



# **Управление и планирование на железнодорожном транспорте**

## План лекции

1. Сущность, принципы и методы управления на железнодорожном транспорте
2. Организационная структура и функции органов управления
3. Совершенствование управления железнодорожным транспортом в современных условиях

# 1. Сущность, принципы и методы управления на железнодорожном транспорте

1. Надежное управление – основа устойчивой работы железнодорожного транспорта
2. Главная идея развития транспорта царской и советской России:
  - целостность
  - единство управления транспортом

# Необходимость непрерывного централизованного управления эксплуатационной работой

- уникальная **моноцентрическая** железнодорожная сеть в России
- общая **технология** работы всех звеньев
- повышенные требования к **безопасности** движения поездов,
- **координации** деятельности множества участников перевозочного процесса
- основная **продукция** железнодорожного транспорта – перевозка **в законченном виде** образуется, как правило, **на уровне отрасли**

# Производственно-территориальный принцип управления железнодорожным транспортом

## ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ПРИНЦИП

железнодорожная сеть  
железные дороги - филиалы  
компании ОАО «РЖД»  
(17 дорог)  
отделения железных дорог  
отраслевые линейные  
структурные подразделения  
(депо, дистанции и т.д.)

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРИНЦИП

### оперативно-техническое управление по хозяйствам:

- локомотивное
- вагонное
- пути
- перевозок
- пассажирское
- автоматики и телемеханики
- связи и информатизации
- грузовой и коммерческой работы
- электрификации и электроснабжения
- гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения

Это обеспечивает единство политики в развитии и эксплуатации технических средств в масштабе всей железнодорожной сети.

# Две ветви управления в ОАО «РЖД»

## ЛИНЕЙНАЯ

Центральный аппарат

Железная дорога – филиал компании

Отделение железной дороги

Линейные структурные подразделения

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

Департаменты по отраслевым хозяйствам (локомотивного, вагонного, пути и т.д.)

Службы по отраслевым хозяйствам (локомотивная, вагонная, пути и т. д.)

Отделы по отраслевым хозяйствам (локомотивный, вагонный, пути и т. д.)

Депо (локомотивные, вагонные), Дистанции (пути, электроснабжения, автоматики и телемеханики, и т.д.), станции

# Принципы управления железнодорожным транспортом

## СИСТЕМНОСТЬ

- ❖ единство государственного и хозяйственного руководства
- ❖ сочетание отраслевого управления с территориальным
- ❖ сочетание общественных интересов с коллективными и личными

## МНОГОМЕРНОСТЬ И ИЕРАРХИЧНОСТЬ

распределение функций управления по горизонтали и вертикали с неукоснительным соблюдением требований централизма и единоначалия

## ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ

плановость управления на всех участках работы

# Методы управления на железнодорожном транспорте

Административные

Инструменты воздействия: регламент, норма, инструкция, приказы, распоряжения, указания руководителей

Экономические

Рычаги повышения эффективности производства: цена, прибыль, рентабельность, кредит и другие

Социально-психологические

Приемы социальной мотивации и морального воздействия на коллективы и отдельных работников: выявление и моральное поощрение лучших работников и коллективов, формирование убежденности, зрелости и активности трудящихся путем воздействия на их гражданские и патриотические чувства

На железнодорожном транспорте применяются вся совокупность указанных выше методов

## 2. Организационная структура и функции органов управления

Организационная структура железных дорог до образования ОАО «РЖД»

**МПС**

**Железные дороги**

**Отделения железных дорог**

**Линейные предприятия**

Указ Президента РФ от 9 марта 2004 года №314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» и последующие постановления Правительства РФ:

- упразднение МПС
- образование единого Министерства транспорта РФ

## Минтранс РФ:

- самостоятельно осуществляет нормативно-правовое регулирование
- разрабатывает и вносит в Правительство РФ проекты федеральных законов и актов

**МИНИСТЕРСТВО  
ТРАНСПОРТА  
РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральная служба  
по надзору  
в сфере транспорта**

**Федеральное агентство  
воздушного транспорта**

**Федеральное агентство  
железнодорожного  
транспорта**

**Федеральное агентство  
морского и речного  
транспорта**

**Федеральное дорожное  
агентство**

**Федеральное агентство  
геодезии и картографии**

# Государственное управление в сфере железнодорожного транспорта

## 3-звенная структура управления:

**Министерство транспорта  
РФ**

**Федеральная служба по контролю и  
надзору в сфере транспорта**

**Федеральное агентство  
железнодорожного транспорта**

## Функции:

формирование государственной политики и нормативной базы в сфере железнодорожного транспорта и в целом транспортного комплекса

надзорные функции (обеспечение безопасности на транспорте)

реализация государственной политики в области железнодорожного транспорта

федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по оказанию государственных услуг, управления государственным имуществом а также правоприменительные функции в сфере железнодорожного транспорта

Официальный сайт:  
<http://www.roszeldor.ru>

# Функции Росжелдора

1. Функции государственного заказчика по организации исполнения федеральных целевых программ в сфере железнодорожного транспорта и федеральной адресной инвестиционной программы;
2. Издание правовых актов в сфере железнодорожного транспорта;
3. Ведение регистров и кадастров в сфере железнодорожного транспорта;
4. Оказание кругу лиц, имеющих общественную значимость, услуг в сфере железнодорожного транспорта, в том числе:
  - организация перевозок опасных грузов;
  - организация работ по обязательному подтверждению соответствия продукции, работ и услуг, а также аккредитация испытательных лабораторий (центров), органов по сертификации.

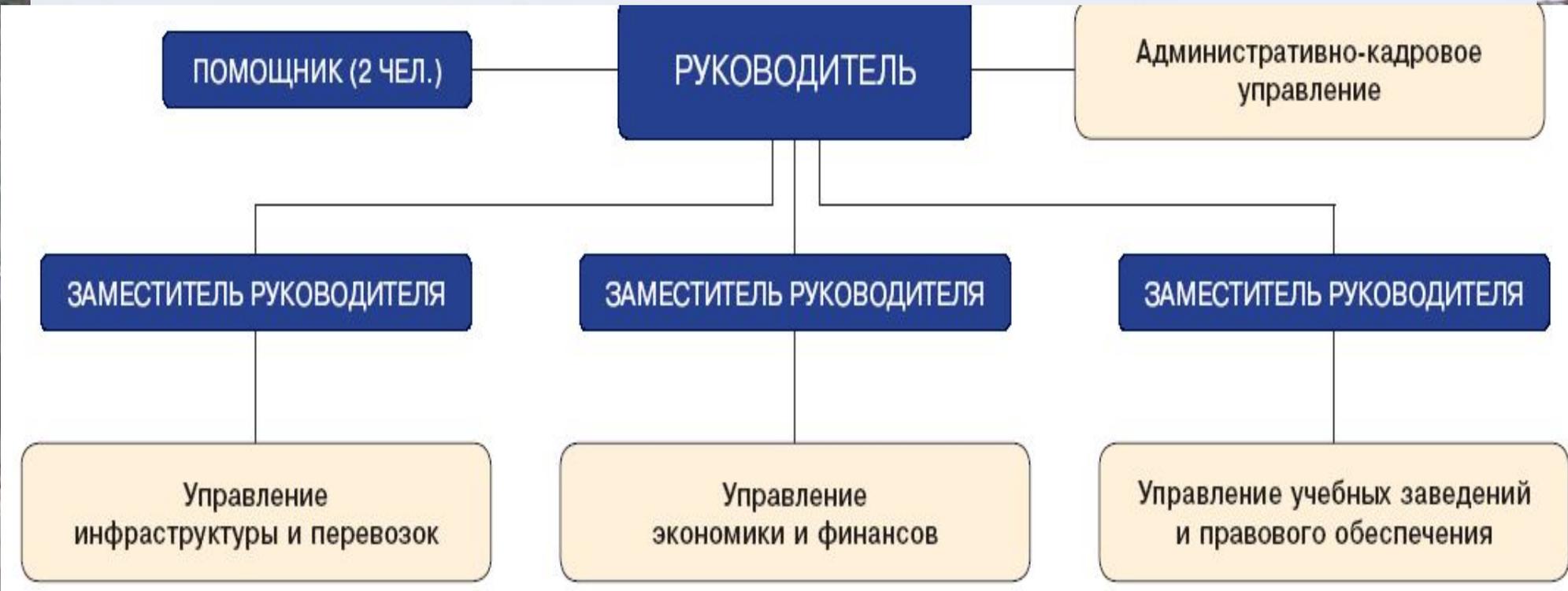
# Детализация функций Росжелдора

- ✓ составление перечней железнодорожных станций, открытых для выполнения соответствующих операций, и выполняемых ими операций на основании заявок владельцев инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования;
- ✓ принятие решений об открытии железнодорожных станций для выполнения всех или некоторых операций на основании предложений владельцев инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования;
- ✓ принятие решений об открытии для постоянной эксплуатации железнодорожных путей общего пользования на основании предложений владельцев инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования, которым принадлежат указанные железнодорожные пути;
- ✓ принятие решений о примыкании к железнодорожным путям общего пользования строящихся, новых или восстановленных железнодорожных путей общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования;
- ✓ пономерной учет железнодорожного подвижного состава и контейнеров;
- ✓ рассмотрение обращений владельцев инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и владельцев железнодорожных путей необщего пользования по вопросам взаимодействия в единых технологических процессах работы железнодорожных путей необщего пользования и железнодорожных станций примыкания и выдачу заключений по ним;
- ✓ в соответствии с законодательством Российской Федерации в установленной сфере деятельности организация работы по обязательному подтверждению соответствия продукции, добровольному подтверждению работ и услуг, аккредитации испытательных лабораторий (центров), органов по сертификации и экспертов, а также по продлению сроков службы подвижного состава и технических средств, используемых на железнодорожном транспорте;
- ✓ осуществление функции государственного заказчика федеральных целевых, научно-технических инновационных программ и проектов в сфере деятельности.

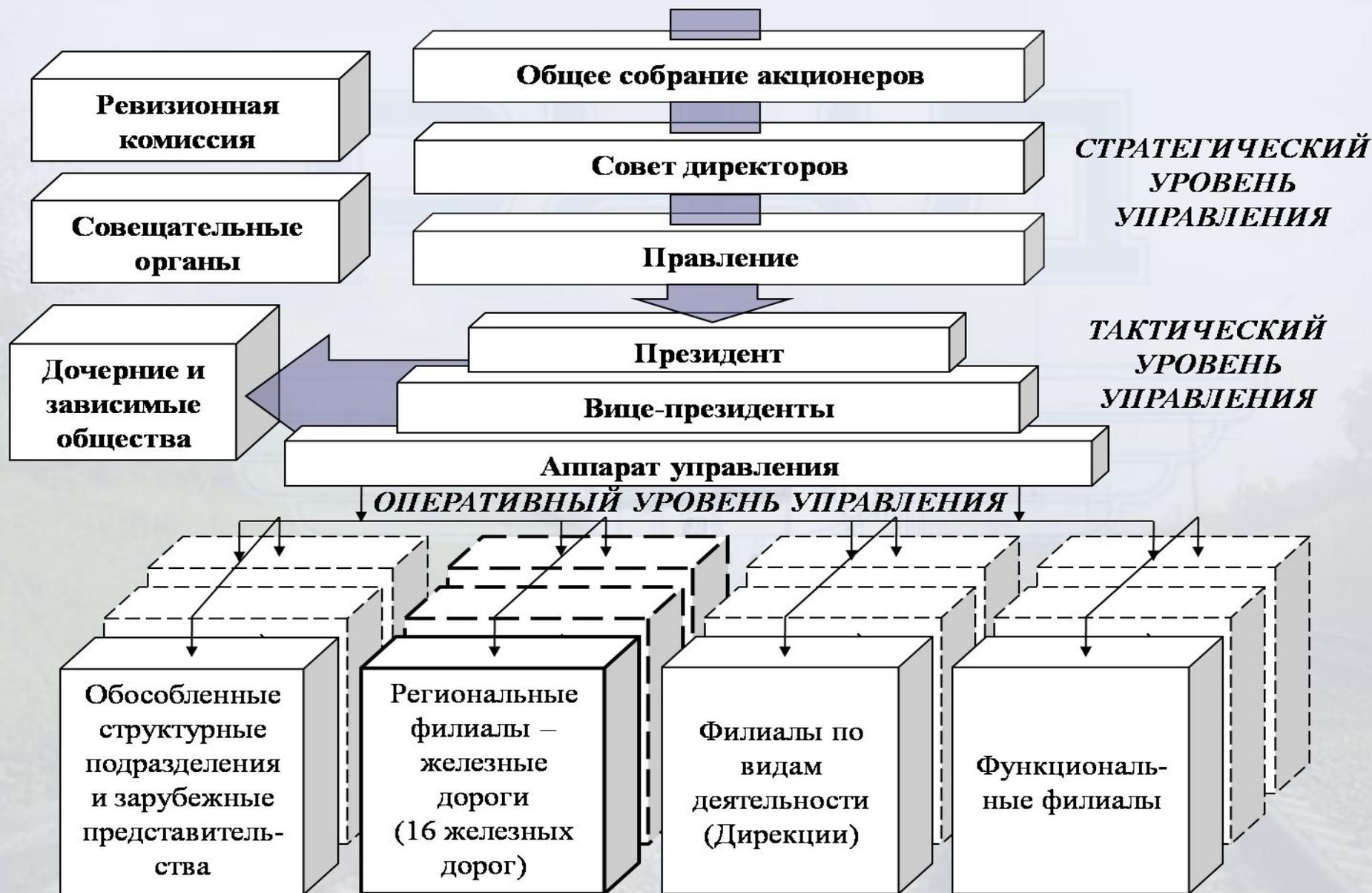
## Основные задачи Росжелдора

- практическая реализация функций, предусмотренных Положением об агентстве в сфере инфраструктуры железнодорожного транспорта и железнодорожных перевозок грузов и пассажиров;
- активное влияние на формирование благоприятного инвестиционного климата для осуществления финансирования программ развития и модернизации парка подвижного состава за счет нормализации правоприменительной практики, обеспечения равного доступа к ремонтной базе;
- участие в реализации государственной политики по развитию отечественного локомотиво- и вагоностроения;
- оптимизация взаимодействия железнодорожного транспорта общего и необщего пользования в единых технологических процессах;
- реализация функций пономерного учета;
- развитие транзитных перевозок;
- развитие скоростного и высокоскоростного пассажирского движения в дальнем и пригородном сообщении, в первую очередь, на участке Санкт-Петербург–Москва;
- участие в подготовке технических регламентов;
- организация реализации мероприятий, вытекающих из международных договоров в сфере железнодорожного транспорта.

# Структура Росжелдора



# Структура корпоративного управления ОАО «РЖД по уровням



# Организационная структура ОАО «РЖД»

**Собрание акционеров**

- Высший орган управления
- Единственный акционер – РФ
- От имени РФ полномочия акционера осуществляются Правительством РФ

**Совет директоров**

в состав совета директоров Компании входят 11 представителей государства и президент Компании

**Ревизионная комиссия**

**Правление**

коллегиальный исполнительный орган

контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании

**Президент**

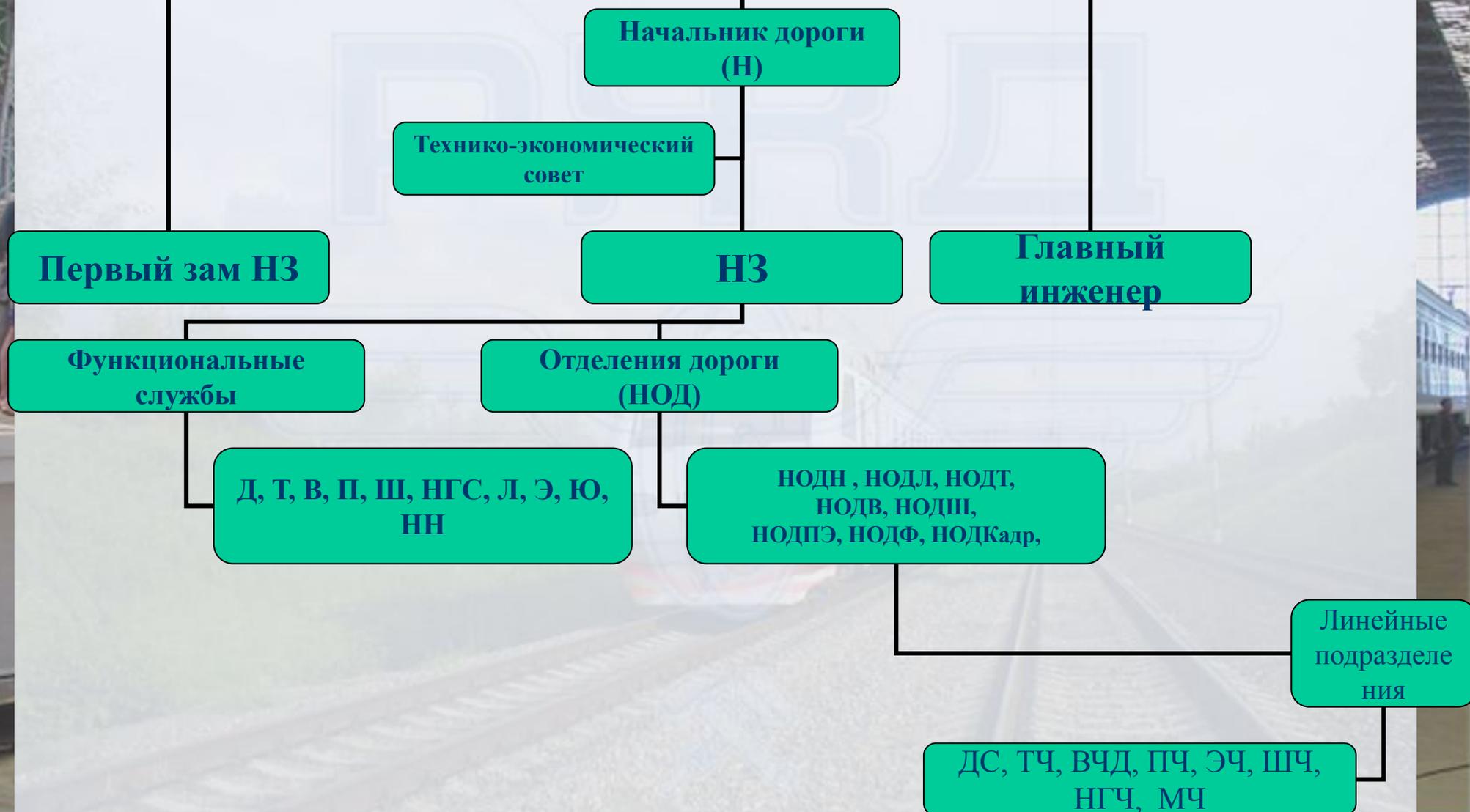
является единоличным исполнительным органом Компании и осуществляет функции председателя правления

- Филиалы
- Представительства компании за рубежом
- Дочерние и зависимые общества (по сост. на 11.11.07 - 108 обществ):
  - ДЗО, акции и доли которых были внесены в уставной капитал компании при ее создании
  - ДЗО, созданные в процессе реформирования.

## Филиалы компании

- ✓ филиалы – железные дороги
- ✓ функциональные филиалы
- ✓ филиалы – перевозочные компании
- ✓ филиалы в области технико-экономического и финансового обеспечения
- ✓ филиалы в области капитального строительства
- ✓ филиалы в области ремонта подвижного состава
- ✓ филиалы в области путевого хозяйства
- ✓ филиалы в области информатизации и связи
- ✓ филиалы в области социальной сферы
- ✓ филиалы – проектные бюро
- ✓ иные филиалы

# Организационная структура железной дороги – филиала ОАО «РЖД»



## Телеграфные обозначения на железнодорожном транспорте (хозяйства)

БУКВЕННОЕ ОБОЗНАЧЕНИЕ	ОТРАСЛЕВОЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ХОЗЯЙСТВА
Д	Перевозок
Т	Локомотивное
В	Вагонная
П	Пути
Ш	Сигнализации, централизации, блокировки
Л	Пассажирское
Э	Электрификации и энергоснабжения
НГС	Гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения
М	Грузовой и коммерческой работы
Н	Экономическое
Ю	Юридическое
Ф	Финансовое

# Телеграфные обозначения линейных структурных подразделений

БУКВЕННОЕ ОБОЗНАЧЕНИЕ	ЛИНЕЙНОЕ СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ
ДС	Станции
ТЧ	Локомотивное депо
ВЧД	Вагонное депо
ПЧ	Дистанция пути
ШЧ	Дистанции автоматики и телемеханики
ЭЧ	Дистанции энергоснабжения
НГЧ	Дистанции гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения
МЧ	Дистанции грузовой и коммерческой работы

## Основное линейное подразделение дороги

### Функции:

- обеспечение плана и договорных обязательств на перевозки
- оперативное руководство движением поездов
- выполнение технических норм эксплуатационной работы
- организация грузовой и коммерческой работы
- обеспечение безопасности движения, сохранности грузов
- руководство эксплуатацией и обеспечение в исправном состоянии пути, зданий, сооружений, устройств энергоснабжения, СЦБ и связи, подвижного состава и других основных средств, а также повышение их технического уровня
- механизация и автоматизация трудоемких и тяжелых работ и улучшение использования основных средств
- повышение производительности труда, снижение себестоимости, улучшение других технико-экономических показателей
- планирование деятельности подчиненных отделению дороги предприятий (депо, станций и др.)

### Работают в:

- Северной Корее (г. Пхеньян),
- Китае (г. Пекин),
- Польше (г. Варшава),
- Чехии (г. Прага),
- Финляндии (г. Хельсинки),
- Германии (г. Берлин),
- Венгрии (г. Будапешт),
- Эстонии (г. Таллинн).

## Эффективность управления зависит от

- структуры органов управления
- численности аппарата управления
- степени охвата процесса управления современными технологиями

### 3. Совершенствование управления железнодорожным транспортом в современных условиях

**Цель совершенствования управления**

**Стабилизация экономического  
положения**

**Повышение эффективности работы  
дорог**

**Повышение конкурентоспособности  
на внутреннем и международном  
рынках транспортных услуг**

## Задачи совершенствования управления

1. Реорганизация производственных и организационно-управленческих структур и приведение их в соответствие с требованиями государства, общества и бизнеса, повышения качества перевозок и снижения их себестоимости;
2. Создание условий для применения высокоэффективных современных транспортных технологий и технических средств, логистических, транспортно-распределительных и терминальных систем;
3. Переход к механизму рыночного саморазвития дорог при целевой государственной поддержке социально важных услуг железнодорожного транспорта, в первую очередь в интересах малообеспеченных слоев населения, реализации комплексных федеральных, региональных и местных целевых программ;
4. Расширение и укрепление взаимодействия дорог с администрацией регионов, прежде всего в области пригородных и местных пассажирских перевозок, развития их материально-технической базы;
5. Создание благоприятных условий для устойчивого транспортного взаимодействия с дорогами стран СНГ в межгосударственном сообщении и эффективной работы на международном рынке транспортных услуг.

## Основные приоритеты в новой системе управления

- Высокое качество транспортного обслуживания клиентуры (СФТО)
- Соблюдение установленных критериев эффективности управления эксплуатационной работой
- Социальная ориентированность управления
- Обоснованная законодательная база управления
- Учет положительного зарубежного опыта
- Совершенствование структур управления на железнодорожном транспорте
- Эффективное государственное регулирование

## Высокое качество транспортного обслуживания клиентуры

- создание сети центров фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО)
- создание маркетинговых структур для изучения спроса и предложения на транспортном рынке
- повышение доходности дорог за счет расширения сферы их деятельности
- повышение качества перевозок грузов и пассажиров

- скорость (или время) доставки грузов;
- процент отправок (или масса грузов в весовом выражении), доставленных получателю без нарушения договорных сроков;
- среднее время оборота грузового вагона;
- средний простой вагонов на технических станциях;
- процент отправления (проследования, прибытия) поездов по графику.

Косвенный показатель - средний темпы роста (или прироста) грузооборота за рассматриваемый период.

## Показатели социальной ориентированность управления

- ❑ возможность справедливой оплаты труда работников транспорта
- ❑ условия и уровень безопасности труда;
- ❑ наличие и состояние отраслевой системы оздоровления и здравоохранения работников;
- ❑ возможности подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в рамках отрасли;
- ❑ возможности предоставления социальных льгот и гарантий

**Должна регламентировать:**

- **правовой статус** предприятий железнодорожного транспорта
- **финансовые отношения** с федеральным, региональными и местными бюджетами (ценовая политика, налоги, льготы).

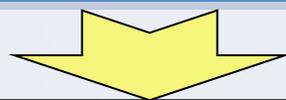
## На прочной правовой базе должны основываться:

- предоставление дотаций убыточным, но социально значимым предприятиям железнодорожного транспорта;
- разрешение споров, возникающих в процессе эксплуатационной и хозяйственной деятельности перевозчиков, независимо от форм собственности, в органах государственного арбитража;
- регулирование отношений предприятий железнодорожного транспорта с грузовладельцами;
- обеспечение безопасности перевозки пассажиров, движения поездов и защиты природного окружения от чрезмерных экологических нагрузок

## Для совершенствования структур управления железными дорогами необходимо:

1. Переход в основном на двухзвенную систему «центральный аппарат компании - железная дорога» с целью сокращения затрат на управление и исключения дублирования за счет упразднения промежуточных звеньев;
2. Укрупнение дорог с повышением качества управления перевозочным процессом на базе новых информационных технологий и переходом на систему фирменного транспортного обслуживания с внедрением маркетинговых принципов работы и новых технологий перевозочного процесса, ориентированных на высокое качество транспортных услуг;
3. Интеграция подразделений железнодорожного транспорта и предприятий других форм собственности в различных сферах транспортного сервиса;
4. Закрепление взаимодействия железных дорог с регионами Российской Федерации в конкретных организационно-экономических и нормативно-правовых формах.

# Эффективное государственное регулирование



Совокупность средств и методов влияния государства на производственные и социально-экономические отношения с целью:

защиты интересов производителей и потребителей материальных благ

реализации государственной транспортной политики

обеспечения экономической безопасности страны и ее устойчивого развития в перспективе

# Требования к системе государственного регулирования

поддержание **степени государственного вмешательства** в производственную деятельность железных дорог **в рамках разумной достаточности**

**многомерность регулирования**, которое должно распространяется на следующие сферы: нормативно-правовую, налоговую, лицензионную, финансовую и тарифно-ценовую

**целостность и непрерывность** (возможность реализации регулирующих функций на федеральном, региональном и местном уровнях)