



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»

ОТЧЕТ  
О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ОБЛАСТИ  
УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ  
2017





## Отчет подготовлен Открытым акционерным обществом «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») за период 01.01 2017 – 31.12.2017

ОАО «РЖД» учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года № 585. Создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384. Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации. Имущество компании сформировано путем внесения в уставный капитал ОАО «РЖД» по балансовой стоимости активов 987 организаций федерального железнодорожного транспорта, принадлежащих государству.

Компания занимает стратегические позиции в транспортном комплексе Российской Федерации и оказывает существенное влияние на многие аспекты социально-экономического развития страны.

ОАО «РЖД» развивает практику взаимодействия с ведущими общественными организациями в области социальной ответственности бизнеса и, прежде всего, с Российским союзом промышленников и предпринимателей.

Компания поддерживает принципы Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса РСПП.

### Стандарт отчетности

Отчет подготовлен в соответствии с Руководством по отчетности в области устойчивого развития (Sustainability Reporting Guidelines) Глобальной инициативы по отчетности GRI G4 и корпоративными стандартами социальной отчетности.

### Контакты G4-5

107174, Москва, Новая Басманная ул., д. 2

Единый информационно-сервисный центр: 8 (800) 775-00-00 (звонок бесплатный из всех регионов РФ)

Официальный сайт ОАО «РЖД» [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru)

# СОДЕРЖАНИЕ

Обращение генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» .....	10
--	----

## /1/ СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ КОМПАНИИ

Миссия .....	16
Стратегические цели .....	17
Основные виды деятельности Холдинга «РЖД» .....	18
Ценности .....	19
Информационная прозрачность деятельности .....	21
Награды.....	22
Экономическое влияние .....	24
Доля Компании в транспортной системе России.....	26
Пассажирские перевозки .....	26
Грузовые перевозки .....	28
Доля ОАО «РЖД» в валовом внутреннем продукте .....	30
Основные направления развития холдинга «РЖД» .....	31
Цели и задачи ОАО «РЖД» на 2018 год .....	32

## /2/ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Присутствие ОАО «РЖД» на рынках (грузовые и пассажирские перевозки).....	38
Грузовые перевозки .....	39

Межвидовая конкуренция на рынке пассажирских перевозок .....	40
Пассажирские перевозки .....	41
Выполнение государственных задач.....	43
Модернизация железнодорожной инфраструктуры БАМа и Транссиба.....	43
Развитие и обновление железнодорожной инфраструктуры на подходах к портам Азово-Черноморского бассейна .....	44
Развитие железнодорожной инфраструктуры Московского транспортного узла.....	44
Строительство железнодорожной линии Прохоровка –Журавка – Чертково – Батайск .....	44
Строительство высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва – Казань.....	44
Управление цепочками поставок .....	46
Принципы закупок.....	47
Объем закупок .....	48
Инновационное развитие .....	50
Проекты по модернизации и инновационному развитию в 2017 году .....	50
Партнерство с научными организациями, фондами и стартапами.....	52
Государственная поддержка железнодорожных инфраструктурных проектов .....	54
Субсидии на возмещение потерь доходов, связанных с государственным регулированием тарифов .....	55

Взносы в уставной капитал ОАО «РЖД» .....	56
Субсидии и компенсация потерь из региональных бюджетов и внебюджетных фондов .....	57
Государственная поддержка из федерального бюджета, региональных бюджетов и внебюджетных фондов в 2017 году, млрд руб. ....	58
Совершенствование нормативно-правовой базы.....	60
Соглашения с субъектами Российской Федерации.....	66
Развитие системы управления ОАО «РЖД» .....	67
Организационная структура холдинга «РЖД» .....	70
Организационная модель.....	71
Функции базовых элементов организационной модели .....	72
Корпоративный центр .....	74
Укрупненная схема организационной модели холдинга «РЖД» .....	74
Организационное развитие Холдинга «РЖД» .....	75
Основные направления развития .....	77
Корпоративное управление.....	78
Описание модели и практики корпоративного управления в ОАО «РЖД».....	78
Структура корпоративного управления РЖД .....	79
Соответствие системы корпоративного управления ОАО «РЖД» Кодексу корпоративного управления .....	81
Корпоративная культура ОАО «РЖД» .....	82

Значимые проекты и достижения 2017 года .....	84
Социологические исследования .....	85
Обратная связь: «Горячая линия» для работников ОАО «РЖД» .....	86
Антикоррупционная политика .....	87
Взаимодействие с заинтересованными сторонами.....	88
Карта заинтересованных сторон .....	89
Механизм взаимодействия с приоритетными группами заинтересованных сторон .....	92
Взаимодействие с Общественной палатой Российской Федерации .....	93
Взаимодействие с Российским союзом промышленников и предпринимателей .....	93
Взаимодействие с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации .....	95
Взаимодействие с Советом потребителей .....	96
Взаимодействие с открытым Правительством .....	96
Взаимодействие с субъектами Российской Федерации по организации пригородных пассажирских перевозок .....	97

### **/3/ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ**

Основные положения финансовой политики .....	102
Итоги деятельности ОАО «РЖД» за 2017 год.....	102

Аудированная финансовая отчетность по РСБУ за 2017 год .....	104
Акционерный капитал .....	106
Дивидендная политика .....	107
Отчет о распределении чистой прибыли, полученной по итогам 2017 года .....	107
Уплата налогов и страховых взносов .....	109
Система управления рисками .....	110
Изменения в системе управления рисками в 2017 году .....	112
Ключевые риски холдинга .....	112
Карта существенных рисков холдинга «РЖД» .....	114
Управление финансовыми рисками .....	118
Виды рисков .....	119
Страхование .....	121

## **/04/ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

Охрана окружающей среды .....	126
Экологический мониторинг .....	128
Ресурсосбережение и энергоэффективность .....	132
Энергоемкость производственной деятельности ОАО «РЖД» .....	135
Потребление топливно-энергетических ресурсов .....	135
Потребление электроэнергии и дизельного топлива на тягу поездов .....	137

Рекуперация электрической энергии .....	137
---	-----

## **/05/ СОЦИАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ**

Коллективный договор .....	142
Кадровая политика .....	144
Общее количество и процент вновь нанятых работников в течение отчетного периода .....	146
Стаж в должности .....	149
Текучесть кадров в течение отчетного периода .....	149
Оплата труда работников .....	150
Система управления персоналом .....	153
Профессиональная ориентация .....	153
Подготовка кадров .....	153
Подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих .....	154
Повышение квалификации руководителей .....	154
Корпоративный университет РЖД .....	154
Молодежная политика и значимые проекты 2017 года .....	156
Проект «Лидеры перемен» .....	156
Железнодорожная секция в рамках XIX Всемирного фестиваля молодежи и студентов в г. Сочи .....	156
Конкурс молодежных проектов «Новое звено» .....	156
Коммуникационно-тренинговое мероприятие «Молодой профессионал» .....	158

Международное молодежное сотрудничество.....	159
Коммуникационная и организационная поддержка деятельности студенческих трудовых отрядов .....	159
Духовно-нравственное и патриотическое воспитание молодежи, развитие корпоративного волонтерства .....	159
Нематериальная мотивация.....	160
Охрана труда и безопасность на рабочем месте .....	161
Травматизм .....	161
Коэффициент травматизма .....	163
Уровень профессиональной заболеваемости .....	166
Предупреждение несчастных случаев.....	167
Медицинское обеспечение .....	170
Медицинское обеспечение безопасности движения поездов .....	170
Оказание неотложной медицинской помощи пассажирам .....	170
Деятельность передвижного консультативно-диагностического центра (ПКДЦ).....	172
Диспансеризация .....	173
Вакцинопрофилактика .....	174
Ключевые проекты и достижения 2017 года.....	175
Сотрудничество с регионами .....	175
Международное сотрудничество.....	177

Программа здорового образа жизни .....	179
Профилактика заболеваний .....	179
Детское оздоровление .....	179
Оздоровление работников и членов их семей .....	179
Оздоровление неработающих пенсионеров .....	180
Социальные проекты .....	180
Культурно-массовые мероприятия .....	180
Проекты в области культуры и спорта.....	183
Корпоративная пенсионная система .....	186
Социальная поддержка неработающих пенсионеров .....	187
Социально значимые инициативы.....	188
Благотворительная деятельность .....	188
Жилищная политика .....	189
Объекты социальной инфраструктуры .....	190

## **/6/ ОБ ОТЧЕТЕ**

Область охвата и границы Отчета .....	192
Существенные аспекты .....	192
Текущая таблица стандартных элементов .....	194

## ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА – ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ОАО «РЖД» G4-1

Предлагаем вашему вниманию отчет о деятельности  
ОАО «РЖД» в области устойчивого развития за 2017 год.



Здесь представлены основные направления нефинансовой деятельности холдинга и отражена наша приверженность принципам социальной ориентированности, открытости, безопасности и экологической ответственности.

2017 год стал успешным для ОАО «РЖД»: благодаря усилиям коллектива компания завершила отчетный год с положительными результатами.

Нам удалось выполнить поставленную руководством страны задачу по планомерному повышению эффективности работы, контролю над издержками и увеличению производительности труда. В 2017 году производительность труда в компании выросла на 9,2%. Мы создали хороший задел для выполнения поручения Президента Российской Федерации по обеспечению темпа роста производительности

труда в 2018 году в 1,5 раза к уровню 2011 года.

В течение года была дважды проиндексирована заработная плата, неукоснительно соблюдены все социальные обязательства, закрепленные в Коллективном договоре ОАО «РЖД» на 2017-2019 годы.

Была достигнута положительная динамика роста показателей в грузовых перевозках, обеспечен рекордный за всю новейшую историю показатель скорости и надежности доставки грузов. В пассажирском комплексе мы добились лучших за последнее 8-летие итогов.

Холдинг предложил своим клиентам в сфере пассажирских перевозок новые услуги: внедрены различные «умные сервисы», растет география маршрутов скоростных и мультимодальных



сообщений, расширился полигон обращения двухэтажных экспрессов.

Ведется масштабное новое строительство объектов инфраструктуры: усиление подходов к портам, развитие Московского транспортного узла, включая программу центральных диаметров. Впереди у нас такие стратегические проекты, как Северный широтный ход, высокоскоростная магистраль Москва – Казань – пилотный участок трансконтинентального коридора «Евразия».

В 2017 году обеспечено поступательное инновационное и научно-техническое развитие ОАО «РЖД». Мы делаем ставку на широкое использование цифровых технологий с упором на отечественные разработки и конкурентоспособное российское программное обеспечение. Для этого разработана и реализуется концепция «Цифровой железной

дороги», увязанная с государственной программой цифровой экономики.

В течение прошлого года мы проводили важнейшую работу по профессиональной ориентации школьников. В структуру холдинга входят 25 детских железных дорог, на которых обучаются более 18 тысяч юных железнодорожников. Мы ставим перед собой задачу – сформировать новую инженерную культуру. Значительная часть этой работы ложится «на плечи» детской железной дороги, что, в свою очередь, вызывает необходимость трансформации образовательной среды детских дорог. Безграничные возможности, которые предоставляет цифровая среда, будут только способствовать привлечению новых кадров в компанию и формированию железнодорожников новой формации.

Важной составляющей ответственного ведения бизнеса ОАО «РЖД» является

бережное отношение к природе. Компания приняла самое активное участие в мероприятиях Года экологии, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду. В целом на приоритетные экологические направления в 2017 году компания направила 5 млрд. рублей.

Прошедший год был юбилейным для железнодорожников: исполнилось 180 лет с начала работы первой в России железной дороги. В октябре 2017 г. в Санкт-Петербурге был торжественно открыт Музей железных дорог России. Этот масштабный музейный комплекс можно назвать крупнейшим в Европе хранилищем истории железных дорог – как показали столетия, самого надежного и безопасного из видов транспорта.

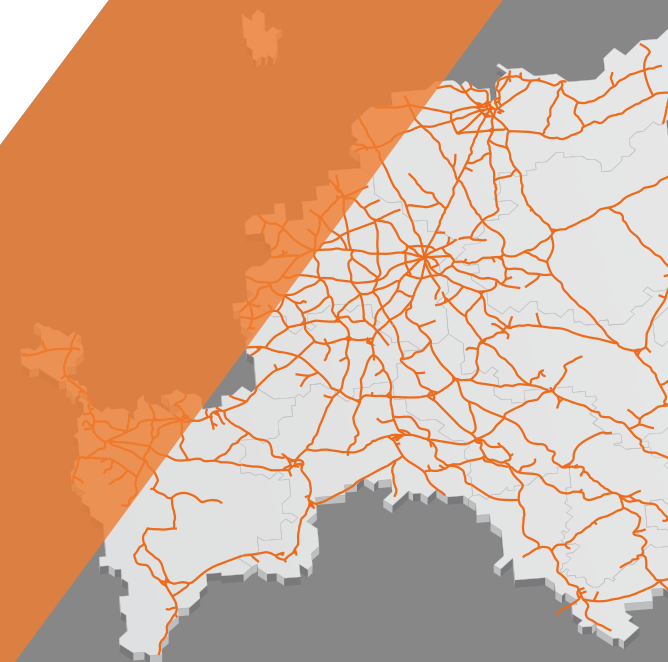
Выражаю надежду на то, что данный отчет позволит нашим друзьям,

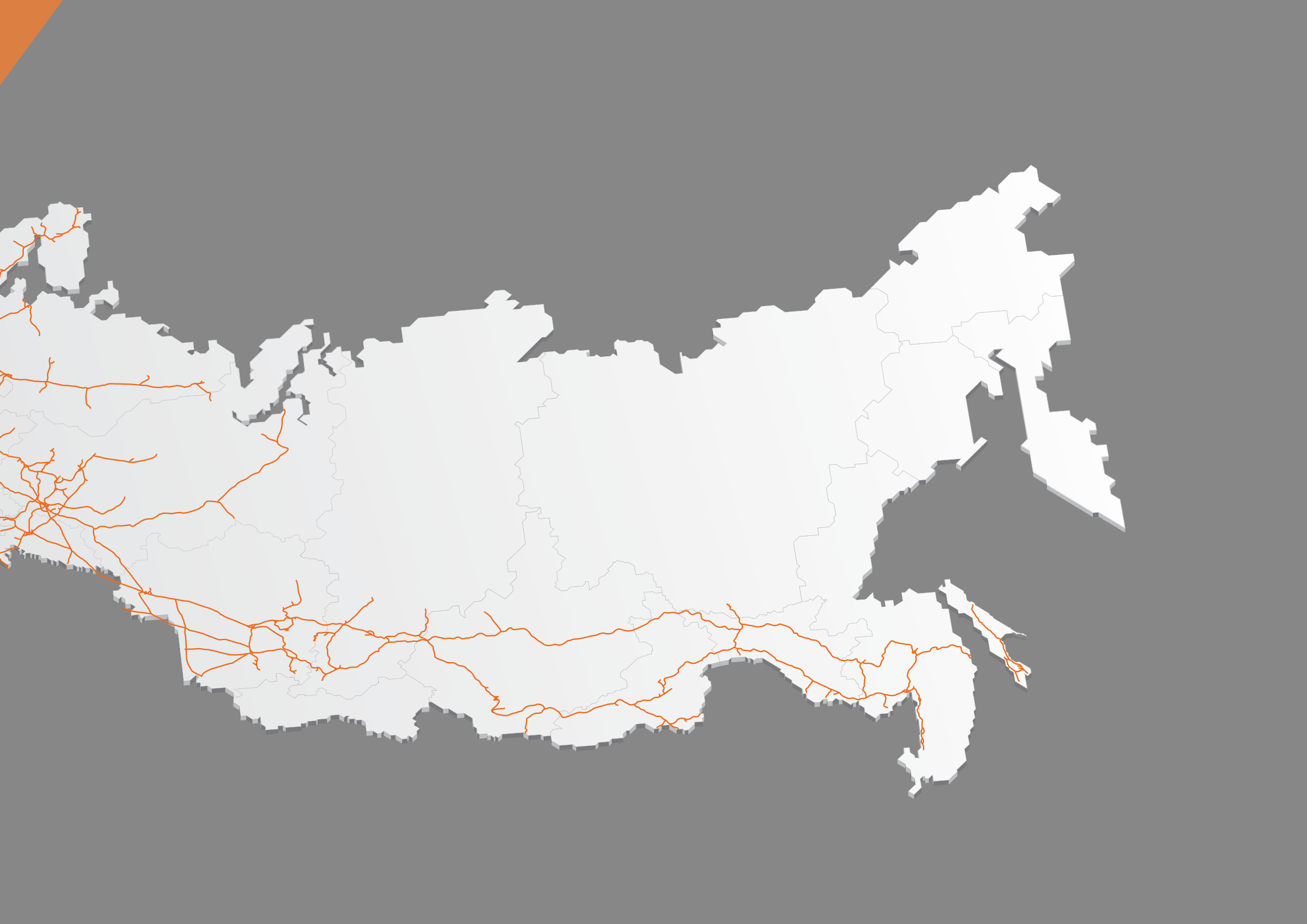
партнерам, пользователям услуг получить подробную информацию о проделанной холдингом работе в сфере устойчивого развития.

Мы остаемся открытыми для взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, выстраиваем доверительные отношения с потребителями услуг железнодорожного комплекса, поскольку уверен, что только такой подход может обеспечить долгосрочное поступательное развитие компании.

Белозёров Олег Валентинович,  
Генеральный директор – председатель  
правления ОАО «РЖД»

# **/01/ СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ КОМПАНИИ**





# СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ КОМПАНИИ

- 1.1 Миссия
- 1.2 Стратегические цели
- 1.3 Ценности холдинга
- 1.4 Информационная прозрачность деятельности
- 1.5 Награды
- 1.6 Экономическое влияние
- 1.7 Доля ОАО «РЖД» в транспортной системе России
- 1.8 Пассажирские перевозки
- 1.9 Грузовые перевозки
- 1.10 Доля ОАО «РЖД» в валовом внутреннем продукте
- 1.11 Основные направления развития
- 1.12 Цели и задачи ОАО «РЖД» на 2017 год



↑ К поездам  
To trains  
Пригородные кассы  
Accessibility icon

FOOTBALL STARS

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» – крупнейший национальный железнодорожный перевозчик, владелец и строитель железнодорожной инфраструктуры общего пользования. По объемам грузовых и пассажирских перевозок, протяженности сети Компания входит в число мировых лидеров железнодорожного транспорта. G4-3

## МИССИЯ

Миссия холдинга «РЖД» заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффектив-

ное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Миссия холдинга «РЖД» реализуется через достижение к 2030 году следующих стратегических целей:

- сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых железнодорожных перевозок в Европе, повысить привлекательность железнодорожного транспорта для клиентов, увеличить перевозки грузов к 2030 году на 500-800 млн. тонн;
- повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок;
- войти в ТОП-5 компаний Европы по объему логистического бизнеса, увеличить долю транспортно-логистических услуг в портфеле бизнеса Холдинга до 25%;
- обеспечить эффективное обслуживание глобальных цепочек поставок крупнейших российских и международных клиентов, расширить перевозочный и логистический бизнес на Евроазиатском пространстве;
- обеспечить сохранение существующей доли в пассажирообороте транспортной системы России, увеличить к 2030 году пассажирооборот в пригородном сообщении в 1,8-2,2 раза, в дальнем и межрегиональном сообщении в 1,3-1,7 раза;
- реализовать проекты развития скоростных и высокоскоростных перевозок, обеспечить перевозку с новым уровнем скоростей до 20% (в структуре пассажирооборота) к 2030 году;
- войти в ТОП-10 мировых компаний по инфраструктурному строительству, обеспечить формирование долгосрочного портфеля заказов и высочайший уровень реализации проектов;
- сохранить лидирующие позиции в мире в части эффективности, безопасности, качества услуг инфраструктуры;
- обеспечить планомерное обновление активов с использованием инновационных технологий и решений на основе эффективного управления стоимостью жизненного цикла, готовностью и надежностью основных фондов;
- войти в ТОП-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России, привлекать к работе в Холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий труда, современный социальный пакет;
- отдавать приоритет «зеленым» технологиям, обеспечить снижение нагрузки на окружающую среду в 2 раза;
- последовательно оптимизировать бизнес-портфель Холдинга в соответствии с выбранной стратегией, фокусировать активность на основных и наиболее эффективных видах бизнеса, обеспечивать устойчивую синергию между элементами Холдинга.



## ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА «РЖД» G4-4, G4-8

ОАО «РЖД» оказывает  
полный спектр услуг в таких сферах, как:

- **грузовые перевозки;**
- **локомотивная тяга  
и инфраструктура;**
- **ремонт подвижного состава;**
- **пассажирские перевозки  
в дальнем следовании  
и пригородном сообщении;**
- **инжиниринг;**
- **научно-исследовательские  
и опытно-конструкторские работы.**



# ЦЕННОСТИ

Достижение стратегических целей осуществляется с учетом ценностей Холдинга:

- 1** Исключительная безопасность всех процессов
- 2** Верность традициям, поддержание корпоративных ценностей
- 3** Клиентоориентированность, взаимовыгодное долгосрочное партнерство с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей
- 4** Эффективное социальное партнерство и социальная ответственность
- 5** Постоянные улучшения, поиск путей повышения качества услуг и роста эффективности, приверженность инновациям
- 6** Открытость, прозрачность, обоснованность операций, соответствие лучшим стандартам корпоративного управления
- 7** Создание условий для профессионального и личного развития работников
- 8** Стремление к улучшению транспортного обеспечения России и повышению уровня доступности транспортных услуг для бизнеса и населения
- 9** Баланс интересов государства, потребителей, Компании, частных акционеров
- 10** Достижение глобальной конкурентоспособности на транспортно-логистическом рынке
- 11** Эффективность производственных процессов, нацеленность на рациональное использование всех видов ресурсов, снижение воздействия на окружающую среду



## ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ОАО «РЖД» привержено политике информационной открытости и стремится предоставлять всем заинтересованным сторонам достоверную и полную информацию по ключевым направлениям деятельности.

Пресс-служба ОАО «РЖД» взаимодействует с представителями средств массовой коммуникации, в том числе в вопросах предоставления справочной информации, организации фото- и видеосъемок на объектах инфраструктуры ОАО «РЖД».

Информация о деятельности холдинга публикуется на корпоративном веб-портале ОАО «РЖД», который бесперебойно функционирует со дня основания компании 1 октября 2003 г. Веб-портал [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru) является крупнейшей транспортной площадкой Рунета и крупнейшим интернет-магазином России, его посещаемость составляет до 800 тыс. уникальных посетителей в день и до 5 млн. просмотров страниц в день.

Портал имеет статус официального средства массовой информации (Свидетельство о регистрации СМИ Эл № ФС77-25927) и позволяет компании оперативно доводить необходимую информацию до самых разных целевых аудиторий.

Другим каналом раскрытия информации о деятельности компании для железнодорожников, работников холдинга «РЖД», пассажиров и всех заинтересованных лиц являются корпоративные СМИ: официальное периодическое печатное издание общества – газета «Гудок», а также корпоративное телевидение – РЖД ТВ. Они позволяют оперативно информировать трудовые коллективы о деятельности ОАО «РЖД» на всем полигоне железных дорог от Сахалина до Калининграда и являются действенным коммуникационным каналом обратной связи между трудовыми коллективами и руководством холдинга «РЖД».



## НАГРАДЫ

Показателем эффективности деятельности компании и ее руководства является признание профессиональных сообществ и общественных организаций, выражающееся в наградах, победах в конкурсах и высоких позициях в рейтингах. Награды и премии, полученные ОАО «РЖД» и руководством компании в 2017 году:

ОАО «РЖД» была вручена премия «Эффективный внутренний контроль и аудит-2016», присуждаемая НП «Национальное объединение внутренних аудиторов и контролеров».

Награждение состоялось в рамках IV Национальной практической конференции «Внутренний контроль и аудит в России». В номинации «Лучшее подразделение по внутреннему аудиту» премия была присуждена Центру внутреннего аудита «Желдораудит» - структурному подразделению ОАО «РЖД».

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Валентинович Белозёров стал «Ньюсмейкером года» по версии РСПП.

Эта награда присуждается представителю российского бизнеса, внесшему наибольший вклад в установление открытых и дружественных взаимоотношений с российским медиасообществом.

ОАО «РЖД» присуждено звание победителя XIII Всероссийского конкурса «Лидер природоохранной деятельности - 2017» в номинации «За экологическую ответственность».

Конкурс организован в целях общественного поощрения предприятий за активную деятельность в области охраны окружающей среды и рационального природопользования, способствующую устойчивому развитию российской экономики, улучшению здоровья населения и обеспечению экологической безопасности страны.

ОАО «РЖД» выражена благодарность Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации за значительный вклад в обеспечение экологической безопасности в Российской Федерации в рамках участия в IV Федеральной акции «Надежный партнер».

ОАО «РЖД» стало лауреатом конкурса «Здоровье и безопасность-2017» в номинации «Разработка и внедрение высокоэффективных систем управления охраной труда в организации».

Компания была удостоена диплома и серебряной медали за разработку и внедрение системы управления охраной труда на основе риск-ориентированного подхода. Вручение наград состоялось в рамках Всероссийской недели охраны труда – 2017.

Корпоративный университет ОАО «РЖД» в рамках всероссийского конкурса лучших практик работодателей по развитию человеческого капитала «Создавая будущее» стал победителем в трех номинациях:

- гран-при в номинации «Школа лидеров» за проект «Система целостного обучения руководителей «РЖД», в котором были представлены три целевые программы университета;
- I место в номинации «Управление талантами», проект «Система слетов молодежи ОАО «РЖД»;

- III место в номинации «Опытная лаборатория», проект «Конкурс молодежных проектов «Новое звено».

В рамках работы XVIII Саммита HR директоров России и СНГ была вручена премия в области управления человеческими ресурсами «Хрустальная пирамида» за III место в номинации «Система управления талантами» за проект, реализующий политику развития молодежи компании - «Слет молодежи ОАО «РЖД».

ОАО «РЖД» стало лауреатом премии «Формула движения-2017» в номинации «Лучшее решение в области логистики» за проект «Организация интермодального сообщения между Москвой и городами Северо-западного федерального округа с использованием инновационных скоростных поездов «Сапсан» и «Ласточка».

ОАО «РЖД» признано победителем Ежегодной национальной премии в области экологии «ERAECO 2017» за проект «Экологическая популяр-

зация через всю страну» в номинации «ЭКО просвещение». Ежегодная Национальная Премия «ERAECO» учреждена Общественным движением «ERAECO» и является частью масштабной программы «Эко Проекты России», инициативы которой поддерживают Министерство образования и науки РФ, Министерство природных ресурсов и экологии РФ и Министерство экологии и природопользования Московской области.

ОАО «РЖД» стало победителем в номинации «Экология города» за проект «Развитие Московского центрального кольца» в рамках XIV конкурса Национальной экологической премии имени В.И. Вернадского.

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ G4-9

Разветвленность сети железных дорог и их значительные пропускные способности позволяют качественно и своевременно удовлетворять спрос как на внутренние, так и международные перевозки. Устойчивая работа железнодорожного транспорта обеспечивает жизнедеятельность и эффективное развитие всех отраслей экономики страны.

С момента своего создания, даже в условиях неустойчивой рыночной конъюнктуры, ОАО «РЖД» стабильно обеспечивает транспортное обслуживание экономики и населения страны. Сегодня ОАО «РЖД» и его дочерние и зависимые общества ежедневно обеспечивают перевозку около 3,8 млн. тонн грузов и свыше 3 млн. пассажиров. ОАО «РЖД» является одним из крупнейших инвесторов в российскую экономику, вкладывая

3% от общего объема капитальных вложений.

ОАО «РЖД» осуществляет масштабные закупки продукции, более 80% которой выпускают российские компании. Производственная кооперация Компании охватывает 19 отраслей промышленности.

ОАО «РЖД» обеспечивает поддержку роста объемов промышленного производства в стране, осуществляя перевозку сырья и готовой продукции. Так, в 2017 году погрузка угля увеличилась на +9,1%, черных металлов – на +2,8%, лесных грузов – на +2,5%, промышленного сырья и формовочных материалов – на +4,3%, химических и минеральных удобрений – на +6,8%.







## ДОЛЯ КОМПАНИИ В ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЕ РОССИИ

### Пассажирские перевозки

В 2017 году пассажирооборот транспорта в России увеличился на +9% по сравнению с 2016 годом и составил 499,1 млрд. пасс.-км<sup>1</sup>, в том числе:

- железнодорожного – 123,1 млрд. пасс.-км,
- автомобильного – 116 млрд. пасс.-км,
- воздушного – 259,4 млрд. пасс.-км.

Увеличение пассажирооборота в стране в 2017 году произошло за счет роста показателя на воздушном транспорте (+20,3%).

Доля автомобильного (автобусного) транспорта в общем объеме пассажирских перевозок транспортом общего пользования составляет 24,7% (-2,5 п.п. к уровню 2016 года). В структуре пассажирооборота общего пользования воздушный транспорт занимает 52% (-4,9 п.п. к уровню 2016 года).

Пассажирооборот железнодорожного транспорта снизился на -1,2% к уровню 2016 года, а его доля уменьшилась до 24,7% (-2,5 п.п.).

---

<sup>1</sup> Без учета городского транспорта



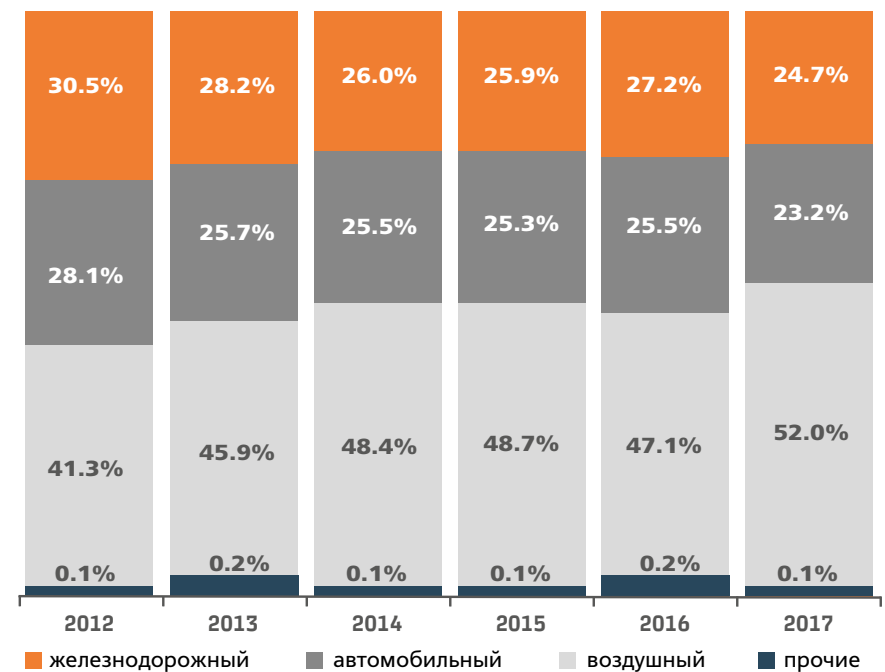
### Пассажиоборот по видам транспорта в 2017 г.

Вид транспорта	2017 г.		Доля видов транспорта в общем пассажирообороте, %	
	млрд. пасс.-км	+/- % 2016 г.	2016 г.	2017 г.
	Пассажиоборот транспорта общего пользования <sup>1</sup>	499,1	+9,0	100,0
в том числе				
железнодорожного	123,1	-1,2	27,2	24,7
в том числе на инфраструктуре ОАО «РЖД» <sup>2</sup>	122,9	-1,2	27,2	24,6
автомобильного (автобусы)	116,0	-0,7	25,5	23,2
морского	0,1	-6,0	0,02	0,02
внутреннего водного	0,5	-1,7	0,2	0,1
воздушного	259,4	+20,3	47,1	52,0

<sup>1</sup> Без учета городского транспорта

<sup>2</sup> По данным ОАО «РЖД»

### Структура пассажирооборота по основным видам транспорта, %





## Грузовые перевозки

В 2017 году, по данным Росстата, грузооборот транспорта в России вырос на +5,4% относительно 2016 года и составил 5479,3 млрд. ткм. При этом рост грузооборота произошел на всех видах транспорта, кроме внутреннего водного транспорта (-4%).

Грузооборот железнодорожного транспорта увеличился на +6,4%.

В максимальной степени грузооборот вырос на воздушном транспорте (+15,4%).

Доля железнодорожного транспорта в структуре грузооборота транспортной системы страны составила 45,5% (на +0,4 п.п. выше уровня 2016 года).

Доля железнодорожного транспорта без учета трубопроводного составила 87,1% (на +0,6 п.п. выше уровня 2016 года).

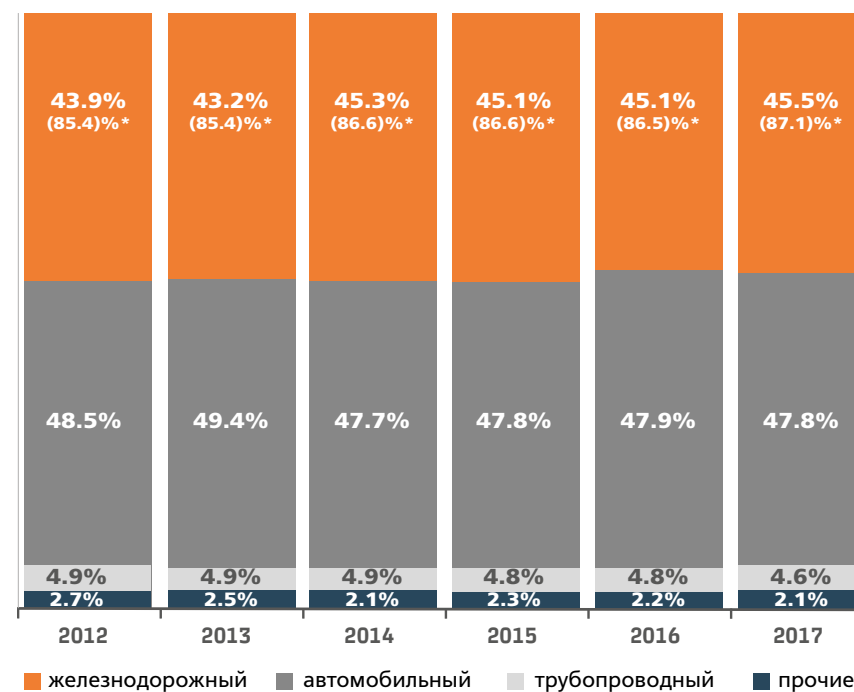
## Грузооборот по видам транспорта в 2017 г.

Вид транспорта	2017 г.		Доля видов транспорта в общем грузообороте, %	
	млрд.	+/- %	2016 г.	2017 г.
	ткм	2016 г.		
Грузооборот транспорта	5479,3	+5,4	100,0	100,0
в том числе железнодорожного	2493,4	+6,4	45,1	45,5
в том числе на инфраструктуре ОАО «РЖД» <sup>1</sup>	2491,9	+6,4	45,1	45,5
автомобильного	253,0	+2,1	4,8	4,6
морского <sup>2</sup>	45,9	+6,4	0,8	0,8
внутреннего водного <sup>2</sup>	64,5	-4,0	1,3	1,2
воздушного (транспортная авиация)	7,6	+15,4	0,1	0,1
трубопроводного	2614,9	+5,1	47,9	47,8
Справочно:				
доля железнодорожного транспорта			86,5	87,1
без учета трубопроводного				
доля ОАО «РЖД»			86,5	87,1
без учета трубопроводного				

<sup>1</sup> Грузооборот по данным ОАО «РЖД» без учета пробега собственных вагонов в порожнем состоянии.

<sup>2</sup> Справочно: в перевозках грузов морским и внутренним водным транспортом учитываются перевозки, выполненные по договору перевозки груза собственными и (или) арендованными (зафрахтованными) судами (в том числе сданными в аренду иностранным компаниям (фрахтователям) на условиях тайм-чартера), плавающими под Государственным флагом Российской Федерации, оформленные соответствующими перевозочными документами.

## Структура грузооборота по видам транспорта, %



\*Доля железнодорожного транспорта в общей структуре грузооборота страны без учета трубопроводного транспорта

## ДОЛЯ ОАО «РЖД» В ВАЛОВОМ ВНУТРЕННЕМ ПРОДУКТЕ

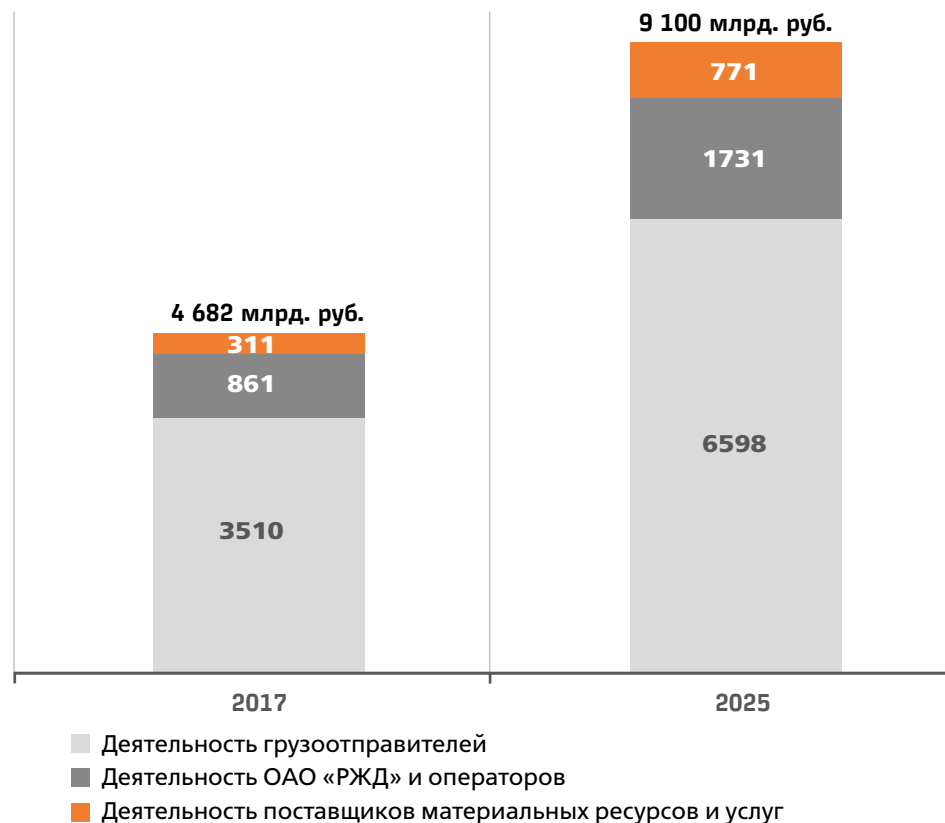
Реализация базового сценария Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 г. (ДПР) позволит увеличить вклад железнодорожного транспорта в ВВП РФ почти вдвое к 2025 году до 9,1 трлн. рублей.

Дополнительный рост ВВП на 4,4 трлн. руб. (+4,8% к 2017 г. [92 трлн. руб.]) будет обеспечен за счет эффектов от деятельности непосредственно ОАО «РЖД» (+0,7%), операторов грузовых перевозок (+0,2%), поставщиков материальных ресурсов и услуг (+0,5%) и грузоотправителей (+3,4 %).

Вклад железнодорожного транспорта в ВВП за 2017 год оценивается в 5,1%.

С учетом реализации ДПР этот вклад возрастет до 5,6%. Если сейчас железнодорожный транспорт с грузоотправителями формирует около 0,1 п.п. прироста ВВП, то к 2025 году эта доля возрастет до 0,23 п.п.

Влияние развития железнодорожного транспорта на ВВП Российской Федерации к 2025 году при реализации Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД»



## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГА «РЖД»

Текущая целевая бизнес-модель определяет сбалансированное и взаимоувязанное развитие холдинга «РЖД» по пяти ключевым направлениям: транспортно-логистические услуги, пассажирские перевозки, железнодорожные перевозки и инфраструктура, зарубежная деятельность, социальная и кадровая политика.

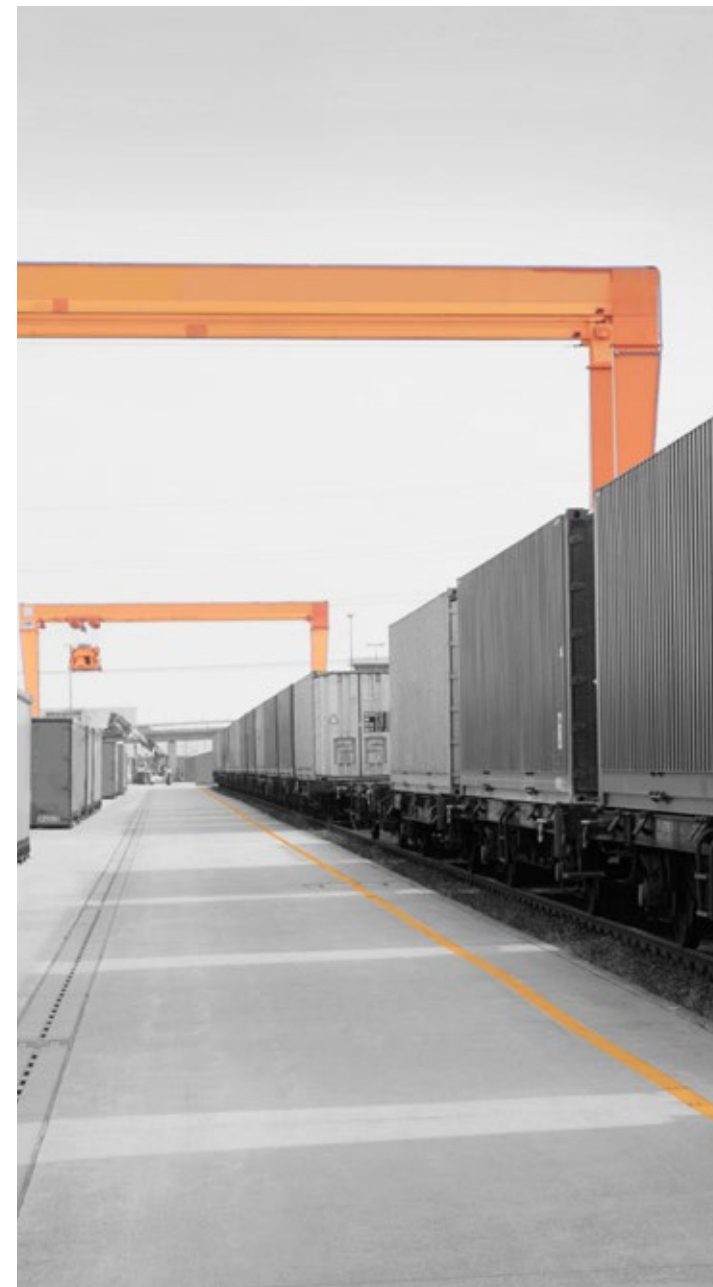
Стратегическим приоритетом развития транспортно-логистического направления является формирование диверсифицированной продуктовой корзины холдинга «РЖД» с переходом от оказания преимущественно услуг по перевозкам к предоставлению грузовладельцам комплексных интегрированных услуг по принципу «от двери до двери», формированию глобальных логистических цепочек.

Стратегическим приоритетом развития в части пассажирских перевозок является 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. Стратегические приоритеты развития инфраструктур-

туры определяются ее естественно-монопольным характером и заключаются в снижении издержек инфраструктуры, повышении возможностей для создания новых перевозочных и логистических продуктов (скорость, надежность оказания услуг инфраструктуры, повышение провозных способностей), модернизации сети и строительства окупаемых дополнительных главных путей под возрастающие объемы перевозок.

Еще одним стратегическим приоритетом развития является укрепление и расширение присутствия Холдинга на рынке международного железнодорожного инжиниринга и инфраструктурного транспортного строительства, создание заделов для расширения других видов бизнеса Холдинга на рынках присутствия в качестве подрядчика при сооружении инфраструктурных объектов.

Стратегия развития холдинга «РЖД» исходит из понимания значимости коллектива Холдинга как ключевого актива, способного обеспечить достижение долгосрочных целей развития, и восприятия социальной сферы Холдинга в качестве значимого конкурентного преимущества. Неотъемлемым элементом этого направления является социальная и общественная политика Холдинга, проводимая вне трудового коллектива.



## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОАО «РЖД» НА 2018 ГОД

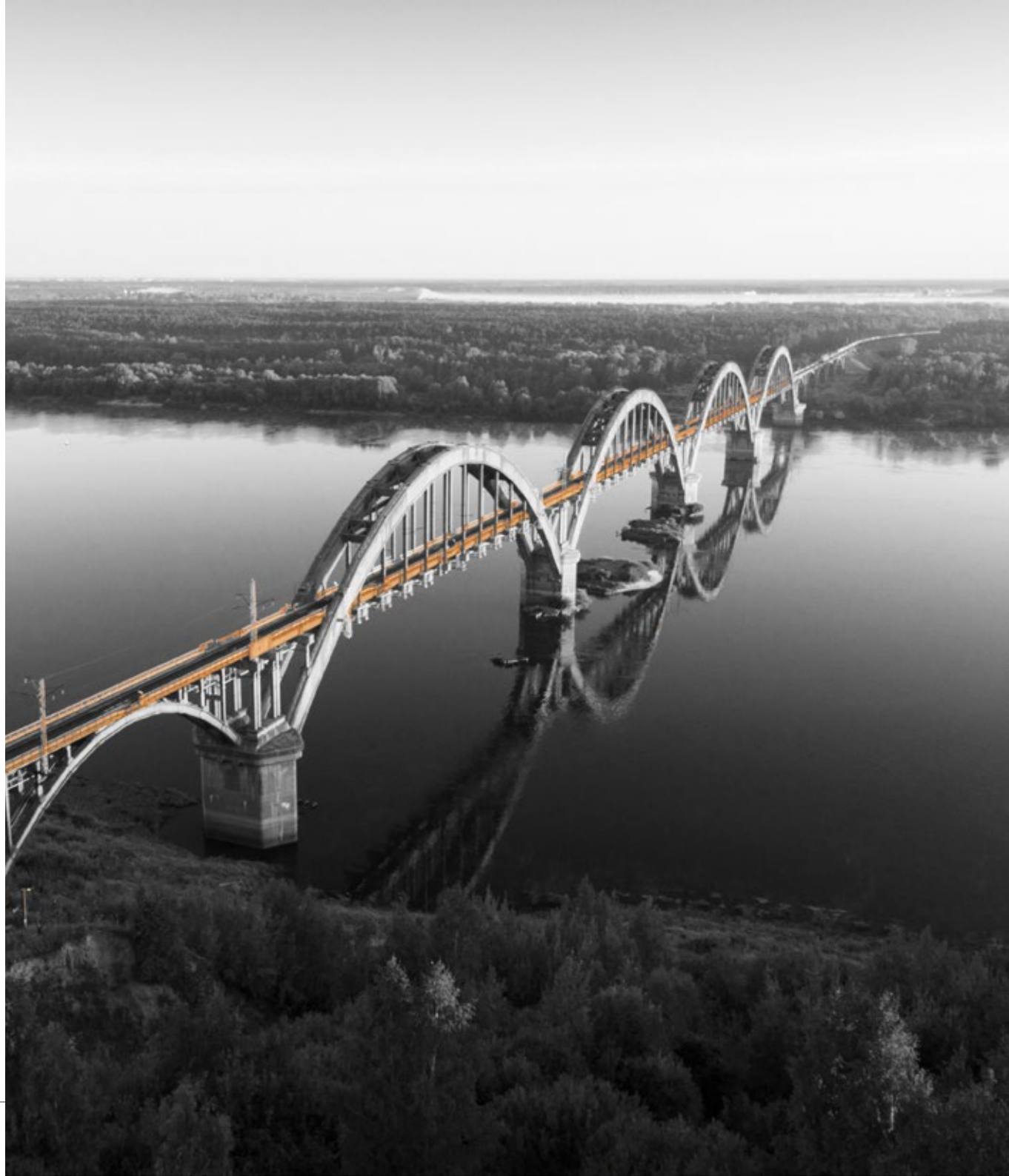
- 1** Обеспечение безусловного выполнения финансового плана и инвестиционной программы Компании, разработанных с учетом Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года, одобренных Правительством Российской Федерации и утвержденных советом директоров ОАО «РЖД», в том числе за счет:

  - максимального использования потенциальной грузовой базы для улучшения структуры перевозок по номенклатуре грузов, а также реализации транзитного потенциала сети;
  - вывода на рынок комплексных транспортных продуктов, повышения эффективности терминально-складской, транспортно-логистической и транспортно-экспедиционной деятельности;
  - повышения эффективности и роста пассажирских перевозок и предоставления услуг инфраструктуры;
  - реализации в филиалах и дочерних обществах ОАО «РЖД» программ повышения эффективности деятельности в соответствии со стратегическими задачами холдинга «РЖД»;
  - повышения эффективности использования тяговых ресурсов, в том числе за счет оптимизации структуры локомотивного парка, снижения процента неисправных локомотивов и повышения КТГ;
- 2** Обеспечение роста производительности труда на уровне не менее 5% за счет рациональной организации труда, содержания среднесписочной численности в соответствии с объемом выполняемых работ, проведения организационных и технико-технологических мероприятий;

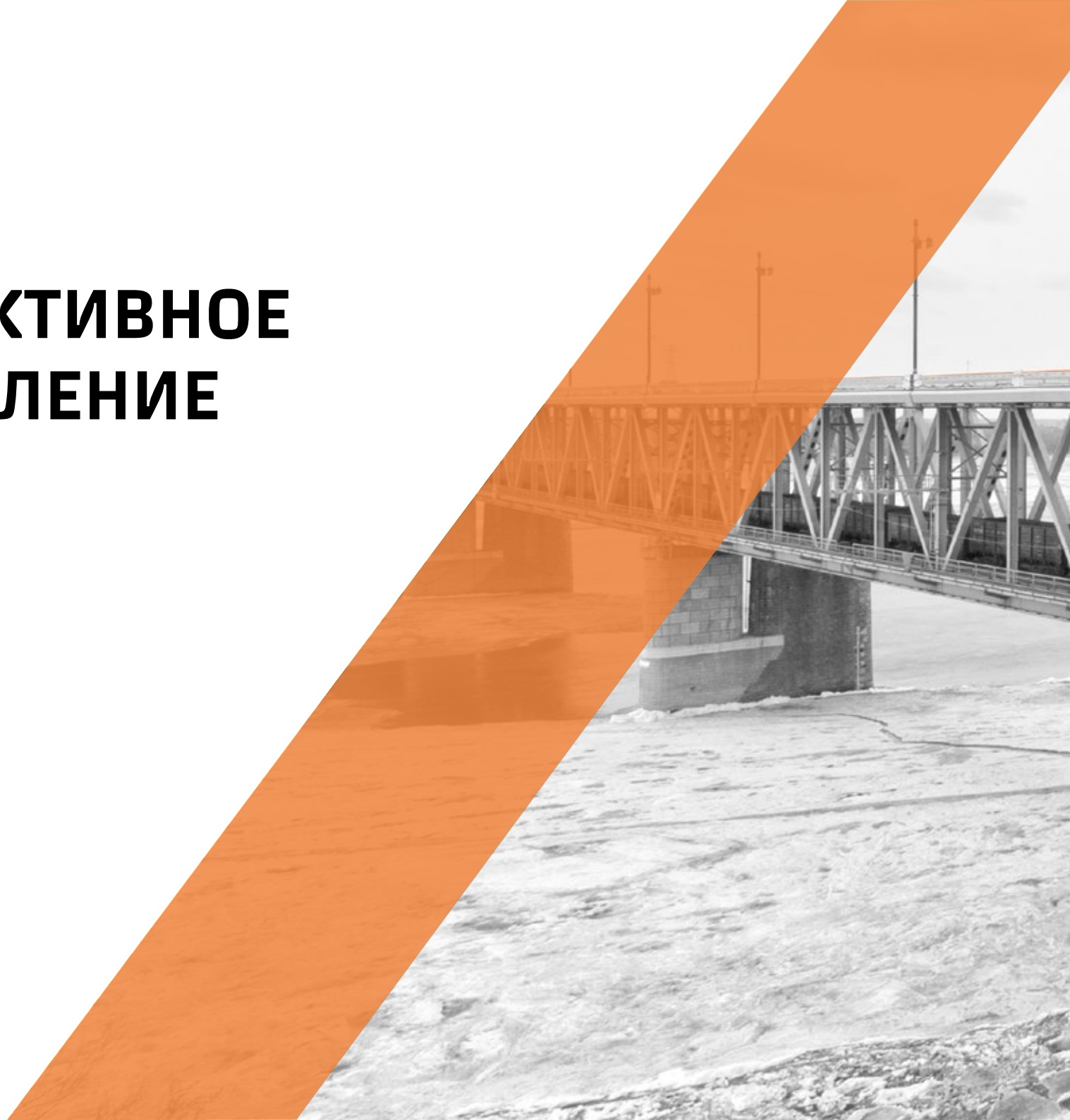
  - обеспечения рационального использования инфраструктуры на основе равномерной загрузки мощностей, сбалансированности планов-графиков ремонтно-путевых работ;
  - развития полигонных технологий управления перевозочным процессом и автоматизированных систем управления движением поездов;
  - повышения эффективности закупок и качества взаимодействия с поставщиками;
  - реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности управления имуществом;
- 3** Разработка основных подходов к формированию новой тарифной системы, а также взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти по реализации предложений ОАО «РЖД» по совершенствованию нормативно-правовой базы в области тарифного регулирования;
- 4** Повышение эффективности взаимодействия с участниками рынка транспортных услуг. Увеличение перевозок грузов по расписанию, надежности и скорости доставки грузовых отправок груженых вагонов (96,4% и 385 км/сут. соответственно), формирование конкурентоспособных по цене и качеству сквозных услуг;
- 5** Разработка и внедрение комплексных маркетинговых проектов по развитию новых предложений на рынке пассажирских перевозок и обслуживанию пассажиров на вокзалах, обеспечение устойчивого транспортного обслуживания, в том числе во время проведения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года;
- 6** Создание и внедрение цифровых сервисов в целях развития проекта «Цифровая железная дорога» для решения задач по повышению производительной и финансово-экономической эффективности;
- 7** Обеспечение взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти по вопросам

реализации важнейших инфраструктурных проектов, организации пригородных пассажирских перевозок, а также компенсации выпадающих доходов холдинга «РЖД» от пассажирских перевозок и предоставления услуг инфраструктуры;

- 8** Обеспечение безопасности движения и эксплуатации объектов инфраструктуры и подвижного состава ОАО «РЖД» на основе принципов постоянного улучшения и внедрения риск-менеджмента в технологические процессы железнодорожных перевозок;
- 9** Проведение сбалансированной социально-кадровой политики и системной информационно-разъяснительной работы в целях повышения эффективности деятельности персонала и его вовлечения в решение корпоративных задач;
- 10** Укрепление и расширение позиций на Евроазиатском транспортном рынке, реализация комплекса мероприятий, направленных на расширение объемов инженеринговых и строительных проектов за рубежом;
- 11** Реализация мероприятий, направленных на создание интегрированной сети скоростного и высокоскоростного сообщения в Российской Федерации.



# **2021 ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**







## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 2.1 Присутствие ОАО «РЖД» на рынках (грузовые и пассажирские перевозки)
- 2.2 Выполнение государственных задач
- 2.3 Управление цепочками поставок
- 2.4 Принципы закупок
- 2.5 Объем закупок
- 2.6 Инновационное развитие
- 2.7 Государственная поддержка железнодорожных инфраструктурных проектов
- 2.8 Субсидии на возмещение потерь доходов, связанных с государственным регулированием тарифов
- 2.9 Взносы в уставной капитал ОАО «РЖД»
- 2.10 Субсидии и компенсация потерь из региональных бюджетов и внебюджетных фондов
- 2.11 Совершенствование нормативно-правовой базы
- 2.12 Соглашения с субъектами Российской Федерации

- 2.13 Развитие системы управления ОАО «РЖД»
- 2.14 Организационная структура холдинга «РЖД»
- 2.15 Организационная модель
- 2.16 Корпоративный центр
- 2.17 Основные направления развития
- 2.18 Корпоративное управление G4-34
- 2.19 Корпоративная культура ОАО «РЖД» G4-56



# ПРИСУТВИЕ ОАО «РЖД» НА РЫНКАХ (ГРУЗОВЫЕ И ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ)

## Межвидовая конкуренция на рынке грузовых перевозок

На рынке грузовых и пассажирских перевозок ОАО «РЖД» работает в условиях существенного конкурентного давления со стороны других видов транспорта.

В сегменте грузовых перевозок основными конкурентами являются трубопроводный, автомобильный, а также водный транспорт (морской — в основном в сегменте транзитных контейнерных перевозок). ОАО «РЖД» испытывает максимальное конкурентное давление со стороны трубопроводного транспорта в сегментах перевозок сырой нефти и светлых нефтепродуктов, что создает существенные риски сокращения потенциальной грузовой базы железнодорожных перевозок в указанных сегментах. Помимо трубопроводного, конкурентное давление на железнодорожные перевозки нефтяных грузов оказывает и внутренний водный транспорт.

Автомобильный транспорт перевозит грузы на небольшие, по сравнению с другими видами транспорта, расстояния. Этот вид транспорта все чаще

используется для доставки на дальние расстояния мелких партий высокодоходных и скоропортящихся грузов, и конкурентное давление со стороны автомобильного транспорта на железнодорожный усиливается.

В то же время у железнодорожного транспорта есть особые преимущества для грузоотправителей, которым требуется перевозка крупнотоннажного груза на дальние расстояния:

- массовость перевозок и высокая провозная способность железных дорог;
- регулярность перевозок независимо от времени года, времени суток и погодных условий;
- универсальность данного вида транспорта с точки зрения использования его для перевозок различных грузов;
- возможность создания прямой связи между крупными промышленными

предприятиями по железнодорожным подъездным путям;

- относительно низкая себестоимость при перевозках массовых грузов на большие расстояния, что обусловлено высокой удельной грузоподъемностью железнодорожного транспорта.

Поэтому в сегменте перевозок на дальние расстояния железнодорожный транспорт является доминирующим среди всех видов транспорта общего пользования.

С данными конкурентными преимуществами железнодорожного транспорта может поспорить только внутренний водный транспорт. Его основное конкурентное преимущество — низкая себестоимость, обусловленная отсутствием затрат на содержание инфраструктуры и небольшими энергозатратами на перемещение 1 т. груза.

Однако конкуренция между внутренним водным и железнодорожным

видами транспорта носит сезонный характер, присутствуя только в летний период при перевозке массовых грузов в меридиональном направлении в районах, прилегающих к бассейну реки Волги, а также по системе каналов, рек и озер Волго-Балтийского водного пути. По данным Федеральной службы государственной статистики, грузооборот железнодорожного транспорта в России более чем в 36 раз превышает аналогичный показатель внутреннего водного транспорта.

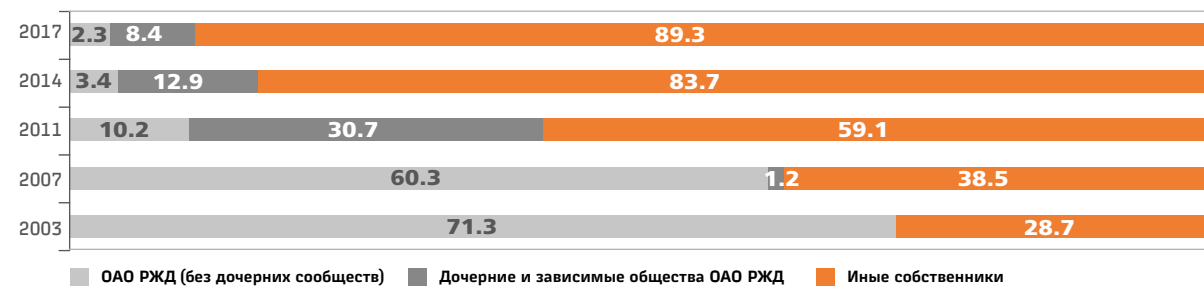
## ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

В результате либерализации железнодорожной отрасли, проведенной в соответствии с Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте, в Прейскуранте № 10-011<sup>4</sup> в 2003 году была выделена вагонная составляющая, что позволило частным операторам грузового подвижного состава (вагонов) предоставлять подвижной состав под перевозку грузов, принадлежащих третьим сторонам, по железнодорожной инфраструктуре общего пользования.

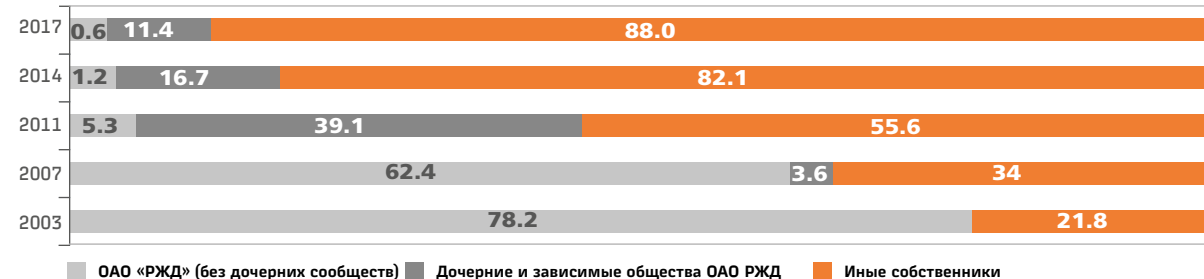
Следует отметить, что в настоящее время значительная часть вагонного парка в России принадлежит лизинговым компаниям, которые сдают подвижной состав в аренду операторам вагонов или грузовладельцам. В 2017 году доля ОАО «РЖД» (без учета дочерних и зависимых обществ) на рынке оперирования грузовыми вагонами по объемам грузовых железнодорожных перевозок осталась на уровне 2016 года и составила 2,3 %.

<sup>4</sup>Прейскурант № 10-01 «Тарифы на перевозки грузов и услуги инфраструктуры, выполняемые российскими железными дорогами».

Структура российского рынка оперирования грузовыми вагонами по объемам перевозок в 2003-2017 годах, %

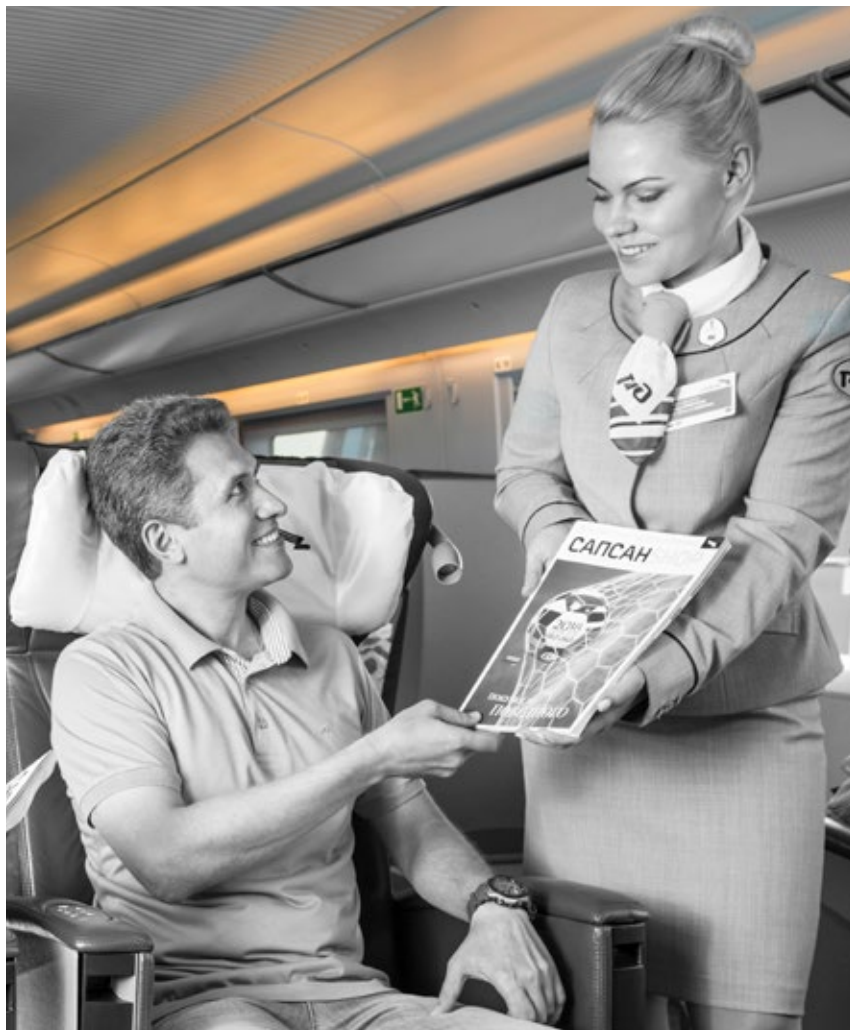


Структура российского рынка оперирования грузовыми вагонами по объемам грузооборота в 2003-2017 годах, %



Доля ОАО «РЖД» (без учета дочерних и зависимых обществ) на рынке оперирования грузовыми вагонами по объемам грузооборота сократилось с 0,7 % в 2016 году до 0,6 % в 2017 году.

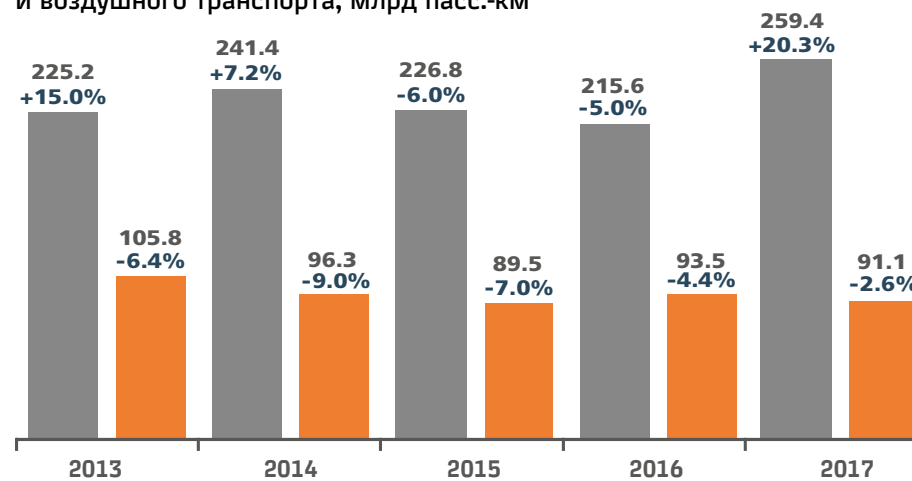
## МЕЖВИДОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКЕ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК



Увеличение пассажирооборота в стране в 2017 году произошло в основном за счет роста показателя на воздушном транспорте на 20,3 %. В структуре пассажирооборота общего пользования доля воздушного транспорта возросла на 4,9 п. п., до 52 %. В то же время пассажирооборот железнодорожного транспорта в 2017

году снизился на 1,2 % к уровню 2016 года. Его доля в структуре пассажирооборота общего пользования уменьшилась на 2,5 п. п., до 24,7 %. Пассажирооборот в дальнем следовании, для которого воздушный транспорт является основным конкурентом, снизился еще сильнее — на 2,6 % по сравнению с 2016 годом.

Пассажирооборот железнодорожного (в дальнем следовании) и воздушного транспорта, млрд пасс.-км



■ воздушный транспорт ■ железнодорожный транспорт\*

\*Пассажирооборот в дальнем следовании

## ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ

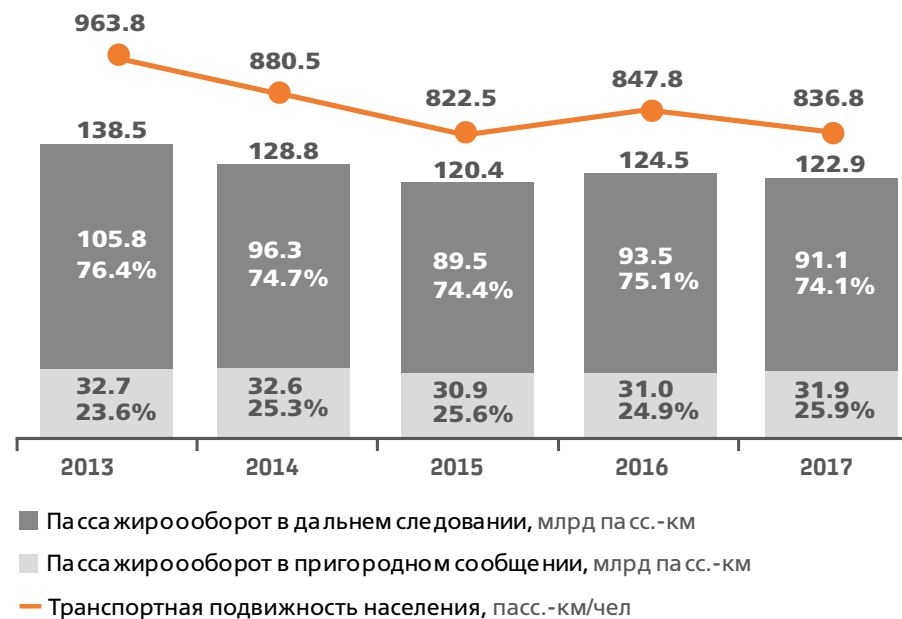
В 2017 году пассажирооборот на инфраструктуре железных дорог снизился на 1,2 %, до 122,9 млрд пасс.-км, в том числе:

- в дальнем следовании – снизился на 2,6 %, до 91,1 млрд пасс.-км;
- в пригородном сообщении – увеличился на 2,8 %, до 31,9 млрд пасс.-км.

В 2017 году транспортная подвижность населения России на железнодорожном транспорте сократилась на 1,3 %, до 836,8 пасс.-км / чел. Доля пассажирооборота в дальнем следовании в общем пассажирообороте на инфраструктуре железных дорог снизилась на 1 п. п., до 74,1 %, в то время как доля пассажирооборота в пригородном сообщении увеличилась на 1 п. п., до 25,9 %.

В 2017 году доля дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» в структуре пассажирооборота в дальнем следовании снизилась на 0,1 п. п., до 94,9 %, а доля частных перевозчиков на рынке дальних пассажирских перевозок – на 0,1 п. п., до 1,3 %. При этом доля пассажирооборота, осуществляемого поездами ОАО «РЖД» и высокоскоростными поездами, увеличилась на 0,2 п. п., до 3,8 %.

Динамика пассажирооборота железнодорожного транспорта и транспортной подвижности населения







# ВЫПОЛНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАДАЧ

Реализация проектов, имеющих общегосударственное значение и связанных с выполнением поручений Президента и Правительства Российской Федерации и привлечением средств государственной поддержки:

- развитие железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона;
- развитие Московского транспортно-го узла;
- реконструкция участка Междуреченск – Тайшет;
- развитие и обновление железнодорожной инфраструктуры на подходах к портам Азово-Черноморского бассейна;
- строительство железнодорожной линии Журавка – Миллерово;
- строительство высокоскоростной магистрали Москва – Казань.

В 2017 году начата реализация комплексного проекта «Развитие и обновление железнодорожной инфраструктуры на подходах к портам Северо-Западного бассейна». Также в 2017 году продолжалась реализация проектов по развитию пропускной способности, в том числе по развитию участка Тобольск – Сургут – Коротчаево, реконструкции и строительству искусственных сооружений, строительству вторых путей, развитию сортировочных станций.

## Модернизация железнодорожной инфраструктуры БАМа и Транссиба

С целью ликвидации «узких мест» на железных дорогах Забайкалья и Дальнего Востока, для обеспечения к 2020 году дополнительного объема перевозок грузов до 66,8 млн т в год к уровню 2012 года, ОАО «РЖД» с 2013 года реализует комплекс первоочередных мероприятий по развитию железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона.

В 2017 году на объектах Восточного полигона построено и введено в эксплуатацию:

- два перегона (Саукан – Саллики, Монгохто – Ландыши) общей протяженностью 30,9 км;
- 56,7 км станционных путей;
- 158 комплектов стрелочных переводов;
- а также обновлено 23,1 км контактной сети и 819,5 км земляного полотна.

## Комплексная реконструкция участка Междуреченск – Тайшет

Данный проект реализуется в целях освоения к 2020 году перспективного грузопотока, в первую очередь для обеспечения перевозок грузов со строящейся железнодорожной линии Кызыл – Курагино в объеме 15 млн т в год, в том числе вывоза угля с Элегестского каменноугольного месторождения

в объеме 12 млн т в год в направлении портов Дальнего Востока.

Проектом предусмотрен полный комплекс мероприятий по увеличению пропускной способности участка:

- строительство 115 км дополнительных главных путей, двух разъездов, новой соединительной линии Авда – Громадская;
- реконструкция 2-го Джебского тоннеля;
- усиление устройств электроснабжения на участках Абакан – Курагино, Курагино – Саянская и Уяр – Тайшет.

В 2017 году в рамках реализации проекта построены:

- 8,4 км станционных путей;
- 20 комплексов стрелочных переводов с включением в электрическую централизацию;

- обновлено 18,5 км контактной сети, введен в эксплуатацию пост электрической централизации.

#### Развитие и обновление железнодорожной инфраструктуры на подходах к портам Азово-Черноморского бассейна

Реализация данного проекта осуществляется в целях снятия ограничения пропускной способности железнодорожной инфраструктуры, не позволяющего в рассматриваемой перспективе обеспечить вывоз в полном объеме продукции, производимой предприятиями различных секторов национальной экономики.

В 2017 году на подходах к портам Азово-Черноморского бассейна введено в эксплуатацию:

- 68,6 км второго главного пути на участках Порошинская – 4 км – 17,6 км, Ремонтная Гашун – 20,1 км, Юровский – Красная Стрела – Старотитаровка – 30,9 км;
- 309,8 км устройств автоблокировки;
- 23,1 км станционных путей;

- уложено 172 комплекта стрелочных переводов с включением в электрическую централизацию;
- обновлено 131,3 км контактной сети.

#### Развитие железнодорожной инфраструктуры Московского транспортного узла

Проект осуществляется в целях повышения пропускной и провозной способности объектов железнодорожной инфраструктуры в условиях увеличивающихся размеров пассажирского движения на участках Московского железнодорожного узла. В 2017 году были введены в действие:

- 9,9 км устройств автоблокировки;
- 29,8 км станционных путей;
- 148 комплектов стрелочных переводов ЭЦ;
- 22 км обновленной контактной сети;
- 4,5 км дополнительного главного пути на участке Домодедово (Авиационная) – Аэропорт.

#### Строительство железнодорожной линии Прохоровка – Журавка – Чертково – Батайск

Основной целью проекта по строительству железной дороги на участке Журавка – Миллерово протяженностью 136,9 км в обход территории Украины является повышение безопасности перевозки грузов и пассажиров и обеспечение устойчивого, не зависящего от внешних факторов транспортного сообщения в южном направлении. Работа осуществляется в рамках исполнения Указа Президента Российской Федерации от 17 апреля 2015 года № 196 «Об обеспечении строительства двухпутной электрифицированной железной дороги на участке «Журавка – Миллерово».

В 2017 году завершено строительство двухпутной электрифицированной железной дороги (137,5 км) на участке Журавка – Миллерово. На основании приказа Росжелдора от 6 декабря 2017 года № 472 линия открыта для постоянной эксплуатации:

- построены 6 новых железнодорожных станций (Зайцевка, Сергеевка, Сохрановка, Кутейниково, Виноградовка, Колодези);
- реконструированы существующие станции Боченково, Журавка;
- построены 3 тяговые подстанции;
- усилены 2 существующие тяговые подстанции.

#### Строительство высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва – Казань

Для исполнения поручений руководства страны и в соответствии с сетевым планом-графиком реализации проекта строительства ВСМ Москва – Казань, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 января 2016 года № 5-р, в 2017 году осуществлялось завершение проектных работ и проведение государственной экспертизы проектной документации, а также работы по сопровождению проекта.



## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК

При осуществлении закупочной деятельности ОАО «РЖД» руководствуется, прежде всего, действующим законодательством Российской Федерации, в частности, положениями Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц» и Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», а также Положением о закупке товаров, работ, услуг для нужд ОАО «РЖД».





## ПРИНЦИПЫ ЗАКУПОК

Основополагающими принципами организации закупочной деятельности ОАО «РЖД» являются:

- информационная открытость закупки;
- равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки;
- целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на приобретение товаров, работ, услуг (с учетом при необходимости стоимости жизненного цикла закупаемой продукции) и реализация мер, направленных на сокращение издержек заказчика;

- отсутствие ограничения допуска к участию в закупке путем установления неизмеряемых требований к участникам закупки.

В 2017 году проведено 24 818 закупок (лотов), что выше показателя за аналогичный период прошлого года в 1,1 раза. Для участия в закупках представлено 64 966 заявок. Среднее количество участников торгов составило 3,1, что выше показателя за аналогичный период прошлого года (2,7).

## ОБЪЕМ ЗАКУПОК

Наименование показателя	2016		2017	
	млрд. руб.	%	млрд. руб.	%
Общий объем закупок, в том числе:	1 150,0	100,0	1 298,4	100,0
- по итогам конкурсных процедур	724,2	63,0	810,2	62,4
- на основании распорядительных документов ОАО «РЖД»	227,0	19,7	254,8	19,6
в т.ч. путем размещения корпоративного заказа у дочерних обществ ОАО «РЖД»	22,1	-	41,1	-
- по другим легитимным основаниям	198,8	17,3	233,4	18,0
По итогам открытых аукционов в электронной форме (% рассчитан от суммы закупок на конкурентной основе)	274,6	37,9	304,6	37,6
Доля закупок, осуществленных у субъектов малого и среднего предпринимательства	146,2	50,3	148,5	62,1
Доля закупок, участниками которых могут быть исключительно субъекты малого и среднего предпринимательства	61,3	21,1	74,3	31,1
Экономия при проведении закупок (% от суммы начальных (максимальных) цен, выставленных на торги)	10,8	4,0	10,1	4,0

ОАО «РЖД» проводит мероприятия по повышению доступности закупок компании для участников рынка.

На сайте ОАО «РЖД» размещены необходимые методические материалы на тему «Как стать поставщиком ОАО «РЖД», примерные формы документов, нормативные документы и иная информация, которая необходима для подготовки к участию в закупке.

Предусмотрено проведение закупок в электронной форме. Закупки проводятся как на электронной площадке ОАО «РЖД», так и на иных крупнейших площадках.

В течение 2017 года проведены мероприятия по упрощению порядка участия в закупках:

- исключен ряд квалификационных требований к участникам закупки (при закупке стандартной продукции);
- сокращен перечень должностных лиц, имеющих право принимать решения о заключении договоров с единствен-

ным поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

- сокращен максимально возможный срок заключения договора по итогам закупки с 90 до 30 дней;
- введен гибкий механизм системы обеспечения исполнения договора. Предусмотрена возможность установления требования не только об обеспечении исполнения договора в целом, но и об обеспечении исполнения отдельных обязательств по договору (обязательств по возврату аванса, исполнения обязательств по договору (в том числе отдельных этапов исполнения договора), исполнения гарантийных обязательств);
- предусмотрена возможность заключения договора с победителем по цене ниже, чем предложена в его финансово-коммерческом предложении;
- закреплено право поставщика (подрядчика, исполнителя) при согласии заказчика в ходе исполнения договора поставлять товары, выполнять работы, оказывать услуги, качество и

технические характеристики которых лучше по сравнению с указанными в договоре, при условии сохранения цены договора;

- установлен срок возврата денежных средств, внесенных в качестве обеспечения исполнения договора. Предусмотрено, что денежные средства, внесенные в качестве обеспечения исполнения договора возвращаются на счет исполнителя договора в течение 10 рабочих дней с даты получения документов, подтверждающих надлежащее исполнение обязательств по договору;
- исключено требование о предоставлении справки из ИФНС (об отсутствии задолженностей), выписки из единого государственного реестра юридических лиц, а также из единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей. Также исключено требование о представлении в составе заявки копий учредительных документов (для юридических лиц), документов, удостоверяющих личность (для физических лиц).

Предусмотрена возможность осуществления закупок на сумму не более 2 млн. рублей (с учетом НДС и/или иных видов налогов) посредством проведения запроса котировок в упрощенной форме. При закупке данным способом исключаются квалификационные требования к участникам, кроме требования о наличии разрешительных документов (лицензии, свидетельства СРО), в случае, если такое требование предусмотрено законодательством. Техническое задание, финансово-коммерческие условия указываются заказчиком в проекте договора, являющегося приложением к котировочной документации. Таким образом, участник закупки должен заполнить форму договора и представить ее в составе котировочной заявки. Отдельное оформление технического предложения, финансово-коммерческого предложения не требуется.

В рамках заключенных соглашений о сотрудничестве осуществляется активное взаимодействие ОАО «РЖД» и АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства», Общероссийской общественной организацией

малого и среднего предпринимательства «Опора России» по вопросам доступа субъектов МСП к закупкам ОАО «РЖД», его дочерних и зависимых обществ товаров, работ и услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации.

ОАО «РЖД» активно участвует в семинарах, организуемых АО «Корпорация МСП». Так в 2017 г. состоялось 32 мероприятия, в которых приняли участие более 2 800 субъектов МСП. Действует Программа партнерства ОАО «РЖД» с субъектами МСП (комплекс мероприятий, направленных на формирование сети квалифицированных и ответственных партнеров из числа субъектов МСП, поставляющих ОАО «РЖД» товары (выполняющих работы, оказывающих услуги), вовлечение в деятельность ОАО «РЖД» инновационных субъектов МСП, а также обеспечение содействия в развитии субъектов МСП, являющихся участниками программы партнерства).

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Научно-техническое, технологическое и инновационное развитие холдинга «РЖД» осуществляется в соответствии с определенными Долгосрочной программой развития ОАО «РЖД» до 2025 года приоритетами и основными положениями Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 года № 642.

В 2017 году была актуализирована Комплексная программа инновационного развития холдинга «РЖД» на период до 2020 года (КПИР), а также одобрены советом директоров первоочередные мероприятия инновационного развития ОАО «РЖД» в соответствии с указанной программой на 2018–2019 годы. Объем финансирования работ в рамках плана научно-технического развития ОАО «РЖД» в 2017 году составил 942,5 млн руб. В КПИР инновационные проекты и мероприятия распределены по направлениям научно-технического и инновационного развития Компании, видам основной деятельности и типам инноваций.

Векторами инновационного развития, определяющими содержание КПИР, являются:

- вектор «Качество, надежность, безопасность», который интегрирует научно-технические мероприятия и инновационные проекты, направленные на повышение уровня удовлетворенности клиентов холдинга «РЖД» оказываемыми им транспортными и логистическими услугами, в том числе за счет повышения надежности и безопасности перевозочной деятельности;
- вектор «Перспективные технологии», который образуют научно-технические мероприятия и инновационные проекты, направленные на повышение технологической конкурентоспособности за счет вывода на рынок новых или существенно улучшенных транспортно-логистических услуг, а также обновления и модернизации подвижного состава, инфраструктуры подвижного комплекса, используемой

в процессе перевозок техники и технологий, соответствующих или превосходящих лучшие мировые образцы;

- вектор «Инновационная экосистема и научно-технический комплекс», объединяющий мероприятия по развитию научно-технического и инновационного потенциала и развитию кооперации в научно-технической и инновационной сфере как предпосылки динамичного и эффективно-го научно-технического развития Холдинга;
- вектор «Эффективность и рациональное природопользование», в котором представлены научно-технические и инновационные мероприятия и проекты, позволяющие снизить уровень затрат всех видов ресурсов, повысить производительность труда и обеспечить рациональное природопользование в структурных подразделениях и ДЗО Холдинга;
- вектор «Кадровый потенциал, охрана

здоровья и безопасность труда», в котором объединены все научно-технические и инновационные проекты, направленные на существенное улучшение условий труда и охраны здоровья работников Холдинга, а также меры по развитию профессиональных компетенций в соответствии с задачами развития ОАО «РЖД»;

- высокоскоростное и скоростное движение (национальный научно-технический проект), реализуемый в соответствии с Транспортной стратегией Российской Федерации.

### Проекты по модернизации и инновационному развитию в 2017 году

В 2017 году в Холдинге проводилась системная работа по развитию тягеловесного движения, увеличению скорости перевозки грузов, созданию нового подвижного состава, повышению надежности технических средств, реализации программ импортозамещения, энергоэффективности и ресурсосбережения.





ОАО «РЖД» проводило работу по увеличению гарантийных участков безопасного проследования грузовых вагонов до 6 тыс. км и межремонтного норматива до 800 тыс. км. Инновационные вагоны производства АО «Тихвинский вагоностроительный завод» эксплуатировались в подконтрольном режиме с проведением технического осмотра только на станциях формирования и назначения с проследованием транзитом не менее чем через 3,5 тыс. км, но не более 6 тыс. км. Это позволило сократить время нахождения вагона в пути следования, ускорить доставку грузов, повысить эффективность использования вагонного парка и сократить расходы владельца инфраструктуры на их техническое обслуживание.

В рамках развития транспортного обслуживания на Малом кольце Московской железной дороги продолжена разработка и адаптация прорывных технологий: автоматизированной системы движения поездов, электронного маршрута машиниста, автоматизированной системы выдачи и отмены

предупреждений об ограничении скорости движения.

Объединенным ученым советом ОАО «РЖД» в 2017 году разработана «Научная платформа Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2040 и 2050 годов». Определены основные направления технологических прорывов в транспортной системе:

- замещение углеводородного топлива альтернативными источниками энергии;
- автоматизированное (беспилотное) управление подвижным составом;
- снижение сопротивления движению подвижного состава (аэродинамические свойства, вакуумная среда);
- снижение коэффициента тары, повышение удельной и общей грузоподъемности подвижного состава;
- снижение стоимости жизненного цикла инфраструктуры за счет конструктивных решений и новых материалов;

- конструкции и технологии, ориентированные на мультимодальность;
- цифровизация железнодорожного транспорта.

### Партнерство с научными организациями, фондами и стартапами

Сотрудничество Компании с научными организациями осуществляется при выполнении работ по плану научно-технического развития ОАО «РЖД», а также в рамках совместного с Российским фондом фундаментальных исследований (РФФИ) конкурса по отбору проектов, результаты которых могут быть использованы для решения задач, стоящих перед Компанией. По итогам конкурса, объявленного в декабре 2016 года, в 2017 году из 240 представленных проектов 46 получили поддержку.

Финансирование поддержанных проектов осуществляется на паритетной ос-

нове за счет целевого взноса ОАО «РЖД» и субсидии из федерального бюджета, предоставленной Фонду на финансовое обеспечение научных проектов. Получателями грантов являются научные коллективы из отраслевых институтов и вузов, учреждений РАН и других научных организаций. Наиболее перспективные проекты для ОАО «РЖД» будут определены по результатам анализа отчетов по первому этапу конкурса в мае 2018 года.

Кроме того, подписано соглашение о сотрудничестве между ОАО «РЖД» и некоммерческой организацией «Фонд развития центра разработки и коммерциализации новых технологий» в целях внедрения разработок участников инновационного центра «Сколково» в деятельности ОАО «РЖД».

Также в 2017 году приняты решения о формате работы со стартап-компаниями и стартап проектами с инновационными решениями, установлены лимиты финансирования на 2018 год на организацию венчурного финансирования по

этому направлению. Проведен первый курс обучения работников, ответственных за взаимодействие со стартап-компаниями в подразделениях, отобраны пилотные проекты, на основе которых будет построена система работы Компании по привлечению новых прорывных технологий.



## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ

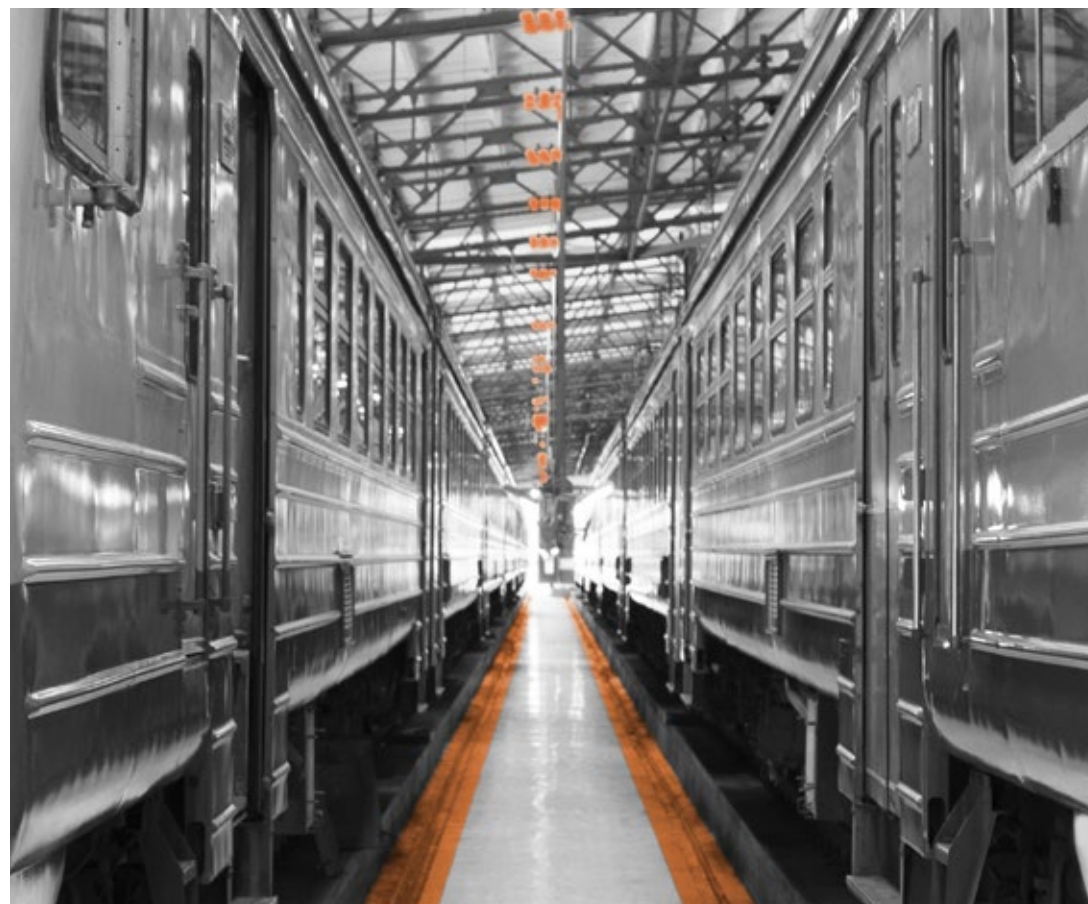
В 2017 году государственная поддержка ОАО «РЖД» из бюджетов различных уровней составила 98,4 млрд руб., включая 96 млрд руб. из федерального бюджета.



## СУБСИДИИ НА ВОЗМЕЩЕНИЕ ПОТЕРЬ ДОХОДОВ, СВЯЗАННЫХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ РЕГУЛИРОВАНИЕМ ТАРИФОВ

Правительство Российской Федерации осуществляет государственное регулирование тарифов на услуги ОАО «РЖД» по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования при осуществлении перевозок пассажиров в пригородном сообщении на долгосрочной основе до 2030 года. Компенсация потерь в доходах владельца инфраструктуры производится в виде субсидий за счет средств федерального бюджета. В федеральном бюджете на 2017 год субсидии на компенсацию потерь в доходах, связанных с регулированием тарифов на услуги инфраструктуры в пригородном сообщении, составили 35,4 млрд руб. В 2017 году субсидия была получена ОАО «РЖД» в полном объеме.

Кроме того, в 2017 году из федерального бюджета была получена субсидия на финансирование части затрат, связанных с регистрацией на внешних рынках объектов интеллектуальной собственности, в объеме 1,2 млн руб.

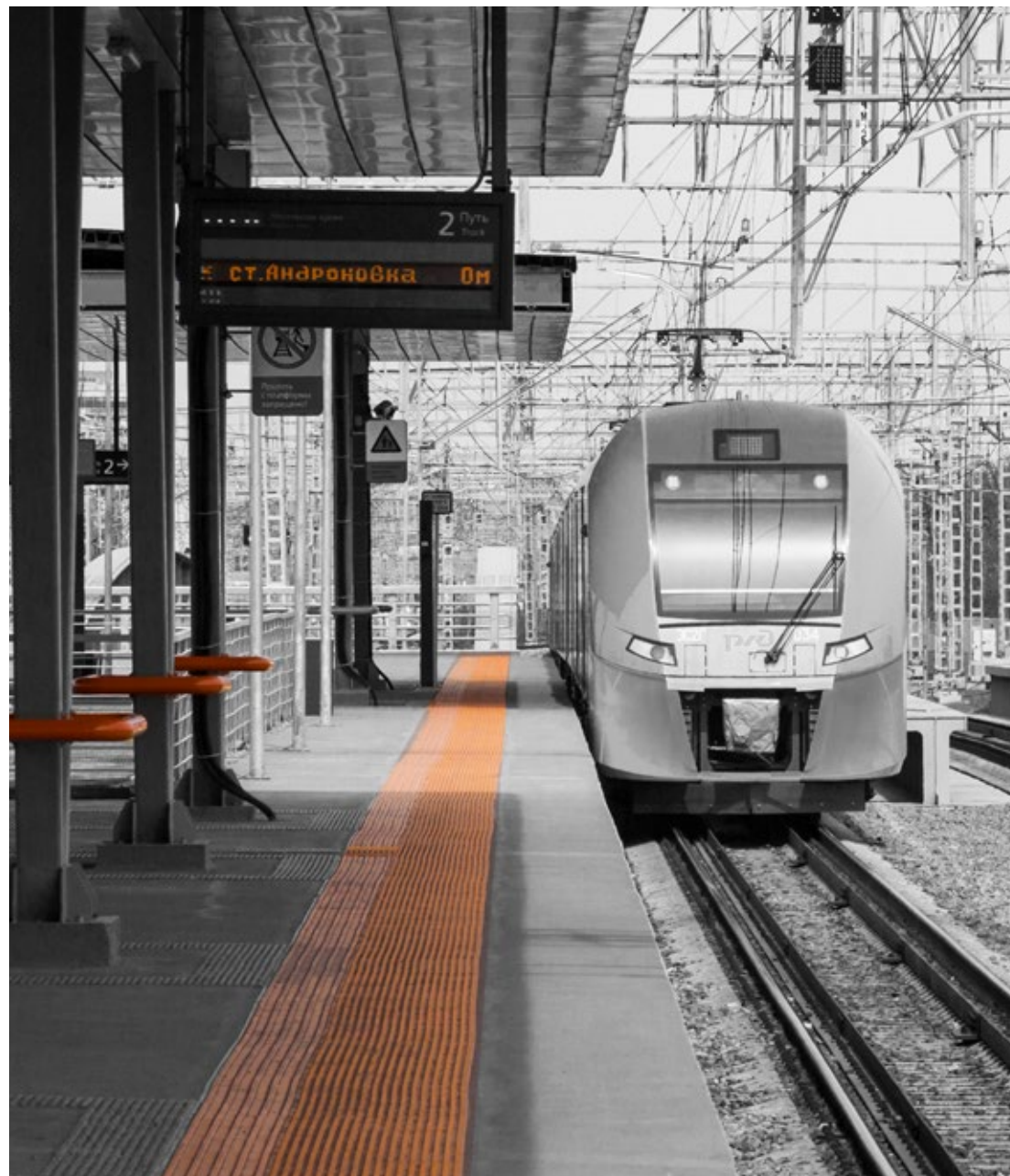


## ВЗНОСЫ В УСТАВНОЙ КАПИТАЛ ОАО «РЖД»

В отчетном году продолжилась реализация государственных проектов развития инфраструктуры железнодорожного транспорта, механизм финансирования которых осуществлялся через бюджет ОАО «РЖД» посредством вноса в уставный капитал.

Сумма денежных взносов в уставный капитал Компании в 2017 году составила 60,6 млрд руб., включая взносы:

- 26,8 млрд руб. на развитие транспортного комплекса Московского региона (в том числе 9,4 млрд руб. из бюджета Москвы);
- 0,09 млрд руб. на создание высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва – Казань;
- 17,6 млрд руб. на комплексную реконструкцию участка М. Горький – Котельниково – Тихорецкая – Крымская; с обходом Краснодарского узла;
- 16,2 млрд руб. на строительство железнодорожной линии Прохоровка – Журавка – Чертково – Батайск.



# СУБСИДИИ И КОМПЕНСАЦИЯ ПОТЕРЬ ИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ И ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ФОНДОВ

## Субсидии и компенсация потерь из региональных бюджетов и внебюджетных фондов

В 2017 году Компанией получена государственная поддержка из региональных бюджетов и внебюджетных фондов в размере 2,4 млрд руб., в том числе:

- 1,3 млрд руб. субсидия на возмещение затрат, связанных с содержанием инфраструктуры для перевозок на Малом кольце Московской железной дороги;
- 0,7 млрд руб. субсидии в целях возмещения недополученных доходов, возникающих в результате государственного регулирования тарифов на перевозки пассажиров железнодорожным транспортом в пригородном сообщении на территории Краснодарского края;
- 0,3 млрд руб. финансирование, полученное из Фонда социального страхования на планово-предупредительные мероприятия по травматизму;
- 0,1 млрд руб. субсидии, предоставленные в связи с регулированием тарифов на электроэнергию и теплоэнергию;
- 0,05 млрд руб. субсидии на возмещение затрат на проведение работ по освобождению территорий, попадающих в зону реконструкции и строительства объектов Малого кольца Московской железной дороги;
- 0,02 млрд руб. субсидии, полученные на содержание малоинтенсивных участков железной дороги;
- 0,01 млрд руб. компенсация потерь, связанных с необходимостью проведения реконструкции существующего пересечения автомобильной дороги Пермь – Екатеринбург с железнодорожными путями на 1446-м километре перегона Бахаревка – Ферма;
- 0,01 млрд руб. компенсация потерь, связанных со строительством пешеходных переходов через железнодорожные пути на территории городского округа Саранск.

## Государственная поддержка из федерального бюджета, региональных бюджетов и внебюджетных фондов в 2017 году, млрд руб.

Направления государственной поддержки	Объем
<b>1. Прямая поддержка</b>	<b>37,8</b>
Субсидии на компенсацию потерь в доходах, возникающих в результате государственного регулирования тарифов на услуги по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования, оказываемые при осуществлении перевозок пассажиров в пригородном сообщении	35,4
Субсидии на финансирование части затрат, связанных с регистрацией на внешних рынках объектов интеллектуальной собственности	0,001
Субсидия на возмещение затрат, связанных с содержанием инфраструктуры для перевозок на Малом кольце Московской железной дороги	1,3
Субсидии в целях возмещения недополученных доходов, возникающих в результате государственного регулирования тарифов на перевозки пассажиров железнодорожным транспортом в пригородном сообщении на территории Краснодарского края	0,7
Финансирование, полученное из Фонда социального страхования на планово-предупредительные мероприятия по травматизму	0,3
Субсидии, предоставленные в связи с регулированием тарифов на электроэнергию и теплоэнергию	0,1
Субсидии на возмещение затрат на проведение работ по освобождению территорий, попадающих в зону реконструкции и строительства объектов Малого кольца Московской железной дороги	0,05
Субсидии, полученные на содержание малоинтенсивных участков железной дороги	0,02



<b>2. Реализация государственных проектов через бюджет ОАО «РЖД»</b>	<b>60,6</b>
Развитие Московского транспортного узла:	26,8
• в том числе из федерального бюджета	17,4
• в том числе из бюджета Москвы	9,4
Строительство железнодорожной линии Прохоровка – Журавка – Чертково – Батайск	16,2
Скоростное и высокоскоростное движение	0,09
Комплексная реконструкция участка М. Горький – Котельниково – Тихорецкая – Крымская с обходом Краснодарского узла	17,6
Компенсация потерь, связанных с необходимостью проведения реконструкции существующего пересечения автомобильной дороги Пермь – Екатеринбург с железнодорожными путями на 1446-м километре перегона Бахаревка – Ферма	0,01
Компенсация потерь, связанных со строительством пешеходных переходов через железнодорожные пути на территории городского округа Саранск	0,01
<b>Итого государственная поддержка</b>	<b>98,4</b>



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ

За 2017 год Совет Государственной Думы принял к рассмотрению 1080 проектов федеральных законов. В ОАО «РЖД» проведена экспертиза всех законопроектов на предмет причастности к регулированию железнодорожного транспорта. Из общего числа законопроектов в интересах компании обеспечено сопровождение 103 законопроектов. К 29 проектам федеральных законов подготовлены поправки, заключения и предложения.

В 2017 году подписаны и обнародованы важные для ОАО «РЖД» федеральные законы:

- Федеральный закон от 03.04.2017 № 60-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации», устанавливающий ответственность за хулиганство на различных видах транспорта общего пользования, в том числе железнодорожном. Кроме того, Уголовный кодекс Российской Федерации дополняется новой ст. 267.1, устанавливающей уголовную ответственность за совершение из хулиганских побуждений действий, угрожающих безопасной эксплуатации транспортных средств.

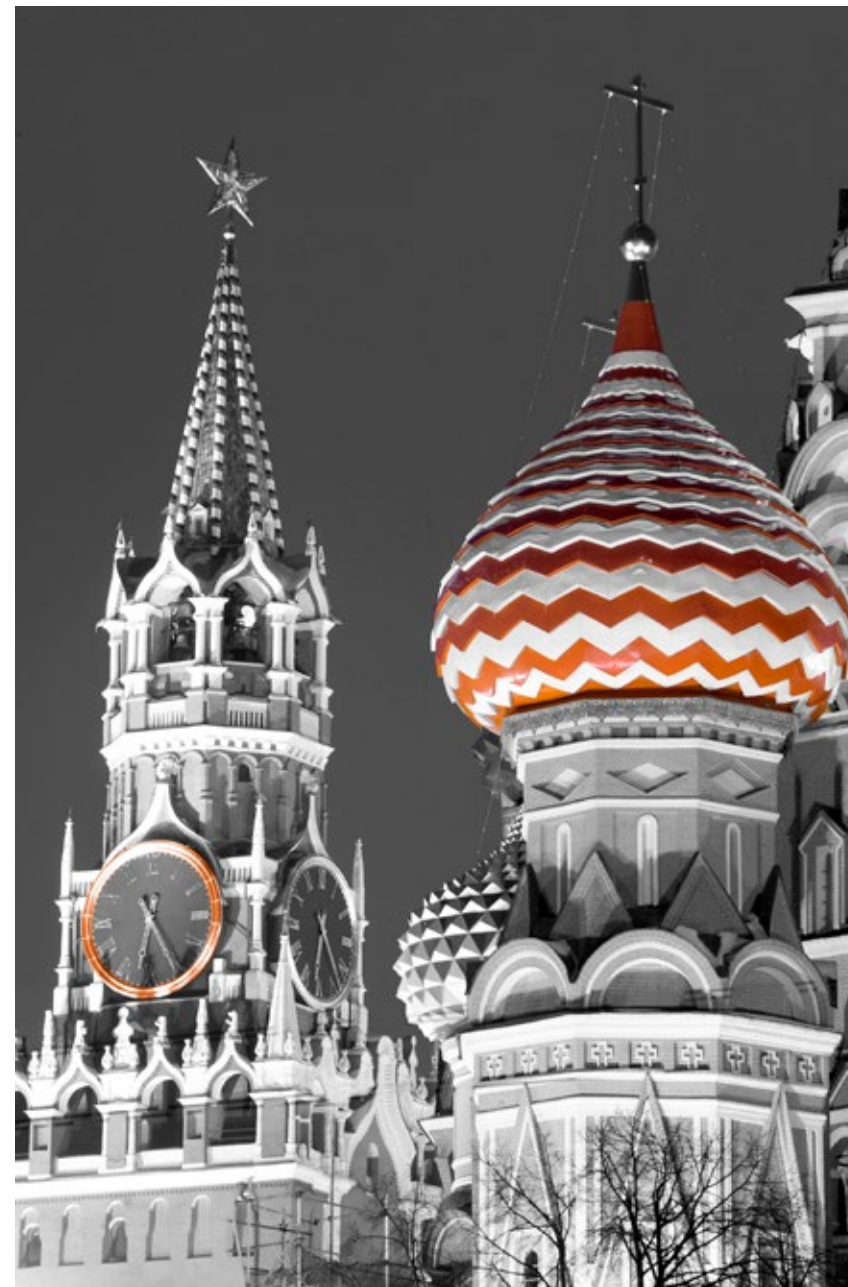
Это деяния, которые были совершены вне транспортного средства, и под которые будут подпадать действия так называемых «зацеперов» и хулиганов, забрасывающих камнями поезда;

- Федеральный закон от 01.05.2017 № 85-ФЗ «О внесении изменений в статью 80.1 Федерального закона «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации», которым определен порядок услуг по обеспечению посадки пассажиров из числа инвалидов в вагон и высадки из него. Согласно новому порядку обеспечение посадки и высадки инвалидов на поезд является совместной ответственностью перевозчика и владельца инфраструктуры железнодорожного транспорта;

- Федеральный закон от 01.07.2017 № 157-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов». Законом предусмотрено перераспределение крупных средств неиспользованных взносов в уставный капитал ОАО «РЖД» на другие инвестиционные проекты компании, осуществляемые по поручению Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации;
  - Федеральный закон от 18.07.2017 № 177-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О морских портах в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Законом упорядочены взаимоотношения между операторами морских терминалов и железнодорожными перевозчиками, предусмотрено заключение между оператором морского терминала и железнодорожным перевозчиком договора на организацию работ по перевалке грузов в морском порту, а также определены существенные условия взаимодействия сторон, таких как ответственность оператора морского терминала за невыполнение плановой или согласованной нормы выгрузки, за несоблюдение определенных в договоре условий подачи и уборки вагонов по согласованной с оператором морского терминала норме;
  - Федеральный закон от 18.07.2017 № 178-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и статью 3 Федерального закона «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации», которым предусмотрено, что финансирование инвестиционных программ, иных мероприятий за счет расходов федерального бюджета в соответствии с федеральной адресной инвестиционной программой (ФАИП) не распространяются на объекты капитального строительства, недвижимого имущества, строительство или приобретение которых осуществляется за счет субсидий и бюджетных инвестиций, предоставляемых организациям железнодорожного транспорта, в случаях, предусмотренных актами Правительства Российской Федерации;
  - Федеральный закон от 30.09.2017 № 282-ФЗ «О внесении изменения в статью 5 Федерального закона «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта». Законом приведено наименование единоличного исполнительного органа ОАО «РЖД» в соответствие с национальными традициями корпоративного управления в сфере железнодорожного транспорта и европейской железнодорожной корпоративной практикой (слово «президент» исключено из наименования единоличного исполнительного органа ОАО «РЖД»);
  - Федеральный закон от 28.12.2017 № 436-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации», которым предусматривается отложить срок вступления в силу вычета НДС в отношении товаров (работ, услуг), оплаченных за счет бюджетных инвестиций (взносов в уставный капитал), до 1 января 2019 г.
- Утверждены нормативные акты Правительства Российской Федерации:**
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.03.2017 № 473-р о праве ОАО «РЖД» использовать средства неиспользованных взносов в уставный капитал ОАО «РЖД», предусмотренных на реализацию инвестиционного проекта «Комплексное развитие участка Междуреченск - Тайшет Красноярской железной дороги» в целях реализации инвестиционного проекта «Строительство железнодорожной линии Прохоровка - Журавка - Чертково – Батайск» в размере не более 10 млрд. рублей;

- распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.03.2017 № 511-р о праве ОАО «РЖД» использовать средства неиспользованных взносов в уставный капитал ОАО «РЖД», предусмотренных на реализацию инвестиционных проектов «Строительство вторых железнодорожных путей и электрификация участка Выборг - Приморск - Ермилово Октябрьской железной дороги», «Реконструкция станции Гремячая Приволжской железной дороги» в целях реализации проекта «Комплексная реконструкция участка им. М. Горького - Котельниково - Тихорецкая - Крымская с обходом Краснодарского железнодорожного узла» в размере до 1,156 млрд. рублей;
- постановление Правительства Российской Федерации от 10.04.2017 № 427 «О внесении изменений в устав ОАО «РЖД», касающееся увеличения уставного капитала ОАО «РЖД»;
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.04.2017 № 652-р об увеличении уставного капитала ОАО «РЖД» на 29,7 млрд. руб.;
- постановление Правительства Российской Федерации от 26.04.2017 № 495 «Об утверждении требований по обеспечению транспортной безопасности, в том числе требования к антитеррористической защищенности объектов (территорий), учитывающих уровни безопасности для различных категорий объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств железнодорожного транспорта», устанавливающее требования к категоризованным объектам инфраструктуры и транспортным средствам железнодорожного транспорта;
- постановление Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 544 «О предоставлении субсидий из федерального бюджета организациям, оказывающим услуги, связанные с железнодорожным подвижным составом, на возмещение части затрат, связанных с приобретением грузового железнодорожного подвижного состава, в 2017 году»;
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1895-р о праве ОАО «РЖД» использовать средства неиспользованных взносов в уставный капитал ОАО «РЖД», осуществленные ранее на реализацию инвестиционного проекта «Комплексное развитие участка Междуреченск – Тайшет Красноярской железной дороги» в целях реализации проекта «Комплексная реконструкция участка им. М. Горького – Котельниково – Тихорецкая – Крымская с обходом Краснодарского железнодорожного узла» в объеме 5 млрд. рублей;
- постановление Правительства Российской Федерации от 31.08.2017 № 1056 «О требованиях, которым должны соответствовать железнодорожные пути общего пользования и сооружения, являющиеся их неотъемлемой частью, особенности исчисления налога на имущество организаций в отношении которых предусмотрены статьей 385.3 Налогового кодекса Российской Федерации»;
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.09.2017 № 2098-р об увеличении уставного капитала ОАО «РЖД» на 13,1 млрд. рублей;
- постановление Правительства Российской Федерации от 29.09.2017 № 1183 «О внесении изменений в устав ОАО «РЖД», касающееся увеличения уставного капитала ОАО «РЖД»;
- постановление Правительства Российской Федерации от 15.11.2017 № 1371 «О внесении изменений в устав ОАО «РЖД» в том числе в части переименования единоличного исполнительного органа ОАО «РЖД» из «президента» в «генерального директора - председателя правления», увеличения срока его полномочий до 5 лет;
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.11.2017 №

- 2515-р (изменения в Положение о совете директоров ОАО «РЖД» в связи с переименованием единственного исполнительного органа ОАО «РЖД»);
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 7.11.2017 № 2546-р о назначении Белозёрова О.В. генеральным директором – председателем правления ОАО «РЖД»;
- постановление Правительства Российской Федерации от 23.11.2017 № 1421 «Об утверждении перечня имущества, относящегося к железнодорожным путям общего пользования и сооружениям, являющимся их неотъемлемой технологической частью, и о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 30 сентября 2004 г. № 504»;
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.12.2017 № 2799-р об увеличении уставного капитала ОАО «РЖД» на 17,7 млрд. рублей;
- постановление Правительства Российской Федерации от 14.12.2017 № 1550 «О внесении изменений в устав ОАО «РЖД», касающееся увеличения уставного капитала ОАО «РЖД»;
- постановление Правительства Российской Федерации от 19.12.2017 № 1588 «О внесении изменений в Положение о государственном регулировании тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок», которым внесены изменения в Положение о государственном регулировании тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2009 № 643, в том числе введено понятие долгосрочный период регулирования, предусмотрено установление дополнительных целевых надбавок (в виде коэффициента дополнительной индексации тарифов);



- постановление Правительства Российской Федерации от 20.12.2017 № 1595 «Об утверждении Правил предоставления в 2017 и 2018 годах субсидий из федерального бюджета ОАО «РЖД» на возмещение потерь в доходах, возникающих в результате установления льготных тарифов на перевозку зерна»;
  - распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.12.2017 № 2958-р о внесении изменений в паспорт инвестиционного проекта «Модернизация железнодорожной инфраструктуры Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей с развитием пропускных и провозных способностей», утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 октября 2014 г. № 2116-р;
  - распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2017 № 2991-р о долгосрочных тарифах на перевозку грузов железнодорожным транспортом.
- Утверждены нормативные акты федеральных органов исполнительной власти:**
- приказ Минтранса России от 07.12.2016 № 374 «Об утверждении Правил приема грузов, порожних грузовых вагонов к перевозке железнодорожным транспортом», зарегистрирован в Минюсте России от 21.03.2017 № 46054;
  - приказ ФАС России от 27.11.2017 № 1593/17 «О внесении изменений и дополнений в методику расчета ставок платы за услуги по аренде железнодорожного подвижного состава, управлению им, его эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту, оказываемые организациям в сфере перевозок пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования в пригородном сообщении, утвержденной приказом ФАС России от 24.12.2015 № 1302/15», зарегистрирован в Минюсте России от 21.12.2017 № 49354;
  - приказ ФАС России от 12.12.2017 № 1666/17 «Об установлении тарифов, сборов и платы за услуги, связанные с перевозкой грузов, и правил их применения при осуществлении перевозок грузов железнодорожным транспортом общего пользования, в том числе перевозок порожнего железнодорожного подвижного состава в составе грузовых поездов, с участием инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования АО «АК «Железные дороги Якутии», а также с участием двух инфраструктур железнодорожного транспорта общего пользования ОАО «РЖД» и АО «АК «Железные дороги Якутии», зарегистрирован в Минюсте России от 22.12.2017 № 49373;
  - приказ ФАС России от 18.12.2017 № 1687/17 «О внесении изменений в приложение № 1 к приказу ФАС России от 10 декабря 2015 года № 1226/15 «Об индексации ставок тарифов, сборов и платы за перевозку грузов и услуги по использованию инфраструктуры при перевозках грузов, выполняемые (оказываемые) ОАО «РЖД», зарегистрирован в Минюсте России от 25.12.2017 № 49415;
  - приказ ФАС России от 18.12.2017 № 1688/17 «О внесении изменений в приказ ФСТ России от 21 декабря 2012 года № 423-т/З «Об установлении ценовых пределов (максимального и минимального уровней) тарифов на услуги железнодорожного транспорта по перевозке грузов для среднесетевых условий», зарегистрирован в Минюсте России от 22.12.2017 № 49375.



## СОГЛАШЕНИЯ С СУБЪЕКТАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В течение 2017 года действовало 69 соглашений. Кроме того, перезаключено 7 соглашений, сроки действия которых, истекли по состоянию на 31.12.2016 (Республика Башкортостан, Забайкальский и Приморский края, ЯНАО, Амурская, Белгородская и Кемеровская области).





## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОАО «РЖД»

В основу развития холдинга «РЖД» заложены совершенствование системы управления (далее – СУ) на основе процессного подхода и организационное развитие, построение эффективного управления хозяйственным комплексом, гибкое совершенствование СУ, формирование целевой модели СУ и организационной структуры Компании в соответствии с рыночными изменениями и внутренними преобразованиями, а также обеспечение долгосрочной финансовой стабильности, экономической эффективности, конкурентоспособности ОАО «РЖД».

Целями развития СУ являются, во-первых, ее поддержание в соответствии с изменяющейся корпоративной и хозяйственной структурой ОАО «РЖД», во-вторых – непрерывное повышение качества управления.

Особенностью бизнес-модели Холдинга является разнородность входящих в него бизнес-единиц, что требует применения для управления ими индивидуально подобранного сочетания процессного, проектного и других инструментов управления.

Основу системы управления холдинга «РЖД» обеспечивает процессный подход, в соответствии с которым управление деятельностью выстраивается как управление комплексом процессов (в том числе сквозных, межфункциональных). Процессный подход является основополагающим в управлении регулярной деятельностью. В компании также применяется функциональное управление, которое позволяет четко разграничить ответственность и контролировать дисциплину. Проектный подход применяется для проектно-ориентированных направлений деятельности, например, научно-исследовательских, строительных и т.д.

Основным подходом к проектированию процессов является подход «сверху-вниз», предполагающий формирование комплексной процессной модели холдинга «РЖД» путем последовательной декомпозиции её элементов верхних уровней на элементы нижних уровней. В рамках расширения применения процессного подхода в управлении холдинг «РЖД» ориентируется на выполнение следующих задач:

- четкое определение зон ответственности руководителей, исключение зон отсутствия и дублирования ответственности, обеспечение «прозрачности» деятельности организации;
- анализ существующей организационной структуры и разработка возможных и целесообразных направлений ее оптимизации;
- выделение, описание и оптимизация сквозных процессов в целях повышения эффективности межфункционального взаимодействия и устранения неэффективных элементов процессов;
- обеспечение согласованности управленческих решений и оптимизационных мероприятий;
- совершенствование управления экономикой ключевых бизнес-процессов и продуктов;
- выявление разрывов между текущими и целевыми возможностями хозяйственного комплекса и системы управления в разрезе процессов, инструментов и ресурсов;

- формирование прикладной основы для системы менеджмента качества и инструментов бережливого производства и пр.

ОАО «РЖД» поэтапно переходит к функционированию в форме комплекса вертикально-интегрированных структур, специализированных на конкретных видах деятельности. Одновременно с переходом к организации, специализированной по видам деятельности, создаваемая в ОАО «РЖД» организационная модель направлена на формирование матричной структуры управления, при которой особое внимание уделяется созданию и обеспечению качественного функционирования структур, отвечающих за эффективное взаимодействие подразделений Компании по всем вертикалям управления, в том числе и на региональном уровне. Важно отметить, что полностью отказаться от территориального 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 территориальных 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 уровне. Также матричность управления усиливается за счет расширения применения проектных принципов управления на всех уровнях управления.

Исходя из тесной хозяйственной и финансовой зависимости участников перевозочного процесса, объединенных ключевым активом – инфраструктурой

железнодорожного транспорта, предусматривается формирование стратегического контура управления с усиленными функциями планирования и контроля, который определяет направления организационного развития ОАО «РЖД». Это осуществляется для реализации эффекта синергии, обеспечения требований безопасности и непрерывности перевозочного процесса.

Делегирование полномочий позволяет разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от решения оперативных задач и создать наилучшие условия для решения важных и перспективных задач управления, максимально использовать знания и опыт нижестоящих звеньев управления, стимулировать повышение квалификации работников.

Воплощение на практике принципов специализации и матричности управления создаст в ОАО «РЖД» в целом достаточные условия для снятия ряда ограничений и дальнейшего раскрытия потенциала делегирования полномочий.

С учетом общности задач, технологий и дополнительных синергетических эффектов от скоординированной деятельности ответственным подразделениям по функциональной принадлежности для организации управления формируются органы, обеспечивающие организацию и контроль управления в подразделениях по функциональным вертикалям с учетом специфики конкретного направления деятельности, по таким направлениям как: управление затратами и эффективностью, управление человеческими ресурсами, развитие и другим.

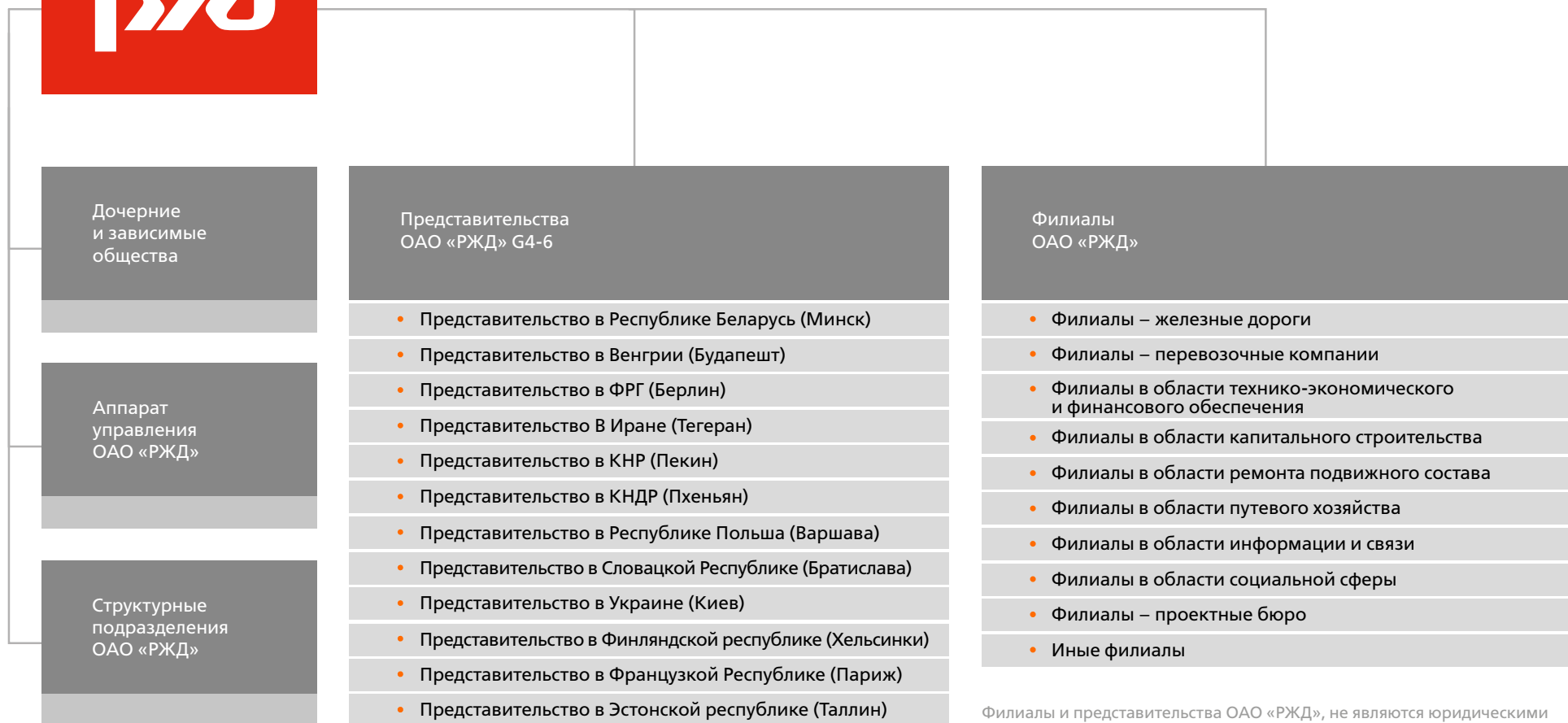
СУ ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии с разделением полномочий органов управления и учитывает требования Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ХОЛДИНГА «РЖД»



По состоянию на 31 декабря 2017 г.



Филиалы и представительства ОАО «РЖД», не являются юридическими лицами и наделены имуществом, принадлежащим ОАО «РЖД».



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Существующая организационная модель компании сформировалась в результате перехода от территориального принципа к организации деятельности по видам бизнеса. Её базовыми элементами 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.

**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.

В логике принятой организационной структуры Холдинга ответственность за результаты и эффективность хозяйственной деятельности несут бизнес-единицы: филиалы, структурные подразделения и дочерние общества ОАО «РЖД». При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов взаимодействия им предоставлены широкие полномочия принятия решений по вопросам оперативной деятельности, определения способов достижения установленных целей развития, финансовых и нефинансовых показателей, в том числе решений по развитию производственных мощностей, трудовых ресурсов, определению собственной производственной, территориальной и организационной структуры и т.п. Система управления организационной моделью ОАО «РЖД» включает современные подходы: стратегическое управление, процессный подход, управление рисками, проектное управление и др. Это позволило реализовать матричный принцип управления, сбалансировав функциональный (по вертикали) и территориальный (по горизонтали) подходы к управлению компанией.



### Функции базовых элементов организационной модели

Функции базовых элементов управления организационной моделью ОАО «РЖД» осуществляются в соответствии с разделением полномочий органов управления и учитывают требования Кодекса корпоративного управления РФ.

### Совет директоров ОАО «РЖД»

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью ОАО «РЖД» в пределах своей компетенции, обеспечивает проведение политики, направленной на динамичное развитие, повышение устойчивости и прибыльности его работы.

### Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» реализует права и несет ответственность за достижение главных целей деятельности общества – обеспечения потребностей государства, юридических и физических лиц в

железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых обществом, а также извлечение прибыли.

### Правление ОАО «РЖД»

Правление ОАО «РЖД», состоящее из руководителей ОАО «РЖД», действуя в интересах Российской Федерации, обеспечивает проработку предложений по определению приоритетных направлений деятельности Компании и перспективных планов ее развития, определяет единые корпоративные политики, нормы, правила и стандарты, разработанные Корпоративным центром, контролирует их соблюдение и достижение стратегических целей подразделений компании по всем вертикалям управления.

### Корпоративный центр

Корпоративный центр прорабатывает стратегические решения, разрабатывает на основе принятых стратегических решений и в интересах их достижения единые корпоративные политики, нормы, правила и стандарты, обеспечивает контроль и анализ исполнения

стратегических решений, достижения целей, организует текущее распределение наиболее важных и ограниченных ресурсов, а также обеспечивает координацию взаимодействия филиалов между собой и с «внешней средой» на всех уровнях управления и работоспособность системы контроля. Кроме того корпоративный центр организует корпоративное управление и контроль дочерних и зависимых обществ.

Для сохранения управляемости на всех уровнях железные дороги – филиалы ОАО «РЖД» входят в Корпоративный центр и реализуют часть его функций на региональном уровне.

Ответственность за результаты и эффективность хозяйственной деятельности несут филиалы, структурные подразделения, ДЗО ОАО «РЖД». При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов ответственным подразделениям по функциональной принадлежности (курирующим вице-президентам, департаментам) предоставляются широкие

полномочия по принятию оперативных решений, определению способов достижения установленных целей, финансовых и нефинансовых показателей.

### Железные дороги – филиалы ОАО «РЖД»

выполняют функции региональных центров корпоративного управления. Полностью отказаться от территориального подхода к управлению Холдингом невозможно: хозяйственный комплекс компании 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 территориальных органов управления неэффективна.

### Бизнес-единицы

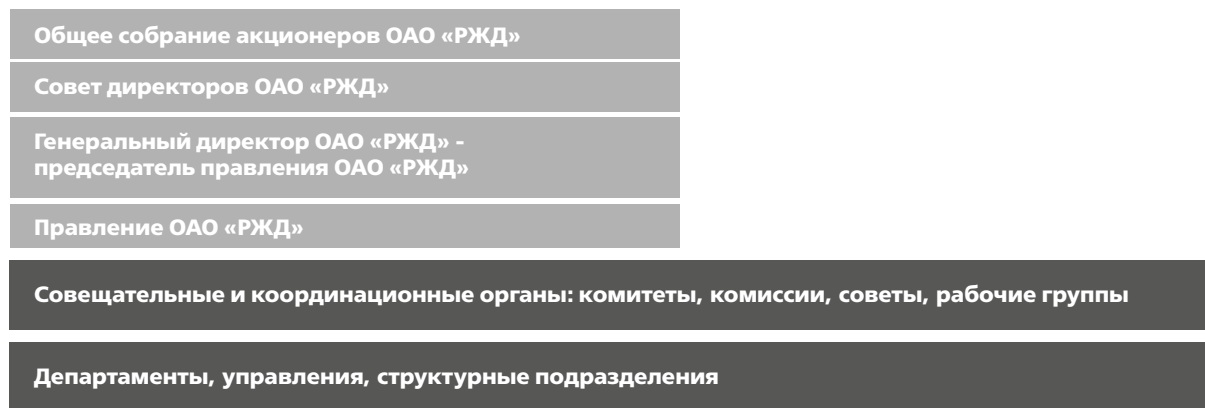
Операционная деятельность обеспечивается бизнес-единицами. Каждая бизнес-единица организационно или юридически является отдельным элементом холдинга «РЖД» и становится

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. 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, а также право самостоятельно определять способы достижения целей своего стратегического развития, при условии обеспечения соответствия этих целей стратегии развития Холдинга. G4-13

# КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР

## Укрупненная схема организационной модели холдинга «РЖД»



### • ЦЕНТРАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Органы управления бизнес-единиц			
Бизнес-единицы по направлениям	Фирменное транспортное обслуживание	Управление железнодорожными перевозками	Проектирование, строительство и эксплуатация железнодорожной инфраструктуры за рубежом
	Оперирование подвижным составом	Управление вокзальными комплексами	Управление международными инфраструктурными проектами
	Терминально-складской комплекс и брокерские услуги	Ремонт и ТО пассажирского подвижного состава	Научно-техническая, опытно-конструкторская, исследовательская деятельность
	Логистика	Оказание прочих сервисных услуг пассажирам	
	Пассажирские перевозки в дальнем и пригородном сообщении	Текущее обслуживание и ремонт инфраструктуры	Предоставление услуг в области здравоохранения и санитарно-курортное обслуживание
	Скоростные и высокоскоростные пассажирские перевозки	Управление тяговым подвижным составом и локомотивными бригадами	Обучение и развитие персонала

### • РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Органы управления региональных подразделений филиалов и дочерних обществ

### • ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ

Структурные подразделения региональных подразделений филиалов и дочерних обществ



## Организационное развитие Холдинга «РЖД»

Организационное развитие компании направлено на обеспечение эффективного управления компанией и её хозяйственным комплексом в условиях быстроизменяющейся внешней среды за счет формирования эффективной системы управления и оптимальной организационной структуры.





# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Стратегия развития холдинга «РЖД» до 2030 года (далее – Стратегия холдинга «РЖД»), определяющая цели и задачи развития Холдинга, его ключевые приоритеты и проекты долгосрочного развития, утверждена советом директоров ОАО «РЖД» в декабре 2013 года. Миссия холдинга «РЖД» реализуется через достижение к 2030 году стратегических целей по пяти ключевым направлениям.

## Транспортно-логистические услуги

Стратегическим приоритетом развития данного направления является формирование диверсифицированной продуктовой корзины с переходом от оказания преимущественно услуг по перевозкам к предоставлению комплексных интегрированных услуг по принципу «от двери до двери», последовательным расширением спектра с 2PL- до 3PL-, 4PL-услуг, а также с формированием глобальных логистических цепочек.

## Пассажирские перевозки

Стратегические приоритеты развития данного направления – оптимизация маршрутной сети и расписания поездов,

повышение скоростей, использование инновационного подвижного состава, совершенствование продуктового предложения, цифровизация клиентских сервисов и бизнес- процессов, повышение качества традиционного сервиса в поездах и сопутствующих сферах. Одним из ключевых направлений является расширение полигона скоростных и высокоскоростных перевозок между крупнейшими агломерациями страны на основе современных эффективных решений.

## Железнодорожные перевозки и инфраструктура

В это направление включены не только непосредственно инфраструктура, но и комплексы управления движением, эксплуатации и ремонта тяги. Стратегические приоритеты развития инфраструктуры ОАО «РЖД» определяются ее естественно-монопольным характером и заключаются в снижении издержек, повышении возможностей для создания новых перевозочных и логистических продуктов, модернизации сети и строительстве окупаемых дополнительных главных путей под возрастаю-

щие объемы перевозок. Особенности направления – сохранение публичности услуг, государственное регулирование как субъекта естественной монополии, равнодоступность для потребителей.

## Зарубежная деятельность

Стратегические приоритеты данного направления – укрепление и расширение присутствия Холдинга на рынке международного железнодорожного инжиниринга и инфраструктурного транспортного строительства, создание условий для расширения других видов бизнеса Холдинга на рынках присутствия в качестве подрядчика при сооружении инфраструктурных объектов. Планируется развитие на основе уникальных компетенций в сферах проектирования и строительства объектов железнодорожного транспорта, создания сложных систем управления инфраструктурой и перевозками, организации движения, управления экономикой и финансами железных дорог.

## Социальная политика

Работники ОАО «РЖД» – ключевой актив Компании, способный обеспе-

чить достижение долгосрочных целей развития, и ее основное конкурентное преимущество. Развитие направления строится на основе объективной оценки добавленной стоимости, создаваемой за счет поддержки коллектива и эффективного использования ресурсов для оказания рыночных услуг. Неотъемлемым элементом направления также является социальная и общественная политика ОАО «РЖД», проводимая вне трудового коллектива.

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ G4-34

### Описание модели и практики корпоративного управления в ОАО «РЖД»

В ОАО «РЖД» поэтапно проводится организационная реформа, в рамках которой реализуется задача по построению системы корпоративного управления, в том числе с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления. При проведении мероприятий по внедрению Кодекса корпоративного управления ОАО «РЖД» взаимодействует с Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации.

В 2017 году в ОАО «РЖД» были разработаны проекты изменений в устав и в положение о совете директоров, учитывающие рекомендации Кодекса корпоративного управления. Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации для оценки устава и положения о совете директоров компаний с государственным участием на соответствие приоритетным рекомендациям Кодекса корпоративного управления определены семь критериев:

- полномочия совета директоров по контролю менеджмента Компании;
- полномочия совета директоров в

отношении сделок подконтрольных юридических лиц;

- полномочия совета директоров в отношении органов управления подконтрольных организаций;
- право доступа членом совета директоров к документам и информации общества и подконтрольных юридических лиц;
- вопросы конфликта интересов членом совета директоров;
- очные вопросы совета директоров;
- решение простым большинством всех избранных членом совета директоров.

После внесения изменений в устав ОАО «РЖД» и положение о совете директоров шесть из них будут выполнены. Седьмой критерий (отнесение вопроса об образовании единоличного исполнительного органа к компетенции совета директоров) не может быть выполнен, так как вопрос образования единоличного исполнительного органа ОАО «РЖД» регулируется Федеральным законом «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта от 27 февраля 2003 года № 29-ФЗ, в соответствии с которым назначение на должность и освобождение от должности генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» осуществляются Правительством Российской Федерации.

ОАО «РЖД» стремится к переходу от оперативного управления дочерними и зависимыми обществами к стратегическому и осуществляет внедрение лучших корпоративных практик. Созданная в холдинге «РЖД» система корпоративного управления в отношении дочерних и зависимых обществ (ДЗО) позволяет:

- реализовывать политику ОАО «РЖД», в том числе дивидендную, в отношении дочерних обществ;
- формировать органы управления и контроля дочерних обществ;
- осуществлять контроль за процессом бизнес-планирования и за финансово-хозяйственной деятельностью ДЗО;
- осуществлять контроль отчуждения непрофильных активов дочерних обществ ОАО «РЖД»;
- осуществлять взаимодействие с акционерами и инвесторами с соблюдением прав миноритарных акционеров, в том числе при организации сделок, связанных с куплей-продажей акций ДЗО;
- обеспечивать сбалансированность целей холдинга «РЖД» и стратегических направлений деятельности компаний Холдинга.

## Структура корпоративного управления РЖД

В рамках созданной в холдинге «РЖД» системы корпоративного управления применяются следующие лучшие практики:

- привлечение к работе совета директоров ОАО «РЖД» и советов директоров дочерних обществ независимых директоров. В состав совета директоров ОАО «РЖД» входят 3 независимых директора;
- по итогам годовых общих собраний акционеров, проведенных в 2017 году, обеспечено участие независимых директоров в работе советов директоров 12 наиболее крупных дочерних компаний;
- осуществляется предварительное рассмотрение вопросов повесток дня комитетами при советах директоров. Советом директоров ОАО «РЖД» сформированы четыре Комитета:
- Комитет по аудиту и рискам, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегическому планированию и Комитет по приоритетным инвестиционным проектам;
- комитеты при советах директоров дочерних обществ функционировали в 26 крупных компаниях, входящих в холдинг «РЖД»;
- в течение 2015–2017 годов дочерние общества ОАО «РЖД» осуществили большинство мероприятий по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления; создана и используется система казначейского контроля в отношении дочерних обществ Холдинга.

<p><b>Общее собрание акционеров</b></p> <p>Единственным акционером Компании является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляются Правительством Российской Федерации.</p>	Ревизионная комиссия
<p><b>Совет директоров</b></p> <p>Действует на основании законодательства Российской Федерации и устава ОАО «РЖД». Основной задачей совета директоров Компании является проведение политики, обеспечивающей ее динамичное развитие, повышение устойчивости ее работы, а также увеличение прибыльности Компании.</p>	<p>Комитеты совета директоров</p> <p>Корпоративный секретарь</p>
<p><b>Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»</b></p> <p>Генеральный директор – председатель правления Компании является единоличным исполнительным органом Компании и назначается Правительством Российской Федерации.</p>	Совещательные органы под руководством Генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД»
<p><b>Правление</b></p> <p>Правление ОАО «РЖД» является коллегиальным исполнительным органом Компании. Правление Компании состоит из Генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД», первых заместителей генерального директора, заместителей генерального директора, руководителей подразделений аппарата управления Компаний и других работников.</p>	<p>Совещательные органы под руководством членов правления</p> <p>Совещательные органы под руководством членов правления – начальников департаментов ОАО «РЖД»</p>
<p><b>Аппарат управления</b></p> <p>Департаменты, управления и иные подразделения аппарата управления осуществляют оперативное управление по всем видам деятельности Компании.</p>	Совещательные органы под руководством начальников департаментов и других руководителей подразделений



## Соответствие системы корпоративного управления ОАО «РЖД» Кодексу корпоративного управления

В настоящее время в ОАО «РЖД» реализованы следующие мероприятия по внедрению положений Кодекса корпоративного управления:

- В целях совершенствования организации основ противодействия коррупции, а также в целях формирования единого подхода к обеспечению работы по профилактике и предупреждению проявления признаков коррупции, в холдинге «РЖД» организован канал связи, по которому любое заинтересованное лицо может сообщить о ставших ему известными коррупционных действиях сотрудников или сторонних лиц, способных причинить вред экономической деятельности, имиджу и деловой репутации ОАО «РЖД». Сообщения могут быть переданы по телефону Единого информационно-справочного ресурса «Горячая антикоррупционная линия ОАО «РЖД», а также по корпоративной или внешней почте. Информация о создании Единого информационно-справочного ресурса «Горячая антикоррупционная линия ОАО «РЖД» размещена на корпоративном сайте ОАО «РЖД».
- В ОАО «РЖД» создан Центр развития управления рисками и аутсорсингом.
- Утверждено Положение о системе управления рисками.
- Утверждена Антикоррупционная политика ОАО «РЖД».
- В соответствии с рекомендациями Кодекса актуализировано Положение об информационной политике ОАО «РЖД».
- Начиная с 2015 года публикация годового отчета ОАО «РЖД» осуществляется до проведения годового общего собрания акционеров.
- В соответствии с рекомендациями Кодекса актуализированы положения о Комитете по кадрам и вознаграждениям, Комитете по аудиту и рискам и Комитете по стратегическому планированию совета директоров ОАО «РЖД».
- Утверждено Положение об организации внутреннего аудита в холдинге «РЖД» в новой редакции.
- Одновременно с внедрением рекомендаций Кодекса в свою деятельность ОАО «РЖД» ведет аналогичную работу в дочерних обществах, координируя действия с Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОАО «РЖД» G4-56

Сегодня ОАО «РЖД» идет по пути создания современного высокотехнологичного холдинга, интегрированного в евразийскую транспортную систему. Наша стратегия обусловлена глобальными политическими, экономическими и социальными процессами. Наши цели – рост эффективности всех видов деятельности, повышение клиентоориентированности, создание управленческой среды, стимулирующей развитие новых лидеров.

Одним из инструментов, позволяющих их достигнуть, является корпоративная культура, в первую очередь, управленческая.

С одной стороны, ОАО «РЖД» – коммерческая компания и ее объективная цель – получение прибыли и повышение эффективности бизнеса. С другой – российские железные дороги являются крупнейшим работодателем России, компанией, равной по масштабу отрасли и стране, поэтому для нас большое значение имеют общественные ценности и нормы, работа на благо всего российского общества и вклад в экономическое благосостояние государства. Эти принципы лежат в основе миссии и корпоративной культуры ОАО «РЖД». В 2017 году работа по развитию корпоративной культуры ОАО «РЖД» была продолжена.





### Проект «Живая культура»

Для поддержки внедрения и формирования современной управленческой культуры ОАО «РЖД» в компании реализуется проект «Живая культура».

В 2017 году проведены 3 управленческие сессии и 11 коммуникационных мероприятий «Корпоративная культура ОАО «РЖД»: управленческие практики» в региональных центрах для управленческих команд Московской, Северной и Дальневосточной железных дорог. Охват составил более 1000 ключевых руководителей органов управления железных дорог, структурных подразделений функциональных филиалов и линейных предприятий.

В рамках проекта проводились аналитические сессии для выявления мнений руководителей отдельных регионов железных дорог о текущем состоянии корпоративной культуры, определялись первостепенные направления для улучшений, вырабатывались конкретные управленческие практики для повыше-

ния уровня корпоративной культуры компании.

Всего за период 2014-2018 гг. проектом «Живая культура» охвачены более 4 300 руководителей разных уровней управления 11 железных дорог (Горьковской, Октябрьской, Красноярской, Куйбышевской, Западно-Сибирской, Забайкальской, Юго-Восточной, Приволжской, Московской, Северной и Дальневосточной).

### Информирование работников

В компании выстроена системная работа по информированию работников, учитывающая специфику различных целевых аудиторий и актуальную для них тематику.

В 2017 году проведена работа по подготовке и выпуску ряда информационно-разъяснительных материалов:

- для руководителей компании: новый журнал «HR-партнер. ВремяВызовы. Решения», посвященные вопросам лидерства и управления командой;

- для специалистов по управлению персоналом: «Справочник специалиста по кадровому делопроизводству ОАО «РЖД». Электронная версия справочника распространена среди специалистов по управлению персоналом, ответственных за кадровое делопроизводство, всех подразделений компании;
- для широкого круга аудитории: «Путеводитель нового работника ОАО «РЖД» с региональной вкладкой, содержащей общую информацию о конкретном полигоне железной дороги, и «Сборник о реализации молодежной политики ОАО «РЖД».

### Дни информирования

С 2012 года в подразделениях ОАО «РЖД» на центральном, региональном и линейном уровнях управления ежегодно проводятся общекорпоративные Дни информирования по единому тематическому плану в «каскадном» режиме. Целью этого формата является доведение до работников

ОАО «РЖД» информации об актуальных задачах и приоритетных направлениях развития компании (основные итоги и показатели производственной деятельности за истекший период, ход внедрения новой системы управления холдинга, кадровая и социальная политика), а также обеспечение эффективной обратной связи между работниками и руководством.

На сегодняшний день организовано 9 дней информирования, в которых приняли участие более 1,7 млн. работников. Темой Дня информирования в августе 2017 года стала корпоративная социально-кадровая политика ОАО «РЖД»: возможности работников в области обучения и развития, карьерного продвижения и нематериальной мотивации. В мероприятиях приняли участие 266 тысяч человек.

## ЗНАЧИМЫЕ ПРОЕКТЫ И ДОСТИЖЕНИЯ 2017 ГОДА

Показатели укомплектованности и текучести персонала сохранены на уровне 2016 года.

Обеспечена профессиональная подготовка более 46 тыс. человек и повышена квалификация более 165 тыс. рабочих и более 132,1 тыс. руководителей и специалистов, что соответствует установленным плановым заданиям.

Обеспечена реализация образовательных программ по направлениям «Охрана труда» и «Экологическая безопасность». Обучение прошли 37 135 человек по программе в дистанционном формате «Охрана труда для руководителей и специалистов ОАО «РЖД» и 1 178 человек по программе в дистанционном формате «Обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами ОАО «РЖД».

Корпоративным университетом ОАО «РЖД» разработано и внедрено 69 образовательных программ и комплектов учебно-методических материалов, в т.ч. программы 3 и 4 ступеней целевого обучения: «Корпоративная стратегия» и «Стра-

тегический менеджмент». Программа «Корпоративная стратегия» отвечает современным трендам бизнес-образования и нацелена на формирование и развитие у руководителей стратегического мышления и навыков управления в цифровую эпоху. Целью программы «Стратегический менеджмент» является формирование резерва руководителей, обладающих системным пониманием бизнеса, владеющих методами эффективного управления и способных управлять крупными стратегическими проектами холдинга «РЖД».

В 2017 году в рамках программы оснащения учебных центров было приобретено 13 тренажеров для отработки навыков управления локомотивами, а также мини-типография, оборудование для учебных классов (стенды, макеты, плакаты, экраны и т.д.).

В целях внедрения профессиональных стандартов в подготовку рабочих кадров в ОАО «РЖД» в 2017 году разработано 20 программ в соответствии с требованиями 14 профессиональных стандартов программы по 22 профессиям.





## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В 2017 году продолжалась работа по проведению социологических исследований в ОАО «РЖД».

Основные темы исследований в 2017 году определялись приоритетами компании: обеспечение социальной стабильности в трудовых коллективах, повышение эффективности деятельности ОАО «РЖД» в целом и по отдельным производственным вопросам. В соответствии с этим изучались: социальное самочувствие и удовлетворенность работников, влияющие на них факторы, развитие корпоративных компетенций персонала, представления работников о клиентоориентированности холдинга «РЖД» и возможностях ее развития, реализация молодежной политики компании, удовлетворенность каналами внутрикорпоративных коммуникаций и другие темы.

**В 2017 году было проведено:**

Всего проведено 12 корпоративных исследований, охвативших более 53 тысяч работников компании и 128 локальных исследований, охвативших около 52 тысяч работников.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: «ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ» ДЛЯ РАБОТНИКОВ ОАО «РЖД»

Компания ведет работу по организации обратной связи с персоналом. Одним из основных каналов обратной связи в ОАО «РЖД» является Единый информационно-справочный ресурс «Горячая линия» для работников ОАО «РЖД» (8-800-100-1520), функционирующий с 2012 года. Его задачей является предоставление консультаций и рассмотрение обращений работников компании, членов их семей и пенсионеров железнодорожной отрасли.

Всего в 2017 году в адрес ЕИР «Горячая линия» поступило более 10,5 тыс. телефонных звонков, из них: более чем по 8,9 тыс. звонков оказаны консультации операторами с использованием базы знаний в онлайн режиме, более 1,6 тыс. звонков зарегистрированы как обращения, требующие углубленной проработки с причастными подразделениями.



## АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

В целях реализации государственной политики в области противодействия коррупции в ОАО «РЖД» осуществляется системная работа по внедрению и реализации антикоррупционных механизмов.

Основополагающим документом, определяющим комплекс взаимосвязанных принципов, процедур и конкретных мероприятий, направленных на профилактику и пресечение коррупционных правонарушений в деятельности компании, является антикоррупционная политика ОАО «РЖД» (утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 24 февраля 2015 г. № 472р).

### Цели и задачи

В качестве приоритетных целей и задач антикоррупционной политики ОАО «РЖД» определены формирование у работников компании единообразного понимания неприятия ОАО «РЖД» коррупции в любых формах и проявлениях, обеспечение соответствия деятельности ОАО «РЖД» законодательству Российской Федерации в области противодействия коррупции, минимизация рисков

коррупции, а также осуществление информационно-разъяснительной и пропагандистской работы в сфере профилактики коррупционных проявлений.

### Основные принципы

Обеспечение соблюдения основных принципов антикоррупционной политики ОАО «РЖД» в 2017 году осуществлялось посредством реализации комплекса антикоррупционных мероприятий по следующим ключевым направлениям.

### Профилактика коррупции

- Компанией обеспечено исполнение мероприятий Национального плана по противодействию коррупции, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 2016 г. № 147, а также в полном объеме реализованы мероприятия плана ОАО «РЖД» по противодействию коррупции на 2016-2017 годы.
- Продолжена работа по совершенствованию нормативной базы компании в области предупреждения



и противодействия коррупции. В частности, внесены изменения в антикоррупционную политику ОАО «РЖД» в части установления порядка взаимодействия ОАО «РЖД» с органами прокуратуры Российской Федерации, в Положение об урегулировании конфликта интересов в ОАО «РЖД» относительно незамедлительного уведомления работниками компании о возникновении конфликта интересов, а также актуализированы типовые ситуации конфликта интересов.

- Посредством корпоративных процедур соответствующие нормативные документы в области предупреждения и противодействия коррупции утверждены в 58 дочерних обществах ОАО «РЖД».
- Ключевым направлением антикоррупционной деятельности компании остается выявление и урегулирование конфликта интересов. По результатам данной работы установлено 90 случаев конфликта интересов, в том

числе факты сокрытия работниками компании своего участия (или участия своих родственников) в деятельности коммерческих организаций, взаимодействующих с ОАО «РЖД», лоббирования ими интересов таких организаций, трудоустройства родственников или свойственников, находящихся в их прямом подчинении. Данные ситуации урегулированы в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и нормативных документов компании в области противодействия коррупции.

- Утвержден Сводный реестр коррупционных рисков ОАО «РЖД», в котором нашли отражение наиболее значимые направления деятельности компании, выделены бизнес-процессы, в которых возможна реализация определенных коррупционных схем. Кроме того, обозначены коррупционнoемкие должности и определены мероприятия, направленные на минимизацию рисков коррупции в подразделениях

компании, утвержден актуализированный перечень должностей холдинга «РЖД», связанных с такими рисками.

- Внедрена процедура представления работниками компании, замещающими должности, связанные с коррупционными рисками, сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, соответствующие обязанности включены в их трудовые договоры.
- Организовано системное внедрение практики проведения психологических исследований с использованием полиграфа. В целях установления достоверности сведений, представляемых работниками компании, а также претендентами на должности номенклатуры руководителя компании, проведено 80 исследований. По результатам исследований выявлено 44 лица с различными «факторами риска», которые могут оказать негативное влияние

на добросовестность осуществления ими трудовой деятельности. Заключение по результатам представлены инициаторам исследований для принятия обоснованных управленческих решений.

- В 2017 году продолжила работу «Горячая антикоррупционная линия ОАО «РЖД». На рассмотрение поступило 126 обращений, 86 из которых в отношении коррупционных проявлений со стороны работников холдинга «РЖД». Информация, изложенная в 16 обращениях, нашла свое подтверждение. По результатам их рассмотрения расторгнуты 3 договора с контрагентами, к 28 работникам применены меры дисциплинарного характера вплоть до увольнения (в 5 случаях).
- ОАО «РЖД» подтвердило соответствие реализуемых компанией мер в области предупреждения и противодействия коррупции требованиям Антикоррупционной хартии российского бизнеса.

- В целях реализации принципа социального партнерства, формирования культуры неприятия коррупции ОАО «РЖД» совместно с РОСПРОФЖЕЛом реализуются антикоррупционные мероприятия, в том числе обеспечено представление информационно-разъяснительных материалов антикоррупционной направленности для использования и распространения при проведении РОСПРОФЖЕЛом культурно-массовых мероприятий.
- На базе института госкорпорации «Росатом», а также АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» обеспечено обучение руководителей и специалистов ОАО «РЖД» современным практикам профилактики коррупционных проявлений.
- В целях повышения уровня компетенции работников компании Российским университетом транспорта (МИИТ) совместно с причастными подразделениями ОАО «РЖД» разработаны образовательные программы, ориентированные как на руководящий состав компании, так и на специалистов, в обязанности которых входит реализация мер по противодействию коррупции.
- В качестве информационно-разъяснительных мер по соблюдению работниками компании нормативных документов в сфере предупреждения и противодействия коррупции разработан и внедрен бесплатный обучающий дистанционный курс «Основы противодействия и предупреждения коррупции», направленный на обучение всех работников компании.



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

### Принципы выявления и отбора заинтересованных сторон для взаимодействия G4-25

Взаимодействие Компании с заинтересованными сторонами осуществляется в соответствии с принципами корпоративного поведения, в числе которых важнейшими являются открытость, достоверность и полнота информации о деятельности Компании, полнота учета интересов всех заинтересованных сторон, оперативное реагирование на проявление этих интересов.

Компания стремится к сбалансированному учету интересов заинтересованных сторон, что является особенно важным в условиях государственного регулирования тарифов и активного внедрения инноваций.

Деятельность Компании в области взаимодействия с заинтересованными сторонами направлена как на внешние по отношению к Компании стороны, так и на собственных работников, которые являются внутренними заинтересованными сторонами.

В Компании действуют специализированные структуры управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. Основная ответственность распределена между рядом департаментов Компании в соответствии с их компетенцией. Ключевыми подразделениями, ответственными за взаимодействие с внутренними заинтересованными сторонами, являются Департамент социального развития и Департамент управления персоналом. За взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами основная ответственность лежит на Департаменте корпоративных коммуникаций, Департаменте по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти, Правовом департаменте.

На момент подготовки Отчета Компания выделяла шесть приоритетных групп заинтересованных сторон: акционер, инвесторы, сотрудники, потребители, партнеры и дочерние компании.





# КАРТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН G4-24

Степень влияния на ОАО «РЖД»	Высокая		Акционер	Инвесторы			Дочерние компании
		Органы власти					
		СМИ	Профсоюзы		Потребители		Сотрудники
		Население				Партнеры	
		Общественные организации	Конкуренты			Подрядчики и поставщики	
	Низкая	Международные организации					
		Низкая	Степень зависимости от ОАО «РЖД»				Высокая

## Механизм взаимодействия с приоритетными группами заинтересованных сторон G4-26

### Акционеры

Механизм взаимодействия Компании с акционером определен Уставом ОАО «РЖД», а также федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом Российской Федерации и другими законодательными и нормативно правовыми актами. Рассмотрение вопросов, отнесенных к компетенции акционера, производится на годовых и внеочередных Общих собраниях акционеров. Доведение до акционера сведений о результатах деятельности Компании осуществляется в рамках установленной отчетности.

### Инвесторы

Привлечение необходимых инвестиций для обеспечения развития производственных мощностей Компании является одной из основных целей Компании. ОАО «РЖД» заинтересовано в стратегических инвесторах, которые в дальнейшем станут надежными партнерами Компании. К ключевым инвесторам Компании относятся банки и владельцы облигаций.

### Сотрудники

Компания реализует значительный комплекс мер, направленных на повышение социальной защищенности и благосостояния работников, создание возможностей для их профессионального развития, сокращение текучести кадров, безопасность жизнедеятельности и охрану их здоровья, здоровья членов их семей.

Эта деятельность Компании формирует возможности профессионального роста и развития каждого работника, получения социальной поддержки в ходе реализации социальных программ Компании, таких как жилищная и молодежная программы, санаторно-курортное оздоровление и отдых, а также использования систем здравоохранения и негосударственного пенсионного обеспечения.

Большое значение для установления партнерских отношений Компании и работников имеет развитие коллективно-договорной системы.

### Потребители

В целях повышения качества услуг Компания проводит работы по оптимизации процесса оформления грузовых перевозок и связанных с ними услуг, такие как внедрение технологии единого лицевого счета плательщика, юридически значимого электронного документооборота с использованием электронной цифровой подписи при оформлении документов в процессе организации перевозок грузов.

### Партнеры в области перевозок

При широких перспективах, которые имеют на сегодняшний день интермодальные (несколькими видами транспорта) перевозки, партнерство в области перевозок имеет огромное значение. Оно способствует интеграции железнодорожного транспорта в глобальную транспортно-логистическую систему на основе достижения комплексности и высоких стандартов качества транспортных услуг и превращению российского железнодорожного транспорта в экспортера транспортных

продуктов, технологий и технических решений. Взаимовыгодное сотрудничество ОАО «РЖД» и других компаний-перевозчиков порождает возможности для увеличения экономической эффективности их деятельности, расширения присутствия на рынке.

### Дочерние компании

ОАО «РЖД» имеет дочерние и зависимые общества (ДЗО). Создание и деятельность ДЗО регулируются законодательством, а также уставами ДЗО. Деятельность ДЗО направлена на достижение целей и задач, определенных их уставами. В состав ДЗО ОАО «РЖД» входят компании в различных сферах народного хозяйства. Компания заинтересована в эффективной деятельности ДЗО и участвует в корпоративном управлении ими с целью повышения качества производимой продукции, выполняемых работ и предоставляемых услуг.

## Взаимодействие с Общественной палатой Российской Федерации

В 2017 году ОАО «РЖД» совместно с Общественной палатой Российской Федерации проведены общественные слушания и круглые столы по следующим темам:

- слушания по вопросу «О мерах по выполнению решений заседания Президиума Госсовета по вопросу развития внутренних водных путей в части разработки мер по обеспечению долгосрочной государственной поддержки строительства в Российской Федерации гражданских судов»;
- встреча с Министром транспорта Российской Федерации Соколовым М.Ю. «Час с министром»;
- круглый стол Комиссии Общественной палаты Российской Федерации по развитию реального сектора экономики на тему: «О продлении ОАО «РЖД» действия повышающего коэффициента на период с 2017 по 2019 гг. на экспортные перевозки»;
- Российско-китайский форум по вопросам философии партнерства,

развития сотрудничества и организации инвестиций в инфраструктуру «Культурного пояса Великого чайного пути»;

- круглый стол по тематике «Проблемы обеспечения безопасности на железнодорожном транспорте в Российской Федерации»;
- круглый стол «Исполнение поручений Президента Российской Федерации в области экологического развития»;
- круглый стол Комиссии Общественной палаты Российской Федерации по безопасности и взаимодействию с ОНК на тему: «Проблемы обеспечения безопасности в метрополитене (регион - Москва)».

## Взаимодействие с Российским союзом промышленников и предпринимателей

ОАО «РЖД» активно присутствует в РСПП, представители компании являются членами Правления РСПП, работают в консультативных и экспертных органах Союза. Сотрудничество РСПП и ОАО «РЖД» повышает эффективность взаимодействия железнодорожного транспорта с клиентами и грузоотправителями. Между компанией и промышленниками установились взаимовыгодные партнерские отношения по всем направлениям сотрудничества, начиная с текущих проектов и заканчивая долгосрочными документами, программами и решениями.

В РСПП действует Комиссия по транспорту и транспортной инфраструктуре, председателем которой является генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Белозёров О.В., а представители компании являются ее постоянными участниками. Эта площадка позволяет обсуждать важнейшие вопросы, связанные с функционированием железнодорожной отрасли: актуальные проблемы современного состояния и перспективы развития железных дорог, тарифообразование,

закупочные цены, крупнейшие инвестиционные проекты.

В связи с тем, что в настоящий момент в России работают более чем 20 тысяч самостоятельных железнодорожных хозяйств промышленных предприятий и операторов подвижного состава, а также с целью дальнейшего совершенствования нормативно-технической базы, определяющей работу железнодорожного транспорта необщего пользования и координации деятельности хозяйствующих субъектов в рамках компетенций Комиссии РСПП по транспорту и транспортной инфраструктуре создан Сектор по промышленному железнодорожному транспорту. В который включены, как представители частных железнодорожных компаний - членов РСПП, так и профильных подразделений ОАО «РЖД», взаимодействующих с железнодорожными операторами и компаниями, владеющими инфраструктурой необщего пользования.

Делегация компании во главе с генеральным директором – председателем

правления ОАО «РЖД» Белозёровым О.В. приняла участие в мероприятиях Недели российского бизнеса и ежегодном Съезде Российского союза промышленников и предпринимателей с участием Президента Российской Федерации Путина В.В.

В 2017 году дополнительно обеспечено включение представителей компании в такие рабочие органы РСПП как: Комитет по корпоративной социальной ответственности и демографической политике, Комитет по рынку труда и социальному партнерству, Комиссию по предпринимательству в сфере культуры, меценатству и благотворительности.

Кроме того, между Российским союзом промышленников и предпринимателей и ОАО «РЖД» заключено Соглашение о сотрудничестве в сфере охраны здоровья работающего населения. Основной целью заключения данного Соглашения является содействие развитию системы охраны здоровья работающего населения и обеспечения профессионального долголетия граждан.





## Взаимодействие с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации

ТПП России и ОАО «РЖД» тесно сотрудничают в повседневной деятельности. Совместная работа плодотворно идет в рамках палатских комитетов и советов. Сообща решается вопрос участия малого и среднего бизнеса в закупках компании в рамках программы партнерства.

Наиболее значимыми мероприятиями в отчетном периоде стали:

- Словенско-российская деловая встреча на тему «Взгляд в будущее: новые возможности сотрудничества с Европой»;
- презентация промышленного, экономического и инвестиционного потенциала Хабаровского края;
- ежегодный День российского предпринимательства на территории ЦВК «Экспоцентр»;
- заседание Совета ТПП России на тему «Профессиональное и бизнес-образование: роль системы ТПП РФ в подготовке кадров для предпринимательского сообщества»;
- международный бизнес-форум недвижимости «Россия для инвесторов – инвесторы для России»;
- заседание Совета ТПП России по промышленному развитию и конкурентоспособности экономики России, по вопросу развития региональной промышленной политики;
- заседание Совета ТПП России по таможенной политике;
- Всероссийская интерактивная акция, приуроченная к ежегодно отмечаемому 9 декабря Международному дню борьбы с коррупцией.

## Взаимодействие с Советом потребителей G4-15, G4-16

Представители ОАО «РЖД» участвуют в заседаниях Совета и его комитетов по рассмотрению ключевых направлений деятельности ОАО «РЖД» и его дочерних компаний, в частности:

- о совершенствовании нормативной правовой базы, регулирующей функционирование и развитие железнодорожной отрасли;
- о подготовке долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года и целевых моделей рынка железнодорожных перевозок;
- о тарифном регулировании на железнодорожном транспорте;
- о проектах финансового плана и инвестиционной программы ОАО «РЖД» на 2018 год и плановый период 2019 и 2020 гг.;
- о закупочной деятельности ОАО «РЖД» и его ДЗО;
- о вопросах удовлетворенности потребителей качеством оказываемых услуг;
- о реализации инвестиционных проектов ОАО «РЖД»;
- об обеспечении транспортной безопасности.

По результатам проведенных заседаний были получены рекомендации по ряду вопросов, которые в дальнейшем были рассмотрены в ОАО «РЖД» и учтены.

## Взаимодействие с открытым Правительством

В рамках сотрудничества с экспертным сообществом 01.06.2017 был подписан План взаимодействия Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации и ОАО «РЖД».

С целью повышения эффективности крупных инвестиционных проектов было организовано успешное взаимодействие в сфере технологического и ценового аудита таких проектов, как Восточный полигон, подходы к портам Юга и Северо-Запада России, Московский транспортный узел.

В рамках сотрудничества в сфере природоохранной деятельности организовано взаимодействие, нацеленное на повышение уровня экологической открытости ОАО «РЖД».

Одним из ключевых направлений взаимодействия с Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации стала проработка Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года и Целевой модели рынка грузовых железнодорожных перевозок.

Кроме того осуществлялась работа по совершенствованию корпоративного управления в ОАО «РЖД», а также повышению эффективности закупочной деятельности.





## Взаимодействие с субъектами Российской Федерации по организации пригородных пассажирских перевозок

В 2017 году удалось добиться продолжения роста компенсаций регионами выпадающих доходов пригородных пассажирских компаний. В целом по сети в 2017 году сумма фактических компенсаций из региональных бюджетов составила 11,769 млрд. рублей (с учетом выплат в счет погашения задолженности предыдущих лет).

Полная компенсация выпадающих доходов обеспечена в 27 субъектах Российской Федерации. В 5 регионах субсидии не требовались: г. Москва, Московская область, г. Санкт – Петербург, Ленинградская область, Астраханская область.

В 12 регионах компенсация выпадающих доходов перевозчиков составила менее 50 процентов, в том числе в Забайкальском крае менее 10 процентов.

В 1 регионе (Калужская область) компенсации из бюджета не производились.

Во исполнение Федерального закона от 22.08.2004 №122-ФЗ все субъекты Российской Федерации, в которых

осуществляются пригородные пассажирские перевозки железнодорожным транспортом, приняли нормативные правовые акты в части предоставления льгот гражданам, социальная поддержка которых отнесена к полномочиям субъектов Российской Федерации.

На 2017 год 54 субъекта Российской Федерации (16 регионов – монетизация; Астраханская область, Вологодская область, – отказ от льготы) заключили с пригородными пассажирскими компаниями договоры на перевозку льготников регионального уровня. Из бюджетов субъектов Российской Федерации по данным договорам получено в 2017 году 6,4 млрд. рублей.

Кроме того, в 2017 году льготную перевозку студентов и школьников осуществляли 63 региона (8 регионов – монетизация, Вологодская область – отказ от льготы). Из региональных бюджетов в 2017 году получено за перевозку учащихся – 2,3 млрд. рублей.

# **703/ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ**

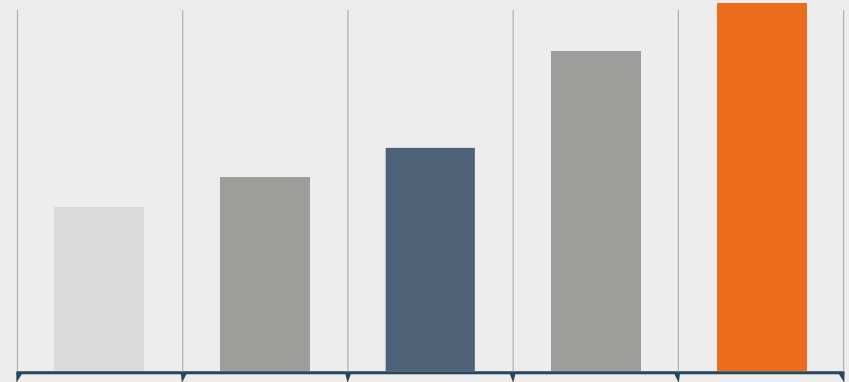
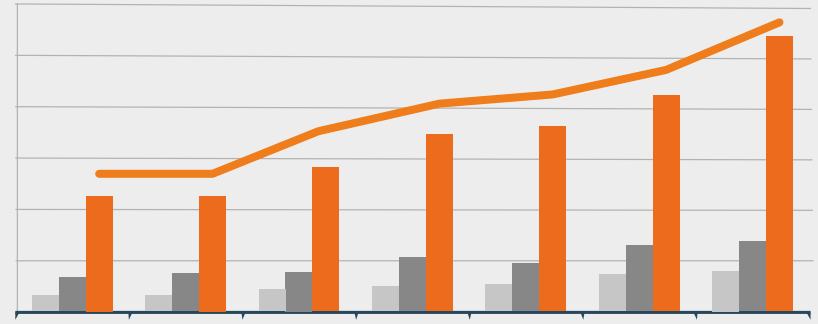
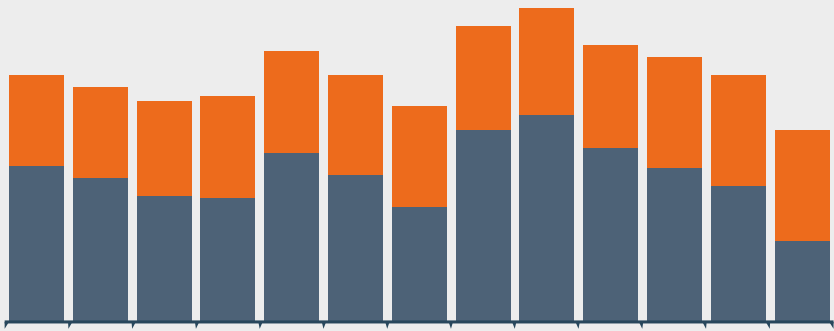






# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

- 3.1 Основные положения финансовой политики
- 3.2 Аудированная финансовая отчетность по РСБУ за 2017 год **G4-17**
- 3.3 Дивидендная политика
- 3.4 Уплата налогов и страховых взносов
- 3.5 Система управления рисками **G4-2**
- 3.6 Изменения в системе управления рисками в 2017 году
- 3.7 Ключевые риски холдинга
- 3.8 Карта существенных рисков холдинга «РЖД»
- 3.9 Управление финансовыми рисками
- 3.10 Виды рисков
- 3.11 Страхование



# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

## Итоги деятельности ОАО «РЖД» за 2017 год

В 2017 году Компания продемонстрировала положительную динамику объемных, качественных и финансово-экономических результатов. Основной задачей отчетного года стало снижение издержек и управление себестоимостью. Рост производственных показателей был достигнут как за счет позитивных тенденций в экономике страны, так и благодаря повышению качества работы железнодорожного транспорта.

За счет повышения клиентоориентированности, получения эффектов от сделанных ранее инвестиций в инфраструктуру и подвижной состав, усиления взаимодействия производственных и экономических подразделений объемные показатели пре-высили индикаторы развития экономики страны в целом.

В 2017 году ОАО «РЖД» обеспечило выполнение плановых объемных и финансовых показателей. Положительная динамика грузовых перевозок стала индикатором улучшения общеэкономической ситуации в стране.

При росте ВВП на 1,5 % за год и промышленного производства в Российской Федерации на 1,0 % Компания перевезла грузов на 3,2 % больше, чем годом ранее – 1261,3 млн т. Грузовые перевозки выросли на 6,4 % и достиг рекордного объема за всю новейшую историю России, увеличившись в сравнении с 1992 годом на 26,7 %. Значительно выросли транзитные (+16,1 %) и контейнерные перевозки (+17,4 %).

Предложив новое качество услуг, Компания смогла существенно увеличить объем пассажирских перевозок. Отправлено 1117,9 млн человек, что выше уровня 2016 года на 7,8 %, – это самый высокий показатель за последние 8 лет.

Мультипликативный эффект деятельности ОАО «РЖД» на формирование добавленной стоимости в экономике составил более 2,5 руб. на 1 руб. затрат.

Доходы от основной деятельности составили 1 697,6 млрд руб., что на 7,6 % выше уровня 2016 года. В части грузовых перевозок рост доходов составил 7,8 % к 2016 году. В условиях изменения структуры пере-

возимых грузов прирост доходной ставки составил 1,8%. Доходы от пассажирских перевозок выросли на 28,6 % к 2016 году.

Благодаря постоянному контролю за издержками при целевом увеличении бюджета на ремонты, заработную плату и переоценку стоимости основных фондов была улучшена структура затрат и замедлен рост себестоимости.

При росте потребительских цен на 3,7 % и годовом росте цен в промышленности на 7,6 % себестоимость перевозок увеличилась на 0,9 %.

В 2017 году в Компании дважды проведена индексация заработной платы, в том числе рабочим проведена повышенная индексация. Также в целях улучшения социального климата в коллективах осуществлен частичный вывод из режимов неполной занятости в условиях возрастающих объемов перевозок и пересмотрен минимальный размер оплаты труда в сторону увеличения. В результате реализации данных мероприятий рост реальной заработной платы составил 3,9 %. При этом рост заработной

платы в 2017 году обеспечен на фоне роста производительности труда на 9,2 %.

Прибыль от прочих видов деятельности была получена в размере 28,2 млрд руб. (+1,8 млрд руб. к уровню 2016 года).

По итогам года прибыль от продаж выросла на 19,5 % и составила 140 млрд руб.

Дивиденды от ДЗО составили 21,2 млрд руб. (+17,3 млрд руб. к 2016 году), реализованы пакеты акций ДЗО на сумму 1,8 млрд руб. с прибылью в размере 0,8 млрд руб.

Сумма процентов к уплате снизилась на 8,7 млрд руб. по сравнению с 2016 годом.

В результате проводимой работы по повышению качества оказываемых услуг, управлению доходностью и оптимизации издержек чистая прибыль по РСБУ увеличилась до 17,5 млрд руб. по сравнению с 6,5 млрд руб. в 2016 году (при плане 3 млрд руб.).

Долг по кредитам на конец 2017 года составил 1075,5 млрд руб. Чистый долг / EBITDA (по РСБУ) составил 2,8 млрд руб.

## Динамика финансовых результатов за 2012–2017 годы (млрд руб.)

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всего доходов	1366	1376,6	1401,7	1510,8	1577,5	1697,6
Всего расходов	1298,6	1317,8	1343,2	1427,2	1460,3	1557,6
Всего прибыль от продаж	67,4	58,8	58,5	83,6	117,2	140,0
Результат от прочих доходов и расходов	-1,3	-39,4	-97,7	-58,6	-73,6	-87,6
Прибыль до налогообложения	66,2	19,4	-39,2	25,0	43,6	52,4
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательства	52,0	18,7	-4,9	-24,6	-37,1	-34,9
Чистая прибыль	14,1	0,7	-44,1	0,3	6,5	17,5

## АУДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2017 ГОД G4-17

### Структура доходов в 2017 году

Показатель	Млрд руб.	Доля, %
Грузовые перевозки	1352,8	79,69
Предоставление услуг инфраструктуры	107,8	6,35
Предоставление услуг локомотивной тяги	11,2	0,66
Пассажирские перевозки	21,8	1,28
Доходы от прочих видов деятельности	204,0	12,02
Всего доходов	1697,6	100

### Структура расходов в 2017 году

Показатель	Млрд руб.	Доля, %
Грузовые перевозки	1246,0	80,00
Предоставление услуг инфраструктуры	108,8	6,99
Предоставление услуг локомотивной тяги	8,3	0,53
Пассажирские перевозки	18,7	1,20
Расходы от прочих видов деятельности	175,8	11,29
Всего расходов	1557,6	100

## Собственные средства, активы и обязательства (млрд руб.)\*

Показатель	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	% к 31.12.2016 г.
Валюта баланса	5683,9	5962,4	104,9
Внеоборотные активы	5375,6	5633,6	104,8
Оборотные активы	308,2	328,8	106,7
Капитал и резервы	4223,2	4300,9	101,8
Долгосрочные обязательства	945,0	1073,3	113,6
Краткосрочные обязательства	515,7	588,3	114,1
Стоимость чистых активов	4230,0	4306,0	101,8

\*по данным бухгалтерского учета ОАО «РЖД» по РСБУ

[http://ir.web.rzd/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=32#3](http://ir.web.rzd/static/public/ru?STRUCTURE_ID=32#3)

[http://ir.web.rzd/dbmm/download?vp=58&load=y&col\\_id=121&id=574](http://ir.web.rzd/dbmm/download?vp=58&load=y&col_id=121&id=574)

## Акционерный капитал

Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации. Уставный капитал ОАО «РЖД» сформирован учредителем путем внесения в него имущества и имущественных комплексов организаций федерального железнодорожного транспорта. Размер уставного капитала Компании на конец 2017 года составляет 2212,239 млрд руб. Уставный капитал Компании состоит из 2 162 238 725 обыкновенной именной акции номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая и 50 000 000 привилегированных именных акций номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая.

В 2017 году уставный капитал ОАО «РЖД» был увеличен на общую сумму 67 923 584 тыс. руб., в том числе за счет взносов, поступивших в уставный капитал в декабре 2016 года в размере 24 981 693 тыс. руб. и в 2017 году в размере 42 941 891 тыс. руб.:

- в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2016 года № 2706-р на сумму 24 981 693 тыс. руб. путем размещения обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;
- в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 10 апреля 2017 года № 652-р на сумму 29 786 438 тыс. руб. путем размещения обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;

- в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2017 года № 2098-р на сумму 13 155 453 тыс. руб. путем размещения обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая.

Из фактически поступивших в 2017 году средств из федерального бюджета на увеличение взноса в уставный капитал в размере 60 628 311 тыс. руб. регистрация эмиссии произведена в 2017 году на сумму 42 941 891 тыс. руб. На остаток средств в размере 17 686 420 тыс. руб., перечисленных из федерального бюджета в декабре 2017 года (в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 14.12.2017 года № 2799-р), регистрация эмиссии произведена в 2018 году.



## ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

### Отчет о распределении чистой прибыли, полученной по итогам 2017 года

По итогам 2017 года ОАО «РЖД» получило чистую прибыль в размере 17,5 млрд руб.

В соответствии с пунктом 42 раздела 6 Устава ОАО «РЖД» создается резервный фонд в размере 5 % от чистой прибыли отчетного периода (875 млн руб.).

Выплата дивидендов по обыкновенным акциям ОАО «РЖД» за 2017 год осуществлена в соответствии

с распоряжением Правительства РФ №1328-р от 30.06.2018.

На выплату дивидендов по привилегированным акциям ОАО «РЖД» по итогам 2017 года направлено 5 млн руб. (0,03 % чистой прибыли по РСБУ) и 8 750 млн руб. по обыкновенным акциям, что составляет 50 % от чистой прибыли по РСБУ.

Дивидендная политика ОАО «РЖД» предусматривает соблюдение интересов Компании и ее акционеров при определении размеров дивидендных выплат и направлена:

- на повышение инвестиционной привлекательности Компании;
- на строгое соблюдение прав акционеров, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

### Динамика распределения чистой прибыли за 2012–2017 годы (млрд руб.)

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Чистая прибыль	14,1	0,7	-44,1	0,3	6,5	17,5
Резервный фонд	0,706	0,037	0,000	0,016	0,325	0,875
Начисленные дивиденды	0,000	0,185	0,045	0,302	5,147	8,755
По обыкновенным акциям	0,000	0,185	0,045	0,297	5,142	8,750
По привилегированным акциям	-	-	-	0,005	0,005	0,005
Начисленные дивиденды, % от чистой прибыли (РСБУ)	-	-	-	100%	79%	50%



# УПЛАТА НАЛОГОВ И СТРАХОВЫХ ВЗНОСОВ

Общая сумма начисленных к уплате налогов и страховых взносов за 2017 год составила 311,3 млрд руб. или 99,9 % по отношению к 2016 году, в том числе:

- в федеральный бюджет – 46,6 млрд руб. или 95,5 % по отношению к 2016 году;
- в региональные и местные бюджеты – 129,1 млрд руб. или 96,1 % по отношению к 2016 году;
- во внебюджетные фонды – 135,6 млрд руб. или 105,7 % по отношению к 2016 году.

В 2017 году в счет оплаты текущих налогов и страховых взносов (с учетом зачетов и возвратов) направлено 310,9 млрд руб., в том числе:

- в федеральный бюджет – 50,2 млрд руб.;
- в бюджеты субъектов Российской Федерации и муниципальных образований – 134,4 млрд руб.;
- во внебюджетные фонды – 126,3 млрд руб.

Сумма налогов и страховых взносов, уплаченных в 2017 году, увеличилась на 21,6 млрд руб. или на 7,5 % по сравнению с 2016 годом.

Суммы налогов, уплаченных в федеральный бюджет в 2017 год, уменьшились на 2,6 млрд руб. или на 4,9 % по сравнению с 2016 годом; в региональные и местные бюджеты – увеличились на 17,2 млрд руб. или на 14,7 %; во внебюджетные фонды – увеличились на 7,0 млрд руб. или на 5,8 %.

## НДС

В 2017 году ОАО «РЖД» направило 45,1 млрд руб. на уплату НДС. Уменьшение начислений по НДС на 3,2 млрд руб. (на 7,1 %) обусловлено увеличением налоговых вычетов.

## Налог на прибыль организаций

Платежи по налогу на прибыль за 2017 год увеличились на 17,8 млрд руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

## Региональные и местные налоги

В бюджеты субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в отчетном году было уплачено 134,4 млрд руб., что на 14,7 % больше, чем в 2016 году.

Увеличение уплаченных налоговых платежей в региональные и местные бюджеты по сравнению с 2016 годом обусловлено ростом платежей по налогу на прибыль в бюджеты субъектов Российской Федерации.

Общая сумма начисленного налога на имущество в 2017 году составила 45,7 млрд руб., что на 8,4 % меньше, чем в 2016 году. Снижение обусловлено уменьшением с 1 января 2017 года ставки налога с 1,3 % до 1,0 % в отношении железнодорожных путей общего пользования и сооружений, являющихся их неотъемлемой технологической частью.

Перечисления налога на доходы физических лиц возросли на 2,9 млрд руб. или на 5,2 % по сравнению с 2016 годом.

## Страховые взносы

Общая сумма начисленных страховых взносов во внебюджетные фонды за 2017 год составила 135,6 млрд руб., что на 5,7 % больше, чем за 2016 год, за счет роста фонда оплаты труда.

Тарифы страховых взносов для плательщиков, производящих выплаты физическим лицам, в 2017 году составили: в ПФР – 22 %, в ФСС – 2,9 %, в ФФОМС – 5,1 %.



## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ G4-2

Отслеживание и прогнозирование рисков является неотъемлемой частью стратегического и операционного управления в ОАО «РЖД». В Компании выстроена эффективная система риск менеджмента, позволяющая осуществлять управление рисками и их минимизацию.

### Описание системы управления рисками

Положение о системе управления рисками ОАО «РЖД», утвержденное советом директоров в 2015 году, определяет цели и задачи системы управления рисками, принципы ее функционирования, участников процесса управления, их функции и направления взаимодействия, а также этапы процесса управления рисками.

ОАО «РЖД» придерживается принципов управления рисками, изложенных в концептуальных моделях управления рисками Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO ERM «Управление рисками организаций. Интегрированная модель»), международном стандарте ISO 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания» и требованиях соответствующих положений Кодекса корпора-

тивного управления (письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463).

### Цели системы управления рисками:

- обеспечение непрерывности и стабильности производственной деятельности ОАО «РЖД» путем ограничения степени воздействия на нее внешних и внутренних негативных факторов;
- обеспечение обоснованного уровня уверенности в достижении контрольных параметров целевого состояния, предусмотренных нормативными документами ОАО «РЖД», в условиях действия внешних и внутренних факторов.

### Принципы построения и функционирования системы управления рисками:

- комплексность – использование единой методологии и единых принципов, учет системной взаимосвязи рисков, характера их взаимного влияния и возможных последствий;
- интеграция – управление рисками является неотъемлемой частью процессов управления, в том числе стратегического и операционного планирования;

- непрерывность – проведение регулярного мониторинга и обновление информации, используемой в системе управления рисками ОАО «РЖД»;
  - охват всех видов деятельности – внедрение процедур управления рисками во все функциональные области деятельности ОАО «РЖД», в том числе в рамках процессного подхода к управлению;
  - сбалансированность – объективный баланс критериев при принятии решения о способе реагирования на риск: выбор между возможными потерями и возможностями, между издержками по управлению риском и возможным ущербом по управлению рисками.
- Основные задачи системы управления рисками:**
- выявление потенциальных областей риска и оценка возможности предотвращения или минимизации возникновения рисков;
  - сбалансированное распределение и нормативное закрепление полномочий и ответственности участников системы управления рисками ОАО «РЖД»;
  - разработка и оценка комплекса мероприятий по предотвращению рисков и минимизации ущерба в случае их наступления;
  - определение ресурсов, необходимых для проведения работы по устранению или минимизации выявленных рисков, и их оптимальное распределение в соответствии с установленными регламентами;
  - предупреждение возникновения рисков на основе их систематического прогнозирования и оценки;
  - определение стоимостного влияния всех значимых рисков на финансово-экономические показатели ОАО «РЖД» и реагирование на них на этапе формирования финансового плана холдинга «РЖД».
- Основные участники системы управления рисками ОАО «РЖД»:**
- совет директоров;
  - Комитет по аудиту и рискам совета директоров;
  - единоличный исполнительный орган;
  - Центр развития управления рисками и аутсорсингом;
  - Комиссия по управлению финансовыми рисками;
  - руководители (топ-менеджмент, руководство дирекций, департаментов и структурных подразделений);
  - работники Холдинга.
- Руководители ОАО «РЖД» выступают владельцами рисков, несут ответственность за организацию, эффективное функционирование и достаточность процессов управления рисками в рамках своей сферы ответственности. Работники ОАО «РЖД» в системе управления рисками осуществляют своевременное и качественное исполнение возложенных на них функций по управлению рисками и проводят соответствующие мероприятия.

## ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В 2017 ГОДУ

В целях дальнейшего развития и совершенствования системы управления рисками в Компании утверждена Программа развития управления рисками в холдинге «РЖД» на 2017–2020 годы, которая включает следующие мероприятия:

- совершенствование нормативной базы в области управления рисками;
- обучение персонала управлению рисками;
- организация процессов управления рисками в ОАО «РЖД» и его дочерних обществах;
- автоматизация процессов управления рисками.

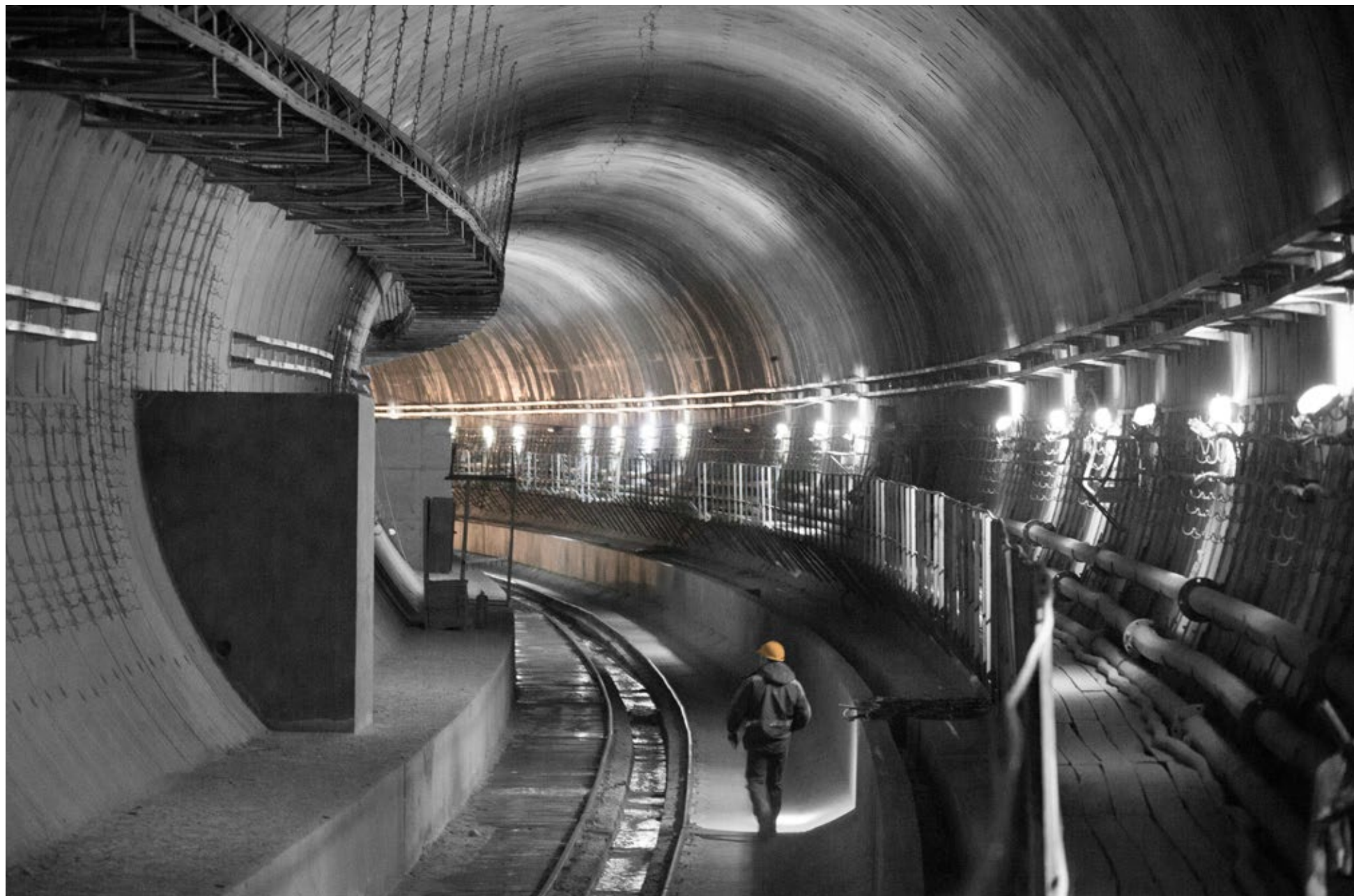
В 2017 году в Компании был утвержден реестр рисков на 2018 год, а также продолжена работа по совершенствованию нормативной базы управления рисками по ОАО «РЖД» в целом и по отдельным направлениям деятельности.

## КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ХОЛДИНГА

Наибольшее влияние на основные показатели деятельности Компании могут оказать следующие внешние риски:

- ухудшение макроэкономической ситуации в стране относительно прогнозов, заложенных в Долгосрочную программу развития ОАО «РЖД»;
- недостаточная индексация тарифов при опережающем росте цен на потребляемую ОАО «РЖД» продукцию;
- отсутствие или невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта;
- либерализация рынка грузовых и пассажирских перевозок.

Для предотвращения и своевременного реагирования на данные риски ОАО «РЖД» постоянно взаимодействует с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД», информируя их о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений. Для снижения возможных последствий рисков ОАО «РЖД» повышает клиентоориентированность и качество предоставляемых услуг, а также реализует программу повышения эффективности.



## КАРТА СУЩЕСТВЕННЫХ РИСКОВ ХОЛДИНГА «РЖД»

Категория риска	Наименование риска	Вероятность	Степень воздействия <sup>5</sup>	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Макроэкономические	Ухудшение макроэкономической ситуации в стране относительно прогнозов	20-50 %	4	Реализация комплекса мер по повышению эффективности, таких как повышение энергоэффективности, внедрение ресурсосберегающих технологий, сдерживание роста цен, организационно-технические мероприятия
	Недостаточная индексация тарифов при опережающем росте цен на потребляемую ОАО «РЖД» продукцию	20-50 %	4	Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД», полное и объективное информирование заинтересованных сторон о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений для ОАО «РЖД». Реализация комплекса мер по повышению эффективности
Государственное регулирование	Отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта	20-50 %	3	Поиск альтернативных источников финансирования. Оптимизация технических решений по капитальным проектам. Разделение проектов на этапы и их реализация в приоритизированном порядке
	Изменение государственного регулирования, включая регулирование в сфере поддержки других видов транспорта, приводящее к ухудшению конкурентоспособности железнодорожного транспорта	20-50 %	3	Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД», полное и объективное информирование заинтересованных сторон о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений для ОАО «РЖД»
	Либерализация рынка пассажирских железнодорожных перевозок	5-20 %	4	
	Либерализация рынка грузовых железнодорожных перевозок	5-20 %	4	

<sup>5</sup> С точки зрения достижения целей Компании:

- 1 – не представляет угрозы; 2 – может повлиять, если сложится с другими неблагоприятными факторами;  
3 – оказывает существенное влияние; 4 – может привести к недостижению целей.



Категория риска	Наименование риска	Вероятность	Степень воздействия	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Государственное регулирование	Отставание развития нормативно-правовой базы от преобразований на железнодорожном транспорте	5-20 %	3	Своевременное представление в государственные органы предложений по изменению нормативно-правовой базы с обоснованием с точки зрения экономики, безопасности и мирового опыта
Рыночные	Существенное изменение структуры грузооборота по типам грузов и направлениям относительно прогнозируемых значений	5-10 %	2	Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями. Повышение рыночной гибкости и расширение бизнеса в дерегулированных сегментах. Развитие логистических возможностей для удовлетворения потребностей клиентов в комплексных услугах
	Агрессивная ценовая политика компаний других видов транспорта	5-20 %	3	Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями
Инвестиционные	Недостаток инвестиций в развитие инфраструктуры	5-20 %	4	Оптимизация технических решений. Разделение проектов на этапы и их реализация в приоритизированном порядке
	Несоблюдение планируемых сроков реализации инвестиционной программы	5-20 %	2	Совершенствование системы управления и развитие компетенций в сфере проектного управления. Детализация планов реализации по проектам
	Увеличение налоговой нагрузки вследствие ужесточения налоговой политики Российской Федерации в условиях нестабильной социально-экономической ситуации	20-50 %	4	Постоянное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти в области налоговой политики

Категория риска	Наименование риска	Вероятность	Степень воздействия	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Налоговые	Увеличение налоговой нагрузки вследствие ужесточения налоговой политики Российской Федерации в условиях нестабильной социально-экономической ситуации	20-50 %	4	Постоянное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти в области налоговой политики
Управленческие	Недостаточность компетенций персонала в области управления	5-10 %	2	Совершенствование системы управления с помощью консолидации и упрощения организационно-функциональных структур, а также развития процедур и методов управления
Кадровые	Нехватка квалифицированных кадров вследствие недостаточного уровня конкурентоспособности ОАО «РЖД» как работодателя	5-10 %	3	Поддержание оплаты труда работников на уровне выше общероссийского. Развитие персонала, основанное на современных подходах к обучению и профессиональной подготовке. Укрепление бренда работодателя
	Усиление конкуренции на рынке труда вследствие негативной динамики численности трудоспособного населения России в среднесрочной перспективе	5-10 %	3	Профессиональная ориентация молодежи в образовательных учреждениях, центрах довузовской подготовки, включая детские железные дороги. Организация целевой подготовки студентов и взаимодействие с вузами и техникумами. Реализация целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД», направленной на развитие и удержание молодых работников. Системная работа по обеспечению конкурентоспособного уровня оплаты труда работников Компании. Формирование социального пакета, отвечающего потребностям работников

Категория риска	Наименование риска	Вероятность	Степень воздействия	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Научно-технические и технологические	Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта вследствие отставания от технического и технологического развития других видов транспорта	5-20 %	3	Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД» на период 2016–2020 годов
	Недостаточный уровень внедрения и использования современных научно-технических разработок	5-20 %	2	
	Недостаточный уровень кооперации с зарубежными лидерами в области развития и использования инновационных технологий в сфере железнодорожного машиностроения	5-20 %	2	
Технологические (внутренние)	Снижение безопасности движения вследствие: а) снижения надежности подвижного состава; б) снижения надежности объектов инфраструктуры	5-20 %	2	Своевременное проведение капитального ремонта, модернизации и реконструкции объектов инфраструктуры, ремонта и обслуживания подвижного состава. Реализация инвестиционной программы
Технологические (внешние)	Отставание ликвидации ограничений смежных видов транспорта (мощностей портов, складских терминалов) от реализации инвестиционной программы Компании	5-20 %	2	Постоянное взаимодействие с компаниями смежных видов транспорта для синхронизации планов реализации инвестиционных программ, корректировка сроков реализации собственной инвестиционной программы в случае необходимости
	Неудовлетворение потребностей рынка грузовых перевозок вследствие неэффективной работы парка грузовых вагонов	5-20 %	3	Сотрудничество с операторами подвижного состава с целью повышения эффективности управления вагонными парками

## УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Компания уделяет особое внимание вопросам управления финансовыми рисками и страхованию имущественного комплекса и ответственности.

В ОАО «РЖД» выстроена гибкая и эффективная система управления финансовыми рисками. Центром принятия решений по данному направлению является Комиссия по управлению финансовыми рисками – коллегиальный орган из представителей ряда департаментов под руководством первого заместителя генерального директора ОАО «РЖД».

В 2017 году было проведено 12 заседаний Комиссии. Основным регулирующим документом является Политика управления финансовыми рисками ОАО «РЖД». В 2017 году в число основных задач в области развития системы управления финансовыми рисками входили адаптация системы под условия внешнего давления, включая международные санкции, высокую волатильность финансовых рынков и повышенный уровень неопределенности, а также распространение единых принципов по управлению финансовыми рисками в холдинге РЖД.

### Принципы управления рисками

### Инструменты управления, в том числе хеджирование

#### Процесс управления

- Выявление
- Анализ и оценка
- Принятие решения (выбор стратегии управления риском)
- Собственно управление риском, в т. ч. с применением инструментов хеджирования при необходимости
- Мониторинг результатов
- Оценка эффективности мероприятий по управлению финансовыми рисками (самодиагностика)

## ВИДЫ РИСКОВ

### Кредитные риски

Для управления кредитными рисками в ОАО «РЖД» утверждены методики расчета кредитных лимитов, нормативные документы, определяющие работу с банковскими гарантиями и поручительствами, в том числе единый корпоративный стандарт холдинга «РЖД» по работе с инструментами обеспечения. На базе методик расчета кредитных лимитов Компания осуществляет оценку финансовых институтов и расчет соответствующих кредитных лимитов, регулирующих операции с банками по размещению депозитов и приему банковских гарантий в зависимости от оценки состояния соответствующего финансового института.

При взаимодействии с компаниями реального сектора для обеспечения защиты ОАО «РЖД» от рисков неисполнения (ненадлежащего или несвоевременного исполнения) контрагентом своих обязательств применяется система стандартов управления, включающая в себя типовые условия расчетов

с контрагентами, обеспечительные меры, казначейский контроль, нормирование дебиторской и кредиторской задолженностей, банковские гарантии серьезности намерений, надлежащего исполнения своих обязательств (в том числе на гарантийный период для договоров поставки), возврата авансов, поручительства материнских компаний. Выбор финансовых институтов – эмитентов банковских гарантий и поручителей осуществляется с учетом кредитной истории, действующих кредитных лимитов.

### Риск потери ликвидности

Оперативное управление ликвидностью Компании осуществляется на основе платежного баланса, платежного календаря и платежной позиции в пределах утвержденных бюджетов. В зависимости от текущей ликвидности Компания осуществляет оперативное привлечение или размещение денежных средств на лучших рыночных условиях. Оперативное управление ликвидностью осуществляется на базе систем Reuters и Bloomberg.

### Валютные и процентные риски

Для оценки данных рисков Компания применяет моделирование и оценку бюджетных параметров с учетом возможной волатильности соответствующих рыночных индикаторов.

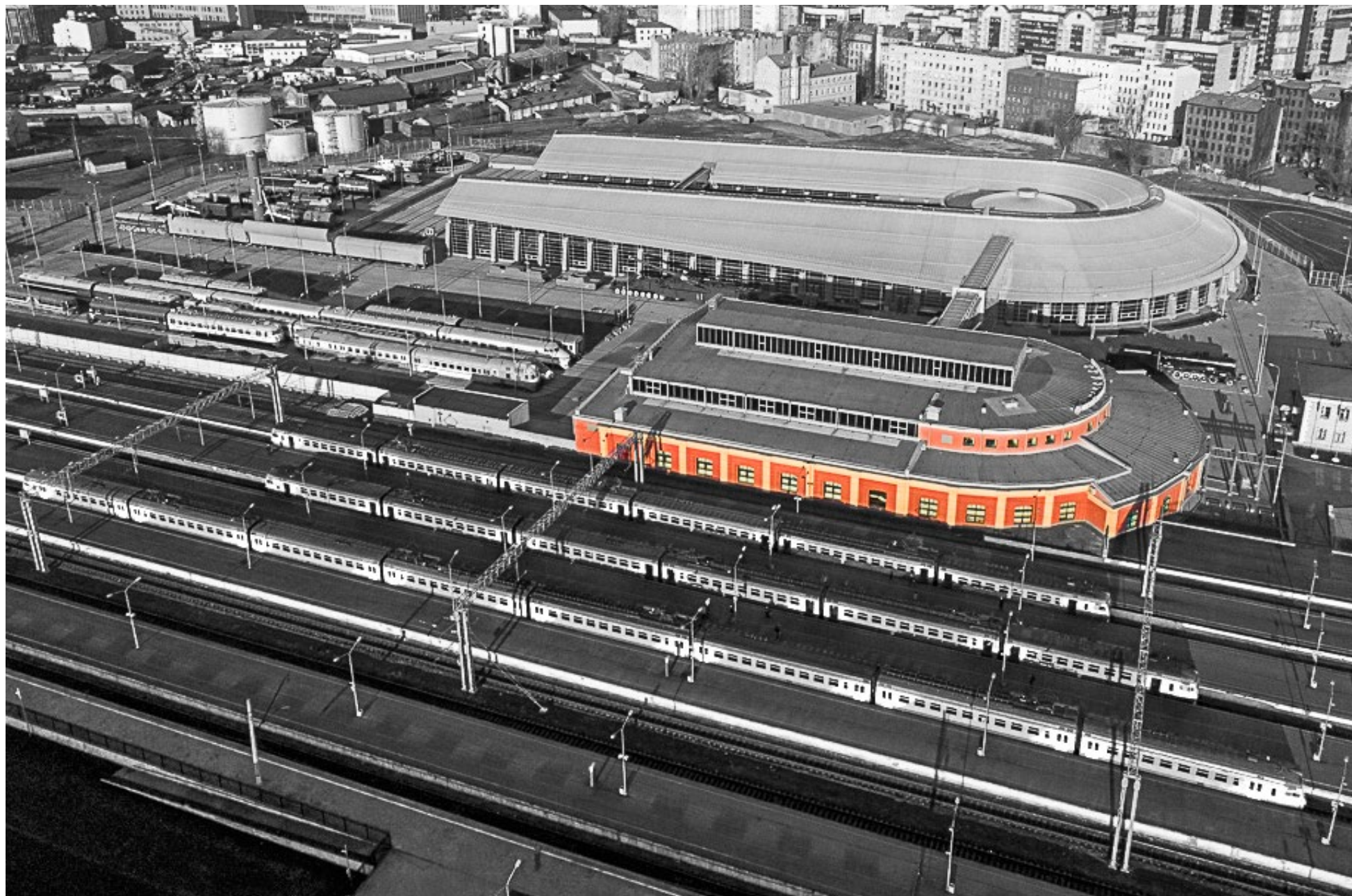
Оценка величины валютного риска ОАО «РЖД» и выбор инструмента управления валютным риском основываются на анализе открытой валютной позиции Компании (ОВП). Для расчета ОВП операции Компании анализируются и группируются в разрезе инвестиционной, операционной и финансовой деятельности. Величина и структура рассчитанной открытой валютной позиции влияют на политику заимствований Компании и определяют подходы к хеджированию.

Компания на регулярной основе пересматривает состояние ОВП и корректирует соответствующие мероприятия по управлению валютным риском и валютным портфелем заимствований. Компания минимизирует валютные ри-

ски путем снижения открытой валютной позиции, в том числе применяя производные финансовые инструменты.

В основе оценки величины процентного риска лежит анализ волатильности плавающих процентных ставок и соответствующее влияние на портфель заимствований ОАО «РЖД»

В части ценового риска Компания стремится устанавливать такие условия расчетов и индексации в договорах с контрагентами, которые позволяли бы максимально нивелировать данный риск.



## СТРАХОВАНИЕ

В Компании организовано страхование комплекса недвижимого имущества, подвижного состава (локомотивов, электропоездов, скоростных и высокоскоростных поездов, грузовых и пассажирских вагонов), личного страхования работников, ответственности владельца инфраструктуры железнодорожного транспорта и перевозчика, а также ответственности директоров и руководителей Компании и 73 дочерних и зависимых общества.

В 2017 году были проведены открытые конкурсы и заключены договоры по следующим видам страхования:

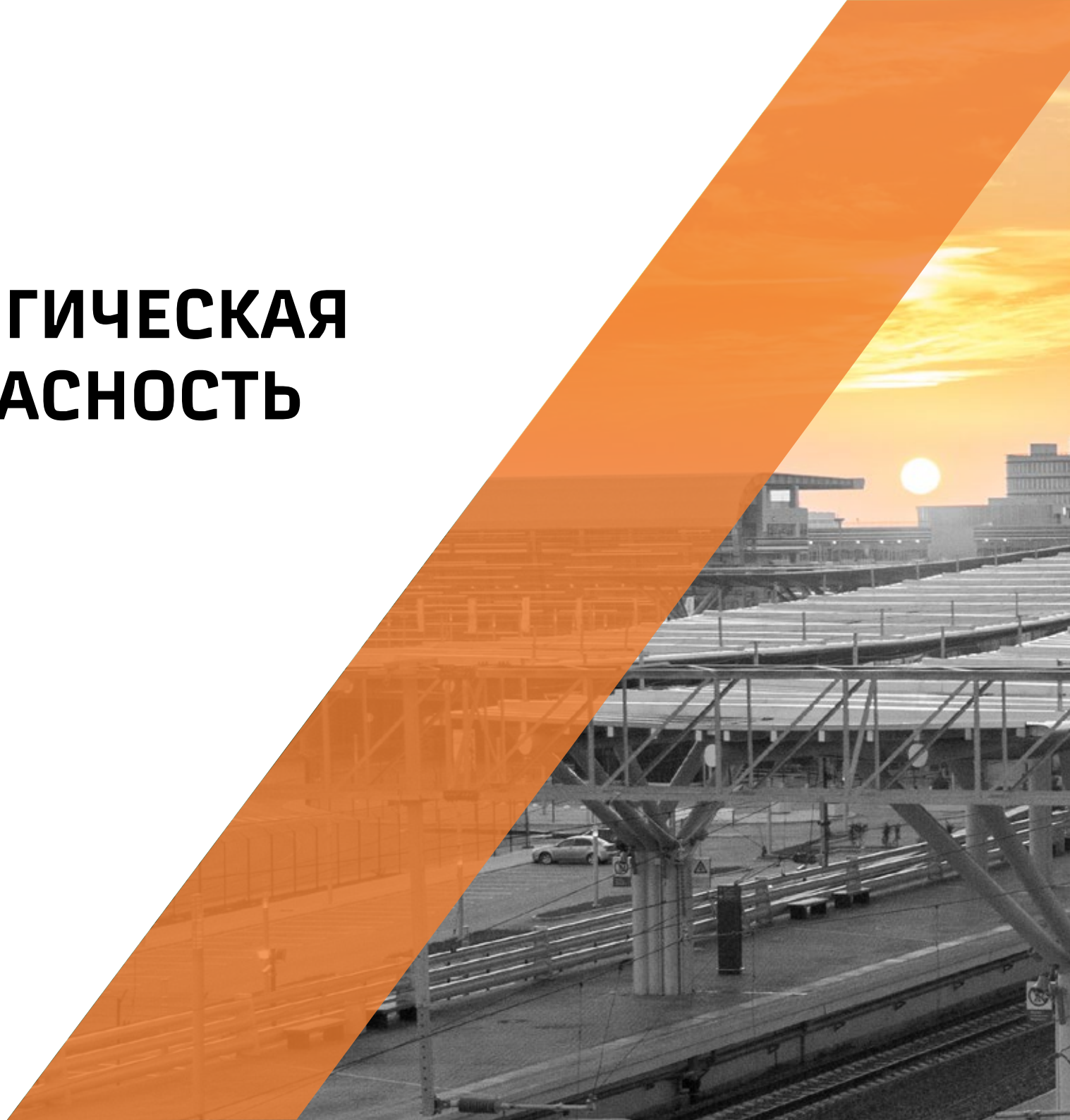
- обязательное страхование гражданской ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте;
- обязательное страхование гражданской ответственности владельца транспортных средств;
- страхование транспортных средств и сопутствующих рисков;
- обязательное страхование гражданской ответственности перевозчика перед пассажирами;
- личное страхование;
- страхование подвижного состава;
- страхование ответственности директоров и руководителей Компании.

В отчетном году были урегулированы 682 страховых случая. Общий объем полученного страхового возмещения в 2017 году составил более 1 млрд руб.

Для обеспечения единого подхода к организации страховой защиты дочерних обществ с 2010 года действует единая корпоративная концепция страховой защиты дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД», которая устанавливает общие принципы организации страховой защиты дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД», порядок взаимодействия ДЗО с участниками страхового рынка, порядок планирования страховой защиты, заключения и сопровождения договоров страхования в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными актами Холдинга.

В рамках регулярно проводимой работы по улучшению параметров страховой защиты имущественного комплекса ОАО «РЖД» и в целях обеспечения наиболее высокого уровня страхового покрытия из общего числа подлежащих страхованию объектов имущества Компании определены наиболее дорогостоящие и высокорисковые объекты, по которым установлен отдельный лимит на один страховой случай в размере 40 млрд руб. Совокупная стоимость данных объектов составляет более 407 млрд руб. Ежегодно Компанией проводится работа по обеспечению особого факультативного перестрахования в ведущих зарубежных перестраховочных компаниях. Так, перестрахование рисков по данным объектам обеспечено такими крупнейшими перестраховочными компаниями, как Swiss Re, Munich Re, Allianz, Zurich Insurance Company и т. д.

# 704/ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ







# ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- 4.1 Охрана окружающей среды
- 4.2 Ресурсосбережение и энергоэффективность
- 4.3 Энергоемкость производственной деятельности ОАО «РЖД»



## ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Железнодорожный транспорт признан в мире одним из наиболее экологических видов транспорта, энергетическая эффективность железнодорожного транспорта в 2–3 раза выше автомобильного, как в грузовых, так и в пассажирских перевозках.

Доля ОАО «РЖД» в загрязнении окружающей среды России составляет менее 1%.

Вместе с тем руководство Компании считает необходимым принимать активное участие в решении задач по минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

В ОАО «РЖД» разработана и реализуется Программа повышения экологической ответственности, утверждены Концепция природоохранной деятельности, Политика в области охраны окружающей среды, стандартизированные требования к системе управления

природоохранной деятельностью в ОАО «РЖД», установлены стратегические ориентиры на сокращение энергоёмкости услуг и негативной нагрузки на окружающую среду.

Программы Компании направлены на формирование «зеленой» экономики, базирующейся на энергосбережении, внедрении экологических технологий, возобновляемых и альтернативных источников энергии, комплексных решений по вовлечению отходов в производственный процесс.

### ОАО «РЖД» планомерно проводит работу по:

- ликвидации загрязнений и объектов накопленного экологического ущерба, связанных с деятельностью железнодорожного транспорта;
- переходу на экологичные виды продукции;
- организации работ по совершенствованию законодательства в природоохранной сфере.

В целях своевременного предупреждения рисков финансовых и имиджевых потерь, ухудшения показателей деятельности ОАО «РЖД», связанных с невыполнением требований и ожиданий заинтересованных сторон ОАО «РЖД» утверждена методика внутренней оценки экологической ответственности подразделений компании.

Для привлечения современных инновационных экологически ориентированных технологий ОАО «РЖД» задействует ресурс международных организаций.

Важным проектом, который ОАО «РЖД» реализует совместно с Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) при содействии Глобального экологического фонда по уничтожению ПХБ-содержащего оборудования и материалов. Его результаты станут основой для распространения полученного опыта на предприятия других отраслей промышленности в рамках обязательств Российской Федерации, вытекающих из Стокгольмской Конвенции.

В рамках проекта в Ярославле запущен завод по термическому уничтожению отходов III-IV класса опасности производительностью 4,5 тысячи тонн в год с использованием комбинированной генерации электроэнергии и тепла.

Для выработки общих подходов в области рационального природопользования, обмена опытом по внедрению инновационных проектов в компании открыт Международный центр по экологической безопасности в области железнодорожного транспорта. В его работе принимают участие железнодорожные компании Армении, Эстонии, Украины, Казахстана и Киргизии.

Отмечая важность проведения политики устойчивого развития, ОАО «РЖД» считает важным проводить экопросветительскую работу.

На постоянной основе в компании проводится работа в области повышения экологической культуры населения, формирования бережного отношения к природе в том числе, в сфере обращения с отходами, путем размещения социальной рекламы на объектах ОАО «РЖД».

Реализуется программа замены одноразовой пластиковой посуды биологически разлагаемой в высокоскоростных поездах «Сапсан». На полигонах всех железных дорог курсируют оборудованные «зеленые» электропоезда.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом филиалами компании было достигнуто:

- снижение выбросов вредных веществ в атмосферу от стационарных источников на 4,5 тыс. тонн (6,7%);
- снижение сбросов загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты на 0,434 млн. м<sup>3</sup> (6,4%);
- увеличение доли вовлечения отходов производства в хозяйственный оборот на 1%.

С 2014 года в структурных подразделениях ОАО «РЖД» инициирован проект

по разделному сбору вторичных материальных ресурсов: отходов бумаги, картона, стекла и пластика в офисных зданиях, административно-бытовых помещениях и железнодорожных вокзалах. Целями проекта являются выделение ценного вторичного сырья, снижение потоков отходов, поступающих на объекты захоронения, экономия сырьевых ресурсов и упорядочение сбора отходов в структурных подразделениях ОАО «РЖД».

В проекте уже задействовано более 2 тысяч объектов Компании на территории 73 субъектов Российской Федерации. В 2017 году селективный сбор отходов организован на 2 тыс. объектах откуда передано на утилизацию 1,640 тыс. тонн вторичных материальных ресурсов, что на 0,155 тыс. тонн выше плана (1,485 тыс. тонн).

## Экологический мониторинг G4-14

В ОАО «РЖД» создана система экологического мониторинга за воздействием линейных предприятий филиалов компании на окружающую среду.

Одним из важнейших факторов обеспечения экологической безопасности и соблюдения требований природоохранного законодательства является проведение экологического мониторинга:

- выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух стационарными и передвижными источниками;
- сбросов загрязняющих веществ в поверхностные водные объекты и на водосборные площади;
- загрязнения почв и грунтов;
- размещения отходов производства и потребления;
- физических воздействий хозяйственной и иной деятельности филиалов ОАО «РЖД» на окружающую среду.

В 2017 г. центрами охраны окружающей среды железных дорог производственный экологический мониторинг от стационарных объектов осуществлялся при помощи:

- 56 экологических лабораторий;
- 12 вагонов-лабораторий с бортовым комплексом аналитического оборудования;
- 53 лабораторий на автомобильном ходу.

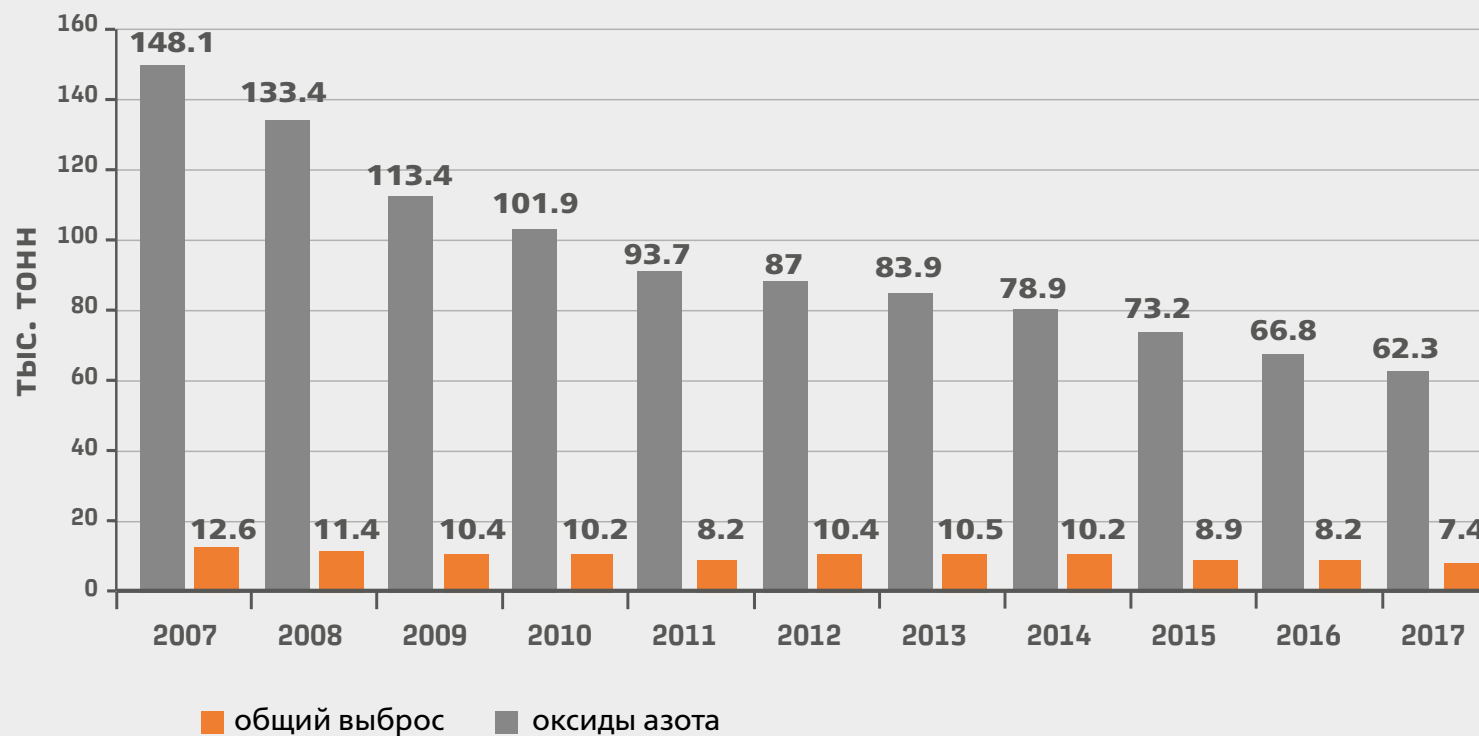
От передвижных источников (тепловозов) при помощи 104 стационарных пунктов экологического контроля. Все тепловозы после ремонта двигателей проходили обязательное тестирование на указанных пунктах по экологическим показателям.

В 2017 году собственными силами природоохранных подразделений произведено свыше 301,3 тыс. анализов воздуха,

сбрасываемых стоков, почвы, 3,8 тыс. анализов выбросов от автотранспорта и 70,4 тыс. других анализов; выполнена инвентаризация 11,6 тыс. источников выбросов и сбросов вредных веществ в окружающую среду; разработано 385 томов нормативной экологической документации; продлено 1,3 тыс. разрешений на выбросы, сбросы вредных веществ в окружающую среду и размещение отходов.

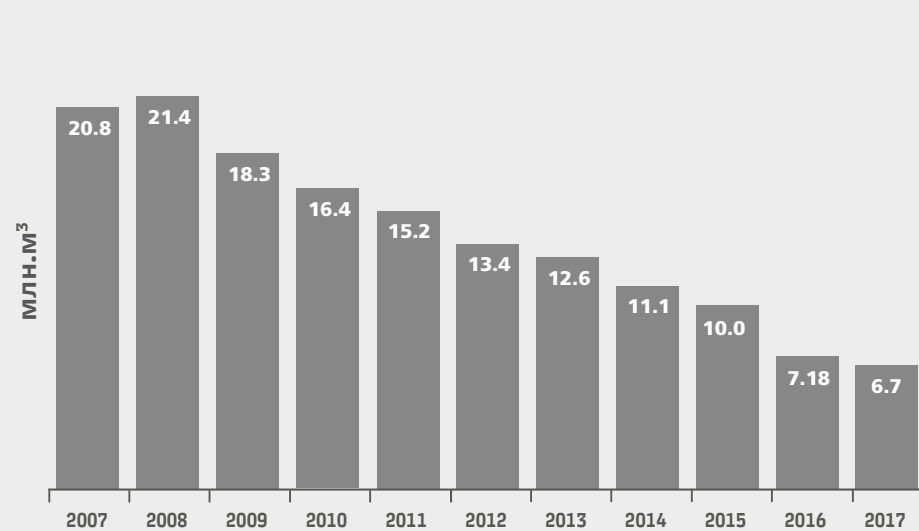


Динамика снижения выбросов вредных веществ в атмосферный воздух от стационарных источников, тыс.т

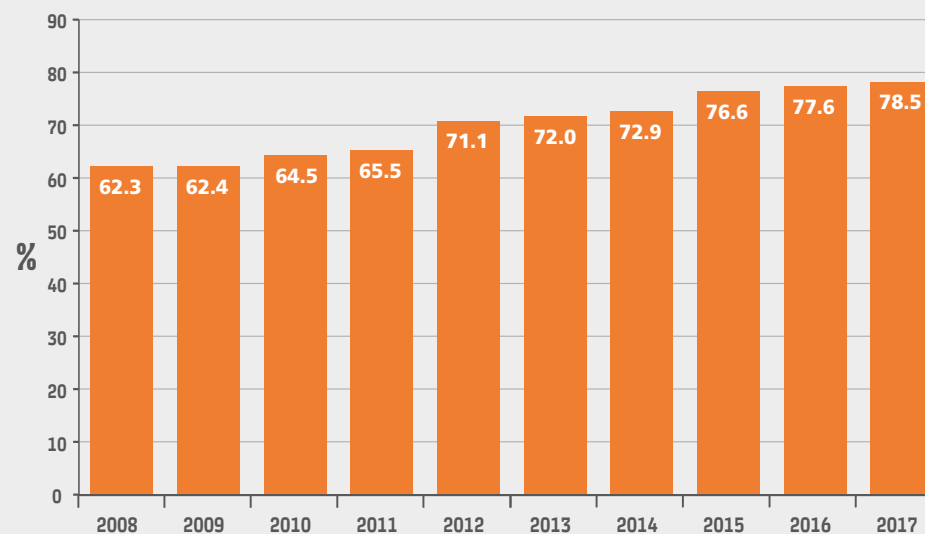




Динамика снижения сброса загрязненных сточных вод (недостаточно очищенных и без очистки) в поверхностные водные объекты и на рельеф местности филиалами ОАО «РЖД»



Доля обезвреживания и вовлечения отходов в хозяйственный оборот, %



## РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

ОАО «РЖД» сохраняет лидирующие позиции по энергоэффективности и экологичности грузовых и пассажирских перевозок среди железнодорожных компаний мира. Россия занимает первое место по энергоэффективности грузовых железнодорожных перевозок в сравнении с совокупностью европейских железнодорожных администраций, железными дорогами Китая, Японии, Индии и США, а в пассажирском движении – четвертое место после Индии, Китая и Японии<sup>6</sup>. Компания реализует Энергетическую стратегию ОАО «РЖД» на период до 2020 года и на перспективу до 2030 года, актуализированную в 2016 году, Программу энергосбережения и повышения энергетической эффективности. Важным инвестиционным инструментом является проект «Внедрение ресурсосберегающих технологий на железнодорожном транспорте».

В 2017 году ОАО «РЖД» превысила целевые показатели в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, установленные Приказом ФСТ России от 31 марта 2015 года № 586-т:

Цели	Целевые показатели на 2017 год, установленные Приказом ФСТ России от 31 марта 2015 года № 86-т	Показатели 2017 года
Снижение энергоемкости производственной деятельности	на 0,6 кг у. т. / 10 000 прив. ткм нетто (–0,8 %)	0,9 кг у. т. / 10 000 прив. ткм нетто (–1,3 %), до 66,8 кг у. т. / 10 000 прив. ткм нетто
Повышение энергоэффективности производственной деятельности	на 1,2 прив. ткм нетто / кг у. т., (+0,8 %)	1,9 прив. ткм нетто / кг у. т. (+1,3 %), до 149,7 прив. ткм нетто / кг у. т.

<sup>6</sup> Ежегодный справочник МСЖД (UIC) и МЭА (IEA) за 2017 год «Энергопотребление и выбросы CO»

Общий объем экономии топливно-энергетических ресурсов в 2017 году составил 6 983 ТДж, что превышает плановый показатель на 28,1 %, на сумму 4,703 млрд руб., и является одним из лучших результатов энергосберегающей деятельности ОАО «РЖД» с 2010 года. Реализованы все обязательные мероприятия по энергосбережению и повышению энергоэффективности, утвержденные ФСТ России.

**В 2017 году в подразделениях Компании было реализовано более 13,5 тыс. мероприятий Программы энергосбережения, что позволило сэкономить:**

- 827,7 млн кВт\*ч электроэнергии на сумму 2 670,7 млн руб.;
- 45,3 тыс. т дизельного топлива на 1 545,7 млн руб.;
- 1,4 тыс. т бензина на 55,1 млн руб.;
- 98,6 тыс. Гкал тепловой энергии на 183,8 млн руб.;
- 16,1 млн м<sup>3</sup> природного газа на 78,1 млн руб.;

- 31,9 тыс. т угля на 60,4 млн руб.;
- 9,7 тыс. т топочного мазута на 112,9 млн руб.

В целом за счет мероприятий, направленных на повышение эффективности перевозочного процесса, в 2017 году получена экономия в объеме 4 050,3 ТДж на сумму 3 437,6 млн руб., а за счет мероприятий по повышению эффективности использования энергоресурсов в стационарной энергетике и на другие нетяговые нужды – 2 932,7 ТДж на сумму 1 265,9 млн руб. Максимальная экономия топливно-энергетических ресурсов в объеме 2 373,8 ТДж на сумму 1 949,5 млн руб. достигнута за счет совершенствования управления движением поездов, в том числе снижения времени простоя локомотивов в прогретом состоянии в ожидании работы.





**Важными достижениями 2017 года по сравнению с 2016 годом стали:**

- снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на тягу поездов на электрической и тепловозной тяге на 1,3 и 1,0 % соответственно;
- повышение уровня возврата энергии рекуперации на 10,3 %;
- снижение расхода топливно-энергетических ресурсов на прогрев локомотивов в ожидании работы на 13,7 % в электротяге и на 12,4 % в тепловозной тяге.

В 2017 году по Программе ресурсосбережения было внедрено 1,7 тыс. ед. ресурсо- и энергосберегающего оборудования на общую сумму 2,3 млрд руб.

**Бережливое производство**

В 2017 г. суммарный экономический эффект от проектов бережливого производства составил 1 141 млн. руб., план выполнен с ростом на 27% к годовому заданию по экономическому эффекту от проектов бережливого производства. Реализовано порядка 5000 проектов бе-

режливого производства, улучшено 5157 технологических процессов. В частности, организована эксплуатация вагонов-дефектоскопов с увеличенной нормой выработки до 3 тыс. км в Северной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». Проект позволил уменьшить затраты на обслуживание и ремонт средств дефектоскопии и число использования локомотивов и локомотивных бригад.

**Ключевые задачи на 2018 г.**

- Организовать деятельность по повышению эффективности бизнес-процессов;
- Провести пооперационный анализ технологических процессов филиалов производственного блока для выявления резервов роста производительности труда;
- Обеспечить экономию от улучшения технологических процессов за счет бережливого производства не менее 1686 млн. руб.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Не менее 10% от годового задания по повышению эффективности

# ЭНЕРГОЕМКОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РЖД»

## Потребление топливно-энергетических ресурсов

Потребление топливно-энергетических ресурсов в 2017 году составило 21,58 млн. т у.т., что на 2,3% больше, чем в 2016 году. На тягу поездов в ОАО «РЖД» израсходован 14,29 млн. т у.т., что составляет 65,4% от общего потребления всех видов топливно-энергетических ресурсов.

№ п/п	Вид энергоресурса	Единица измерения ТЭР в натуральном исчислении	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 к 2016 (±%)
1.	Электрическая энергия всего	млн.кВтч	40795,4	39925,4	46964,5	45943,6	46555,1	48429,6	4,0
1.1.	на тягу поездов		6288,7	6249,1	40962,8	39973,0	40586,1	42672,0	5,1
1.2.	на нетяговые нужды		2942,9	2856,0	6001,7	5970,6	5969,0	5757,6	-3,5
2.	Дизельное топливо всего	тыс.т	2668,8	2593,9	2766,9	2626,2	2578,4	2570,8	-0,3
2.1.	на тягу поездов		274,2	262,1	2550,1	2446,4	2430,8	2426,8	-0,2
2.2.	нетяговые нужды				216,8	179,8	147,6	144,0	-2,0
3.	Сжиженный газ на тягу поездов				0,32	0,65	1,50	1,72	-15,4
4.	Котельно-печное топливо всего	тыс.тут	1350,9	1234,3					-6,4
4.1.	уголь	тыс.т	422,8	382,9	1145,2	994,0	902,5	770,9	-1,1
4.2.	мазут	тыс.т	537,7	500,1	356,7	324,1	308,6	288,8	-1,9
4.3.	газ природный	млн.куб.м	0,2	0,2	494,4	494,3	494,3	488,8	1,9
4.4.	газ сжиженный	тыс. т	12,3	11,1	0,1	0,6	0,4	0,7	
4.5.	дрова топливные	тыс.куб.м пл.			8,0	10,0	4,1	4,1	
4.6.	прочие виды котельно-печного топлива	тыс.тут	111,4	108,1					
5.	Бензин автомобильный	тыс.т	2,7	2,7	99,9	75,8	34,8	34,2	
6.	Тепловая энергия со стороны	млн.Гкал			2,1	2,2	2,2	2,3	
7.	Прочие виды топлива	тыс.тут							



## Потребление электроэнергии и дизельного топлива на тягу поездов

Анализ структуры потребления энергоресурсов показывает, что за счет роста на 5,3% объема перевозочной работы (без учета иных собственников ТПС) доля расхода электроэнергии на тягу поездов в общих энергозатратах снижена на 5,1%, дизельного топлива – снижена на 0,2%. При этом доля расхода электроэнергии на нетяговые нужды снижена на 3,5%, а дизельного топлива на 2%.

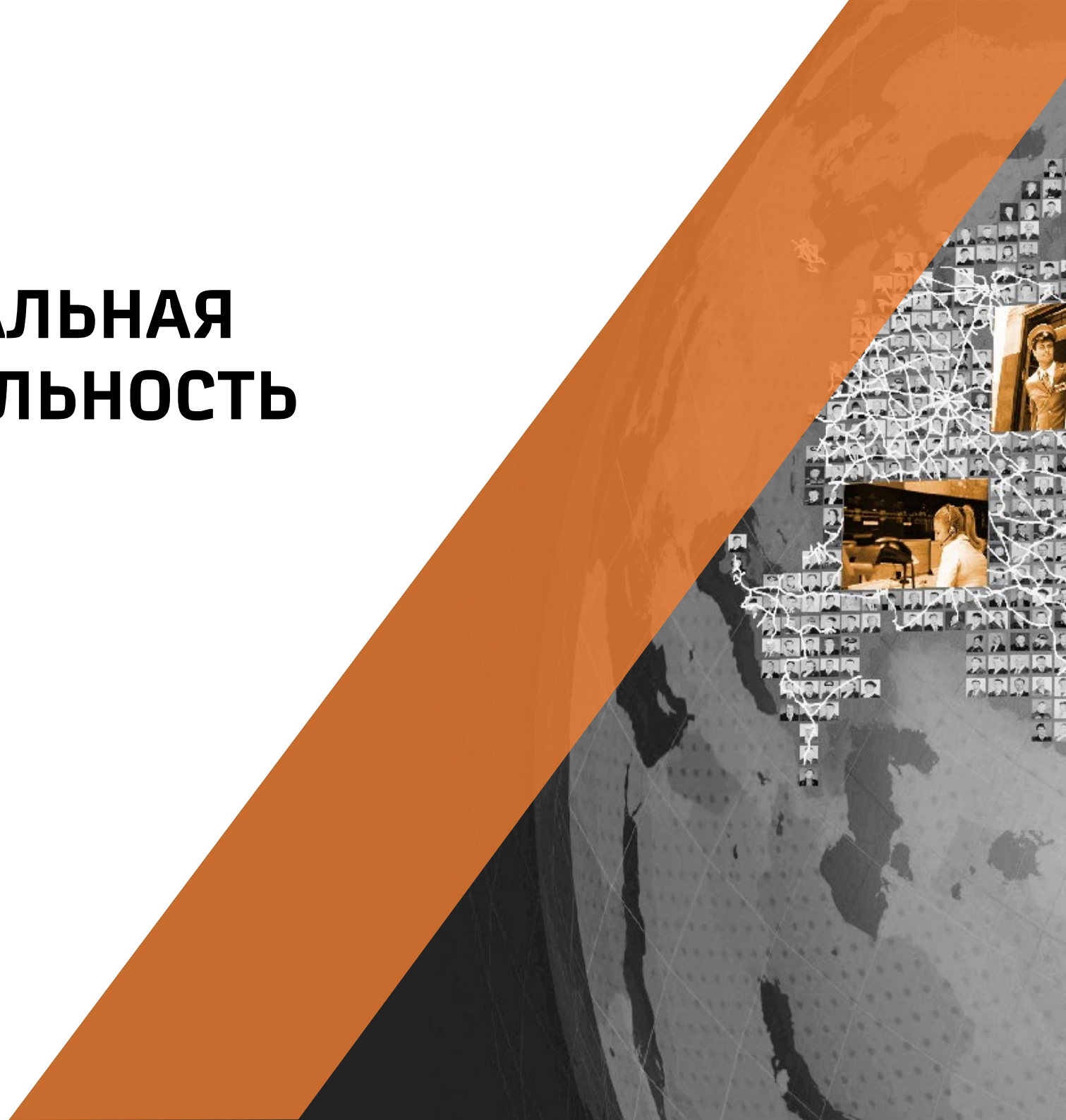
## Рекуперация электрической энергии

По итогам работы за 2017 год объем электроэнергии, возвращенной в контактную сеть увеличен к уровню 2016 года на 10,3% и составил 2369,3 млн. кВт·ч.

### Объемы потребления энергоресурсов теплогенерирующими установками структурных подразделений ОАО «РЖД» за 2016-2017 гг.

Вид энергоресурса	Единица измерения	В натуральном исчислении	В условном исчислении, т у.т.	В натуральном исчислении	В условном исчислении, т у.т.
		2016		2017	
Уголь	тыс. т	757,3	513,0	635,9	422,2
Газ природный	млн. куб. м	494,3	568,5	488,7	562,0
Мазут	тыс. т	307,0	420,6	285,0	390,4
Дизельное топливо	тыс. т	10,3	14,9	9,1	13,2
Электрическая энергия	млн. кВт·ч	103,9	34,3	130,4	29,3
Другое	тыс. т	4,4	2,0	3,5	1,6
Всего:	-		1 553	-	1 419

# 705/ СОЦИАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ







## СОЦИАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

- 5.1 Коллективный договор G4-11
- 5.2 Кадровая политика
- 5.3 Оплата труда работников
- 5.4 Система управления персоналом
- 5.5 Профессиональная ориентация G4-LA10
- 5.6 Молодежная политика и значимые проекты 2017 года
- 5.7 Нематериальная мотивация
- 5.8 Охрана труда и безопасность на рабочем месте
- 5.9 Уровень профессиональной заболеваемости G4-LA6
- 5.10 Медицинское обеспечение
- 5.11 Диспансеризация
- 5.12 Вакцинопрофилактика
- 5.13 Ключевые проекты и достижения 2017 года

- 5.14 Международное сотрудничество
- 5.15 Программа здорового образа жизни
- 5.16 Корпоративная пенсионная система
- 5.17 Социальная поддержка нерабочих пенсионеров



## КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР G4-11

Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2017 - 2019 годы является единым для ОАО «РЖД», включая филиалы, структурные подразделения и представительства.

Основной акцент сделан на привлечение, развитие, удержание и мотивацию работников. Введен принцип ответственности работников за производственные результаты. В разделе «Корпоративная социальная ответственность» сконцентрированы положения Коллективного договора, имеющие важный социально-значимый характер и высокий общественный резонанс, декларирующие добровольную приверженность Компании международным принципам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

В рамках Коллективного договора ОАО «РЖД» на 2017-2019 годы сформирован один из лучших социальных пакетов для работников и неработающих пенсионеров среди организаций Российской Федерации, направленный на обеспечение социальной стабильности в трудовых коллективах.

В 2017 году Подписан Коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения Петропавловского отделения Южно-Уральской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» на 2017 – 2019 годы с учетом особенностей законодательства Республики Казахстан, в котором максимально сохранены все действующие социальные льготы и гарантии Коллективного договора ОАО «РЖД», а также решены вопросы, связанные с учётом стажа работы при предоставлении льгот работникам, порядком исчисления среднего заработка, перерасчетом заработной платы в национальную валюту тенге, дополнительной поддержкой представителей отдельных профессий.

В 2017 году расходы на выполнение Коллективного договора ОАО «РЖД» составили более 66,5 млрд. рублей, социальный пакет работника составил более 67 тыс. рублей, неработающего пенсионера более 12 тыс. рублей.

На сегодняшний день ОАО «РЖД» имеет все основные инструменты информиро-

вания, непосредственно направленные на повышение прозрачности и упрощение процесса получения льгот, гарантий и компенсаций, такие как:

- корпоративное телевидение ОАО «РЖД», в эфир которого входят информационные сюжеты о структуре Коллективного договора, процессе получения льгот, актуальные интервью с представителями холдинга РЖД;
- телефон горячей линии ОАО «РЖД» 8-800-100-1520;
- внутрикорпоративные информационно-разъяснительные печатные издания для работников компании.



## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

ОАО «РЖД» рассматривает персонал в качестве главного актива и ценностного ресурса компании. Повышение конкурентоспособности компании как работодателя, привлечение и закрепление в холдинге «РЖД» персонала необходимой квалификации, его непрерывное развитие и социальная поддержка являются главными задачами в данном направлении.

Благодаря реализации системной политики в области управления персоналом при неблагоприятных макроэкономических условиях в 2017 году компании удалось обеспечить социальную стабильность в трудовых коллективах. Уровень текучести кадров уменьшился на 0,8% к уровню прошлого года и составил 6,7%. Высвобождение численности осуществлялось, в основном, за счет естественного оттока и выхода на пенсию лиц, достигших пенсионного возраста.

### Система адаптации

В 2017 году на полигонах всех железных дорог состоялись Единые дни адаптации молодого работника: в 63

мероприятиях приняли участие 3 975 человек. Для молодых работников была организована деловая игра «Мой путь в РЖД», круглые столы с руководством железных дорог и встречи с молодыми руководителями, лекция «РЖД сегодня», ярмарка корпоративных социальных услуг и посещение объектов производственной и социальной инфраструктуры ОАО «РЖД» и передовых предприятий магистрали.

В качестве гостей и спикеров в Едином дне адаптации участвовали 299 руководителей ОАО «РЖД» разных уровней управления.

### Структура персонала G4-10

По итогам 2017 года списочная численность работников ОАО «РЖД» составила 755,0 тыс. человек.

Удельный вес категорий персонала в общей численности распределяется следующим образом:

- рабочие составляют 63,2% (477,1 тыс. чел.);

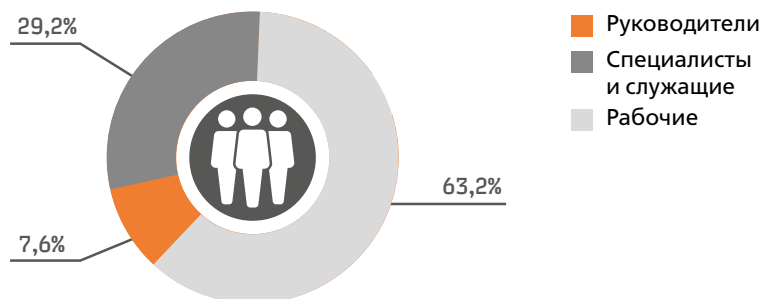
- руководители – 7,6% (57,7 тыс. чел.);
- специалисты и служащие – 29,2% (220,3 тыс. чел.).

В 2017 году обеспечен рост уровня образования персонала компании – так, численность работников с высшим образованием составила 31,4% от общей численности компании, увеличение к началу года на 0,6%.

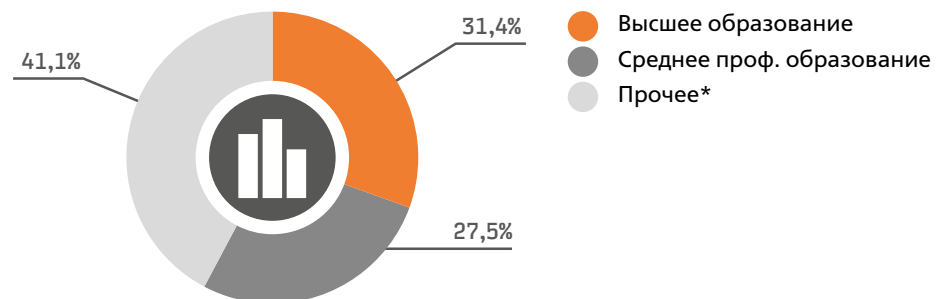
Накоплено и сохраняется оптимальное соотношение возрастного состава, которое обеспечивает преемственность, передачу знаний и обновление компании. Средний возраст работников составляет 39,1 года.

Из общего числа работников количество женщин составляет 236,1 тыс. человек (31,3%). При этом женщины занимают 52,6% всех должностей руководителей и специалистов компании, их численность на должностях этих категорий составляет 133,3 тыс. человек.

## Категории персонала, %

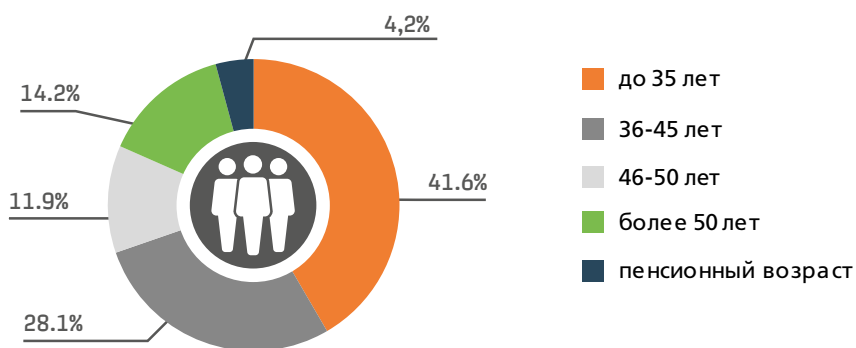


## Уровень образования, %

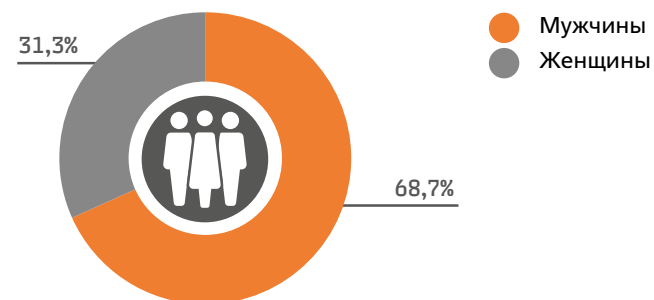


\*среднее неполное, полное и начальное профессиональное

## Возрастной состав, %



## Гендерный состав, %



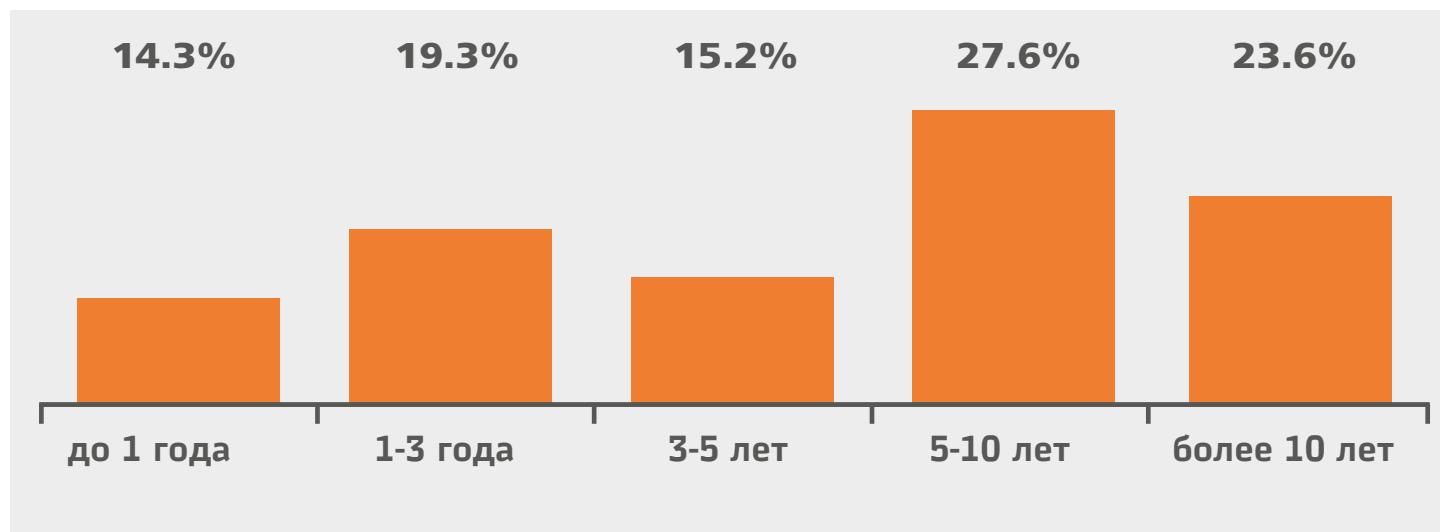
## Общее количество и процент вновь нанятых работников в течение отчетного периода G4-LA1

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения, %	Комментарии
Всего, чел.	91 505	91 434	86 491	69 785	86 489	23,9%	
<b>В том числе</b>							
Выпускники учебных заведений	6 097	5 213	5 789	5 446	5 717	5,0%	
Из рядов Российской армии	1 740	1 354	1 487	1 857	1 950	5,0%	
На период производственной практики	4 451	4 797	5 925	6 309	6 944	10,1%	
На сезонные работы	9 311	6 999	8 863	9 329	12 854	37,8%	
В разбивке по основным филиалам							
Сеть железных дорог	10 240	10 171	10 869	8 760	15 592	78,0%	
Центральная дирекция управления движением	8 636	9 765	9 355	7 449	8 283	11,2%	
Дирекция тяги	12 646	15 401	10 171	9 383	10 225	9,0%	
Центральная дирекция инфраструктуры	30 636	33 616	34 676	22 972	24 708	7,6%	
Центральная дирекция по ремонту пути	9 968	3 392	4 933	5 831	9 390	61,0%	
Центр фирменного транспортного обслуживания	433	578	568	485	401	-17,3%	



Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения, %	Комментарии
Всего, чел.	91 505	91 434	86 491	69 785	86 489	23,9%	
Дирекция железнодорожных вокзалов	2 107	2 094	1 639	2 166	1 903	-12,1%	
Центральная дирекция пассажирских обустройств	771	735	584	936	837	-10,6%	
Главный вычислительный центр	396	409	705	270	494	83,0%	
Центральная станция связи	1 831	1 906	1 763	1 343	1 664	23,9%	
Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава	2 457	2 180	2 692	2 525	2 046	-19,0%	
Центральная дирекция по тепловодоснабжению	2 396	2 727	3 046	2 438	2 523	3,5%	
Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом	738	807	575	812	842	3,7%	
Дирекция скоростного сообщения	245	395	495	341	394	15,5%	
Росжелдорснаб	1 169	1 077	974	773	806	4,3%	
«Желдоручет»	1 430	1 054	1 089	650	1 063	63,5%	
Дирекция по ремонту тягового подвижного состава	4 377	3 951	796	747	613	-17,9%	

Стаж в должности



Доля работников, прошедших на протяжении отчетного периода официальную оценку результативности, % G4-LA11

2012	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения, %	Комментарии
1 406	4 497	5 649	6 736	7 866	9 681	23,07%	Данный показатель отражает количество обученных по очным программам руководителей и специалистов в Корпоративном университете РЖД

## Текучесть кадров в течение отчетного периода

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения, %	Комментарии
Всего	8,8%	8,4%	7,4%	7,5%	6,7%	-10,7%	
В разбивке по полу	Использование данных в указанной классификации не представляется релевантным при обработке информации и формировании отчетности.						
В разбивке по возрасту	Использование данных в указанной классификации не представляется релевантным при обработке информации и формировании отчетности.						
В разбивке по основным филиалам							
Сеть железных дорог	9,1%	8,7%	8,8%	8,6%	8,0%	-7,0%	
Росжелдорснаб	11,5%	10,6%	8,4%	8,7%	8,0%	-8,0%	
«Желдоручет»	7,5%	6,5%	5,1%	5,9%	7,1%	20,3%	
Главный вычислительный центр	7,0%	6,7%	7,2%	11,1%	8,3%	-25,2%	
Центральная станция связи	8,3%	7,2%	6,3%	7,8%	6,8%	-12,8%	
Дирекция железнодорожных вокзалов	11,5%	7,9%	7,0%	6,7%	6,9%	3,0%	
Центральная дирекция по ремонту пути	11,0%	11,6%	10,0%	8,1%	6,5%	-19,8%	
Дирекция скоростного сообщения	3,0%	5,4%	6,7%	6,3%	6,0%	-4,8%	
Центр фирменного транспортного обслуживания	7,7%	6,0%	5,5%	7,2%	7,9%	9,7%	
Центральная дирекция управления движением	7,3%	6,3%	6,0%	6,3%	5,9%	-6,3%	
Дирекция по ремонту тягового подвижного состава	9,8%	15,0%	6,2%	6,0%	5,6%	-6,7%	
Дирекция тяги	7,1%	6,5%	6,2%	6,1%	5,5%	-9,8%	
Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом	11,2%	8,1%	9,7%	6,5%	6,3%	-3,1%	
Центральная дирекция по тепловодоснабжению	10,4%	10,0%	8,5%	7,8%	7,0%	-10,3%	
Центральная дирекция инфраструктуры	9,3%	8,9%	7,9%	8,3%	7,2%	-13,3%	
Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава	9,4%	8,6%	7,4%	6,8%	6,8%	0,0%	
Центральная дирекция пассажирских обустройств	12,2%	11,6%	7,7%	7,8%	7,1%	-9,0%	

## ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ

В соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД» на 2017-2019 годы в Компании в 2017 году заработная плата работников проиндексирована с марта на 1,5%, с октября - рабочим на 4%, остальным работникам на 2,5%.

Обязательства Коллективного договора в части индексации заработной платы выполнены полностью.

Заработная плата работников ОАО «РЖД» во всех видах деятельности в 2017 году составила 50,4 тыс. рублей с ростом к 2016 году на 7,7%. Рост заработной платы в реальном исчислении с учетом инфляции 3,7% составил 3,9%. По Российской Федерации рост реальной заработной платы составил 2,7%.

Производительность труда работников ОАО «РЖД», занятых на перевозочных видах деятельности, возросла к 2016 году на 9,2%.

По уровню заработной платы среди 88-ми основных видов экономической

деятельности ОАО «РЖД» находится на 22-й позиции, по темпам роста - на 40-й позиции.

ОАО «РЖД» удерживает позиции по уровню заработной платы на региональных рынках труда. По итогам 2017 года заработная плата работников Компании на 29% выше средней заработной платы по Российской Федерации (в 2016 году - на 28%) и превышает уровень заработной платы во всех субъектах Российской Федерации, за исключением Ямало-Ненецкого автономного округа, Сахалинской области.

В рамках осуществления социальной политики в Компании проводится постоянная, целенаправленная работа по совершенствованию системы оплаты и мотивации труда работников.

В компании выстроен классический подход системы материальной мотивации труда персонала, которая включает в себя текущее и дополнительное премирование.

Текущее премирование направлено на повышение материальной заинтересованности работников в достижении как индивидуальных, так и коллективных результатов деятельности. Действующая система текущего премирования в 2017 году позволила выполнить основные объемные и качественные показатели.

Дополнительное премирование ориентирует производственный персонал на решение адресных производственных задач. Благодаря активной работе в 2017 году поощрено:

- 129,9 тыс.чел. - за обеспечение безопасности движения;
- 123,4 тыс.чел. - за экономию топливно-энергетических ресурсов;
- 7,1 тыс.чел. - за предупреждение случаев производственного травматизма, связанного с наездом подвижного состава;
- 6,9 тыс.чел. - за обнаружение трудновывяемых дефектов в грузовых и пассажирских поездах;

- 2,5 тыс.чел. - за выявление нарушений, допущенных при эксплуатации тягового подвижного состава;
- 2,1 тыс.чел. - за активную работу по снижению непроизводительных потерь рабочего времени работников локомотивных бригад Дирекции тяги локомотивных бригад;
- 5,3 тыс.чел. - за результаты внедрения проектов бережливого производства;
- 2,2 тыс.чел. - за наставническую деятельность.

Отношение стандартной заработной платы начального уровня к установленной минимальной заработной плате за отчетный период **G4-EC5**

Регион	Размер минимальной заработной платы в регионе, руб.	Размер полной ставки младшего грейда в ОАО «РЖД», руб.	Отношение (%) к размеру минимальной заработной платы	Комментарий
Российская Федерация	МРОТ с 1 января - - 7500	с 1 января - 8263	110,2	Работникам ОАО «РЖД», полностью отработавшим за отчетный период норму рабочего времени и выполнившим нормы труда, производится доплата до минимального размера заработной платы, установленного в субъекте Российской Федерации.
		с 1 марта - 8387	111,8	
	с 1 июля - 7800	с 1 октября - 10701	137,2	
Брянская область	с 1 января - 7500	с 1 января - 8263	110,2	
		с 1 марта - 8387	111,8	
	с 1 июля - 7800	с 1 октября - 10701	137,2	
Саратовская область	с 1 января - 7500	с 1 января - 8263	110,2	
		с 1 марта - 8387	111,8	
	с 1 июля - 7800	с 1 октября - 10701	137,2	
Свердловская область	с 1 января - 8862	с 1 января - 8263	93,2	
		с 1 марта - 8387	94,6	
		с 1 октября - 10701	120,7	
Новосибирская область	с 1 января - 9030	с 1 января - 8263	91,5	
		с 1 марта - 8387	92,9	
		с 1 октября - 10701	118,5	
Московская область	13750	с 1 января - 8263	60,1	
		с 1 марта - 8387	61,0	
			77,8	

## Отношение базовой ставки женщин к базовой ставке мужчин для каждой категории сотрудников с разбивкой по существенным регионам осуществления деятельности **G4-LA13**

Корпоративная система оплаты труда работников ОАО «РЖД», включая размеры часовых тарифных ставок (для рабочих) и месячных должностных окладов (для руководителей, специалистов и служащих), компенсационные и стимулирующие выплаты, распространяется на всех работников компании независимо от их гендерной принадлежности.



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом осуществлялось по пяти функциональным направлениям:

- обеспечение квалифицированным персоналом;
- вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации;
- непрерывное развитие персонала на основе компетентного подхода и переход к самообучающейся организации;
- жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде;
- проведение эффективной молодежной политики.

## Профессиональная ориентация G4-LA10

Для качественного отбора абитуриентов и повышения уровня их общеобразовательной подготовки проводится профориентационная и довузовская подготовка школьников старших клас-

сов, желающих заключить с ОАО «РЖД» договоры о целевом обучении.

ОАО «РЖД» является учредителем 243 частных образовательных учреждения (5 общеобразовательных школ с пришкольными интернатами, 30 школ-интернатов, 5 образовательных учреждений для детей дошкольного и младшего школьного возраста – начальных школ-детских садов, 1 лицей и 202 детских сада).

Количество обучающихся и воспитанников составляет 39 441 чел., в том числе 34 302 чел. (87,0%) – дети работников ОАО «РЖД», количество педагогов – 5,2 тыс. человек.

Система образования ОАО «РЖД» отличается высоким уровнем проводимой учебно-воспитательной работы, разнообразием видов образовательной и оздоровительной деятельности.

На базе 56 образовательных учреждений работают федеральные и региональные экспериментальные площадки. Достижения образовательных учреж-

дений компании отмечены в 2016 году наградами крупнейших международных и общероссийских мероприятий в сфере образования, в числе которых Российский образовательный форум, ежегодные выставки «Образовательная среда» и «УЧСИБ», всероссийские конкурсы «ТОП-500», «ТОП-200», «ТОП-100», «Лучшая школа России» и «Лучший ДОУ России».

В системе ОАО «РЖД» – 25 детских железных дорог (ДЖД). Эти крупнейшие центры профориентации в России ориентированы на привлечение молодежи в компанию.

Контингент юных железнодорожников ежегодно увеличивается и в прошлом году составил 18,5 тыс. человек.

Благодаря проводимой работе ежегодно до 50% выпускников детских железных дорог становятся студентами вузов и техникумов железнодорожного транспорта.

В 2017 году перевезено 641 тыс. человек, что стало абсолютным рекордом для ДЖД.

## Подготовка кадров

В целях восполнения высококвалифицированным персоналом с высшим и средним профессиональным образованием продолжает реализовываться практика целевого направления молодежи на обучение в вузы и техникумы железнодорожного транспорта.

В 2017 году на обучение структурными подразделениями компании направлено 7 329 человек, в том числе:

- 3 000 чел. на очную форму обучения в вузы;
- 1 449 на заочную форму обучения в вузы;
- 2 280 чел. на очную форму обучения в техникумы и колледжи железнодорожного транспорта;
- 600 чел. на заочную форму обучения в техникумы и колледжи железнодорожного транспорта.
- 36 человек направлено на обучение по магистерским программам (100% от плановых заданий), в том числе 17 – на очную форму и 19 – на заочную.

Контингент студентов-целевиков ОАО «РЖД» составляет 36,3 тыс. чел., в том числе 25,7 тыс. чел. обучаются по очной форме (15 тыс. чел. – по программам высшего образования, 10,7 тыс. чел. – по программам среднего профессионального образования) и 10,6 тыс. чел. – по заочной (7,8 тыс. чел. по программам высшего образования, 2,8 тыс. чел. по программам среднего профессионального образования).

### Подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих

В компании сформирована во многом уникальная система непрерывного образования для всех категорий и уровней персонала, в основу которой положен компетентностный подход.

С целью обеспечения перевозочного процесса квалифицированными рабочими по заказу филиалов ОАО «РЖД» в образовательных структурных подразделениях компании (учебных центрах профессиональных квалификаций

железных дорог) и в сторонних образовательных организациях железнодорожного транспорта подготовлено на рабочие профессии 46,8 тыс. чел.

Повысили квалификацию 165,9 тыс. рабочих, в том числе повысили свой квалификационный разряд 24,8 тыс. рабочих, более 80 тыс. чел. прошли обучение на производстве в структурных подразделениях филиалов.

### Повышение квалификации руководителей

В отчетном году на базе вузов железнодорожного транспорта и других образовательных организаций повысили квалификацию более 132 тыс. руководителей и специалистов ОАО «РЖД».

Запущена третья ступень целевого бизнес-образования руководителей ОАО «РЖД» - программа «Корпоративная стратегия», которая обеспечивает подготовку руководителей по вопросам макро- и микроэкономики, управления конкурентоспособностью, стратегического

менеджмента, прикладной математики и бизнес-аналитики, моделирования и прогнозирования бизнеса, принятия управленческих решений. Обучение построено на интерактивных методах. Среди них: мастер-классы, тренинги, модерационные сессии и новые для Корпоративного университета РЖД форматы – бизнес-квесты, организационные деловые игры.

Реализован пилотный проект по повышению эффективности реализации программ повышения квалификации в части централизованных договоров, направленных на развитие профессиональных компетенций. В рамках проекта определены приоритетные направления повышения квалификации: «Система менеджмента качества безопасности движения», «Охрана труда», «Бережливое производство» и «Метрология». Разработаны и согласованы с подразделениями-инициаторами обучения программы, направленные на развитие профессиональных компетенций руководителей и специалистов компании. Реализация данного проекта позволила осуществлять непрерывный контроль качества обучения, оперативно взаимодействовать

с образовательной организацией в целях изменения подходов к образовательному процессу и актуализации программ, снизить стоимость обучения.

185 руководителей и специалистов, чья деятельность имеет международную специфику, проходили в 2017 году обучение иностранным языкам.

В 2017 году проводилась системная работа, направленная на оптимизацию затрат на обучение. За счет работы комиссий по оптимизации договорной работы, выполняемой в рамках оказания образовательных и консультационных услуг по тематике развития персонала, общий экономический эффект в 2017 году составил 15,6 млн. руб.

В 2018 году мероприятия по повышению качества оказываемых ОАО «РЖД» образовательных услуг и оптимизации их стоимости будут продолжены.

### Корпоративный университет РЖД

В системе отраслевого образования АНО ДПО «Корпоративный университет



РЖД» проводит, в формате внутренней «бизнес-школы», обучение и развитие своей целевой аудитории - руководителей 1-го и 2-го уровней управления ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, направленное на развитие их корпоративных управленческих компетенций.

В Корпоративном университете РЖД реализуются долгосрочные модульные (6-12 месяцев) и краткосрочные (2-6 дней) программы повышения квалификации в очном и дистанционном форматах, по более чем 100 тематикам, связанным с общеуправленческими знаниями, навыками современного руководителя, пониманием ведущих трендов в сфере менеджмента, бизнеса и рыночных инноваций.

Кроме того, Корпоративный университет РЖД является держателем методологии оценки персонала ОАО «РЖД» по корпоративным компетенциям и проводит оценку руководителей 1-го уровня (до 800 человек в год), а также курирует работу по оценке персонала на сети железных дорог.



## МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА И ЗНАЧИМЫЕ ПРОЕКТЫ 2017 ГОДА

По итогам 2017 года доля молодых работников составляет: в возрасте до 35 лет – 41,6% от общей численности персонала ОАО «РЖД», до 30 лет – 25,2%.

С 2006 года в компании действует целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД», направленная на развитие профессиональных и корпоративных компетенций молодых работников, их активное вовлечение в решение операционных и стратегических задач холдинга «РЖД». В течение 2017 года в рамках целевой программы реализовано более 700 мероприятий и проектов.

### Проект «Лидеры перемен»

В 2017 году был реализован комплексный проект «Лидеры перемен», направленный на отбор и развитие высокопотенциальной молодежи холдинга «РЖД». Организованы и проведены несколько этапов отбора:

- заполнение специализированных анкет и представление видения по устранению узких мест в работе хол-

динга «РЖД» (9 317 участников);

- дистанционное тестирование, позволяющее оценить управленческий потенциал работников (2500 участников);
- оценочно-развивающие мероприятия в гг. Чита, Екатеринбург, Ростов-на-Дону и Москва (800 участников);
- образовательное мероприятие в г. Москве на базе МШУ СКОЛКОВО (250 участников).

Форматы мероприятий направлены на развитие управленческого масштаба, навыков анализа ситуации, принятия решений, постановки целей и задач, способности производить изменения, а также технологии дизайн-мышления и мобилизующей коммуникации.

В результате отбора определена группа из 48 высокопотенциальных молодых работников, для которых в 2018 году будет реализована комплексная программа развития.

### Железнодорожная секция в рамках XIX Всемирного фестиваля молодежи и студентов в г. Сочи

В рамках XIX Всемирного фестиваля молодежи и студентов в г. Сочи в период с 14 по 22 октября 2017 г. была организована железнодорожная секция «Мировая железнодорожная сеть: приближая будущее», в которой приняли участие порядка 500 молодых железнодорожников из 25 стран мира. В рамках секции состоялись встречи с лидерами мировой железнодорожной отрасли, дискуссии с экспертами в области инноваций и технологий, бизнеса и человеческого капитала, а также форсайт-сессия, по итогам которой молодые железнодорожники представили свое видение мировой транспортной системы до 2030 года. Итоги форсайт-сессии в виде Меморандума 25 железнодорожников из разных стран мира торжественно презентовали на церемонии закрытия. 21 октября состоялась встреча 20 представителей железнодорожной секции с Президентом Российской Федерации Владимиром Владимировичем Путиным.

### Конкурс молодежных проектов «Новое звено»

С целью развития инженерно-технического потенциала и вовлечения молодежи в решение корпоративных задач и инновационное развитие ОАО «РЖД» проведен конкурс молодежных проектов «Новое звено 2017».

Всего в конкурсе приняли участие порядка 3 000 молодых работников подразделений холдинга «РЖД» и отраслевых вузов, зарегистрировавших более 1 445 проектов.

В сентябре 2017 г. в г.Сочи был проведен финальный этап конкурса на базе Образовательного центра Сириус, где приняли участие 150 молодых работников и студентов/аспирантов вузов. К оценке проектов было привлечено 56 представителей Центральной экспертной группы и 10 представителей Конкурсной комиссии. В финале конкурса руководством компании была представлена выставка



из 65 проектов-финалистов, проведена их презентация и защита, определены победители и лауреаты конкурса.

#### Коммуникационно-тренинговое мероприятие «Молодой профессионал»

В 2017 году был разработан и реализован на всей сети железных дорог проект «Молодой профессионал», в котором приняли участие 1012 молодых рабочих. Цель проекта – популяризация рабочих профессий и формирование у рабочей молодежи ответственного отношения к своему труду и причастности к обеспечению безопасности движения и охраны труда. Целевая аудитория – работники инфраструктурного блока.

Пилотное мероприятие проекта проведено 7 июля 2017 г. в г. Челябинске для 150 молодых работников Южно-Уральской дирекции инфраструктуры, дирекции по ремонту пути, дирекции по энергообеспечению.

Программа включала в себя деловые игры, моделирующие производствен-



ный процесс, интерактивные лекции, разбор кейсов, обсуждения в группах. Важной составляющей стали встречи с экспертами, которые ответили на вопросы участников и презентовали молодым рабочим действия компании, направленные на повышение уровня безопасности на железнодорожном транспорте.

#### Международное молодежное сотрудничество

Холдинг «РЖД» активно интегрируется в евразийскую транспортную систему и сотрудничает с зарубежными железнодорожными администрациями и компаниями, а также производителями железнодорожной техники. В 2017 году в рамках действующих Меморандумов о сотрудничестве в области развития кадрового потенциала состоялись двусторонние международные молодежные программы обмена опытом между высокопотенциальными молодыми руководителями и специалистами с компаниями Deutsche Bahn AG (Германская железная дорога), ÖBB Holding AG

(Австрийские федеральные железные дороги), концерна VR Group (железные дороги Финляндии). Всего в программах обмена опытом приняли участие 42 молодых работника холдинга «РЖД».

С целью формирования устойчивого резерва молодых работников, свободно владеющих иностранными языками, а также в рамках подготовки к участию в международных молодежных программах ОАО «РЖД» в 2017 году проведен конкурсный отбор высокопотенциальных молодых руководителей и специалистов, в котором приняли участие более 400 кандидатов со всей сети железных дорог.

#### Коммуникационная и организационная поддержка деятельности студенческих трудовых отрядов

В ОАО «РЖД» проводится системная работа по развитию движения студенческих отрядов. Ежегодно на объектах компании трудится более 10 тысяч студентов по таким специальностям как

проводник пассажирского вагона, вожатый в детских оздоровительных лагерях и пр. В работе на строительных объектах ОАО «РЖД» в рамках летнего трудового семестра 2017 года (3 июля – 25 августа) приняли участие 114 студентов университетских комплексов железнодорожного транспорта.

#### Духовно-нравственное и патриотическое воспитание молодежи, развитие корпоративного волонтерства

Особое внимание в работе с молодым поколением ОАО «РЖД» уделяет духовно-нравственному и патриотическому воспитанию. Так, в 2017 году на железных дорогах и в функциональных филиалах проведено более 33 акций, посвященных Победе в Великой Отечественной войне, 50 благотворительные акции, включая выезды в детские дома и дома престарелых, 28 экологических акции и субботника, порядка 16 мероприятий по сдаче крови. Всего в мероприятиях приняли участие около 60 000 молодых работников холдинга.

В целях систематизации и развития общественной и добровольческой деятельности в компании и подведение итогов работы по данному направлению в декабре 2017 года состоялось мероприятие «Молодые добровольцы РЖД», участниками которого стали председатели региональных и филиальных советов молодежи, молодые активисты компании. Мероприятие включало в себя знакомство со значимыми тенденциями корпоративного волонтерства в России, крупными корпоративными проектами, освоение необходимых знаний для эффективной реализации волонтерских проектов, обмен опытом и презентация лучших практик добровольческой работы.

## НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

За 2017 год 11 081 человек, как работников ОАО «РЖД» так и лиц, не работающих в Холдинге, но внесших большой вклад в его развитие поощрены различными видами наград, установленными в Российской Федерации и Компании, в том числе:

- государственных наград удостоено 65 работников;
- ведомственные награды получили 1 005 человек, в т. ч. наградами Министерства транспорта РФ поощрено 860 человек;
- корпоративные награды вручены 10 011 сотрудникам, из них 538 человек удостоены высшей награды Компании - знака «Почетный железнодорожник ОАО «РЖД».

Правлением Компании ежеквартально подводятся итоги соревнования трудовых коллективов ОАО «РЖД». В течение 2017 года призовые 1, 2, и 3 места по итогам работы в I-IV кварталах занимали 779 коллективов филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», а по итогам работы за год признаны победителями 30 коллективов Компании.



## ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

На современном этапе развития технических средств и технологий, создание безопасных условий труда, направленных на сохранение жизни и здоровья работников компании – одна из приоритетных задач ОАО «РЖД».

Основополагающим документом, определяющим позицию Компании, цели и основные задачи деятельности в области обеспечения безопасности производственных процессов, является «Политика ОАО «РЖД» в области охраны труда, защиты окружающей среды и промышленной безопасности».

### Травматизм

За период с 2010 по 2017 г.г. количество травмированных снижено в 2,9 раза - с 534 до 182 травмированных, из них:

- количество травмированных со смертельными исходами снижено в 2,8 раза – с 72 до 26 погибших;
- количество травмированных с тяжелыми исходами снижено в 2,7 раза – со 137 до 51 тяжело травмированных.

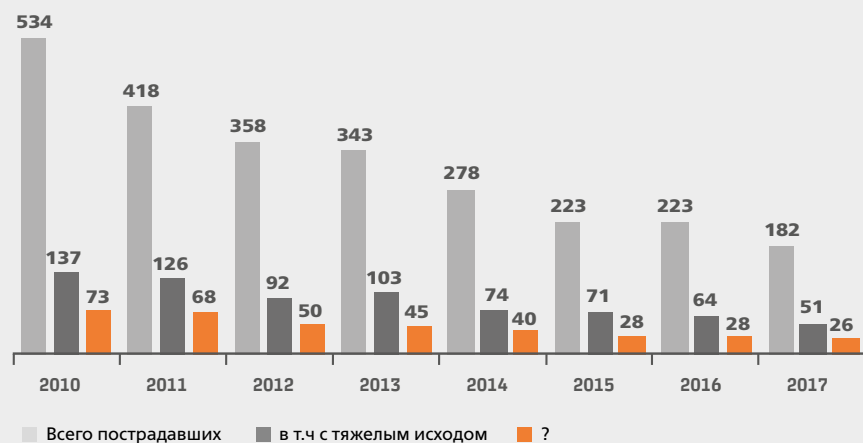
За период с 2010 по 2017 г.г. коэффициенты частоты производственного травматизма снижены:

- общего травматизма (кол-во травмированных на 1000 работающих) на 55% с 0,55 до 0,25;
- со смертельным исходом (кол-во погибших на 1000 работающих) на 43% - с 0,07 до 0,04.



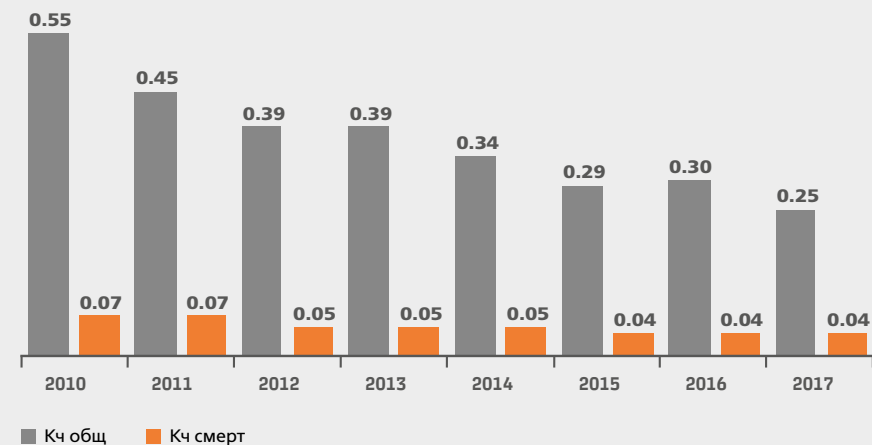
### Динамика производственного травматизма в ОАО «РЖД» за период 2010 - 2017 г.г.

Количество пострадавших, чел.



### Динамика коэффициента частоты производственного травматизма в ОАО «РЖД» за период 2010-2017 г.г.

Коэффициент частоты





## Коэффициент травматизма G4-LA6

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения на % 2017г. к 2016 г.	Комментарии
Коэффициент травматизма (общий)	0,45	0,39	0,39	0,34	0,29	0,3	0,25	-17	Количество травмированных в ОАО "РЖД" на 1000 работающих
В разбивке по регионам:									
Октябрьская			0,17	0,096	0,10	0,15	0,18	20	За 2011, 2012г. статистические данные по коэффициенту частоты производственного травматизма в разрезе полигонов железных дорог не формировались.
Калининградская			0,92	0,72	0,25	0,26	0,80	207,7	
Московская			0,39	0,416	0,30	0,28	0,32	14,3	
Горьковская			0,39	0,295	0,27	0,40	0,37	-7,5	
Северная			0,33	0,467	0,31	0,28	0,23	-17,9	
Северо-Кавказская			0,25	0,1	0,18	0,17	0,15	-11,8	
Юго-Восточная			0,38	0,205	0,35	0,26	0,16	-38,5	
Приволжская			0,59	0,516	0,40	0,26	0,40	53,8	
Куйбышевская			0,35	0,311	0,51	0,36	0,19	-47,2	
Свердловская			0,4	0,335	0,13	0,25	0,23	-8,0	
Южно-Уральская			0,66	0,593	0,41	0,34	0,34	0,0	
Западно-Сибирская			0,26	0,288	0,23	0,32	0,16	-50,0	
Красноярская			0,44	0,527	0,47	0,48	0,18	-62,5	
Восточно-Сибирская			0,39	0,235	0,22	0,25	0,13	-48,0	
Забайкальская			0,633	0,455	0,32	0,58	0,50	-13,8	
Дальневосточная			0,51	0,416	0,29	0,27	0,21	-22,2	
Количество травмированных всего, чел.	418	358	343	278	223	223	182	-19	
В разбивке по полу:									
М	369	308	298	242	196	198	158	-20	
Ж	49	50	45	36	27	25	24	-4	

В разбивке по регионам									
Октябрьская	35	18	13	7	7	10	12	20,0	
Калининградская	4	2	4	3	1	1	3	200,0	
Московская	48	29	34	34	23	20	23	15,0	
Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения на % 2017г. к 2016 г.	Комментарии
Горьковская	21	20	21	15	13	18	16	-11,1	
Северная	29	22	18	24	15	13	10	-23,1	
Северо-Кавказская	13	19	16	6	10	9	8	-11,1	
Юго-Восточная	13	8	18	9	14	10	6	-40,0	
Приволжская	27	13	22	18	13	8	12	50,0	
Куйбышевская	26	27	19	16	24	16	8	-50,0	
Свердловская	34	30	27	21	8	15	13	-13,3	
Южно-Уральская	28	26	33	28	18	14	15	7,1	
Западно-Сибирская	24	31	18	19	14	19	9	-52,6	
Красноярская	24	17	15	17	14	14	5	-64,3	
Восточно-Сибирская	24	29	18	10	9	10	5	-50,0	
Забайкальская	30	24	33	22	15	26	22	-15,4	
Дальневосточная	31	33	31	24	16	14	11	-21,4	
Центральное подчинение	7	10	3	5	9	6	4	-33,3	
Количество потерянных дней нетрудоспособности	33186	22054	21646	20887	20696	16704	19360	11,6	Указаны дни нетрудоспособности в результате несчастного случая на производстве с оформлением акта формы Н-1. Статистические данные в разбивке по полу и регионам управления не формируются.

Количество связанных с работой несчастных случаев со смертельным исходом	68	50	45	40	28	28	26	-8	Комментарии
В разбивке по полу:									
М	62	48	44	39	25	27	26	-3,7	
Ж	6	2	1	1	3	1	0	-100	
В разбивке по регионам:									
Октябрьская	2	3	0	1	3	1	5	400,0	
Калининградская	0	0	0	0	0	0	0	0,0	
Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения на % 2017г. к 2016 г.	
Московская	10	5	5	3	5	5	4	-20,0	
Горьковская	3	3	3	3	2	1	2	100,0	
Северная	3	2	1	5	4	0	0	0,0	
Северо-Кавказская	3	2	3	2	1	1	2	100,0	
Юго-Восточная	3	2	2	2	2	3	1	-66,7	
Приволжская	4	2	5	2	1	0	1	100,0	
Куйбышевская	10	7	1	5	4	2	0	-100,0	
Свердловская	2	5	2	3	0	1	0	-100,0	
Южно-Уральская	6	3	4	5	0	3	2	-33,3	
Западно-Сибирская	3	0	3	2	0	1	1	0,0	
Красноярская	5	5	2	1	1	2	1	-50,0	
Восточно-Сибирская	6	3	3	1	2	2	1	-50,0	
Забайкальская	3	4	9	3	1	4	4	0,0	
Дальневосточная	2	4	2	2	2	2	2	0,0	
Центральное подчинение	3	0	0	0	0	0	0	0,0	

## УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЗАБОЛЕВАЕМОСТИ G4-LA6

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения, % (2017/2016)
Уровень профессиональной заболеваемости (на 10 тыс. работников)	1,5	1,2	1,2	1,0	1,2	0,9	0,7	-22,2
В разбивке по полу								
М	1,2	1,0	1,1	0,9	1,3	1,3	0,7	-46,2
Ж	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,04	0,0	-100
В разбивке по регионам (по дорогам)								
Октябрьская	0,6	0,7	0,4	0	0,1	0,1	0,0	-100
Калининградская	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0
Северная	0,5	0,7	0,5	0,2	1,1	1,7	0,6	-64,7
Горьковская	0,2	0,5	0,2	0	0,2	0,2	0,0	-100
Московская	0,6	0,2	0,2	0,1	0	0	0,1	100
Юго-Восточная	1,3	1,7	0,3	0,8	0,9	0,2	0,0	-100
Северо-Кавказская	0,3	0,4	0,7	0,3	0,6	0,4	1,4	+250
Приволжская	2,6	1,7	4,8	3,1	7,1	3,3	2,6	-21,2
Куйбышевская	4,1	2,1	2,2	3,1	2,8	2,8	3,2	14,3
Свердловская	1,4	1,2	0,7	1,1	0,5	0,5	0,5	0,0
Южно-Уральская	5,8	3,5	1,0	3,4	2,4	1,3	0,8	-38,5
Западно-Сибирская	2,8	1,7	2,2	0,6	0,7	0,7	0,0	-100
Красноярская	0,3	0,5	0,8	1,1	1,2	0,4	0,0	-100
Восточно-Сибирская	2,0	1,8	3,0	1,7	1,5	1,5	0,9	-40,0
Забайкальская	1,3	1,6	3,2	1,6	1,2	1,5	1,1	26,7
Дальневосточная	0,7	1,3	1,2	0,8	1,0	1,0	0,7	-30,0

## Предупреждение несчастных случаев

В 2017 году в ОАО «РЖД» на мероприятия по улучшению условий и охраны труда по всем источникам финансирования направлено 20,1 млрд. рублей, в том числе 10,7 млрд. рублей без учета затрат на спецодежду, спецобувь и другие средства индивидуальной защиты и медицинские осмотры или 0,78% от общих годовых расходов.

Расходы на мероприятия по улучшению условий и охраны труда в пересчете на одного работника в среднем по ОАО «РЖД» составили 28,1 тыс. рублей (в 2016 г. – 25,3 тыс. рублей).

ОАО «РЖД» совместно с Фондом социального страхования ведется работа по использованию 20% сумм страховых взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, которые направляются на финансирование предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Всего за период с 2006 по 2017 годы освоена сумма в размере 2706,4 млн. руб.

В целом в ОАО «РЖД» на предупредительные меры в 2016 году было направлено 294,8 млн. рублей. Основная часть средств направлялась на приобретение работникам сертифицированных средств индивидуальной защиты в соответствии с типовыми нормами, на проведение обязательных периодических медицинских осмотров, на санаторно-курортное лечение работников, занятых на работах с вредными производственными факторами и на обучение по охране труда отдельных категорий работников.

По состоянию на 1 января 2018 г. в компании насчитывается 344 тыс. рабочих мест, на которых работает 740 тыс. человек, во вредных условиях труда заняты 88 тыс. рабочих мест, 349 тыс. работающих.

Общая численность рабочих мест в компании за 2013-2017 гг. снижена на 19%, при этом численность рабочих мест, занятых во вредных условиях, снижена на 45%.

В 2017 г. специальная оценка условий труда (СОУТ) проведена на 81,3 тыс.

рабочих мест, что составило 100% от годового плана.

В 2017 г. была проведена работа по улучшению условий труда работников на 37 тыс. рабочих мест с численностью работающих около 164 тыс. человек.

Проведена работа по выводу рабочих мест из класса условий труда 3.3, в настоящее время в компании не осталось рабочих мест с этим классом. Во вредном классе условий труда 3.1 насчитывается около 61 тыс. рабочих мест, или 18% от их общего количества, в классе 3.2 – 27 тыс. рабочих мест, или 8% от их общего количества.

На 1 января 2017 г. наибольшую долю от общего количества рабочих мест с вредными условиями труда занимают рабочие места со следующими производственными факторами: тяжесть труда – 45%, шум – 43%, напряженность труда – 29%, вибрация общая – 10%, химический фактор – 8%, микроклимат – 4%.

В комплексе мероприятий по обеспечению

безопасных условий труда и профилактике профессиональных заболеваний работников компании большое внимание уделяется вопросам своевременного обеспечения средствами индивидуальной защиты, соответствующим условиям труда.

В 2017 году на приобретение спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты (далее - СИЗ) израсходовано 6,5 млрд руб., что составляет 32% от всех расходов на мероприятия по охране труда.

С каждым годом требования, предъявляемые к качеству, защитным и потребительским свойствам продукции, неукоснительно повышаются. Компанией проводится работа по разработке и внедрению новых моделей спецодежды, спецобуви и иных средств индивидуальной защиты, отвечающих современным стандартам, способных обеспечить и повысить безопасность труда работников железнодорожного транспорта. В 2017 году внедрена облегченная летняя и демисезонная спецобувь.

В ОАО «РЖД» организован плановый мониторинг СИЗ (не менее двух раз в год, в зависимости от сезона использования). В 2017 году проведен мониторинг и анализ качества зимней и летней спецодежды, а также спецодежды для защиты от поражения электрическим током. Информация, полученная в результате мониторинга, направлена производителям СИЗ для улучшения качества поставляемой продукции.

Одной из основных превентивных мер в системе управления охраной труда, направленных на снижение количества несчастных случаев на производстве, является обучение руководителей, специалистов и работников требованиям охраны труда.

Обязательное обучение и проверку знания требований охраны труда в обучающих организациях в 2017 г. прошли около 54 тыс. работников, в том числе около 3 тыс. работников железных дорог и более 51 тыс. работников центральных филиалов. Из общего количества обучено более 13,5 тыс. руководителей, 20,3 тыс. специалистов, 4,5 тыс. уполномоченных

по охране труда, а также почти 15,5 тыс. прочих работников.

Основная масса работников компании (более 37 тыс.) обязательное обучение с проверкой знания требований охраны труда прошли в дистанционном режиме в специализированном центре обучения, созданном на базе АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

Для повышения качества и оперативности подготовки работников по вопросам безопасности производственных процессов в ОАО «РЖД» разработаны и используются виртуальные классы по охране труда, обучение в которых проходит с применением современных информационных обучающих 3D – комплексов.

Одной из важных задач является нормативно-правовое обеспечение функционирования системы управления охраны труда.

В соответствии с утверждённым на 2017 год было разработано и актуализировано 26 документов.

В 2017 году Всемирный день охраны труда прошел под девизом: «Оптимизация сбора и использования данных по охране труда».

В честь Всемирного дня охраны труда в подразделениях филиалов компании проведено около 18 тысяч семинаров, «круглых столов», смотров-конкурсов, и прочих мероприятий, подготовлены информационные плакаты и другие средства наглядной агитации по теме охраны труда.

12 декабря 2017 г. Российская Федерация в лице Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации присоединилась к международной информационной компании «нулевой травматизм». Между Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации и Международной ассоциацией социального обеспечения подписан меморандум о взаимопонимании и сотрудничестве по продвижению концепции «Нулевого травматизма». ОАО «РЖД» как социально-ориентированная компания, поддерживает это

направление и присоединилась к международному движению.

ОАО «РЖД» ставит перед собой задачу по модернизации системы управления охраной труда. Основной задачей модернизации является работа с профессиональными рисками.

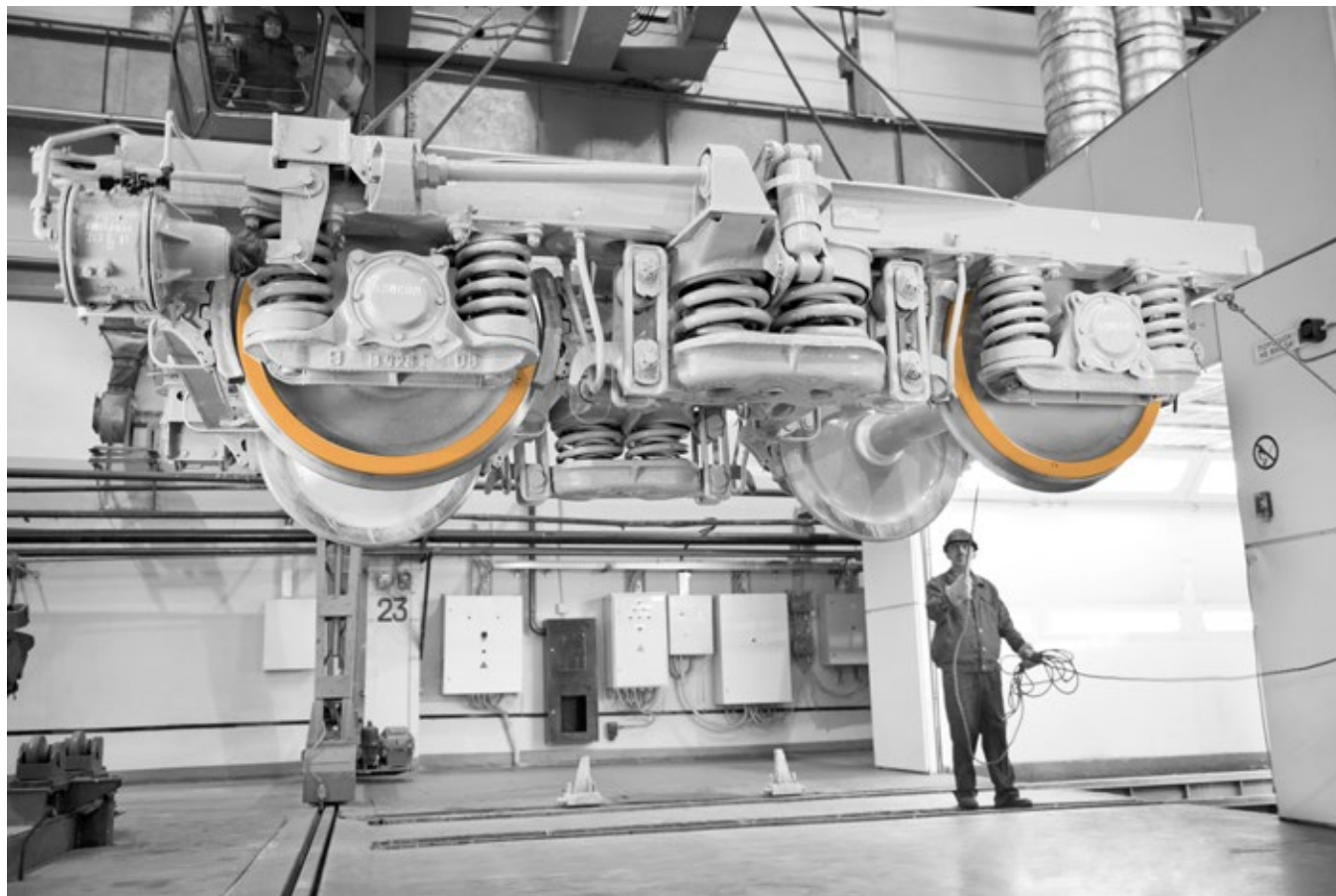
В ОАО «РЖД» внедрены новые элементы управления охраной труда, которые положены в основу методологии расчета профессионального риска. В ОАО «РЖД» завершено внедрение во всех подразделениях филиалов производственного блока, нового метода визуализированного контроля «Комплексная система оценки состояния охраны труда на производственном объекте» (КСОТ-П), система ввода режимов управления охраной труда в филиалах ОАО «РЖД» в зависимости от уровня производственного травматизма. В связи с этим отменены все ранее разработанные документы по «Особым режимам». За прошедший период внедрены и ряд других новых элементов управления охраной труда, которые положены в

основу методологии расчета профессионального риска.

В 2017 г. риск – ориентированный подход в системе управления охраной труда внедрен во всех подразделениях производственного блока ОАО «РЖД». В 2017 году к АСУ «профессиональные риски» подключены все подразделения филиалов.

В филиалах плановый расчёт профессиональных рисков для основных групп профессий проведен в феврале 2018 года за период 10-летнего цикла с учетом данных 2017 года. Определены прогнозные показатели профессиональных рисков на 2018 год по основным группам профессий, утверждены реестры нежелательных и недопустимых рисков.

По итогам оценки профессиональных рисков проведено ранжирование результатов, и при формировании Планов мероприятий по улучшению условий и охраны труда на 2018 г. приоритетными определяются мероприятия, направленные на снижение профессиональных рисков, оцениваемые как «недопустимый».



# МЕДИЦИНСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

## Медицинское обеспечение безопасности движения поездов

В негосударственных учреждениях здравоохранения функционирует 161 врачебно-экспертная комиссия. В соответствии с планом-графиком работы в 2017 году врачебно-экспертными комиссиями было проведено 1,59 млн. медицинских осмотров (2016 г. – 1,55 млн.).

По результатам медицинских осмотров признаны профессионально непригодными 5 952 чел. (2016 г. – 5 519 чел.). Уровень профнепригодности в 2017 г. составил 0,4 на 100 осмотров (2016 г. – 0,4 на 100 осмотров).

Всего организовано 1 515 кабинетов предрейсовых медицинских осмотров (2016 г. – 1 525). За 2017 г. проведено 28,8 млн. (2016 г. – 28,5 млн.) предрейсовых медицинских осмотров, при этом зарегистрировано 17,2 тыс. (2016 г. – 20,8 тыс.) отстранений от рейсов. Из всех предрейсовых медицинских осмотров работников локомотивных бригад 91,7% проведено с использованием автоматизированной системы предрейсовых медицинских осмотров. Среди причин отстранений от рейса:

- 35% (2016 г. – 32,6%) занимают острые респираторно-вирусные инфекции;
- 25,9% (2016 г. – 25,7%) – повышение артериального давления;
- 2,3% (2016 г. – 2,3%) – признаки употребления алкоголя.

В дирекциях здравоохранения на железных дорогах функционируют 15 отделов организации медицинской помощи, в НУЗ ОАО «РЖД» – 237 лабораторий и кабинетов психофизиологов. За 2017 г. по первичному психофизиологическому отбору проведено более 53,3 тыс. обследований работников локомотивных бригад (2016 г. – более 47,7 тыс.); по периодическому психофизиологическому обследованию – более 51,3 тыс. обследований (2016 г. – более 48,7 тыс.); по динамическому контролю функционального состояния – более 529,9 тыс. обследований (2016 г. – более 510,2 тыс.); по расширенному психофизиологическому обследованию – более 56,4 тыс. обследований (2016 г. – более 60,5 тыс.). Проведено более 852,5 тыс. процедур

(2016 г. – более 803,5 тыс.) восстановительных (коррекционных) мероприятий в кабинетах психофизиологической разгрузки и мобилизации. Психологические портреты составлены на 4 100 человек (2016 г. – 4 110 чел.), диагностика состояния утомления проведена более чем 3 900 работникам (2016 г. – 2 599 чел.). В 2017 году в соответствии с пунктом 12.15 протокола итогового за 2016 год заседания правления от 15–16 декабря 2016 года № 50, распоряжением № 2586р от 19.12.2016 «Об утверждении и введении в действие Временного регламента проведения дистанционного контроля состояния здоровья работников бригад специального подвижного состава» проводилось внедрение технологии дистанционного контроля состояния здоровья работников специального подвижного состава с целью решения проблем организации проведения предрейсовых и предсменных осмотров работникам бригад специального подвижного состава ОАО «РЖД» на удаленных и малодеятельных участках железной дороги, при производстве ремонтно-путевых работ с применением

технологии турной езды, где отсутствует возможность организации проведения предрейсовых медицинских осмотров с привлечением медицинских работников НУЗ ОАО «РЖД» или муниципальных учреждений здравоохранения. В 2017 году на удаленных и малодеятельных участках железных дорог, в турных вагонах установлено 338 программно-аппаратных комплексов, на которых проведено более 148 тыс. осмотров работникам специального подвижного состава. По результатам дистанционного контроля рекомендовано не допускать в рейс 747 работников специального подвижного состава.

### Оказание неотложной медицинской помощи пассажирам

В 2017 году число посещений врачей пассажирами медицинских пунктов вокзалов составило 134,1 тыс., число посещений на самостоятельном приеме у среднего медперсонала составило 632,2 тыс. Число процедур, проведенных в медпунктах на железнодорожных вокзалах, составило 558,6 тыс.





В поездах выявлено 71,2 тыс. больных, из них снято с поездов более 3,7 тыс. человек, госпитализировано 4,2 тыс. больных.

### Деятельность передвижного консультативно-диагностического центра (ПКДЦ)

На 31.12.2017 на сети железных дорог функционируют два ПКДЦ. В 2017 году выполнено 45 выездов на 353 железнодорожные станции. Врачами было осмотрено более 44,0 тыс. пациентов, ими выполнено более 138,7 тыс. посещений, в том числе работниками ОАО «РЖД» – 6,0%, неработающими пенсионерами – 11,0% и территориальным населением – 83,0%.

Врачебными бригадами было впервые выявлены заболевания у 21,6 тыс. пациентов, из них 2,8 тыс. пациентов направлено на стационарное лечение.

В настоящее время проводится работа по проектированию единого типового

передвижного консультативно-диагностического центра совместно с АО «Центральное конструкторское бюро транспортного машиностроения» (г. Тверь). По результатам проектирования на 2019 год запланировано выполнение строительно-монтажных работ.

Необходимость создания нового передвижного консультативно-диагностического центра (ПКДЦ) обусловлена высокой потребностью в оказании медицинской помощи жителям Российской Федерации в малодоступных и малонаселенных регионах России, создание нового ПКДЦ является полностью социально значимым проектом и уникальным проектом в сфере оказания медицинских услуг на территории Российской Федерации.





## ДИСПАНСЕРИЗАЦИЯ

Основным звеном в обеспечении профессионального долголетия работников компании является проведение диспансеризации всех работников ОАО «РЖД».

Ежегодное проведение диспансеризации работников компании (более 700 тыс. человек в год) позволяет своевременно выявлять заболевания на ранних стадиях.

За 2017 год в НУЗ ОАО «РЖД» прошли диспансеризацию 711,9 тыс. работников ОАО «РЖД» (охват диспансеризацией – 99,8%), их них работники 1 категории работ – 35,6 тыс. чел. Направлены на стационарное лечение более 20,5 тыс. человек (2016 г. – 16,2 тыс. чел.), из них для выполнения высокотехнологичной медицинской помощи – 1 127 чел.

По результатам диспансеризации удельный вес пациентов I и II групп состояния здоровья составляет около 61%.

Показателем эффективности созданной в компании системы охраны здоровья работников является тенденция снижения заболеваемости с временной утратой

трудоспособности. В 2017 г. показатель заболеваемости с временной утратой трудоспособности в случаях на 100 работников составил 48,8 (2016 г. - 49,2 случая), в днях на 100 работников составил 621,1 дня (2016 г. – 631,0 день).

За период 2016 – 2017 гг. снижение заболеваемости с временной утратой трудоспособности всех работников (на 100 работников) составило в случаях на 0,8% и в днях на 1,6%.

Показатель заболеваемости с временной утратой трудоспособности работников 1 категории работ в случаях на 100 работников составил 56,0 (2016 г. – 56,7 случая, в днях на 100 работников составил 698,6 дня (2016 г. – 713,8 дня).

Заболеваемость с временной утратой трудоспособности работников 1 категории работ также имеет тенденцию к снижению – в случаях на 100 работников – на 1,2% и в днях на 100 работников – на 2,1%.

Отмечается снижение первичного выхода на инвалидность работников ОАО «РЖД» на 9,3% (на 1000 человек).

## ВАКЦИНОПРОФИЛАКТИКА

Вакцинопрофилактика гриппа в эпидсезон 2017-2018 гг. в ОАО «РЖД» проводилась согласно утвержденному распоряжением № 1665р от 16 августа 2017 года Комплексному плану мероприятий по предупреждению заболеваемости гриппом и другими ОРВИ работников ОАО «РЖД», дочерних и зависимых обществ на 2017-2019 годы и в соответствии с требованиями постановления Главного Государственного санитарного врача по железнодорожному транспорту № 1 от 31 августа 2017 года по профилактике гриппа и ОРВИ в предэпидемический период.

По данным дирекций здравоохранения привито более 363,3 тыс. работников компании (100,5% от плана), в том числе более 277,4 тыс. работников, обеспечивающих движение поездов (100,5% от плана). Охват прививками работников ОАО «РЖД» составил 51%, а работников 1 категории работ – 67%, что выше рекомендуемых Роспотребнадзором показателей.

Из работников аппарата управления, руководящего состава железных дорог привито 3,9 тыс. человек (охват – 62,2%). Работников дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» привито более 24,7 тыс. человек (предыдущий период – 14 тыс. человек).

В рамках календаря профилактических прививок вакцинировано 35 тыс. медицинских работников (в 2016 году – 28 тыс.). Всего из числа контингентов, прикрепленных к НУЗ ОАО «РЖД» и подлежащих иммунизации, прививки получили более 639 тыс. человек (100,1% от плана, охват – 42,8%), в прошлом году – 482 тыс. человек. Поствакцинальных осложнений не зарегистрировано.



# КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ И ДОСТИЖЕНИЯ 2017 ГОДА

## Сотрудничество с регионами

Основной целью заключения Соглашений в сфере охраны здоровья граждан является организация взаимовыгодного сотрудничества учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» и территориального здравоохранения, в том числе в решении вопросов обеспечения медицинской помощью населения регионов.

Реализация Соглашений позволяет:

- разрабатывать и реализовывать совместные программы и мероприятия по расширению использования учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» в целях улучшения показателей здоровья населения регионов;
- обеспечить интеграцию учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» и территориального здравоохранения с целью рационального использования имеющихся мощностей и технологий;
- развивать сотрудничество по вопросам повышения медицинской и экономической эффективности

взаимодействия учреждений здравоохранения ОАО «РЖД» и территориального здравоохранения;

- осуществлять совместные образовательные и просветительские программы с целью эффективного использования имеющегося в данной области обоюдного потенциала.

В 2017 году заключены следующие Соглашения:

- Соглашение о взаимодействии и сотрудничестве между Департаментом здравоохранения Владимирской области и Центральной дирекцией здравоохранения – филиалом ОАО «РЖД»;
- Соглашение о взаимодействии и сотрудничестве между Министерством здравоохранения Республики Башкортостан и Центральной дирекцией здравоохранения – филиалом ОАО «РЖД»;

Сотрудничество со странами СНГ:

- В 2017 году продолжила свою работу Комиссия по взаимодействию

железнодорожных администраций государств – участников Содружества в области здравоохранения.

28–29 сентября 2017 г. в Белоруссии в г. Гомеле состоялось тридцать седьмое заседание Комиссии по взаимодействию железнодородных администраций государств – участников содружества в области здравоохранения.

В заседании приняли участие руководители организаций железнодорожного здравоохранения, представители железнодородных администраций Азербайджанской Республики, Республики Беларусь, Грузии, Кыргызской Республики, Российской Федерации, Республики Узбекистан.

На данном заседании Комиссии обсуждались вопросы психофизиологического обеспечения безопасности движения поездов на железных дорогах СНГ, система профессионального психофизиологического отбора, психофизиологическое сопровождение профессиональной деятельности, оказание

первой помощи, нормативная база, регулирующая оказание первой помощи, регламент взаимодействия частных структур при оказании первой помощи пассажирам в пути следования. Также обсуждены вопросы обеспечения санитарно-эпидемиологической безопасности на объектах железнодорожного транспорта и транспортной инфраструктуры Российской Федерации.

Тридцать седьмым заседанием Комиссии приняты решения актуализации перечней методик психологической диагностики, о разработке проектов унифицированного табеля оснащения железнодородных аптек с использованием лекарственных средств, медицинских изделий, медицинских приборов с учетом современной нормативной правовой базы государств – участников Содружества, о подготовке информационных материалов по оказанию первой помощи при состояниях, представляющих угрозу для жизни и здоровья человека.



## МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Центральная дирекция здравоохранения активно сотрудничает с зарубежными партнерами. В рамках международной деятельности за 2017 год достигнут существенный прогресс по ряду проектов.

Проект создания Российско-Японского центра превентивной медицины и диагностики на базе НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Хабаровск ОАО «РЖД» – проект, поддерживаемый на межправительственном уровне России и Японии.

Итоги 2017 года:

- сформирована общая Рабочая группа;
- с японской стороны привлечен консорциум, включающий крупную торговую корпорацию (в качестве инвестора) и сеть частных клиник (в качестве профессионального партнера);
- разработан и согласован проект дорожной карты с определением основных этапов и временных рамок проекта;

- разработана медицинская концепция будущего медицинского центра, подготовлен перечень необходимого медицинского оборудования;
- разработаны основные параметры технико-экономического обоснования проекта, в том числе предварительная смета реконструкции здания, технического оснащения центра, финансовая и организационная модели.

По проекту создания реабилитационного кластера г. Москвы Центральная дирекция здравоохранения продолжает переговоры с тремя потенциальными партнерами для реализации данного проекта – из Франции, Германии и Австрии. Подготовлены варианты медицинской концепции реабилитационного кластера, а также архитектурных решений для многопрофильного центра реабилитации в Москве.

По реализации Комплексного проекта в области развития телемедицины, совместно с корейской корпорацией КТ (Кей Ти) в декабре 2017 года заклю-

чен меморандум о сотрудничестве в области телемедицины. Сторонами намечены основные параметры пилотного проекта, целью которого является внедрение на базе учреждений сети «РЖД-Медицина» новейших корейских разработок в области цифровой медицины.





# ПРОГРАММА ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ

## Профилактика заболеваний

Профилактическое направление является основным в деятельности учреждений здравоохранения ОАО «РЖД».

За 2017 год в НУЗ ОАО «РЖД» проведено более 10 тыс. массовых мероприятий с профилактической целью. Это Дни открытых дверей, Дни пожилого человека, День компании.

Только за 2017 год число лиц, обученных основам здорового образа жизни, составляет более 280 тыс. человек. Школы пациентов, функционирующие в НУЗ ОАО «РЖД», посещают около 150 тыс. человек ежегодно. В том числе в 2017 году в школах для беременных обучено около 3,5 тыс., школах для пациентов с сердечной недостаточностью – более 6,2 тыс., школах для пациентов с артериальной гипертензией – более 43,5 тыс., школах для пациентов с сахарным диабетом – 16,9 тыс., школах для пациентов с бронхиальной астмой – 2,6 тыс.

Также в рамках проведения «Школ здоровья» в учреждениях здравоохранения ОАО «РЖД» проводится разъяснительная работа в формате лекций на темы, интересующие работников и пенсионеров-железнодорожников, информационно-образовательные программы по профилактике различных заболеваний, в том числе простудных, о значении специфической и неспецифической иммунопрофилактики, уделяется внимание поддержке здорового образа жизни.

Во многих НУЗ ОАО «РЖД» разработаны и внедрены программы «Здоровье женщины», «Здоровое сердце», программы антимикотического обследования и лечения, другие специализированные программы.

В НУЗ ОАО «РЖД» разрабатываются памятки и рекламный материал с комплексом производственной гимнастики на рабочем месте, формируются группы здоровья для проведения занятий ЛФК, других оздоровительных занятий, в трудовых коллективах проводятся

просветительские мероприятия в целях информирования работников о необходимости обращения в медицинские учреждения в профилактических целях, уделяется внимание поддержанию здорового образа жизни.

## Детское оздоровление

Значительное место в социальной деятельности ОАО «РЖД» занимает ежегодное проведение детской оздоровительной кампании. Детское оздоровление организуется как на базе собственных объектов, так и в здравницах Черноморского побережья с дополнительным приобретением путевок.

Детская оздоровительная кампания в 2017 году проводилась на базе 65 объектов социальной сферы ОАО «РЖД» и на 3 объектах, расположенных на Черноморском побережье («Жемчужина России» и «Шахтинский текстильщик» в Краснодарском крае и «Лучистый» в Республике Крым). В летний сезон был организован отдых и оздоровление 55,8 тыс. детей, в том числе 10,0 тыс. детей

отдохнули на Черноморском побережье Краснодарского края.

## Оздоровление работников и членов их семей

Забота о здоровье тружеников магистралей традиционно является одним из приоритетных направлений социальной политики Компании.

Особое внимание при распределении и реализации санаторно-курортных путевок уделяется работникам, непосредственно связанным с обеспечением безопасности движения поездов.

Санаторно-курортный комплекс ОАО «РЖД» и АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» включает в себя большое количество разноплановых объектов, оказывающих широкий спектр услуг.

В настоящее время в Компании числится 63 объекта ОАО «РЖД» (санатории-профилактории, пансионаты, базы отдыха ОАО «РЖД») и 19 санаториев АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», специализирующихся

на санаторно-курортном лечении и оздоровлении, на которых в 2017 году оздоровлено 109,1 тыс. работников, членов их семей и неработающих пенсионеров, из них более 75,6 тыс. работников ОАО «РЖД».

Размер частичной оплаты стоимости путевки для основной части работников на объектах ОАО «РЖД» и АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» зависит от квартала, в котором предоставляется санаторно-курортное оздоровление и отдых (от 10 до 40%), для членов их семей - от 20 до 60%.

### Оздоровление неработающих пенсионеров

Наш долг – уважать традиции и почитать ветеранов отрасли, поддерживать и преумножать репутацию ОАО «РЖД» как динамично развивающейся общенациональной транспортной компании. В 2017 году в честь празднования 180-летия железных дорог России ОАО «РЖД» совместно с РОСПРОФЖЕЛ и БФ «Почет» реализован проект «Ветеранам с благодарностью».

Цель проекта «Ветеранам с благодарностью» - поощрение заслуженных ветеранов-железнодорожников, внесших значительный вклад в развитие железнодорожного транспорта России, и их оздоровление в здравницах АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ». В рамках проекта оздоровлено 225 ветеранов в здравницах АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» («Ивушка», «Аквамарин», «Долина Нарзанов» г. Нальчик). Размер частичной оплаты стоимости путевки для неработающих пенсионеров зависит от стажа работы и квартала, в котором предоставляется санаторно-курортное оздоровление (от 5% до 50%). В 2017 году на объектах ОАО «РЖД» и АО «РЖД - ЗДОРОВЬЕ» оздоровлено около 13,8 тыс. неработающих пенсионеров ОАО «РЖД».

### Социальные проекты

В целях реализации Коллективного договора ОАО «РЖД» и приоритетных направлений молодежной политики ОАО «РЖД» в области организации отдыха, оздоровления, дополнительного образования, продолжилась реализация

социальных корпоративных проектов:

- для детей работников ОАО «РЖД» – корпоративный лагерь «Дороги будущего» и программы «Путь твоей безопасности», «РЖД - территория возможностей», «Путь к успеху»;
- для подростков, стоящих перед выбором будущей профессии, – программа «Открытые двери компании».

Все проекты объединены блоком целевых задач: профориентационная работа, формирование кадрового резерва и закрепление молодых работников, воспитание патриотизма и лояльности к Компании, пропаганда здорового образа жизни и развитие корпоративной культуры.

Всего участниками проектов стали около 20,0 тыс. детей.

### Культурно-массовые мероприятия

Большое внимание также уделяется культурно-просветительским мероприятиям.

Ежегодно в ОАО «РЖД» формируется единый план культурно-массовых мероприятий, который включает в себя корпоративные социальные проекты и мероприятия дорожного и узлового уровня, проводимые в основном в ДКЖ.

На балансе ОАО «РЖД» числится 63 объекта культуры (домов, дворцов и клубов культуры железнодорожников).

ДКЖ выполняют социальный заказ Компании и холдинга «РЖД» в части проведения культурно-массовых и просветительских мероприятий, конференций, производственных сетевых совещаний с участием работников.

На объектах культуры ОАО «РЖД» функционируют 1,1 тыс. клубных формирований, в которых принимают участие около 34,0 тыс. человек, из них 27,3 тыс. - железнодорожники и члены их семей.

В целях поддержки и развития детского самодельного творчества среди детей железнодорожников и участни-



ков детских творческих самодельных коллективов на объектах культуры ОАО «РЖД» в 2017 году проведен конкурс «Юные таланты РЖД».

Задачи конкурса: выявление и поддержка талантливых детей, создание благоприятных условий для творческой самореализации и культурного развития юных артистов. Конкурс проводился по следующим номинациям: «Хореография», «Вокал», «Инструментальное исполнительство», «Театр и цирк», специальная номинация «Удиви меня».

Лучшие творческие коллективы и отдельные исполнители были приглашены для участия в корпоративных мероприятиях ОАО «РЖД».

В целях поддержки и развития детского творчества среди детей работников холдинга «РЖД» в 2017 году на сети железных дорог прошел конкурс детского творчества «Лучшая новогодняя игрушка ОАО «РЖД» - 2018» по тематике «Железная дорога».





За этим Конкурсом стояла большая работа, которая сплотила семьи железнодорожников: мам, пап, бабушек и дедушек с детьми и внуками, которые делали новогоднюю игрушку своими руками. В конкурсе приняло участие более двух тысяч детей в возрасте до 14 лет. Представленные на конкурс работы самые разнообразные. В каждой семье, где мастерили новогодние игрушки царил особая творческая атмосфера. Любовь к железной дороге что дает нам возможность, сохранять традиции железнодорожной отрасли и заинтересовать детей работой Российских железных дорог.

Лучшими игрушками была украшена новогодняя елка, установленная в главном здании ОАО «РЖД». На всех железных дорогах, детскими игрушками украшались новогодние елки. Все дети получили поздравления и подарки от Деда Мороза.

Интересы и потребности целевых аудиторий определяют необходимость постоянного совершенствования и

развития форм и сутевого наполнения реализуемых проектов, а также задают вектор и целевую направленность для разработки новых форматов корпоративных социальных проектов.

### Проекты в области культуры и спорта

Одним из направлений реализации социальной политики Компании является содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта.

ОАО «РЖД» придает особое значение популяризации занятий физической культурой и спортом среди своих работников, пропаганде здорового образа жизни, формированию и развитию корпоративной культуры.

Спортивно-массовая работа является одним из наиболее доступных средств повышения сплоченности трудовых коллективов, развития массового спорта и стимулирования внутрикорпоративного состязательного духа.

Соревнования проводятся в соответствии с утвержденным Единым планом, в рамках которого на полигоне железных дорог проводятся отборочные соревнования на различных уровнях (узловом, региональном, дорожном) и по их результатам формируются сборные команды для участия в корпоративных мероприятиях. Так в 2017 году проведено 5 общекорпоративных соревнований по наиболее популярным видам спорта среди сборных команд железных дорог.

Также в 2017 году День железнодорожника прошел в формате благотворительного забега «Достигая цели» и получил положительную оценку как со стороны руководства ОАО «РЖД», так и со стороны участников.

Кроме того работники компании ежегодно в составе сборных команд ОАО «РЖД» принимают участие в чемпионатах Международного спортивного союза железнодорожников (МССЖ).



В 2017 году на объектах спортивного назначения железных дорог работает 1,9 тыс. спортивных секций по наиболее популярным видам спорта, где занимаются 45,8 тыс. человек, из них 39,2 тыс. человек – железнодорожники и члены их семей. За 2017 год проведено 1,7 тыс. спортивно-массовых мероприятий, в которых приняли участие более 230 тыс. человек. Также проведено 443 мероприятия для детей до 14 лет, в которых приняли участие 21 тыс. детей.

В целях сохранения преемственности традиций отраслевого спорта регулярно проводятся корпоративные соревнования для детей работников железнодорожного транспорта.

Ежегодно в «Спартакиаде детей работников железнодорожного транспорта» принимают участие около 500 детей, в Фестивале семейных команд «Туриада» - более 100 участников.

В период пребывания детей в детских оздоровительных учреждениях ОАО «РЖД» проводятся детские соревнова-

ния «ЛОКОБОЛ-ДОЛ» и детские состязания «Президентские старты», охват участников составил в 2017 г. около 80%.

Помимо соревнований, проводимых РФСО «Локомотив», компания совместно с профессиональными клубами, выступающими под брендом «Локомотив», проводит детские масштабные по численности и географии соревнования (в т.ч. международные), в которых принимают участие не только дети железнодорожников, но и все желающие: по футболу - «Локобол-РЖД», по баскетболу - «Локобаскет - Школьная лига», по волейболу - «Локоволей».

Общее число детей, участвующих в этих соревнованиях, достигает 200 тысяч.



## КОРПОРАТИВНАЯ ПЕНСИОННАЯ СИСТЕМА

Сегодня все работники Компании имеют возможность участвовать в корпоративной системе негосударственного пенсионного обеспечения. Негосударственная (корпоративная) пенсия по своим целям и назначению является дополнительной мерой социальной поддержки работников независимо от государственной пенсионной системы. Ее стратегическая цель – обеспечение коэффициента замещения на уровне не ниже 40% утраченного заработка работника.

Реализацию корпоративного пенсионного обеспечения работников Компании осуществляет НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ».

Основными принципами действующей корпоративной пенсионной системы являются: долевое участие Компании и работника в финансировании его будущей корпоративной пенсии, полное финансовое обеспечение назначаемых корпоративных пенсий, пожизненная выплата корпоративной пенсии. Корпоративная пенсионная система постоянно развивается и совершенствуется. Вносятся изменения и дополнения, направленные на повышение мотивации труда работников Компании и расширение круга

участников пенсионной программы. Общая численность участников-вкладчиков в Компании достигла более 596,7 тыс. человек. Корпоративную пенсию получают более 304 тысяч бывших железнодорожников. В 2017 году пенсии назначены 17 466 работникам ОАО «РЖД», средний размер корпоративной пенсии, назначенной в 2017 году, составляет 8 940 рублей. При этом средний размер корпоративной пенсии нарастающим итогом составил 4 372 рубля, что на 400 рублей больше уровня 2016 года.

В 2017 году в аппарате управления, филиалах и других структурных подразделениях ОАО «РЖД» проведены Дни «Благополучия работника», в которых приняли участие более 100 тыс. работников Компании. Ежегодное мероприятие в едином формате проводилось с активным привлечением руководителей подразделений ОАО «РЖД», НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» и представителей профсоюзных организаций с целью доведения до работников Компании информации о преимуществах корпоративной пенсионной системы, об изменениях нормативных документов по НПО, ответов на интересующие вопросы работников.





## СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА НЕРАБОЧИХ ПЕНСИОНЕРОВ

Традиционным и неотъемлемым элементом социальной политики ОАО «РЖД» является забота о неработающих пенсионерах железнодорожного транспорта, которые вышли на пенсию из предприятий железнодорожного транспорта и не имеют права на корпоративную негосударственную пенсию. Они ежемесячно получают социальную поддержку через Благотворительный Фонд «ПОЧЕТ»\*.

В 2017 году свыше 194 тысяч человек получили ежемесячную материальную помощь на сумму 1,2 млрд. рублей, средний размер которой в настоящее время составляет 530 рублей.

В соответствии с территориальными программами обязательного медицинского страхования неработающим пенсионерам оказывается медицинская помощь в негосударственных учреждениях здравоохранения Компании, а также предоставляется дорогостоящее лечение согласно перечню услуг, определяемых Компанией.

Нуждающиеся неработающие пенсионеры обеспечиваются бытовым топливом. В 2017 году свыше 39 тыс. ветеранов получили денеж-

ную компенсацию на приобретение бытового топлива в размере 453,3 млн. рублей.

Для организации советов ветеранов предоставляются помещения, телефонная связь, канцелярские принадлежности, а для посещения инвалидов и одиноких пенсионеров – автомобильный транспорт.

Председателям Советов ветеранов железных дорог ежемесячно выплачивается материальная помощь. В 2017 году 4,2 тыс. председателей и заместителей председателей получили 124,7 млн. рублей.

Оказывается ежемесячная материальная помощь хранителям отделенческих и производственных музеев железнодорожного транспорта (выплаты составляют по 4200 рублей ежемесячно). Всего в 2017 году 211 хранителей производственных музеев получили 12,5 млн. рублей.

В Компании торжественно отмечается День Победы, День пожилых людей, организуются поездки памяти по местам трудовой и боевой славы, проводятся семинары для обмена боевым опытом ветеранских организаций.

Ко Дню Победы в 2017 году 32,9 тыс. ветеранам Великой Отечественной войны, узникам концлагерей и труженикам тыла оказана материальная помощь. На эти цели направлено свыше 41,9 млн. рублей.

Всего в 2017 году через БФ «Почет» ветеранам выплачено свыше 2,01 млрд. рублей.

\* Благотворительный фонд «ПОЧЕТ» создан в 1999 году в целях осуществления социальной поддержки и защиты пенсионеров-ветеранов железнодорожного транспорта, направленной на улучшение их материального положения в старости.

Для организации выплат на базе Фонда создана Единая отраслевая система персонализированного учета ветеранов отрасли. Фонд обеспечивает адресность и прозрачность в выплате материальной помощи путем зачисления выплаты пенсионеру-ветерану на его персональный счет, открытый им в любом банке, или доставкой через почтовые отделения связи. <http://www.pochet.ru/>

## Социально значимые инициативы

### Благотворительная деятельность

Ежегодно в Компании утверждается План благотворительной деятельности на год. Объем средств, выделенных по данному направлению, в 2017 году составил 2 950 млн. руб.

### В 2017 году ОАО «РЖД»

#### Поддержка и развитие физкультуры, детского и массового спорта:

- осуществлена поддержка хоккейного клуба «Локомотив-Ярославль»;
- волейбольного клуба «Локомотив-Новосибирск»;
- профессионального баскетбольного клуба «Локомотив-Кубань»;
- Федерации баскетбола Краснодарского края и спортивного клуба «Кубань Регион».

#### Поддержка благотворительных программ:

- Благотворительный фонд «Фонд поддержки слепоглухих «Соединение»;

- Автономная некоммерческая организация «Евроазиатский центр сохранения дальневосточных леопардов»;
- Автономная некоммерческая организация «Центр по изучению и сохранению популяции амурского тигра».

#### Поддержка профильных железнодорожных университетов и колледжей:

- Петрозаводский филиал ФГБОУ высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения»;
- Забайкальский институт ж.д. транспорта филиал ФГБОУ высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения»;
- Школа № 17 Тырминского сельского поселения Хабаровского края Московский государственный университет путей сообщения;
- Дальневосточный государственный университет путей сообщения.

### Сохранение и развитие культурного наследия

- восстановление Успенского собора Свенского мужского монастыря;
- Региональная общественная организация поддержки социальной деятельности Русской Православной Церкви «Милосердие»;
- Местная религиозная организация Православный приход храма святых апостолов Петра и Павла в Новой Басманной слободе гор. Москвы;
- Строительство комплекса по увековечению памяти Святителю Иннокентия в с. Анга Иркутская область;
- Религиозная организация «Спасо-Преображенский Валаамский ставропигиальный мужской монастырь Русской Православной Церкви»;
- Религиозная организация Подворье Патриарха Московского и всея Руси при храме иконы Божией Матери «Троеручица» в Орехово-Борисово гор. Москвы;

- Екатеринбургская епархия на проведение ремонтных работ в Храме-на-Крови г.Екатеринбурга;
- Государственное бюджетное учреждение культуры города Москвы «Государственный камерный оркестр «Виртуозы Москвы»;
- Некоммерческая организация Фонд возрождения национальных традиций «Новый век»;
- Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственный исторический музей».

#### Поддержка детей, инвалидов, ветеранов:

- Автономная некоммерческая организация «Объединение социальной и медицинской реабилитации несовершеннолетних, инвалидов и ветеранов боевых действий «Оберег»;
- Образовательный Фонд «Талант и успех»;
- Некоммерческий фонд развития современных интеграционных технологий в области культуры,

- образования и науки «Международные интеграционные технологии»;
- Благотворительный фонд помощи детям, больным Детским Церебральным Параличом «ШАГ ВМЕСТЕ»;
  - Благотворительный фонд помощи детям и социально незащищенным слоям населения «Ключ»;
  - Некоммерческая организация благотворительный фонд «Фонд Валерия Гергиева»;
  - Автономная некоммерческая организация «Детский хоспис»;
  - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Центральный дом детей железнодорожников».

### Жилищная политика

Реализация жилищной политики ОАО «РЖД» является составной частью единого комплекса мер по повышению производственно-технологической устойчивости ОАО «РЖД».

Решение жилищных вопросов работников ОАО «РЖД» стоит в приоритете Компании, является одним из главных направлений социальной политики.

Концепция жилищной политики ОАО «РЖД» направлена на решение двух основных задач: финансовая поддержка работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий, и создание жилищного фонда для обеспечения технологического процесса перевозок.

Компания субсидирует работникам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, большую часть затрат на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам, по которым работник оплачивает только 4,5% годовых, а молодые специалисты – 2%.

За период 2006 - 2017 годов более 36 тыс. работников ОАО «РЖД» улучшили свои жилищные условия при финансовой поддержке компании.

В 2017 году 2035 работников получили ипотечные субсидируемые кредиты для



приобретения жилья в собственность на сумму 4,06 млрд. рублей.

Особое внимание уделяется многодетным семьям, а также одиноким родителям, воспитывающим детей. 48 работникам этой категории предоставлены безвозмездные субсидии, на общую сумму 80,7 млн. рублей, в том числе 6 семьям работников с пятью и более детьми, на общую сумму 18,9 млн. рублей.

Молодым семьям, при рождении в семье детей в период выплаты задолженности по субсидируемому ипотечному кредиту, предусмотрена субсидия для погашения кредитной задолженности в размере 200 тыс. руб. В 2017 году такую субсидию получили 1,5 тыс. молодых семей на общую сумму 627,1 млн. рублей.

В ОАО «РЖД» сформирован специализированный жилой фонд и система его управления, под которой понимается совокупность процессов: формирование (строительство, приобретение), предоставление, использование, содержание и

эксплуатация жилых помещений.

Формирование ЖФК – это один из способов обеспечения перевозочного процесса трудовыми ресурсами, что обусловлено следующими критериями:

- необходимость проживания работников в непосредственной близости от места работы для обеспечения непрерывности технологического процесса (работники линейных железнодорожных станций и участков);
- обеспечение ротации кадров;
- неблагоприятные условия для приобретения работниками жилья в собственность (климатические условия, социальная инфраструктура и др.).

Жилые помещения предоставляются по договорам найма работникам основных профессий и должностей, обеспечивающим технологию перевозочного процесса, эксплуатацию вновь вводимых производственных мощностей, а также приглашенным и перемещенным в рамках ротации кадров руководите-

лям и специалистам на период исполнения ими трудовых обязанностей.

По итогам 2017 года, ОАО «РЖД» располагает жилым фондом ЖФК в размере 978,1 тыс. м<sup>2</sup>, который включает в себя порядка 11,9 тыс. квартир в многоквартирных жилых домах, 3,1 тыс. квартир в малоквартирных жилых домах, 1,1 тыс. комнат в жилых домах типа общежитий и 52 номера в жилых домах типа гостиниц.

За период 2003 - 2018 годов ОАО «РЖД» на формирование ЖФК направило 35 982,2 млн. рублей инвестиционных средств (без НДС), в том числе в 2018 году – 814,9 млн. рублей.

Формирование ЖФК на период 2018 - 2020 годов определено утвержденной ОАО «РЖД» Адресной программой на этот период.

Программа предусматривает около 50% строительства и приобретения жилых помещений на железных дорогах Сибири и дальнего Востока, на станци-

ях с дефицитом трудовых ресурсов, в районах со сложными климатическими и социальными условиями.

Существующая структура ЖФК и система управления данным жилищным фондом в целом соответствует поставленным целям. Она отстроена адекватно структуре ОАО «РЖД» и поставленным целям в сфере жилищной политики.

### Объекты социальной инфраструктуры

По состоянию на 1 января 2018 г. комплекс объектов социальной инфраструктуры ОАО «РЖД» включает 332 объекта, в том числе: 101 объект культуры (включая музеи, мемориальные комплексы, памятники, всего 37 ед.), 91 объект спорта, 68 детских оздоровительных лагерей, 33 санатория-профилактория, 39 баз отдыха (турбаз).

В соответствии с Концепцией реформирования комплекса объектов социальной инфраструктуры ОАО «РЖД», утвержденной советом директоров

ОАО «РЖД» 7 февраля 2012 г., социальные объекты в количестве 620 ед. были распределены по группам: социально-значимые (319) и подлежащие оптимизации (301). Два объекта были включены в перечень объектов социального назначения дополнительно.

По итогам реализации указанной Концепции – за период с 1 апреля 2011 г. по 1 января 2018 г. завершены оптимизационные мероприятия (вовлечение в гражданско-правовой оборот, списание, перепрофилирование, передача в аренду и т.д.) в отношении 295 объектов, при этом экономический эффект от снижения убытков составил 533 млн. рублей (без учета дополнительного дохода от продажи объектов по цене выше их балансовой стоимости).



## ОБ ОТЧЕТЕ

### Область охвата и границы Отчета G4-22, G4-23, G4-28, G4-29, G4-30

Данные в Отчете представлены агрегировано по деятельности центрального аппарата компании и ее филиалов. Деятельность дочерних, зависимых и аффилированных обществ ОАО «РЖД» в отчете не рассматривается. Данные охватывают период с 1 января по 31 декабря 2017 года. ОАО «РЖД» использует годовой цикл отчетности о деятельности в области устойчивого развития. Отчет за 2017 год является двенадцатым нефинансовым отчетом, подготовленным с учетом международных стандартов.

Настоящий отчет подготовлен в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 12 июля 2018 г. № 1476/р «О подготовке отчета за 2017 год о деятельности ОАО «РЖД» в области устойчивого развития». Сбор, консолидация и анализ информации о деятельности в области устойчивого развития основаны на требованиях российского законодательства, внутрикорпоративных стандартах обработки статистических данных, международных стандартов ИСО 26000 и GRI. Данный Отчет не содержит существенных изменений методов

измерения по сравнению с предыдущим периодом. Существенных изменений в области охвата и границ Отчета по сравнению с предыдущим отчетным периодом не произошло.

**Существенные аспекты** G4-19, G4-20, G4-21, G4-31

При определении существенных тем Отчета учитываются мнения заинтересованных сторон, высказанные в рамках диалогов, проведенных в 2016–2017 годах на региональных конференциях и рабочих встречах.

На основе анализа пожеланий, высказанных различными группами заинтересованных сторон, были сформулированы существенные аспекты деятельности Компании. Такими направлениями стали:

- повышение эффективности бизнес-процессов;
- повышение качества услуг;
- развитие инновационных направлений деятельности;

- внедрение перспективных технологий развития персонала;
- систематизирование корпоративной благотворительности.

За отчетный период проведен анализ основных тем и проблем, связанных с перспективами развития отрасли. На основании диалогов с сотрудниками были определены ключевые темы данного Отчета в области развития корпоративной культуры. Серия интервью с руководителями ключевых подразделений позволила определить приоритетные темы для данного Отчета в экономической, социальной и экологической областях. Внешние аспекты, оказывающие существенное влияние на устойчивость Компании, определялись на основе экспертных круглых столов, переговоров с заинтересованными сторонами, маркетинговых исследований. Компания использовала рекомендации GRI STS (Sustainability Topics for Sectors) для Железнодорожной отрасли, которые определяют 8 актуальных тем: энергоэффективность операций, шум и вибрация, загрязнение почвы, права на землепользование, безопасность труда

женщин, пассажиры с особыми потребностями, корпоративное управление, учет политической ситуации.

При определении внутренних аспектов, имевших существенное влияние на развитие Компании, учитывались ключевые показатели эффективности обозначенные в Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года. Потенциальные пользователи Отчета определяются на основании опыта распространения предыдущих отчетов и заявок руководителей функциональных подразделений Компании. В целях наиболее полного отражения таких ключевых аспектов устойчивого развития как экономическая эффективность, корпоративное управление, качество продукции, экологическая безопасность, развитие персонала и местных сообществ, структура Отчета содержит соответствующие разделы.

Сведения о подходах в области менеджмента (DMA) по ключевым направлениям устойчивого развития раскрываются в каждом разделе в формате комментариев к динамике изменений

ключевых показателей эффективности.

Все данные и показатели, использованные в Отчете, предоставлены уполномоченными в официальном порядке ответственными лицами в подразделениях Компании, проверены на достоверность службой внутреннего аудита и Департаментом социального развития. Ответственное подразделение за подготовку Отчета: Департамент социального развития

(Бацокин А.О. [Batsokinao@center.rzd.ru](mailto:Batsokinao@center.rzd.ru)).



Текущая таблица стандартных элементов GRI<sup>8</sup>, G4-32

Раздел стандарта	Показатель	Расшифровка	Внешнее заверение	Страница
Стратегия и анализ	G4-1	обращение руководителя	нет	10
Профиль организации	G4-3	название организации	нет	5,16
	G4-4	основные бренды, продукция и услуги	нет	18
	G4-5	местонахождение штаб-квартиры организации	нет	5
	G4-6	страны, в которых организация осуществляет свою деятельность	нет	7
	G4-7	характер собственности и организационно-правовая форма	нет	5
	G4-8	рынки, на которых работает организация	нет	18
	G4-9	масштаб организации	нет	24
	G4-10	численность сотрудников	нет	144
	G4-11	процент всех сотрудников охваченный коллективными договорами	нет	142
	G4-12	цепочка поставок	нет	46
	G4-13	существенные изменения масштабов, структуры или собственности организации	нет	76
	G4-14	принцип предосторожности**	нет	128
	G4-15	разработанные внешними сторонами экономические, экологические и социальные хартии, принципы или другие инициативы, к которым организация присоединилась или поддерживает	нет	96
	G4-16	членство в ассоциациях и/или национальных и международных организациях по защите интересов	нет	96



Раздел стандарта	Показатель	Расшифровка	Внешнее заверение	Страница
Выявленные существенные аспекты и границы	G4-17	юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	нет	104
	G4-18	методика определения содержания отчета и границ аспектов	нет	192
	G4-19	список всех существенных аспектов	нет	192
	G4-20	аспекты существенные для всех юридических лиц, включенных в отчет	нет	192
	G4-21	аспекты существенные за пределами организации	нет	192
	G4-22	изменения формулировок, опубликованных в предыдущих отчетах	нет	192
	G4-23	существенные изменения охвата и границ аспектов по сравнению с предыдущими отчетными периодами	нет	192
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	G4-24	список групп заинтересованных сторон	нет	–
	G4-25	принципы выявления и отбора заинтересованных сторон для взаимодействия	нет	90
	G4-26	подход организации к взаимодействию с заинтересованными сторонами	нет	92
	G4-27	ключевые темы и опасения, которые были подняты заинтересованными сторонами в рамках взаимодействия с организацией	нет	–
Общие сведения об отчете	G4-28	отчетный период	нет	192
	G4-29	дата публикации предыдущего отчета	нет	192
	G4-30	цикл отчетности	нет	192
	G4-31	контактное лицо	нет	192
	G4-32	вариант подготовки отчета «в соответствии» с руководством GRI	нет	194
	G4-33	политика и применяемая практика в отношении обеспечения внешнего заверения отчетности об устойчивом развитии	нет	–

Раздел стандарта	Показатель	Расшифровка	Внешнее заверение	Страница
Корпоративное управление	G4-34	структура корпоративного управления организацией	нет	78
Этика и добросовестность	G4-56	ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации	нет	82
Сведения о подходах в области менеджмента		Для существенных Аспектов Экология Персонал Сообщество	нет	
Показатели по выявленным существенным аспектам			нет	
	G4-LA1		нет	146
	G4-LA6		нет	163,166
	G4-LA11		нет	148
	G4-LA13	Отношение базовой ставки женщин к базовой ставке мужчин для каждой категории сотрудников с разбивкой по существенным регионам осуществления деятельности	нет	152
	G4-EC5		нет	151

\* Применение стандарта G4 – «Основной»

\* \*При разработке проектов и программ деятельности, в особенности имеющих гуманитарные и экологические последствия, компания принимает во внимание риск наиболее опасного из возможных вариантов развития событий

<sup>8</sup>Вариант применения стандарта G4 – основной



