

Организационная модель

Организационная структура холдинга «РЖД»

Существующая организационная структура Компании сформировалась в результате перехода от территориального принципа управления к организации деятельности по видам бизнеса. Ее базовыми элементами являются корпоративный центр и бизнес-единицы.

Корпоративный центр – комплекс подразделений ОАО «РЖД», специализирующихся на управлении Холдингом как набором бизнес-единиц. Корпоративный центр выполняет прежде всего функции стратегического целеполагания, контроля и координации деятельности бизнес-единиц.

В корпоративный центр входят:

- на центральном уровне управления: правление ОАО «РЖД», совещательные органы, аппарат управления, состоящий из департаментов, управлений и структурных подразделений ОАО «РЖД»;

- на региональном уровне управления: железные дороги – филиалы ОАО «РЖД», выполняющие функции региональных центров корпоративного управления (РЦКУ).

Бизнес-единица – это часть Компании, осуществляющая специфические виды хозяйственной деятельности и обладающая необходимыми для осуществления этой деятельности имущественным комплексом, специализированными производственными и управленческими технологиями, персоналом и структурой управления.

В логике принятой организационной структуры Холдинга ответственность за результаты и эффективность хозяйственной деятельности несут бизнес-единицы: филиалы, структурные подразделения и дочерние общества ОАО «РЖД». При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов взаимодей-

ствия им предоставлены широкие полномочия принятия решений по вопросам оперативной деятельности, определения способов достижения установленных целей развития, финансовых и нефинансовых показателей, в том числе решений по развитию производственных мощностей, трудовых ресурсов, определению собственной производственной, территориальной и организационной структуры и т. п.

Система управления организационной моделью ОАО «РЖД» включает современные подходы: стратегическое управление, процессный подход, управление рисками, проектное управление и др.

Это позволило реализовать матричный принцип управления, сбалансировав функциональный (по вертикали) и территориальный (по горизонтали) подходы к управлению Компанией.



Функции базовых элементов организационной структуры Компании

Функции базовых элементов управления организационной структурой ОАО «РЖД» осуществляются в соответствии с разделением полномочий органов управления и учитывают требования Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

Совет директоров ОАО «РЖД» осуществляет общее руководство деятельностью ОАО «РЖД» в пределах своей компетенции, обеспечивает проведение политики, направленной на динамичное развитие, повышение устойчивости и прибыльности его работы.

Президент ОАО «РЖД» осуществляет руководство текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров и совета директоров Компании, и осуществляет функции председателя правления Компании.

Правление ОАО «РЖД», состоящее из руководителей ОАО «РЖД», действуя в интересах Российской Федерации, обеспечивает проработку предложений по определению приоритетных направлений деятельности Компании и перспективных планов ее развития, определяет единые корпоративные

политики, нормы, правила и стандарты, разработанные корпоративным центром, контролирует их соблюдение и достижение стратегических целей подразделений Компании по всем вертикалям управления.

Корпоративный центр прорабатывает стратегические решения, разрабатывает на основе принятых стратегических решений и в интересах их достижения единые корпоративные политики, нормы, правила и стандарты, обеспечивает контроль и анализ исполнения стратегических решений, достижения целей, организует текущее распределение наиболее важных и ограниченных ресурсов, а также обеспечивает координацию взаимодействия филиалов между собой и с «внешней средой» на всех уровнях управления и работоспособность системы контроля. Кроме того, корпоративный центр организует корпоративное управление и контроль дочерних и зависимых обществ.

Ответственность за результаты и эффективность хозяйственной деятельности несут филиалы, структурные подразделения, ДЗО ОАО «РЖД». При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов ответ-

ственным подразделениям по функциональной принадлежности (курирующим вице-президентам, департаментам) предоставляются широкие полномочия по принятию оперативных решений, определению способов достижения установленных целей, финансовых и нефинансовых показателей.

Полностью отказаться от территориального подхода к управлению Холдингом невозможно: хозяйственный комплекс Компании охватывает всю территорию Российской Федерации и представляет собой значимый фактор социально-экономического развития страны. В силу географического масштаба хозяйственного комплекса полноценная реализация функций управления ОАО «РЖД» без наличия территориальных органов управления неэффективна.

Укрупненная схема организационной модели холдинга «РЖД»

- **Общее собрание акционеров ОАО «РЖД»**
Совет директоров ОАО «РЖД»

КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР

- **Президент (председатель правления)
ОАО «РЖД»**
Правление ОАО «РЖД»

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ (ФИЛИАЛЫ)

БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ

Управление железнодорожными перевозками	Фирменное транспортное обслуживание
Оперирование подвижным составом	Скоростные и высокоскоростные пассажирские перевозки
Логистика и оперирование грузовыми вагонами	Пассажирские перевозки в дальнем и пригородном сообщении
Терминально-складской комплекс	Управление вокзальными комплексами

РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ,
ФИЛИАЛОВ И ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ

ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ

СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ФИЛИАЛОВ И ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ

Департаменты, управления, структурные подразделения

Совещательные и координационные органы

ОБ И ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ)

Оказание прочих сервисных услуг пассажирам

Ремонт и ТО пассажирского подвижного состава

Текущее обслуживание и ремонт инфраструктуры

Управление тяговым подвижным составом и локомотивными бригадами

Управление международными проектами

Проектирование, строительство и эксплуатация железнодорожной инфраструктуры за рубежом

Обучение и развитие персонала

Предоставление услуг в области здравоохранения

Санаторно-курортное обслуживание

Научно-техническая, опытно-конструкторская, исследовательская деятельность

РЦКУ
(железные дороги)

Организационное развитие

Организационное развитие Компании направлено на обеспечение эффективного управления Компанией и ее хозяйственным комплексом в условиях быстро изменяющейся внешней среды за счет формирования эффективной системы управления и оптимальной организационной структуры.

Укрупненная схема целей и задач в области организационного развития



Организационное развитие в первую очередь предусматривает дальнейшее формирование сильной корпоративной вертикали, включающей правление, совещательные органы, аппарат управления и его подразделения. Эта вертикаль обеспечивает реализацию стратегии развития, эффективность, безопасность движения, достижение установленных целевых параметров деятельности.

При реализации мер по развитию системы управления должны соблюдаться принципы специализации на объектах управления (разделение управления Компанией в целом и отдельными видами деятельности и бизнеса на центральном и региональном уровнях управления) и обеспечения баланса ответственности и полномочий руководителей всех уровней.

Организуя управление по областям – стратегия, финансы, экономика, иму-

щество, инновации и т. п., и по видам хозяйственной деятельности – тяга, инфраструктура, пассажирские перевозки и т. п., Компания стремится обеспечить персонифицированную ответственность и мотивацию руководителей на бизнес-результат, создает дополнительные стимулы для осуществления ими системной работы по повышению эффективности в каждой области управления и виде деятельности. Усиление специализации также направлено на повышение качества планирования и результативность контроля и позволяет осуществлять улучшения одновременно в различных функциональных областях и производственно-технологических комплексах.

Для реализации обозначенных принципов на практике в Компании организована регулярная работа по повышению эффективности, полноты и качества исполнения процессов управления и эксплуатационной работы.

В 2016 году в области совершенствования и развития системы управления особое внимание уделено определению и оптимизации сложившегося распределения полномочий и ответственности руководителей структурных подразделений функциональных филиалов на всех уровнях управления и внедрению процессного подхода. В рамках действующей Программы организационного развития холдинга «РЖД» выполнен комплекс проектов и мероприятий, способствующих улучшению качества управления и создающих необходимые условия для роста эффективности.

Изменения в стратегию развития и ДПР Компании в 2016 году по сравнению с предыдущим годом не вносились.

О структурных преобразованиях после отчетной даты

В соответствии с решением руководства Компании курирование вопросов транспортно-логистической и коммерческой деятельности передано в ведение старшего вице-президента по стратегическому развитию, экономике и финансам.

В целях совершенствования деятельности ОАО «РЖД» в сфере экономики и финансов в аппарате управления введена должность директора ОАО «РЖД» по экономике и финансам. В непосредственном ведении директора находятся

департаменты корпоративных финансов, «Казначейство», экономики, управленческого учета и отчетности.

В целях совершенствования структуры управления инвестиционной деятельностью ОАО «РЖД» ряд профильных подразделений аппарата укрупнен до единого Департамента инвестиций.

В целях совершенствования структуры управления в сфере планирования и нормирования материально-техниче-

ских ресурсов соответствующие функции возложены на Департамент экономики.

В целях повышения эффективности малоинтенсивных участков железных дорог проводится работа по созданию дистанций инфраструктуры.