

20 лет ОАО «РЖД» - итоги корпоративного управления

Иванкин П.А. – президент Национального исследовательского центра перевозок и инфраструктуры.

Аннотация.

В статье рассмотрены вопросы корпоративного управления открытого акционерного общества «Российские железные дороги» за 20 лет.

Ключевые слова: железная дорога, аппарат управления, линейные предприятия, структура управления, подчинение, структурные подразделения, инфраструктура, перевозчик

В 2023 году исполняется 20 лет созданию открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Как встречает этот юбилей компания через призму корпоративного управления?

В 2003 году структура управления открытого акционерного общества «Российские железные дороги» значительно расширилась в сравнении со структурой управления Министерства путей сообщения Российской Федерации. На базе некоторых департаментов создавалось по 5 – 6 новых департаментов, значительно выросло количество членов правления. При этом была сохранена четырехзвенная структура управления по территориальному принципу. Структура аппарата управления располагалась по следующим адресам: Новая Басманная, д.2, Каланчевская, д.2 (ГВЦ), д.6 (ЦФТО), Новорязанская д. 12 (Росжелдорснаб, Рефсервис).

До 2010 года основные реформы были направлены на выделение конкурентных сегментов из материнской компании. Были созданы ОАО «Трансконтейнер», ОАО «Рефсервис», ОАО «Первая грузовая компания», ОАО «Вторая грузовая компания», ОАО «ВРК – 1», ОАО «ВРК – 2», ОАО «ВРК – 3», ОАО «Федеральная пассажирская компания», региональные пригородные компании, ОАО «БетЭлТранс», ОАО «Первая нерудная компания» и др. Кроме того, расширялась структура аппарата управления. В 2005 году открытое акционерное общество заняло вновь построенное здание по адресу Каланчевская, 35. 26-ти этажное здание приняло технические департаменты. Кроме того, стали появляться различные структурные подразделения в виде центров и дирекций.

В 2010 году было принято решение отказаться от отделений железных дорог – третьего уровня управления. Формально отделения железных дорог упразднили, но по факту данный уровень управления сохранился. Вместо начальника отделения железной дороги ввели должность заместителя начальника железной дороги по территориальному управлению. **И ДЦС(начальник центра организации работы**

станций-мне кажется он перенял функции начальника отделения дороги), а вот заместитель начальника дороги и его замы-это новая должность, которая вроде как и главнее ДЦС, но с размытыми обязанностями. То есть по факту, как и с начальниками дорог-НЗтер отвечает за хозяйственность отделения дороги, а ДЦС-за всё остальное(безопасность движения и т.д.). Вместо главного инженера отделения железной дороги ввели должность заместителя главного инженера железной дороги по территории. Вместо главного ревизора отделения железной дороги ввели должность заместителя главного ревизора железной дороги по территории. Таким образом, оптимизации штатной численности не произошло, люди продолжали сидеть в своих кабинетах, но с новыми табличками.

В 2011 году начался переход с территориальной структуры управления на производственную. Были созданы вертикали управления Центра фирменного транспортного обслуживания, Центральной дирекции управления движением, Центральной дирекции инфраструктуры, Дирекции тяги. На уровне железных дорог и линейной уровне дирекции выведены из подчинения местных руководителей. Например, руководитель региональной дирекции перестал подчиняться начальнику железной дороги. Его назначение, уход в отпуск и карьерные передвижения теперь определяются руководством дирекции в Москве.

Ослабление роли начальников железных дорог привело к функциональному дисбалансу. С одной стороны ему подчиняются только вспомогательные службы, с другой начальник железной дороги отвечает за безопасность движения на вверенной ему территории.

Начиная с 2016 года руководством открытого акционерного общества «Российские железные дороги» начали проводится процедуры оптимизации структуры управления и штатной численности. Правда результаты этой работы выглядят странно. Основной упор в сокращении персонала пришелся на линейные предприятия. Сегодня провал в организации начально-конечных операций ощущают на себе все грузовладельцы. Переход на производственную структуру управления не был дополнен регламентами горизонтального взаимодействия, что привело к схеме принятия решения исключительно на уровне аппаратов управления дирекциями в Москве. Кроме того, на уровне аппарата управления было принято решение о создании различных структурных подразделений. Теперь у Правового департамента, в структуре которого имеется отдел судебно-арбитражной работы (15 чел., из них 5 заместителей начальника отдела), в подчинении есть Центр судебно-арбитражной работы (7 чел.) и Центр нормотворческой деятельности (6 чел.).

Всего в настоящее время функционирует 21 центр, которые занимают дополнительно 7 офисных площадей, расположенных вне перечисленных ранее адресов.

Штат аппарата управления центральных дирекций также значительно вырос относительно департаментов, из которых они создавались. Рост составил в среднем 3,5 раза. При этом имеются факты дублирования функций.

В целом за последние 8 лет отчетливо прослеживается тенденция увеличения штатной численности аппарата управления открытого акционерного общества «Российские железные дороги» за счет сокращения штатной численности линейных и дорожных подразделений. При этом основная работа, так называемое производство, расположено на линейном уровне. Кроме того, РЖД практически избавилось от так называемых «непрофильных активов»: жд поликлиник, больниц, стадионов и прочего-теперь это не зависящие от РЖД предприятия.

Кроме того, снизилось и продолжает снижаться качество управления. Решения, которые принимаются на центральном уровне все менее эффективные. Профессионализм руководителей снижается.(за счёт того, что все решения принимаются единственным способом-Москвой, центральным аппаратом)

Управление перевозочным процессом не изменилось, не смотря на изменения внешних условий работы. Итогом этих решений являются постоянные ограничения погрузки, рост числа брошенных поездов, не снижаемая величина протяженности пути с просрочками всеми видами ремонтов, отказы технических средств 1 и 2 категории, нехватка локомотивов и локомотивных бригад.

Как показывает практика, даже вариантный график, который отличается в меньшую сторону от нормативного графика движения поездов, выполняется на 80 – 85% (так как практически всегда даются повышенные фантастические задания (как правило, исходящие из Москвы) по пропуску поездов, не основывающиеся на расчётах, на технических возможностях участка)

Количество предупреждений об ограничении скорости (25, 40, 60 км/ч) практически не снижается (своевременно не предоставляются технологические окна, отменяются по приказам руководства, не имеющим под собой никакого технического обоснования)

Все это характеризует текущую структуру управления открытым акционерным обществом «Российские железные дороги» как требующую оперативного пересмотра и модернизации.

Объемы перевозок в 2022 году могли быть выше уровня 2021 года, несмотря на введенные санкции. Дефицит инфраструктуры, а порой и кадров на линии (катастрофическая нехватка рабочих должностей-ДСП, приёмодатчиков, составителей, монтеров пути) не позволил освоить дополнительные объемы. Надо отметить, что физический дефицит был и остается, это не предмет данной статьи. А вот организация перевозочного процесса, которая могла бы дать дополнительные 10 – 15%, является следствием проблем, которые имеются в центральном аппарате управления.

Необходимо на уровне Правительственной комиссии по транспорту, совета директоров открытого акционерного общества «Российские железные дороги» ставить вопрос об оценке эффективности работы аппарата управления, его реформировании и сокращении на 30% с восполнением рабочих мест на линейном уровне. Только в такой жесткой позиции можно будет повысить производительность перевозочного процесса. Под таким углом зрения снова встает вопрос о разделении функций перевозчика и владельца инфраструктуры.