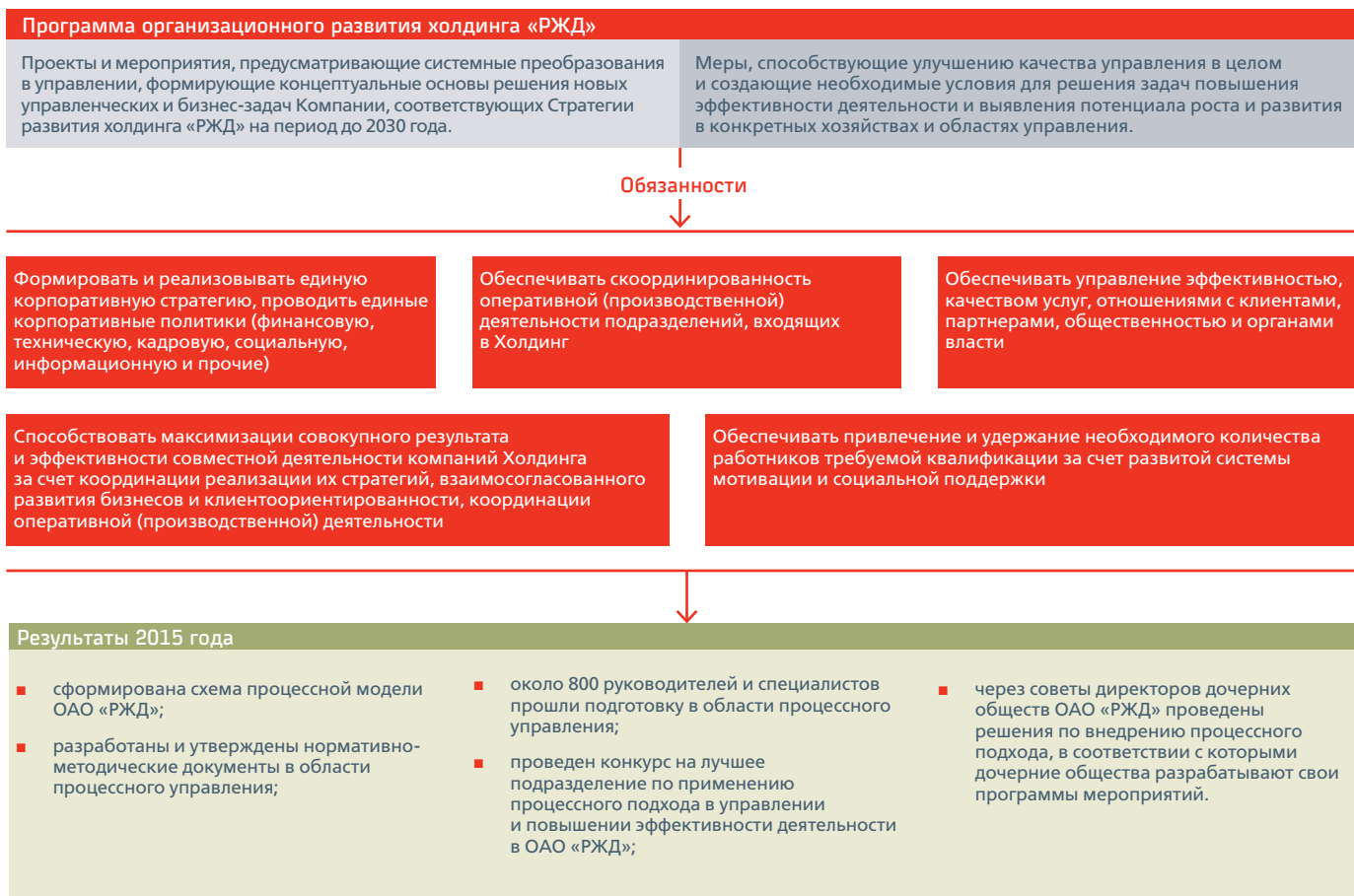


# Организационная модель

## Организационное развитие холдинга «РЖД»

Для обеспечения единого направленного развития всех элементов системы управления реализуется Программа организационного развития холдинга «РЖД» на период до 2015 года.



Существующая система управления и организационная структура холдинга «РЖД» сформировалась под влиянием реализованной бизнес-модели и целевых рынков, а также состава и структуры его активов.

Система управления холдинга «РЖД» состоит из процессов управления хозяйственным комплексом, участвующих в них сотрудников, организационной структуры и инструментария, обеспечивающего принятие эффективных решений. Она предназначена для обеспечения долгосрочной экономической эффективности, финансовой стабильности и конкурентоспособности Холдинга за счет оптимальной увязки его экономических целей, возможностей (производственных, финансовых, интеллектуальных и

материальных) его внутренней среды с внешней средой. Для этого система должна эффективно и оперативно реагировать на происходящие изменения, преодолевать противоречия, конфликты и кризисные ситуации, динамично развивать внутреннюю среду Холдинга и влиять на внешнюю с учетом возможной синергии.

В соответствии с обозначенными целями развития бизнеса Холдинга и характеристиками внешней среды совершенствование системы управления в период до 2020 года будет направлено на внедрение инструментария и налаживание процессов, позволяющих обеспечивать непрерывное повышение эффективности деятельности, качества услуг и удовлетворенности клиентов, в том числе за счет:

- формирования и реализации взаимосогласованных планов и программ развития ОАО «РЖД» и его ДЗО;
- координации операционной деятельности бизнес-единиц Холдинга;
- оптимизации производственных и управленческих процессов;
- реализации единых корпоративных политик (финансовой, технической, кадровой, социальной, информационной и прочих);
- привлечения и удержания необходимого числа работников с требуемой квалификацией.

## Вклад процессного подхода в повышение эффективности деятельности Холдинга

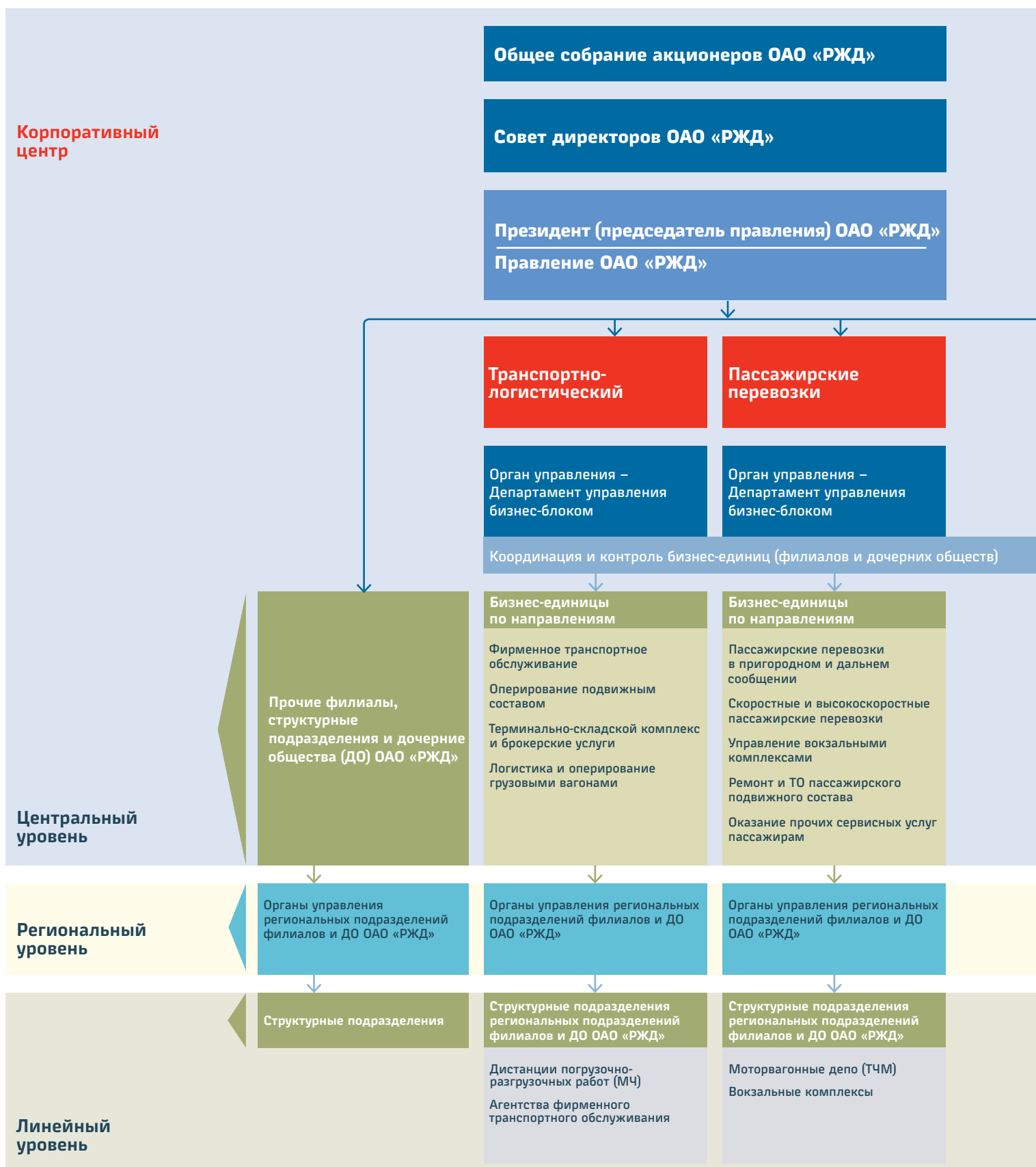
В 2016 году поставлена задача описать процессы до уровня, позволяющего проводить оптимизацию сквозных процессов для повышения удовлетворенности клиентов.



Повышение эффективности деятельности, оптимизация расходов и наращивание доходов за счет разработки мероприятий организационного и технико-технологического характера реализуется в рамках Программы мероприятий по повышению эффективности деятельности ОАО «РЖД» на период 2013–2015 годов.

Работа по повышению эффективности деятельности Компании организована на проектных принципах. Созданы и развиваются организационные механизмы повышения эффективности деятельности.

## Схема организационной модели



### Совещательные и координационные органы

Комитеты	Рабочие группы
Комиссии	Штабы
Советы	

#### Железнодорожные перевозки и инфраструктура

Орган управления – Департамент управления бизнес-блоком

#### Бизнес-единицы по направлениям

Текущее обслуживание и ремонт инфраструктуры  
Управление железнодорожными перевозками  
Управление тяговым подвижным составом и локомотивными бригадами

#### Международный инжиниринг и транспортное строительство

Функции органов управления выполняют подразделения Корпоративного центра

#### Бизнес-единицы по направлениям

Проектирование, строительство и эксплуатация объектов железнодорожной инфраструктуры за рубежом  
Управление международными инфраструктурными проектами

#### Социальный

Функции органов управления выполняют подразделения Корпоративного центра

#### Бизнес-единицы по направлениям

Обучение и развитие персонала  
Социальная инфраструктура  
Услуги здравоохранения

#### Департаменты, управления, структурные подразделения

Стратегическое развитие  
Клиентоориентированность  
Безопасность движения  
Технологическая координация  
Управление рисками  
Техническая политика  
Корпоративное управление  
Инновации и инвестиции  
Финансы и экономика  
Управление персоналом и социальное развитие  
Развитие системы управления  
Внутрикорпоративный контроль и аудит  
Информационные технологии  
Взаимодействие с внешней средой  
Безопасность и государственная тайна  
Прочее

Органы управления региональных подразделений филиалов и ДО ОАО «РЖД»

Структурные подразделения региональных подразделений филиалов и ДО ОАО «РЖД»

Центры организации работы железнодорожных станций (ДЦС)  
Эксплуатационные локомотивные депо (ТЧЭ)  
Дистанции пути (ПЧ)  
Дистанции сигнализации, централизации

и блокировки (ШЧ)  
Железнодорожные станции (ДС)  
Дистанции электроснабжения (ЭЧ)  
Путевые машинные станции (ПМС)



**Железные дороги (региональные центры корпоративного управления) – филиалы ОАО «РЖД», реализующие на региональном уровне делегированные им функции корпоративного центра**

## Описание организационной модели

# Базовыми элементами организационной модели являются Корпоративный центр Холдинга и бизнес-единицы, сгруппированные в бизнес-блоки.

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.

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.

### Корпоративный центр

Корпоративный центр является центром принятия стратегических решений и формирования общих политик и стандартов в целевой структуре.

Основной областью ответственности Корпоративного центра является определение задач долгосрочного развития Холдинга, распределение ресурсов Холдинга, исходя из этих задач, а также координация взаимодействия бизнес-блоков и бизнес-единиц между собой и с внешней средой.

Корпоративный центр не осуществляет непосредственного управления хозяйственной деятельностью.

Бизнес-блок – структурное образование, включающее несколько бизнес-единиц и отвечающее за наиболее приоритетные бизнесы Компании.

В Корпоративный центр входят:

- на центральном уровне управления: правление ОАО «РЖД», совещательные органы, аппарат управления, состоящий из департаментов (в том числе департаментов управления бизнес-блоками), управлений и структурных подразделений ОАО «РЖД»;

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

Для оптимизации работы Корпоративного центра бизнес-единицы сгруппированы в бизнес-блоки. Включение бизнес-единицы в бизнес-блок направляет ее деятельность на реализацию стратегических задач бизнес-блока и позволяет повысить эффективность реализации Корпоративным центром функций контроля и координации.

### Железные дороги – филиалы ОАО «РЖД», выполняющие функции региональных центров корпоративного управления Холдинга (РЦКУ)

Хозяйственный комплекс холдинга «РЖД» охватывает всю территорию Российской Федерации и представляет собой значимый фактор социально-экономического развития страны. В силу географического масштаба хозяйственного комплекса полноценная реализация функций управления Холдингом на региональном уровне выполняется железными дорогами – филиалами ОАО «РЖД». Железные дороги являются уполномоченными представительствами аппарата управления ОАО «РЖД» в регионах. Это центры корпоративного контроля и организационной поддержки на местах.

### Органы управления бизнес-блоками

Органы управления бизнес-блоками обеспечивают координацию деятельности бизнес-единиц на этапах планирования, операционной и инвестиционной деятельности на центральном, региональном и линейных уровнях управления.

Органы управления бизнес-блоками являются центрами ответственности за достижение контрольных параметров целевого состояния бизнес-блока.

## Бизнес-единицы

В холдинге «РЖД» 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.

Деятельность бизнес-единиц осуществляется с безусловным соблюдением корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов бизнес-

процессов, ответственности за решение задач и достижение показателей, устанавливаемых Корпоративным центром, органами управления бизнес-блоком.

Цели, задачи и КПЭ стратегий бизнес-единиц определяются путем декомпозиции целей, задач и контрольных параметров целевого состояния Стратегии развития Холдинга.

Бизнес-единицам предоставлены широкие полномочия по принятию решений по вопросам оперативной деятельности и определению способов

достижения установленных Стратегией развития Холдинга целей, финансовых и нефинансовых показателей.

Бизнес-единицам предоставлено право самостоятельно определять способы достижения целей своего стратегического развития, при условии обеспечения соответствия этих целей Стратегии развития Холдинга, программе развития бизнес-блока и общекорпоративным политикам.

### Транспортно-логистический бизнес-блок

Функция:

- организация работы с грузоотправителями;
- формирование и развитие системы транспортного обслуживания;
- развитие операторской и логистической деятельности.

В рамках транспортно-логистического бизнес-блока деятельность осуществляется ДЗО и подразделениями ОАО «РЖД», среди которых крупными операторами грузовых перевозок являются:

- компания АО «ФГК»;
- АО «ОТЛК»;
- компания GEFCO.

Стратегический приоритет – формирование диверсифицированной продуктовой корзины холдинга «РЖД» с переходом от оказания преимущественно услуг по перевозкам к предоставлению грузовладельцам комплексных интегрированных услуг по принципу «от двери до двери», последовательным расширением спектра с 2PL до 3PL, 4PL услуг, формированию глобальных логистических цепочек.

### Бизнес-блок «Пассажирские перевозки»

Функции:

- оказание услуг в области перевозки пассажиров, багажа и грузобагажа;
- обслуживание пассажиров, содержание пассажирского подвижного состава.

Перевозочную деятельность в рамках бизнес-блока осуществляют:

- в пригородном сообщении — 25 пассажирских пригородных компаний (ППК) и ОАО «РЖД» (в лице Дирекции скоростного сообщения — филиала ОАО «РЖД»);
- в дальнем следовании основным перевозчиком выступает дочернее общество ОАО «РЖД» — АО «ФПК».

Стратегический приоритет — расширение предложения потребителям современных транспортных услуг, предусматривающих ускорение и увеличение мультимодальности перевозок, повышение качества традиционного сервиса в поездах и сопутствующих перевозке сферах.

Одним из ключевых направлений является расширение полигона скоростных и высокоскоростных перевозок между крупнейшими агломерациями страны на основе современных эффективных решений.

### Бизнес-блок «Железнодорожные перевозки и инфраструктура»

Функция:

- содержание инфраструктуры и локомотивного парка железнодорожного транспорта общего пользования.

Деятельность в рамках бизнес-блока осуществляется структурными подразделениями ОАО «РЖД»:

- Центральная дирекция инфраструктуры;
- Дирекция тяги;
- Центральная дирекция управления движением.

Является крупнейшим в холдинге «РЖД» по величине активов (75 %), инвестиций, задействованного персонала (70 %). Деятельность бизнес-блока обеспечивает соответствие услуг холдинга «РЖД» требованиям рынка и экономики по качеству и доступности перевозок, заказ на технологические инновации, создание условия для развития других бизнес-блоков холдинга «РЖД». От деятельности этого бизнес-блока зависят 74 % доходов Холдинга.

### Бизнес-блок «Международный инжиниринг и транспортное строительство»

Функция:

- предоставление услуг по проектированию, строительству, поставке необходимого оборудования для содержания и эксплуатации создаваемых объектов инфраструктуры.

В рамках бизнес-блока деятельность осуществляется подразделениями и ДЗО ОАО «РЖД», среди которых:

- ООО «РЖД Интернешнл»;
- СП «РасонКонТранс».

### Социальный блок

Функция:

- проведение политики социальной ответственности перед работниками, обществом и государством.

Деятельность в рамках бизнес-блока осуществляется структурными подразделениями и ДЗО ОАО «РЖД»:

- Департамент социального развития;
- Департамент управления персоналом;
- Департамент по организации, оплате и мотивации труда;
- АО «РЖД-Здоровье»
- ОАО «ЖТК»