

1. Организационная структура

Холдинг «РЖД» поэтапно переходит к функционированию в форме комплекса вертикально интегрированных структур, специализирующихся на конкретных видах деятельности. Базовыми элементами организационной структуры являются корпоративный центр и бизнес-единицы. Для оптимизации работы корпоративного центра бизнес-единицы сгруппированы по направлениям деятельности.

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. Он является центром принятия стратегических решений и формирования общих политик и стандартов. Основной областью ответственности корпоративного центра является определение задач долгосрочного развития Холдинга, распределение ресурсов Холдинга, исходя из этих задач, а также координация взаимодействия бизнес-единиц между собой и с внешней средой.

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.

Операционная деятельность обеспечивается бизнес-единицами. Каждая бизнес-единица организационно или юридически является отдельным элементом холдинга «РЖД» и становится центром ответственности за результаты и эффективность осуществляемого вида деятельности, а также за достижение контрольных параметров целевого состояния.

Железная дорога — филиал ОАО «РЖД», наделенный функциями контроля и координации деятельности филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», а также дочерних обществ, находящихся в границах железной дороги.

Полностью отказаться от регионального подхода к управлению ОАО «РЖД» невозможно: его хозяйственный комплекс 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 региональных органов управления неэффективна и приведет к необходимости решения вопросов корпоративным центром.

Матричность управления реализуется путем развития на всех уровнях управления сквозных горизонтальных связей, обеспечивающих взаимодействие хозяйственных вертикалей, ответственных за координацию деятельности подразделений на региональном и линейном уровнях. Также матричность управления усиливается за счет расширения применения проектных принципов управления на всех уровнях управления.

На уровне корпоративного центра сконцентрированы функции, обеспечивающие как проработку общекорпоративных стратегических целей, определение единых политик, норм, правил и стандартов, так и детальный анализ, взаимную согласованность среднесрочных и долгосрочных целей филиалов и дочерних обществ на стадии планирования с последующим столь же детальным контролем их достижения на стадии исполнения. Кроме того, корпоративный центр организует корпоративное управление и контроль дочерних обществ. На уровне корпоративного центра также обеспечивается совершенствование и развитие системы

управления холдинга «РЖД» и его дочерних обществ.

В перспективе до 2025 года поставленные перед холдингом «РЖД» цели по расширению присутствия на конкурентных рынках требуют совершенствования системы корпоративного управления. В сфере организационного развития будет осуществлен переход к субхолдинговой организационной модели, что позволит:

- обеспечить прозрачное распределение функционала, ответственности и границ деятельности;
- создать механизм для балансировки и определения границ деятельности между смежными (либо по рынку, либо по месту в цепочке добавленной стоимости) обществами;
- сформировать единые центры ответственности, компетенций, принятия решений и консолидации прибыли (на базе управляющих компаний).

В рамках реформирования модели управления Холдингом в 2020 году были реализованы следующие мероприятия по переходу к субхолдинговой модели управления и оптимизации структуры владения активами холдинга «РЖД»:

- продолжена реорганизация вагоноремонтного комплекса: продано АО «ВРК-2», функции управляющей компании АО «Вологодский ВРЗ» переданы в АО «ВРК-1»;
- продолжено развитие субхолдинга для реализации ИТ-проектов Холдинга на основе ООО «РЖД-Технологии» и ИТ-проектных компаний, а также субхолдинга для управления проектами Холдинга в сфере развития железнодорожной инфраструктуры на основе АО «РЖД-Инфраструктурные Проекты»;
- проведены мероприятия по одобрению внесения в уставный капитал АО «РЖД — Управление активами» непрофильных низколиквидных активов Холдинга (в I квартале 2021 года получены директивы Правительства Российской Федерации по 29 пакетам акций /

Ключевые элементы системы управления

Корпоративный центр



Центральный уровень

Органы управления бизнес-единиц (подразделения аппарата управления и структурные подразделения ОАО «РЖД», а также органы управления функциональных филиалов ОАО «РЖД»)

Грузовые перевозки (грузовая и коммерческая работа)	Управление тяговым подвижным составом и локомотивными бригадами	Скоростные и высокоскоростные пассажирские перевозки	Управление международными инфраструктурными проектами
Комплексные транспортно-логистические услуги	Развитие культуры безопасности движения	Предоставление услуг в области здравоохранения и санаторно-курортное обслуживание	Научно-техническая, проектно-конструкторская, исследовательская и инновационная деятельность
Ремонт и ТО подвижного состава	Управление перевозочным процессом	Проектирование, строительство и эксплуатация железнодорожной инфраструктуры за рубежом	Организационное развитие и развитие человеческого капитала
Ремонт и текущее обслуживание инфраструктуры	Пассажирские перевозки		
	Оказание прочих сервисных услуг пассажирам		

РЦКУ

Региональный уровень

Органы управления региональных структурных подразделений филиалов и дочерних обществ

Линейный уровень

Структурные подразделения региональных структурных подразделений филиалов и дочерних обществ

долей участия). До конца 2021 года планируется передать в уставный капитал субхолдинговой компании АО «РЖД — Управление активами» совокупно 39 пакетов акций / долей участия в уставных капиталах хозяйственных обществ Холдинга;

- продолжено развитие деятельности по управлению коммерческой недвижимостью холдинга «РЖД» и реализации девелоперских проектов на базе субхолдинга ООО «РЖД-недвижимость»: в III квартале 2020 года создано ООО «Новый квартал» — специальная проектная компания, ключевой задачей которой является управление проектом строительства многофункционального офисного комплекса на территории Рижского грузового двора.

Переход к процессной модели управления

Эффективное управление Компанией и ее хозяйственным комплексом в условиях быстроизменяющейся внешней среды обеспечивается за счет развития системы управления и формирования оптимальной организационной структуры, а также усиления корпоративной вертикали управления. Эта вертикаль обеспечивает реализацию стратегии развития, эффективность, безопасность движения, достижение установленных целевых параметров деятельности.

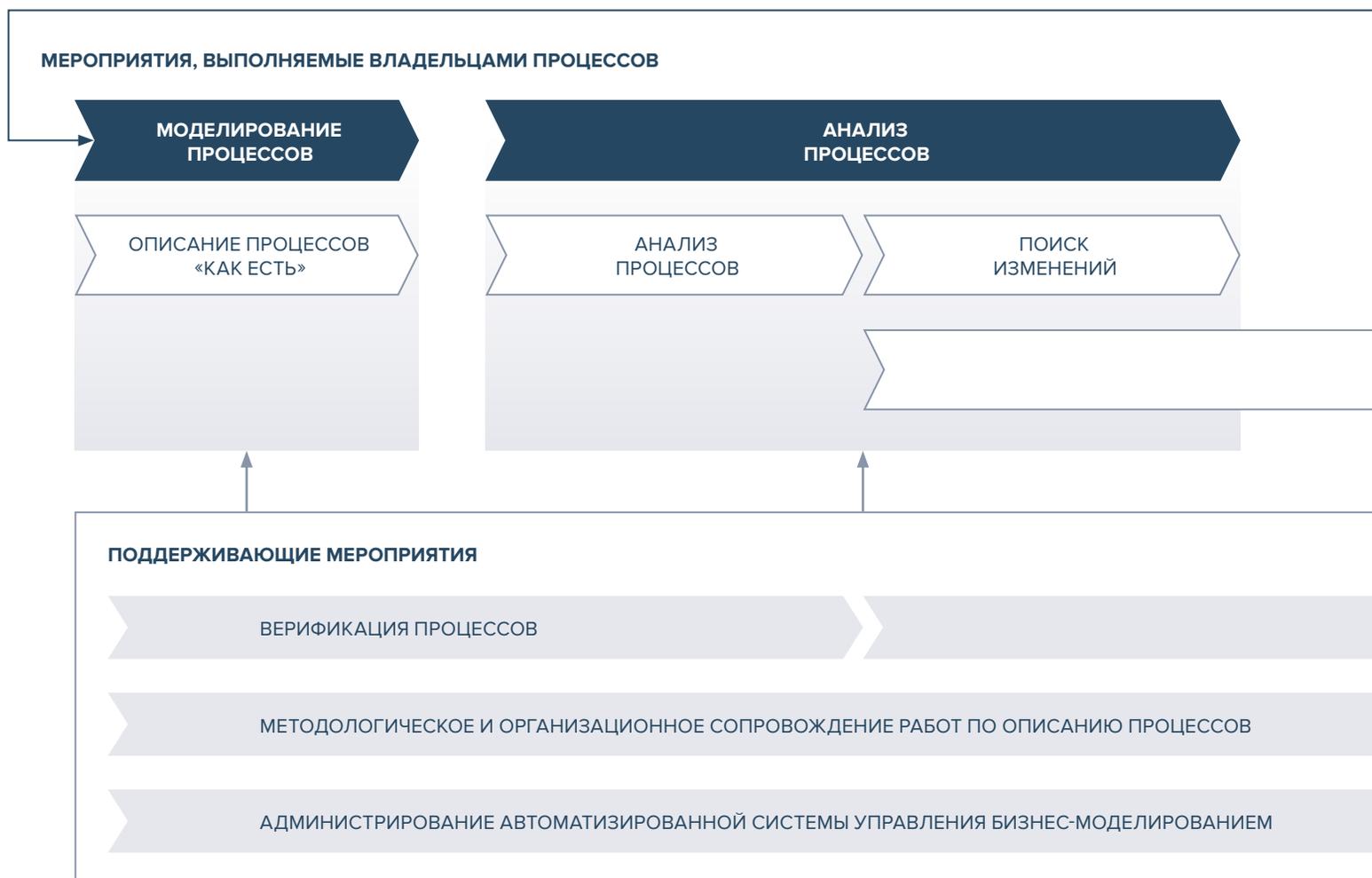
С целью достижения поставленных целей в основу системы управления Компании на первоначальном этапе

были заложены современные инструменты управления: стратегическое управление, процессный подход, управление рисками, проектное управление.

На период 2019–2020 годов соответствующей программой были запланированы мероприятия по расширению применения процессного подхода в управлении, ставящие целью формирование прикладной основы для систем управления рисками и внутреннего контроля, менеджмента качества, бережливого производства и пр.

В 2020 году продолжена реализация комплекса мероприятий по внедрению процессного управления в холдинге «РЖД». Разработаны и утверждены

Цикл работы с процессами в ОАО «РЖД»



карта процессов верхнего уровня и программа мероприятий, ставящая целью создание единой процессной модели, интегрирующей объективные знания о ходе протекания процессов, их характеристики, параметры и точки контроля, позволяющей ввести их в оптимальный режим и обеспечить возможность их перестроения и совершенствования.

Сформированы модели основных сквозных процессов создания услуг нашим клиентам и управления процессами развития, как на центральном, так и региональном уровне управления. Входящие в них элементы декомпозированы более чем 365 тыс. процессов, часть из которых детализирована уже до конкретного сотрудника.

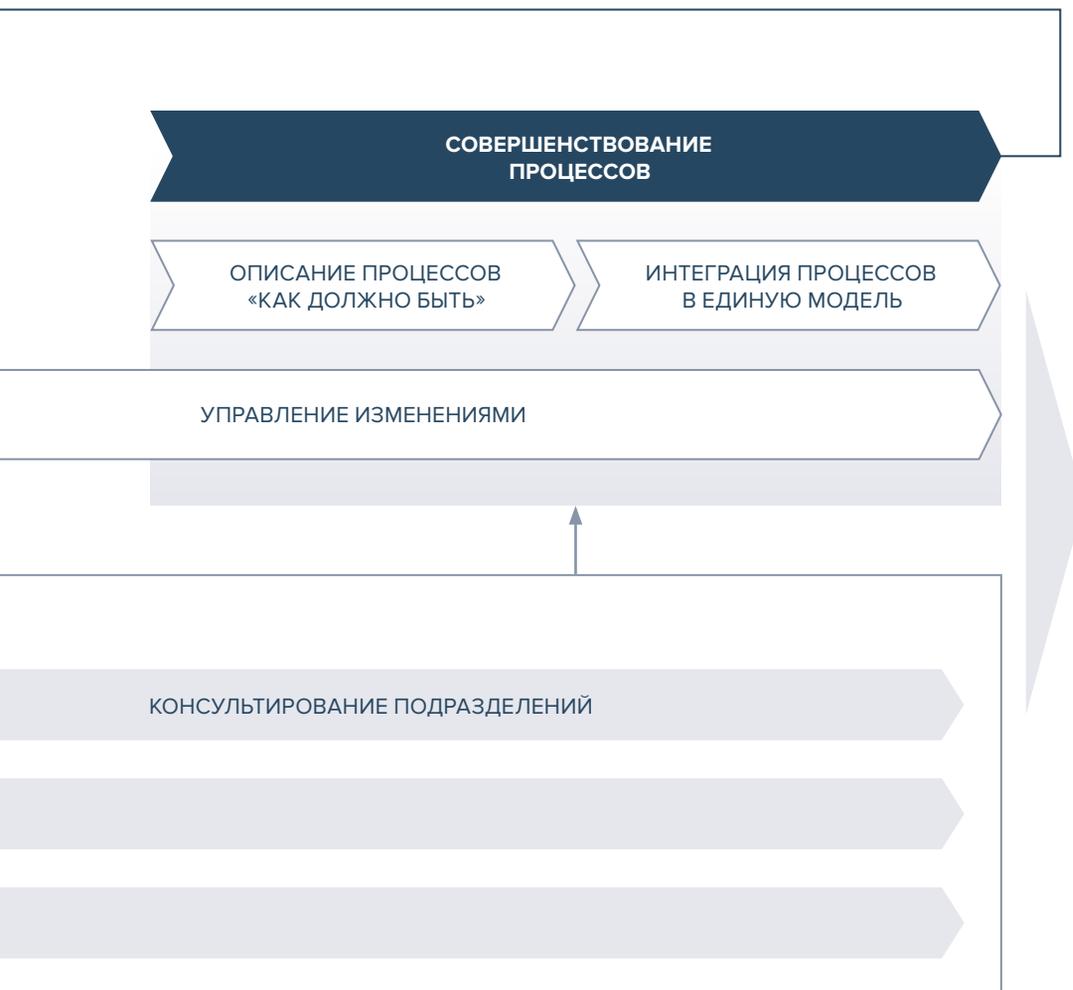
Основное внимание в 2020 году уделено формированию и совершенствованию процессов, создающих услуги для клиента. По ряду процессов (управление доставкой грузов, пассажирские перевозки, инвестиционная деятельность и строительство, закупки и снабжение, управление активами) уже реализуются изменения, направленные на повышение не только их эффективности, но и повышения гибкости при изменении внешних факторов, в том числе за счет цифровой трансформации процессов и их нормативного регулирования.

Развитие процессного управления осуществляется во взаимосвязке с развитием системы управления рисками и внутреннего контроля,

используется для совершенствования системы управления и регламентации деятельности, и поиске вариантов повышения эффективности деятельности.

По оценке внешних экспертов, внедрение процессного подхода в ОАО «РЖД» происходит значительно более высокими темпами, чем в других компаниях. Процессный подход уверенно входит в культуру управленческой деятельности Компании.

Области применения



- РЕГЛАМЕНТАЦИЯ
- ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ
- СОЗДАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОМ/ РЕЗУЛЬТАТОМ
- ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
- ОЦЕНКА РИСКОВ