длина рельсовых путей составляет 82,5 тыс. км. У нас самые длинные и разветвленные в мире стальные магистрали. Ежегодно по ним перевозятся более 1,5 млрд тонн груза и почти 1 млрд человек. В эти дни компания «Российские железные дороги» отмечает десятилетие. Перед юбилеем наш корреспондент Надежда Коновалова задала несколько вопросов первому вице-президенту компании Вадиму Морозову.

– Вадим Николаевич, чем, по вашему мнению, была вызвана необходимость реформы МПС? Какие глобальные изменения произошли за 10 лет существования ОАО «РЖД»?

– Напомню предысторию начала структурных преобразований в отрасли. В 1990-х годах на фоне глубокого кризиса вследствие распада СССР произошел резкий спад объемов железнодорожных перевозок. С 1992 года ежегодный объем инвестиций в отрасль снизился более чем в три раза, а износ основных производственных фондов постоянно возрастал. В критическое состояние пришел и парк вагонов: ежегодно их списывалось в 10 раз больше, чем приобреталось новых.

В 2000-х объемы перевозок начали расти, назрела острая необходимость модернизации железнодорожной отрасли для обеспечения растущих потребностей страны.

Реальным стартом преобразований можно считать 18 мая 2001 года, когда правительство РФ утвердило программу структурной реформы на железнодорожном транспорте. Была определена генеральная цель – повышение эффективности работы железнодорожного транспорта.

В ходе реализации программы структурной реформы в отрасли проведены масштабные системные изменения и сформированы рыночные основы ее развития: разделены функции государственного регулирования и хозяйственного управления на железнодорожном транспорте: создано ОАО «РЖД», которое сейчас является одной из крупнейших транспортных компаний. В обновление основных фондов железнодорожного транспорта привлечены крупные инвестиции за счет формирования новых институтов, прежде всего операторов подвижного состава (было привлечено более 600 млрд рублей, приобретено более 400 тысяч вагонов). Появились частные пассажирские перевозчики; обеспечено развитие конкуренции в различных сферах деятельности – таких как ремонт подвижного состава, промышленное производство, логистика, научная, проектная, строительная деятельность и т. д.; существенно повышена управляемость и прозрачность деятельности холдинга «РЖД», сформирована новая модель государственного регулирования.

– Как за прошедшие 10 лет развивалась железнодорожная инфраструктура?

– В целом с момента создания компании инвестиционные вложения превысили 4,3 трлн рублей в ценах 2013 года. Инвестиционный бюджет 2013 года в сопоставимых ценах вырос в сравнении с 2004 годом почти в полтора раза.

ОАО «РЖД» осуществлены значительные инвестиции в развитие и совершенствование инфраструктуры важнейших железнодорожных направлений: из Кузбасса – на морские порты Мурманска, Дальнего Востока, Азово-Черноморского бассейна, по которым осуществляются подавляющие объемы перевозок массовых грузов.

Открыто высокоскоростное пассажирское сообщение поездами «Сапсан» между Москвой и Санкт-Петербургом, скоростное между Москвой и Нижним Новгородом и поездами «Аллегро» на направлении Санкт-Петербург – Хельсинки.

Завершена реализация олимпийских проектов, из которых можно выделить организацию интермодальных перевозок на участке Сочи – Адлер – аэропорт Сочи, усиление инфраструктуры железнодорожной линии Туапсе – Адлер. Реконструированы пассажирские терминалы железнодорожных станций Дагомыс, Сочи, Мацеста, Хоста – все они адаптированы для лиц с ограниченными физическими возможностями.

В настоящее время ведется работа по дальнейшему развитию пропускных способностей инфраструктуры для обеспечения перевозок грузов в направлении портов Северо-Запада, юга России, развитию Транссибирской и Байкало-Амурской магистралей, подходов к портам Дальнего Востока, а также на направлениях основных международных транспортных коридоров «Восток – Запад» и «Север – Юг», проходящих по территории РФ.

Мы активно сотрудничаем с правительством столицы по развитию Московского железнодорожного узла. Существует программа реализации первоочередных проектов по развитию железнодорожной инфраструктуры для улучшения условий городских и пригородных пассажирских перевозок в Московском железнодорожном узле в 2012–2020 годах. Этот документ, согласованный ОАО «РЖД», правительством Москвы и правительством Московской области, предусматривает развитие десяти радиальных направлений, а также большого и малого окружных колец. Что в итоге позволит полностью удовлетворить прогнозируемый рост пассажиропотока до 2020 года. Думаю, что опыт реализации этих инфраструктурных проектов в дальнейшем необходимо распространить на другие российские мегаполисы и, в частности, на Санкт-Петербург.

– В 2008 году был принят стратегический план развития железнодорожной отрасли до 2030 года. Насколько он значим при руководстве компанией?

– Понимая важность и масштабность стоящих перед отраслью задач, в 2008 году правительство страны утвердило стратегию железнодорожного транспорта РФ до 2030 года. Это был, по сути, первый системный стратегический документ, определяющий техническое и пространственное развитие отрасли с четко определенными долгосрочными целями и направлениями развития.

При этом поставленные в стратегии-2030 задачи не потеряли своей актуальности даже под воздействием экономического кризиса. Поэтому ОАО «РЖД», несмотря на сокращение финансовых возможностей, за счет повышения внутренней эффективности и выполнения мероприятий по реформированию осуществляло реализацию первоочередных проектов по развитию железнодорожной инфраструктуры, закупало инновационную технику, предоставляло клиентам новые транспортные продукты, развивало скоростное и высокоскоростное движение.

Однако с момента утверждения стратегии произошли серьезные изменения как в части определенных ранее параметров финансирования запланированных мероприятий, так и в части изменившейся конъюнктуры товарных рынков, отраслевых стратегий, демографической ситуации в стране. В настоящее время Минтранс России выполнена актуализация транспортной стратегии РФ на период до 2030 года, где все эти изменения нашли соответствующее отражение. Обновленный документ 27 августа т. г. рассмотрен на заседании правительства страны и получил одобрение. В этой связи ОАО «РЖД» готовит предложения по корректировке стратегии-2030, где также будут учтены все изменившиеся тенденции развития отрасли. При этом данный программный документ был и остается осново-

полагающим при принятии решений в плане стратегического развития нашей компании.

– С 1 октября 2012 года начали работать региональные центры корпоративного управления (РЦКУ). В чем заключается новая система управления и какие полномочия есть у РЦКУ и их руководителей? Почему избрана именно такая модель управления? Сохранится ли управляемость отрасли?

– Целевое видение модели управления компании в программе структурной реформы на железнодорожном транспорте определено следующим образом: «При переходе к новой модели организации железнодорожного транспорта его территориально-функциональная организация будет преобразована в организацию по видам деятельности».

В соответствии с этим требованием и стратегией развития на период до 2030 года холдинг структурирован на бизнес-блоки и бизнес-единицы в форме общесетевых филиалов, специализированных на конкретных видах деятельности и имеющих собственные вертикали управления.

Одновременно с переходом бизнеса к специализации по видам деятельности создаваемая в холдинге организационная модель направлена на формирование новой матрицы управления, в которой горизонтальные связи обеспечиваются за счет четкой реализации сквозных технологических процессов управления. Те в свою очередь являются объектом мониторинга корпоративного центра, в том числе и на территориальном уровне.

Соответственно определена основная задача железной дороги как регионального центра корпоративного управления: корпоративная и технологическая координация работы подразделений функциональных филиалов и иных структурных подразделений, а также дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД», осуществляющих свою деятельность в границах железной дороги, в целях достижения годовых, среднесрочных и долгосрочных целевых параметров холдинга.

Для координации работы участников перевозочного процесса РЦКУ предоставлены более широкие полномочия по эффективной организации деятельности подразделений функциональных филиалов.

Завершение запланированных преобразований в организационной структуре, а также полное раскрытие потенциала новой системы управления, в том числе запуск механизмов, позволяющих адекватно реагировать на рыночные вызовы и поддерживать синергию всех видов деятельности, предлагает активное делегирование полномочий службами железных дорог, постановку ими задач, а также передачу знаний и навыков региональным дирекциям. Это позволит в полной мере реализовать потенциал хозяйственной самостоятельности и оптимизировать внутренние процессы и процедуры взаимодействия.

Эффективность нового метода показала Октябрьская железная дорога – она первая перешла на такую систему управления и, как вы знаете, работает успешно: в конце августа дорога получила награду за третье место по итогам сетевого соревнования за второй квартал.

– Насколько велик вклад ОАО «РЖД» в российскую экономику?

– ОАО «РЖД» – это крупнейшая транспортная компания России, которая вносит значительный вклад в российскую экономику. При этом он состоит не только в осуществлении беспрепятственной перевозки грузов, обеспечивая единство страны, ее обороноспособность, формирование общероссийского рынка, но и в стимулировании спроса на продукцию, содействии инновациям.

Доля ОАО «РЖД» в ВВП, по данным за 2012 год, составила 1,71%, а доля в налоговых поступлениях в бюджетную систему РФ – 1,4%.

Компания является одним из лидеров инвестиционного процесса, обеспечивает порядка 4% от общего объема инвестиций России, направляя на обновление и развитие каждый третий заработанный рубль. Мультипликативный эффект от инвестиций ОАО «РЖД» распространяется на 19 отраслей российской промышленности. Каждый рубль инвестиций в железнодорожные проекты мультиплицируется в других отраслях в 1,85 раза.

– Какие главные инвестиционные проекты осуществит ОАО «РЖД» в 2014 году?

– Инвестиционная программа ОАО «РЖД» характеризуется масштабными капиталоемкими проектами, реализуемыми на всей территории РФ и имеющими общегосударственную значимость.

Приоритетными направлениями инвестирования в 2014 году являются проекты обновления железнодорожной инфраструктуры, развития пропускных способностей, а также обновления подвижного состава.

В 2014 году ОАО «РЖД» с учетом средств государственной поддержки запланированы мероприятия по реализации проекта развития железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона (БАМа и Транссиба), направленные на обеспечение освоения перспективного грузопотока. Кроме того, в 2014 году будут реализовываться мероприятия по реконструкции участка Междуреченск – Тайшет Красноярской железной дороги.

В рамках совместной работы с правительством Москвы в части повышения транспортной доступности с учетом средств государственной поддержки будет продолжена реализация проекта развития Московского транспортного узла.

При этом говорить о точных цифрах по объему инвестиционного бюджета на следующий год пока трудно в связи с отсутствием окончательного решения относительно индексации тарифа на грузовые перевозки.

– Когда может быть закончено реформирование отрасли?

– В соответствии с программой структурной реформы на железнодорожном транспорте, утвержденной правительством РФ в 2001 году, реформа должна была завершиться в 2010 году. Однако в силу объективных обстоятельств не был решен целый ряд ключевых задач, и в связи с формированием Единого экономического пространства России, Белоруссии и Казахстана возникли новые глобальные задачи, связанные с интеграцией национальных транспортных систем трех стран. Международный аспект реформы должен был учитывать также развитие общеевропейского сотрудничества в области железнодорожного транспорта в рамках вступления России в ВТО. Все это поставило перед ОАО «РЖД» дополнительные задачи по повышению глобальной конкурентоспособности и укреплению позиций на международном транспортном рынке.

В связи с этим в январе 2011 года решением правительства РФ была одобрена целевая модель рынка грузовых железнодорожных перевозок, и реформа была продлена до 2015 года. За это время необходимо устранить пробелы в цепочке предыдущих мероприятий и довести до совершенства рыночные механизмы, которые уже заработали (адаптировать нормативную базу реформирования и тарифную систему к текущим потребностям рынка, обеспечить полномасштабное внедрение эффективной технологии управления вагонным парком в условиях множественности операторов подвижного состава и отсутствия инвентарного парка, ликвидировать системное недофинансирование железнодорожного транспорта, вывести пассажирские перевозки на безубыточный уровень).

Важным моментом является обеспечение целевого состояния инфраструктурного комплекса российских железных дорог за счет регулярного (сетевого) контракта – системы взаимоотношений между владельцем железнодорожной инфраструктуры общего пользования и государством как заказчиком необходимого уровня пропускных способностей национальной системы железных дорог.

После завершения анализа результатов будет принято решение о целесообразности продления реформы.

Надежда Коновалова