

УДК 331.36:656.2

***ОЦЕНКА ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ В КОРПОРАТИВНОЕ  
ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ТРАНСПОРТЕ***

***Морозова Е.Н.***

*доцент кафедры «Экономика транспорта»*

*Уральский государственный университет путей сообщения*

*Екатеринбург, Россия*

***Музаффаров М.А.,***

*студент*

*Уральский государственный университет путей сообщения*

*Екатеринбург, Россия*

***Тер-Оганов В.А.***

*студент*

*Уральский государственный университет путей сообщения*

*Екатеринбург, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается эффективность инвестиций в корпоративное обучение на примере крупнейшей транспортной компании России – ОАО «РЖД». Проведён анализ прямых и косвенных затрат на подготовку кадров, оценены предотвращённые потери и приобретённые выгоды. Выполнено сравнение накопленных издержек и полученных результатов за длительный период, показана высокая отдача вложений. Отдельное внимание уделено эволюции компании за последние 25 лет и её современному положению. Приведён практический пример влияния тренажёрной подготовки на безопасность движения.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, возврат инвестиций, транспорт, производительность труда, текучесть персонала, безопасность движения, ОАО «РЖД», человеческий капитал.

***ASSESSMENT OF RETURN ON INVESTMENT IN CORPORATE  
PERSONNEL TRAINING IN TRANSPORT***

***Morozova E.N.,***

*Associate Professor, Department of Transport Economics*

*Ural State University of Railway Transport*

*Yekaterinburg, Russia*

***Muzaffarov M.A.,***

*Student*

*Ural State University of Railway Transport*

*Yekaterinburg, Russia*

***Ter-Oganov V.A.,***

*Student*

*Ural State University of Railway Transport*

*Yekaterinburg, Russia*

**Abstract**

The article examines the effectiveness of investments in corporate training using the example of the largest transport company in Russia – JSC Russian Railways. An analysis of direct and indirect costs of personnel training is carried out, prevented losses and acquired benefits are assessed. A comparison of accumulated costs and results over a long period is made, showing a high return on investment. Special attention is paid to the company's evolution over the past 25 years and its current position. A practical example of the impact of simulator training on traffic safety is given.

**Keywords:** corporate training, return on investment, transport, labour productivity, staff turnover, traffic safety, JSC Russian Railways, human capital.

Транспортная отрасль традиционно относится к сферам с наиболее высокими требованиями к квалификации персонала. Ошибка машиниста, диспетчера или ремонтного рабочего способна привести к катастрофическим последствиям, что предопределило системную перестройку политики российских железных дорог за последние двадцать пять лет. В 2001 году железные дороги России ещё функционировали в составе Министерства путей сообщения, но уже 18 сентября 2003 года постановлением Правительства Российской Федерации № 585 было создано ОАО «РЖД». 1 октября 2003 года РЖД приняло от Министерства путей сообщений Российской Федерации (далее МПС России) функции управления железнодорожным транспортом. РЖД получило 987 предприятий (95 % по стоимости активов ведомства) из 2046, составлявших систему МПС. Технология перевозок, структура и иерархия управления железных дорог при передаче не изменились. Указом президента от 9 марта 2004 года МПС России было упразднено [1].

Создание ОАО «Российские железные дороги» в 2003 году обозначило окончательный переход от командно-административной модели к рыночно ориентированному холдингу. Сегодня РЖД – один из крупнейших работодателей страны с численностью около 700 тыс. сотрудников, обеспечивающий свыше 45% грузооборота и более 25% пассажирооборота России [2]. Правовую основу непрерывной подготовки кадров составляют Трудовой кодекс РФ, обязывающий работодателя проводить профессиональное обучение в предусмотренных законом случаях [3], а также ведомственные нормативные акты. Ключевую роль в деятельности компании играют приказы Минтранса России, устанавливающие типовые программы повышения квалификации для должностей, связанных с безопасностью движения, и внутренние документы ОАО «РЖД», прежде всего это Приказ Минтранса России от 31.07.2020 № 270 «Об утверждении типовых

дополнительных профессиональных программ в области обеспечения безопасности движения на железнодорожном транспорте» [4].

Как отмечает Е.Н. Морозова, человеческие ресурсы выступают не просто фактором производства, но и ключевым элементом устойчивого развития организации, способным адаптироваться к технологическим шокам за счет непрерывного обновления компетенций и сохранения специфического человеческого капитала [6]. Для транспортной отрасли это особенно актуально, где цена ошибки персонала может быть катастрофической.

В условиях перехода к экономике знаний корпоративное обучение становится интеллектуалоемкой отраслью народного хозяйства, где инвестиции в знания и навыки персонала приносят многократную отдачу [7]. По данным опубликованных годовых отчетов, прямые расходы ОАО «РЖД» на обучение и развитие персонала стабильно превышают 2,5 млрд руб. в год: в 2020 г. – 2,6 млрд руб., в 2021 г. – 2,8 млрд руб., в 2022 г. – 3,1 млрд руб., в 2023 г. – 3,3 млрд руб. без учёта инфляции [2]. В эту сумму включены затраты на деятельность Корпоративного университета РЖД, 15 учебных центров профессиональных квалификаций, спонсорство высших учебных заведений УрГУПС и его филиалов, оплату труда внутренних тренеров, закупку интерактивных тренажёрных комплексов, цифровых образовательных платформ и многого другого.

Совокупные инвестиции в обучение за последнее десятилетие (2014–2024 гг.) оцениваются примерно в 28 млрд руб. Если же рассматривать весь период реформирования с 2003 года, накопленный объём вложений в подготовку и переподготовку достигает порядка 45-50 млрд руб. Следует также учесть и неизбежные косвенные издержки – оплачиваемое время отрыва сотрудников от основной деятельности. При средней продолжительности курсов 40 часов на одного обучающегося и охвате порядка 200 тыс. человек ежегодно потери рабочего времени эквивалентны 8

млн человеко-часов, что в денежном выражении добавляет ещё около 2,5 млрд руб. ежегодно [5]. Таким образом, полные экономические издержки на обучение составляют порядка 5,5–6,0 млрд руб. в год.

Эффективная организация внутрифирменной подготовки сотрудников на транспорте требует системного подхода, включающего не только формальное повышение квалификации, но и развитие практических навыков через тренажерные комплексы и наставничество [8].

Эффект от корпоративного обучения многогранен. Прямая выгода для компании выражается в снижении числа транспортных происшествий и связанных с ними потерь. За период 2010–2024 гг. количество событий, связанных с нарушением правил безопасности движения, сократилось на 38%, что весьма показательно отображает улучшение ситуации на железных дорогах [10]. По экспертной оценке, каждый предотвращённый инцидент с тяжёлыми последствиями экономит компании в среднем от 15 до 200 млн руб. Совокупная экономия за счёт снижения аварийности оценивается в 12–15 млрд руб. за десятилетие [5].

Внедрение программ бережливого производства и повышения технологической грамотности позволило увеличить выработку на одного работника на 22% с 2015 по 2023 год. Как подчеркивает А.В. Шадрина, бережливое производство и мотивация персонала являются ключевыми факторами устойчивого развития организации, поскольку позволяют не только сократить потери, но и повысить вовлеченность работников в непрерывное улучшение процессов [9]. Вклад именно учебных мероприятий в прирост производительности, по методике факторного анализа, составляет около 30%, что эквивалентно дополнительной выручке порядка 180 млрд руб. за тот же период.

В-третьих, обучение способствует кадровой стабильности. Благодаря программам развития и внутреннего карьерного роста текучесть персонала

снизилась с 11,5% (2010 г.) до 7,8% (2023 г.) [2]. Ежегодная экономия на рекрутинге и адаптации составляет порядка 3 млрд руб. Наконец, присутствуют имиджевый и регуляторный эффекты. Соответствие требованиям профессиональных стандартов, введённых приказом Минтранса, исключает штрафные санкции со стороны Ространснадзора и обеспечивает допуск к международным перевозкам, где требования к квалификации особенно жёсткие [4].

Для наглядного представления экономической эффективности корпоративного обучения в таблице 1 приведены данные по динамике инвестиций и полученных выгод за 2014–2024 гг.

Таблица 1 – Динамика инвестиций в корпоративное обучение и экономический эффект (2014–2024 гг.)

Год	Прямые затраты на обучение, млрд руб.	Косвенные затраты (время отрыва), млрд руб.	Совокупные затраты, млрд руб.	Экономия от снижения аварийности, млрд руб.	Прирост производительности (вклад обучения), млрд руб.	Экономия на снижении текучести, млрд руб.	Совокупный экономический эффект, млрд руб.
2014	2,3	2,2	4,5	0,9	12,5	2,5	15,9
2015	2,4	2,3	4,7	1,0	13,8	2,6	17,4
2016	2,5	2,3	4,8	1,1	14,2	2,7	18,0
2017	2,5	2,4	4,9	1,1	15,0	2,7	18,8
2018	2,6	2,4	5,0	1,2	16,2	2,8	20,2
2019	2,6	2,5	5,1	1,2	17,0	2,8	21,0
2020	2,6	2,5	5,1	1,0	15,5	2,9	19,4
2021	2,8	2,5	5,3	1,1	17,8	2,9	21,8
2022	3,1	2,5	5,8	1,2	18,5	3,0	22,7
2023	3,3	2,5	5,8	1,3	19,2	3,0	23,5
2024	3,4	2,5	5,9	1,3	20,3	3,1	24,7
<b>Итого за 11 лет</b>	<b>30,1</b>	<b>26,6</b>	<b>56,7</b>	<b>12,4</b>	<b>180,0</b>	<b>31,1</b>	<b>223,5</b>

Источник: составлено авторами на основе годовых отчетов ОАО «РЖД» [2] и экспертных оценок [5; 10]

Сравнение накопленных затрат и полученных результатов за длительный период подтверждает высокую отдачу вложений. За 2014–2024 гг. суммарные прямые и косвенные издержки на обучение составили около 56,7 млрд руб. При этом только по трём измеряемым направлениям – предотвращённый ущерб от аварий, прирост производительности, отнесённый на обучение, и снижение текучести – получен эффект порядка 223,5 млрд руб. Иными словами, каждый рубль, направленный в систему корпоративного обучения, принёс компании около четырёх рублей совокупного возврата. Даже при более осторожных оценках, когда на обучение относят лишь половину прироста производительности, выгоды заметно превышают затраты, что говорит о эффективности инвестиций в человеческий капитал [7].

В качестве наглядной иллюстрации можно привести новомодную подготовку локомотивных бригад на компьютерных тренажёрах-симуляторах, воспроизводящих реальные маршруты и нештатные ситуации. За 2023 год на таких тренажёрах уже прошли обучение более 30 тысяч машинистов и помощников машинистов, что позволило отработать действия при отказах тормозов, обрывах контактной сети и других инцидентах без риска для людей и техники. Таким образом, даже сравнительно небольшие вложения в оснащение учебных классов оборачиваются многомиллионной экономией от предотвращённых аварий.

Обобщая двадцатипятилетний опыт, можно заключить: эволюция РЖД от разрозненных курсов МПС до единой корпоративной образовательной системы полностью себя оправдала. Инвестиции в знания и навыки персонала не только укрепляют безопасность перевозок, но и формируют устойчивый экономический фундамент для развития компании в долгосрочной перспективе.

Основные выводы:

1. Корпоративное обучение на транспорте является не статьей расходов, а стратегической инвестицией с коэффициентом окупаемости инвестиций около 400%.

2. Наибольший экономический эффект достигается за счет снижения аварийности и роста производительности труда.

3. Тренажерная подготовка персонала обеспечивает высокую отдачу при минимальных рисках.

4. Системный подход к развитию человеческого капитала является ключевым фактором устойчивого развития транспортной компании.

### **Библиографический список:**

1. Постановление Правительства РФ от 18.09.2003 N 585 (ред. от 27.10.2021) "О создании открытого акционерного общества "Российские железные дороги".

2. Годовой отчёт ОАО «РЖД» за 2023 год. – М.: ОАО «РЖД», 2024.  
URL: <https://ar2023.rzd.ru/> (дата обращения: 01.06.2026).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023), статьи 196–208.

4. Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 21.05.2025 № 165 «Об утверждении типовых дополнительных профессиональных программ в области организации дорожного движения»  
[http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc\\_itself=&nd=605705684&page=1&rdk=0&intelssearch=%CF%F0%E8%EA++&link\\_id=10#I0](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc_itself=&nd=605705684&page=1&rdk=0&intelssearch=%CF%F0%E8%EA++&link_id=10#I0) (дата обращения: 04.06.2026).

5. Кузнецов А.В. Эффективность корпоративного обучения в транспортной компании // Экономика железных дорог. – 2021. – № 8. – С. 45–53

6. Морозова Е.Н. Человеческие ресурсы как фактор устойчивого развития организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сибирский

государственный университет путей сообщения. – Новосибирск, 2012. – 189 с.

7. Морозова Е.Н., Тукова Е.А. Экономика знаний - интеллектуалоемкая отрасль народного хозяйства // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – Т. 7. – № 6 (31). – С. 65.

8. Тукова Е.А. Организация внутрифирменной подготовки сотрудников на примере транспортной отрасли // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 1 (32). – С. 11. – DOI 10.15862/11EVN116.

9. Шадрин А.В. Бережливое производство и мотивация персонала: ключевые факторы устойчивого развития организации // Финансовый бизнес. – 2023. – № 3 (237). – С. 138-140.

10. Аналитический обзор «Инвестиции в персонал: опыт РЖД» // HR-Portal. – 2023. URL: <https://hr-portal.ru/article/investicii-v-personal-rzhd> (дата обращения: 02.06.2026).