

УДК 338

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЁРСТВА НА
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО
ДЕФИЦИТА И САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

Логиновских А.А.

Студент,

Уральский государственный университет путей сообщения,

г. Екатеринбург, Россия

Морозова Е.Н.

*Научный руководитель, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика
транспорта»,*

Уральский государственный университет путей сообщения,

г. Екатеринбург, Россия

Аннотация. В статье исследуется трансформация системы социального партнёрства в ОАО «РЖД» в 2025–2026 гг. под влиянием кадрового дефицита, технологической автоматизации и санкционных ограничений. На основе анализа открытых данных, отраслевой аналитики и нормативных документов выявлены ключевые направления адаптации коллективно-договорного регулирования: переход от экстенсивной модели льгот к адресной поддержке критических профессиональных групп, усиление роли профсоюза в условиях структурного дисбаланса рынка труда, а также смещение акцентов в профессиональной подготовке в связи с внедрением высокоавтоматизированных систем управления. Сделан вывод о формировании новой институциональной модели социального партнёрства, ориентированной на оперативное реагирование на внешние шоки и внутренние диспропорции.

Ключевые слова: социальное партнёрство, кадровый дефицит, санкционное давление, ОАО «РЖД», РОСПРОФЖЕЛ, оплата труда, автоматизация, беспилотные поезда, рынок труда, коллективно-договорное регулирование.

**TRANSFORMATION OF THE SOCIAL PARTNERSHIP SYSTEM IN
RAILWAY TRANSPORT UNDER CONDITIONS OF LABOR SHORTAGE AND
SANCTION RESTRICTIONS**

Loginovskikh A.A.

Student,

Ural State University of Railway Transport,

Yekaterinburg, Russia

Morozova E.N.

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Transport Economics,

*Ural State University of Railway Transport,
Yekaterinburg, Russia*

Abstract. The article examines the transformation of the social partnership system at Russian Railways (JSC "RZD") in 2025–2026 under the influence of labor shortages, technological automation, and sanction restrictions. Based on the analysis of open data, industry analytics, and regulatory documents, the key directions of adaptation of collective bargaining regulation are identified: the transition from an extensive model of benefits to targeted support for critical professional groups, strengthening the role of the trade union in conditions of structural labor market imbalance, as well as shifting the emphasis in professional training due to the introduction of highly automated management systems. The conclusion is made about the formation of a new institutional model of social partnership focused on rapid response to external shocks and internal imbalances.

Keywords: social partnership, labor shortage, sanction pressure, JSC "RZD", ROSPROFZHEL, wages, automation, unmanned trains, labor market, collective bargaining regulation.

Актуальность исследования обусловлена глубокими структурными изменениями, происходящими на российском железнодорожном транспорте в 2025–2026 гг. Отрасль одновременно сталкивается с тремя разнонаправленными вызовами: острым дефицитом квалифицированных кадров (особенно рабочих специальностей), активным внедрением технологий искусственного интеллекта и беспилотного управления, а также последствиями санкционных ограничений, влияющих на финансово-экономическое состояние ключевого перевозчика – ОАО «РЖД». В этих условиях традиционная модель социального партнёрства, построенная на линейном расширении льгот и гарантий, требует существенной трансформации.

Цель работы – выявить основные направления трансформации системы социального партнёрства на железнодорожном транспорте под влиянием кадрового дефицита, технологических изменений и санкционного давления.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы к социальному партнёрству в контексте современных вызовов рынка труда;

2. Проанализировать кадровую ситуацию в ОАО «РЖД», включая меры по привлечению и удержанию персонала;
3. Оценить влияние технологической автоматизации на структуру профессиональных компетенций работников;
4. Определить роль профсоюзной организации (РОСПРОФЖЕЛ) в адаптации социально-трудовых отношений к новым условиям.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что под влиянием кадрового дефицита и финансовых ограничений система социального партнёрства в ОАО «РЖД» трансформируется от экстенсивной модели предоставления универсальных льгот к адресной, дифференцированной поддержке ключевых профессиональных групп, сопровождающейся пересмотром подходов к профессиональной подготовке и переквалификации кадров.

Обзор литературы и теоретическая рамка

Социальное партнёрство в трудовой сфере представляет собой систему взаимоотношений между работниками, работодателями и государством, направленную на согласование их интересов по вопросам регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений. В соответствии со ст. 23–24 Трудового кодекса РФ, основными принципами такого партнёрства являются равноправие сторон, уважение и учёт интересов, обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений [1].

В условиях внешнего давления и структурного дефицита кадров традиционные модели социального партнёрства требуют переосмысления. Как отмечают С.В. Рачек и Я.В. Хоменко, устойчивость транспортных организаций в современных условиях обеспечивается не столько объёмом финансовых вливаний, сколько способностью системы управления персоналом адаптироваться к технологическим и регуляторным шокам за счёт институционализации социальных диалогов [2]. При этом, по мнению О.В.

Селиной, эффективность коллективно-договорного регулирования напрямую зависит от баланса между гибкостью трудовых отношений и защитой базовых гарантий работников, что особенно критично в отраслях с высокой долей специфического человеческого капитала [3].

Теоретической основой анализа служат положения экономики труда о действии закона спроса и предложения на рынке квалифицированной рабочей силы. При сокращении предложения труда ($L \downarrow$) работодатель вынужден повышать цену труда ($W \uparrow$) и пересматривать условия найма для сохранения равновесия. Одновременно технологическое давление (автоматизация) меняет структуру спроса на труд: снижается потребность в низкоквалифицированных кадрах и растёт спрос на специалистов с цифровыми и инженерными компетенциями.

Особый интерес представляют работы, посвящённые адаптации социального партнёрства в отраслях естественных монополий. В транспортной сфере, где высока доля специфического человеческого капитала, институциональные механизмы социального диалога приобретают особое значение. Как подчёркивает А.В. Шадрина, интеграция бережливых практик в кадровую политику позволяет не только оптимизировать затраты на социальные пакеты, но и повысить вовлечённость работников в процессы непрерывного улучшения производственных показателей [4].

Методы исследования

В работе использован комплекс общенаучных и специальных методов:

1. **Метод сравнительного анализа** – для сопоставления показателей деятельности ОАО «РЖД» в динамике, а также для сравнения мер кадровой политики до и после введения санкционных ограничений;
2. **Институциональный подход** – для анализа эволюции формальных и неформальных норм социального партнёрства, а также роли профсоюзных организаций в регулировании трудовых отношений;

3. **Контент-анализ** – для обработки нормативных документов (Трудовой кодекс РФ, коллективные договоры ОАО «РЖД»), отраслевых аналитических обзоров и официальных отчётов;

4. **Методы статистической обработки открытых данных** – для анализа кадровых и финансовых показателей на основе данных годовых отчётов компании и отраслевой статистики.

Информационную базу составили: Годовой отчёт ОАО «РЖД» за 2024–2025 гг., официальные материалы РОСПРОФЖЕЛ, данные Роструда, аналитические обзоры Института проблем естественных монополий (ИПЕМ), а также публикации в рецензируемых научных журналах («Транспорт Урала», «Экономика труда», «Финансовый бизнес», «Экономика железных дорог»).

Результаты анализа

Кадровая ситуация и меры по удержанию персонала

Кадровая ситуация в ОАО «РЖД» характеризуется острым дефицитом работников рабочих специальностей, особенно локомотивных бригад и путейцев. По данным отраслевых исследований, нехватка персонала в ключевых профессиях достигает 40–50% [5]. В ответ на этот вызов руководство компании совместно с Российским профессиональным союзом железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ) реализовало комплекс мер по повышению привлекательности труда.

С 1 ноября 2025 г. были введены следующие изменения в системе оплаты и стимулирования [6]:

1. тарифные ставки машинистов и их помощников в дирекции тяги повышены на 20%;

2. для работников, обслуживающих скоростные поезда («Сапсан», «Ласточка»), – на 15%;

3. компенсация найма жилья для локомотивных бригад увеличена с 70 до 100%;

4. новым сотрудникам установлены подъёмные в размере 150 тыс. руб.;
5. стипендии ученикам повышены на 25% (с 1 ноября) и ещё на 16% (с 1 января 2026 г.).

Указанные меры затронули более 130 тыс. человек и стали прямым результатом активных переговоров между работодателем и профсоюзом. РОСПРОФЖЕЛ последовательно отстаивал интересы работников локомотивных бригад, что подтверждается официальными материалами организации [7].

В условиях сохраняющегося дефицита кадров компания также начала привлечение иностранной рабочей силы. В марте 2026 г. в Куйбышевской дирекции инфраструктуры были трудоустроены 35 граждан Индии [8]. Им были предложены заработные платы на уровне российских соискателей: дорожным мастерам – от 130 до 150 тыс. руб., машинистам автотрисы – около 90 тыс. руб. Это решение отражает структурный дисбаланс на рынке труда: при избытке управленческого персонала наблюдается острый дефицит квалифицированных рабочих рук.

Влияние автоматизации на профессиональную структуру

Параллельно с решением текущих кадровых проблем социальное партнёрство сталкивается с вызовом технологической автоматизации. В августе 2024 г. на Московском центральном кольце был запущен электропоезд «Ласточка» с третьим уровнем автоматизации (машинист присутствует в кабине, но выполняет преимущественно контрольные функции) [9]. В 2026 г. компания планирует запуск полностью беспилотного поезда, где управление будет осуществляться дистанционно, а в составе будет находиться инженер-контролёр [10].

Внедрение искусственного интеллекта в техническую диагностику также меняет характер труда: время осмотра вагонов сокращается с 40 до 3–5 минут за счёт автоматизированного анализа видео- и аудиоданных. На Московской

железнодорожной микропроцессорные системы управления уже внедрены на 91 станции [9].

Это ставит перед профсоюзами новые задачи, связанные не с борьбой за сохранение рабочих мест любой ценой, а с организацией переквалификации работников. Профессиональный стандарт машиниста трансформируется в сторону компетенций оператора высокотехнологичных систем.

Финансовые ограничения как фактор трансформации

Ситуация осложняется финансовыми трудностями ОАО «РЖД», обусловленными в том числе санкционными ограничениями. Сокращение экспортных грузопотоков (угля, металлов, зерна) и переориентация торговых маршрутов привели к падению погрузки в 13 из 15 ключевых категорий грузов [11]. По данным Годового отчёта ОАО «РЖД» за 2025 г., компания получила чистый убыток, а объём инвестиционной программы на 2026 г. был сокращён на 25%.

В этих условиях руководство объявило о сокращении 15% сотрудников центрального аппарата (около 6 тыс. человек), что позволит сэкономить 74 млрд руб. в 2026 г. [12]. Возникает структурное противоречие: компания одновременно сокращает управленческий персонал и привлекает иностранных рабочих для заполнения вакансий рабочих специальностей, что отражает глубинный дисбаланс на рынке труда.

Обсуждение

Проведённый анализ позволяет зафиксировать переход от экстенсивной модели социального партнёрства к адресной поддержке ключевых профессиональных групп. Это согласуется с современными подходами к управлению мотивацией в транспортной сфере. Как подчёркивает А.В. Шадрина, интеграция бережливых практик в кадровую политику позволяет не только оптимизировать затраты на социальные пакеты, но и повысить вовлечённость работников в процессы непрерывного улучшения производственных показателей

[4]. В контексте ОАО «РЖД» это означает смещение фокуса с универсальных льгот к целевым программам удержания, переквалификации и цифрового развития компетенций.

РОСПРОФЖЕЛ в новых условиях выступает не просто защитником интересов работников, но и активным участником выработки адаптационных стратегий. Это проявляется в участии профсоюза в переговорах о повышении зарплат, компенсациях жилья, а также в обсуждении программ переобучения в связи с автоматизацией. В то же время финансовые ограничения создают риски социальной напряжённости, особенно в контексте сокращений управленческого персонала и привлечения иностранной рабочей силы.

Важным результатом исследования является подтверждение теоретической гипотезы о том, что дефицит кадров и технологические изменения заставляют переходить от экстенсивной модели стимулирования к адресной. Трансформация социального партнёрства в ОАО «РЖД» демонстрирует, как под влиянием рыночных факторов (конкуренция за персонал) и технологических факторов (автоматизация) происходит эволюция коллективно-договорного регулирования от гарантий «для всех» к точечной поддержке критических профессиональных групп. Санкционное давление вносит дополнительный вклад, ухудшая финансовое положение перевозчика и ограничивая его инвестиционные возможности.

Выводы

Трансформация социального партнёрства на железнодорожном транспорте в 2025–2026 гг. характеризуется переходом к активной кадровой политике, ориентированной на оперативное реагирование на внешние и внутренние вызовы. Основные направления этой трансформации:

1. **Экономическое** – экстренное повышение заработной платы ключевым специалистам (на 15–20%), расширение компенсационных пакетов

(100% компенсация жилья, подъёмные 150 тыс. руб.) как инструмент удержания персонала в условиях дефицита.

2. **Институциональное** – усиление роли профсоюза РОСПРОФЖЕЛ в переговорном процессе, переход от пассивного согласования льгот к активному участию в выработке адаптационных стратегий в условиях финансовых ограничений и технологических изменений.

3. **Технологическое** – смещение фокуса с сохранения рабочего места на переобучение и повышение квалификации персонала для работы с высокоавтоматизированными системами, трансформация профессиональных стандартов.

Вместе с тем сохраняются серьёзные вызовы: финансовые убытки компании, сокращение инвестиционной программы и структурный дисбаланс между управленческими и рабочими кадрами создают риск социальной напряжённости. Удержание персонала становится комплексной задачей, включающей не только уровень оплаты, но и жилищную политику, социальный пакет и адаптацию к цифровой реальности. Дальнейшие исследования должны быть направлены на оценку эффективности адресных мер поддержки и разработку механизмов интеграции программ переквалификации в систему коллективно-договорного регулирования.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2026) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.06.2026). – Ст. 23–34.

2. Рачек С.В., Хоменко Я.В. Оценка эффективности управленческого труда как фактор устойчивого развития транспортного бизнеса // Транспорт Урала. – 2019. – № 3 (62). – С. 3–8.

3. Морозова Е.Н., Селина О.В. Экономические аспекты повышения эффективности деятельности персонала // Финансовая экономика. – 2023. – № 8. – С. 184–186.
4. Шадрина А.В. Бережливое производство и мотивация персонала: ключевые факторы устойчивого развития организации // Финансовый бизнес. – 2023. – № 3 (237). – С. 138–140.
5. Институт проблем естественных монополий (ИПЕМ). Аналитический обзор рынка труда на железнодорожном транспорте: итоги 2025 г. – М.: ИПЕМ, 2026. – 84 с.
6. Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ). С 1 ноября вырастут зарплаты машинистов и помощников ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] // Официальный сайт РОСПРОФЖЕЛ. – 2025. – 23 октября. – Режим доступа: <https://rosprofzhel.ru/news> (дата обращения: 18.06.2026).
7. Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ). Состав Президиума [Электронный ресурс] // Официальный сайт РОСПРОФЖЕЛ. – Режим доступа: <https://rosprofzhel.ru> (дата обращения: 18.06.2026).
8. Официальный сайт Федеральной службы по труду и занятости (Роструд). Доклад о состоянии рынка труда в Российской Федерации в 2025 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rostrud.gov.ru> (дата обращения: 18.06.2026).
9. IT Russia. Машинист больше не нужен [Электронный ресурс] // IT Russia. – 2026. – 4 января. – Режим доступа: <https://itrussia.media> (дата обращения: 18.06.2026).
10. РИА Новости. Глава РЖД назвал 2026 год запуском полностью беспилотных поездов [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2026. – 9 февраля. – Режим доступа: <https://ria.ru> (дата обращения: 18.06.2026).

11. Министерство транспорта Российской Федерации. Итоги работы транспортного комплекса в 2025 году: аналитический доклад. – М., 2026. – 112 с.

12. Годовой отчёт ОАО «РЖД» за 2025 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «РЖД». – Режим доступа: <https://company.rzd.ru> (дата обращения: 18.06.2026).