

# Совершенствование системы внутрикорпоративного управления на железнодорожном транспорте

Н. М. СТЕЦЮК, канд. экон. наук, доцент Дальневосточного государственного университета путей сообщения



**ОАО «РЖД» вступило в заключительную стадию реорганизации системы управления. Однозначно оценить эффективность принятых и реализованных менеджментом компании решений крайне сложно. В данном случае правомерен лишь субъективный подход, предполагающий выявление сильных и слабых сторон планируемых действий, а также сопоставление полученных результатов с теорией и рекомендациями практиков.**

Менеджмент организаций корпоративного типа постоянно совершенствует системы управления, обеспечивая корпорациям целостность, единство и адаптивность к изменениям внешней среды. Однако эффективность решений в этой области можно оценить лишь субъективно: их нельзя сравнить с результатами реализации альтернативных вариантов, поскольку эти результаты либо отсутствуют, либо имеют вероятностный характер.

Систему управления корпорациями целесообразно представить в виде двух подсистем. Первая — это корпоративное управление (corporate governance), т. е. организация взаимодействий между аутсайдерами и инсайдерами или аффилированными юридическими лицами на основе норм, правил, принципов, определяемых правовой базой и уставом субъекта. Вторая — внутреннее управление, являющееся элементом корпоративного менеджмента и реализуемое посредством создания и последующего совершенствования:

- организационной модели, вербально или графически описывающей структуру корпорации с точки зрения выделения субъекта и объектов управления;
- организационной структуры управления (ОСУ), отражающей единство звеньев и уровней управления в их взаимосвязи, подчиненности и соподчиненности;

- внутрикорпоративных механизмов организации взаимодействия по вертикали и горизонтали.

## Структурные преобразования на финальном этапе

Одной из крупнейших российских вертикально интегрированных корпораций является холдинг «РЖД». Созданный на базе имущества и имущественных комплексов МПС в 2003 г. в форме открытого акционерного общества, он стал преемником не только активов, но и действующих в отрасли на протяжении десятилетий ОСУ принципов организации производства по созданию конечного продукта — перевозок, а также механизмов производственных взаимодействий по вертикали и горизонтали.

Переход на новые условия функционирования (от МПС — к единому хозяйствующему субъекту в форме акционерного общества, затем — к организации корпоративного типа), а также отрицательная динамика результатов деятельности, износ основных фондов, чрезвычайная географическая диверсификация участников холдинга и их структурных подразделений, специфика создания конечного продукта и другие факторы активизировали работу менеджмента по совершенствованию (через реорганизацию) системы внутрикорпоративного управления.

В цели преобразований входят:

- повышение эффективности работы системообразующих элементов, под которыми предлагается понимать всю

совокупность бизнес-единиц (в том числе дочерние и зависимые общества), а также филиалов и подразделений;

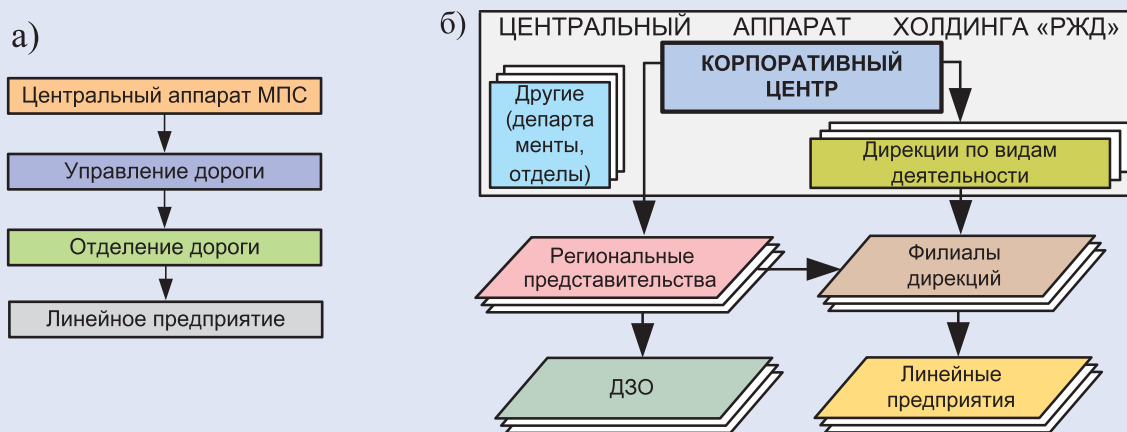
- повышение инвестиционной привлекательности;
- развитие конкурентоспособности РЖД на рынке транспортных услуг.

В проекте 2007 г. «Концепция системы управления компанией холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД»» (Концепция-2007) определены основные направления вступившей в заключительную стадию реорганизации:

- создание организационно-функциональной структуры головной компании холдинга с переходом дорог от линейно-функционального типа к матричному;
- сокращение количества уровней управления;
- организационное обособление бизнес-единицы — корпоративного центра, призванного обеспечивать баланс интересов участников холдинга;
- преобразование дорог в региональные центры корпоративного управления (региональные представительства корпоративного центра).

Определяя основные положения и цели реализации мероприятий Концепции-2007, менеджмент ОАО «РЖД» планировал сформировать новую систему управления (см. рисунок), которая бы:

- соответствовала целевой модели рынка железнодорожных перевозок и хозяйственного комплекса холдинга «РЖД»;
- создавала оптимальные издержки управления;
- поддерживала синергетический эффект от совместной деятельности участников;
- способствовала управлению масштабными инвестиционными проектами;



Схемы управления: а) МПС; б) по Концепции-2007

• содержала инструменты управления, обеспечивающие информационную прозрачность деятельности дочерних предприятий холдинга [1].

**Децентрализация и дуализм**

В намеченных и реализуемых преобразованиях есть и бесспорно положительные, и дискуссионные моменты.

Например, возникает вопрос, можно ли считать, что количество уровней управления сокращено? Иными словами, осуществлен ли переход от высокой пирамидальной системы управления к плоской, которая лучше управляется в горизонтальном измерении?

Для ответа достаточно сравнить схемы управления (см. рис.). В новом варианте упразднение отделений и размещение дирекций по видам деятельности в центральном аппарате ОАО «РЖД» лишь визуально приводит к сокращению уровней. Организуемый корпоративный центр (КЦ) для управления холдингом в целом, включающий подразделения центрального аппарата (не связанные с перевозочным процессом и другой хозяйственной деятельностью), становится бизнес-единицей, которая принимает на себя функции головной компании по принятию стратегических решений и формированию общих политики и стандартов [2].

Кроме того, в ближайшей перспективе ожидается, что работу расположенных в зонах ответственности магистралей дирекций, филиалов будут координировать не только дирекции по видам деятельности, но и сформированные на базе железных дорог региональные представительства центра, деятельность которых распространится не только на дирекции и филиалы, но и на дочерние общества. Функции представительств центра разнообразны: нап-

пример правовое, технологическое управление всеми хозяйствами, участвующими в перевозке, а также кадровой, социальной политикой и др. [2].

Таким образом, организационные изменения, с одной стороны, создают условия для децентрализации, которая приводит к ускорению принятия решений и повышению их качества; реализации инициатив, поступающих с уровней, максимально знакомых с конкретными проблемами; повышению деловой активности и ответственности руководителей всех звеньев управления и т. д. С другой стороны, возникает двойная подчиненность региональных структур и нарушение принципа единоначалия, провоцирующие развитие дуализма в командной цепочке, возникновение противоречий и риска развития конфликтных ситуаций; все это требует больше времени для согласования и принятия решений. Как отметил начальник Горьковской железной дороги А. Ф. Лесун, «преобразования при переходе на трехуровневую систему вызвали некоторое рассогласование оперативного управления, центр тяжести взаимодействия линейных подразделений сместился к дорожному уровню» [3].

**Смещение приоритетов**

К спорным решениям менеджмента целесообразно отнести и выбор функционального подхода к структуре ОАО «РЖД».

В дореформенный период ОСУ на железнодорожном транспорте действовала на основе территориально-отраслевого или производственно-территориального принципа и представляла собой смешанный вариант. Разделяя точку зрения Р. Г. Леонтьева, считаем, что в границах отрасли это была дивизио-

нальная модель, совокупность автономных территориально обособленных дивизионов — дорог, обладающих статусом федеральных государственных унитарных предприятий, организованных по линейно-функциональному типу, подчиняющихся единому субъекту управления — Центральному аппарату МПС, а в пределах дорог ОСУ приобретала линейно-функциональный вариант [4].

МПС, а затем ОАО «РЖД» не смогли воспользоваться многими положительными особенностями дивизиональной структуры, прежде всего — заложенным в ней потенциалом адаптации к изменениям окружающей среды и к децентрализации.

Реорганизация системы управления ОАО «РЖД» (посредством пересмотра приоритетов между территориально-отраслевым структурированием в пользу функционального принципа организации производственной деятельности) коренным образом изменила традиционный уклад. Так, на базе имущества железных дорог уже сегодня созданы функциональные филиалы (бизнес-единицы) по видам деятельности, наделенные полномочиями, производственными и управленческими технологиями (например, Центральная дирекция управления движением, Центр фирменного транспортного обслуживания, ряд дирекций — инфраструктуры, тяги, железнодорожных вокзалов, по ремонту тягового подвижного состава и др.).

В числе главных задач начального этапа реализации Концепции-2007 назывались повышение эффективности работы железнодорожного транспорта в целом, а также создание синергетического эффекта от совместной деятельности бизнес-единиц.

Однако, как представляется, переход на вертикали по видам деятельности приведет к смещению приоритетов не только в сфере задач и путей их решения, но и в области исполнения распоряжений. Если при линейно-функциональной структуре железные дороги как субъекты управления технологическими процессами на конкретной территории учитывали в своей деятельности специфику географического и климатического размещения инфраструктуры в общих интересах дороги, а затем сети в целом, были ориентированы на нее, то в новом варианте первоочередными становятся интересы вида деятельности сети, и только потом — интересы дороги.

Дискуссионность принятого решения обусловлена и тем, что в самой природе действия функциональных ОСУ заложен принцип предпочтения реализации «своих» целей и задач при соотносении их с целями и задачами других подразделений. Вследствие этого вероятность ущемления интересов дорог весьма высока.

### Корпоративный центр: цели и функции

Еще одним дискуссионным пунктом реорганизации системы управления транспортной корпорации является создание КЦ. Рассмотрим два наиболее значимых момента, которые позволяют критически отнестись к принятому менеджментом холдинга решению.

Первый касается целевых установок КЦ.

Согласно теоретическим представлениям — в частности, с позиции консалтинговой компании McKinsey, — следует выделить несколько существенных положений по поводу целесообразности организации (обособления) КЦ:

- приоритетной целью организации КЦ должна стать максимизация стоимости, создаваемая для акционеров;
- считается нецелесообразным создание КЦ в случае отсутствия прироста стоимости;
- рекомендуется отказаться от деятельности КЦ и (или) рассмотреть вопрос о разделении корпорации на несколько самостоятельных предприятий при невозможности определить источники и масштабы формирования добавленной стоимости [5].

Обобщая теоретический материал и рекомендации специалистов, констатируем, что КЦ должен обеспечивать, во-первых, получение синергетического эффекта повышения стоимости целого в сравнении со стоимостью от-

дельных бизнес-единиц [1], во-вторых, общность и преемственность корпоративного и внутрикорпоративного управления, т. е. при принятии решений учитывать и совмещать интересы акционеров (инвесторов) и системообразующих элементов холдинга.

В то же время в корпоративных источниках холдинга «РЖД» под КЦ предлагается понимать сформированный в составе центрального аппарата ОАО «РЖД» «блок подразделений, ориентированный на управление холдингом в целом как набором бизнес-единиц» [1, п. 1.1]; а также «специфическую бизнес-единицу, осуществляющую деятельность по управлению входящими в состав холдинга „РЖД“ бизнес-единицами как набором бизнесов» [6, с. 5].

Сравнивая две точки зрения (теоретическую и корпоративную), можно сделать вывод, что целевые приоритеты КЦ в границах холдинга «РЖД» смещены от идеи создания добавленной стоимости к решению корпоративно-административных задач. Так, в качестве основных называются принятие стратегических решений; формирование общих политики и стандартов, обеспечивающих необходимый баланс и взаимосвязь стратегического и операционного управления холдингом; управляемость дочерних и зависимых обществ; формирование единого информационного пространства; определение задач долгосрочного развития холдинга в целом и входящих в него бизнес-единиц; установление бизнес-блокам и бизнес-единицам целевых параметров деятельности и распределение ресурсов; координация взаимодействия бизнес-единиц холдинга [6, с. 30].

Сказать, что получение синергетического эффекта от совместной деятельности участников холдинга полностью исключено из целей КЦ, тоже нельзя. При изучении содержания аналитической записки проекта Концепции-2007 установлено, что данная цель присутствует, но не занимает приоритетного положения, а находится между задачами по оптимизации издержек за счет совершенствования системы управления и по наладке системы управления масштабными инвестиционными проектами. Однако именно оптимизация издержек и управление инвестиционными проектами должны стать следствием синергетического эффекта добавленной стоимости, увеличивать или поддерживать его.

Второй момент, заслуживающий внимания, — взаимодействие КЦ с дочерними компаниями.

Согласно заявленным положениям, КЦ должен обеспечивать управление холдингом в целом как набором бизнес-единиц, а значит, управлять не только филиалами и структурными подразделениями головной компании, но и дочерними и зависимыми компаниями. Однако в проекте Концепции-2007 задачи центра определены лишь в отношении функциональных филиалов ОАО «РЖД» [1; 6].

В этом случае возникают два вопроса. Во-первых, каким образом КЦ будет обеспечивать и (как отмечено выше) поддерживать реализацию приоритетной цели, если взаимосвязь между создаваемым КЦ и дочерними и зависимыми компаниями не имеет четко выраженных границ, в отличие от взаимосвязи с филиалами? Во-вторых, целесообразно ли при указанной размытости взаимосвязи создание КЦ?

Информации, которая позволила бы дать исчерпывающий ответ на первый вопрос, получить не удалось. Можно лишь предположить, что существующий Департамент управления дочерними и зависимыми обществами будет переведен в КЦ и продолжит выполнять возложенные на него функции согласно регламентирующим документам, в том числе «Порядку корпоративного управления открытым акционерным обществом „Российские железные дороги“ хозяйственными обществами, акциями (долями) которых владеет открытое акционерное общество „Российские железные дороги“» (утвержден советом директоров 30 июня 2004 г.).

Для ответа на второй вопрос обратимся к словам первого вице-президента ОАО «РЖД» В. Н. Морозова: «Во главе холдинга будет стоять корпоративный центр, который, не занимаясь непосредственно операционной или производственно-технологической работой, сосредоточится на стратегических вопросах развития корпорации, общей координации взаимодействия между подразделениями, вопросах отношений с другими компаниями и государственными регуляторами и т. д. То есть это будет головное подразделение, которое вырабатывает политику, следит за корпоративной (холдинговой) макроэкономикой, поддерживает единое правовое, технологическое, техническое, социальное и любое иное пространство внутри холдинга, направляет в общем русле имиджевую деятельность и т. д.» [7].

Таким образом, КЦ — это подразделение, аналогичное другим департаментам, но принимающее на себя функции



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

юридического лица — головной компании ОАО «РЖД». Если приоритетной целью создания КЦ является выполнение функций головной компании, включая координацию взаимодействий между подразделениями, а не организация процессов с целью создания синергетического эффекта от совместной деятельности участников, то такую структуру разумно называть департаментом внутрикорпоративного управления. Если же целью является все же получение эффекта добавленной стоимости, но определить его источники и масштабы невозможно, то, согласно приведенным выше рекомендациям McKinsey [5], корпорацию следует разделить на несколько самостоятельных компаний, что в целом противоречит идеологии топ-менеджмента холдинга.

Следовательно, в организационной модели транспортной корпорации две бизнес-единицы (ОАО «РЖД» и КЦ) принимают на себя прямые и опосредованные функции управления всей совокупностью системообразующих элементов холдинга. С одной стороны, высшее руководство стремится, чтоб менеджмент второго уровня управления не расплылся в принимаемых решениях, и ориентирует каждую выделенную структуру на конкретные задачи. С другой стороны, модель корпорации усложняется, наличие двух субъектов управления приводит к параллельной (двойной) подчиненности нижних уровней, а также к дополни-

тельным согласованиям принятых той или иной структурой решений.

Если на момент реорганизации ситуация, как правило, находится под контролем, то с течением времени вероятность расширения аппарата управления, в том числе для согласования решений, повышается. Кроме того, как отмечают отдельные специалисты, например А. А. Ованесов, Р. Кох и др., корпоративные центры не создают прямого дохода, но требуют значительных средств на свое содержание. Оценить эффективность их деятельности практически не представляется возможным, в то же время в них заложен потенциал бюрократизации процессов, регламентирующих их самих, а также работу подразделений, филиалов, дочерних и зависимых компаний.

### Решения государственной важности

В заключение констатируем, что решения по совершенствованию системы управления корпорацией принимаются с учетом соблюдения интересов аффилированных лиц и достижения корпоративных целей, эффект от которых, как правило, определяется только субъективно, а потери (ущерб) остаются в зоне ответственности менеджмента и отражаются на доходах собственников.

В случае же с холдингом «РЖД» принимаемые решения и результаты их реализации имеют важное значение не

только с позиции выгод/убытков для самой транспортной корпорации и ее учредителя — государства, но и с точки зрения экономического и социального эффекта для страны и общества в целом. Поэтому риски, которые могут отрицательно сказаться на итоговых результатах, должны быть оперативно выявлены, что, в свою очередь, позволит своевременно принять альтернативные решения.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Проект «Концепция системы управления компанией холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД»: аналитич. записка. М.: ОАО «РЖД», 2007.
2. Морозов В. К новой структуре управления // Пульс управления. Журнал для руководителей российских железных дорог. 2001. № 1.
3. К новому качеству // Гудок. 2012. № 89 (25050).
4. Леонтьев Р. Г. Реформа железнодорожной отрасли в отражении «кривых зеркал»: науч. доклад на заседании Дальневосточного отделения Российской академии транспорта. Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2010.
5. Фут Н. и др. Роль корпоративного центра. URL: <http://www.cfin.ru>.
6. Материалы по вопросу совершенствования системы управления ОАО «РЖД» для использования в учебных программах вузов железнодорожного транспорта / ОАО «РЖД». Департамент корпоративного строительства и реформирования. URL: <http://www.rbsys.ru>.
7. Технология и экономика // Гудок. 2011. 5 июня 2011.